

# La gestion des compétences

ALAIN VANHEE

Lieutenant-colonel breveté d'état-major, est analyste conceptuel au sein du bureau Policy à la Direction générale des ressources humaines – Stratégie (HRM-Strat)

*Het competentiebeheer toegepast door het Directoraat generaal Human Resources (DG HR) is nog steeds onvoldoende gekend en wat nog veel erger is, HR medewerkers, het personeel zelf, blijven er sceptisch tegenover staan. Onderstaand artikel heeft als opzet een deel van dat scepticisme weg te werken door informatie te verstrekken over de recente evoluties en de gemaakte keuzes in dit HR proces.*

*In eerste instantie plaatst de auteur het competentiebeheer in zijn context. Daarna schetst hij op welke wijze de eisen van “het volk” om in alle transparantie rekening af te leggen over de wijze waarop Defensie haar personeel beheert en de evolutie van het gebruik van de informatica geleid hebben tot de gemaakte keuzes. Ten slotte bespreekt hij vier karakteristieken van het competentiebeheer die er onlosmakelijk mee verbonden zijn:*

*De centralisatie van het beheer op niveau Defensie gekoppeld aan een decentralisatie van de uitvoering die leidt tot een optimalisatie van de inzet van de human resources en dus van de competenties.*

*De standaardisatie van de processen die noodzakelijk is om ze te kunnen automatiseren en om een gedecentraliseerde uitvoering mogelijk te maken.*

*De semi-automatisering die het uiteindelijk mogelijk maakt om gecentraliseerd de competenties te exploiteren.*

*Tenslotte de transparantie van het beheer die het personeel*



*zicht moet geven op de loopbaanmogelijkheden en moet toestaan hun loopbaan te sturen langs de door hen gewenst paden rekening houdende met de belangen van de organisatie.*

*Als conclusie wordt gesteld dat dit streven naar een optimale oplossing een investering is in het menselijk kapitaal die zowel organisatie als personeel ten goede komt.*

La gestion des ressources humaines de la Défense est présentée depuis plusieurs années selon l'angle de la gestion des compétences. Malgré un ancrage profond dans le fonctionnement quotidien des services chargés des ressources humaines (HR), cette approche reste méconnue et suscite trop souvent une forme d'appréhension ou de scepticisme auprès d'une partie des collaborateurs HR ainsi que, pire encore, du personnel géré et administré. Les raisons sont multiples : la volatilité des incitants politiques, la mise en œuvre graduelle et laborieuse due, d'une part, à une forme d'inertie culturelle caractéristique d'une grande institution et, d'autre part, au besoin de continuité, à la prudence excessive en fait de communication ou encore à la distance physique et symbolique de la DG HR en tant qu'état-major, pour ne citer que quelques exemples.

Cet article s'inscrit dans une volonté d'information qui se concrétise par un plan de communication diversifié et cohérent dont le but est d'expliquer à l'ensemble du personnel de la Défense les évolutions récentes et en cours qui ont affecté et affectent les différents processus HR.

Après avoir relativisé l'originalité de la gestion des compétences, nous esquisserons les évolutions sociétales et technologiques qui ont mené aux choix posés ces dernières années. Nous verrons aussi comment ces choix se déclinent en quatre caractéristiques majeures desquelles résultent les procédures mises en place par la DG HR dans ses processus.

En soi, la gestion des compétences n'est ni neuve ni spécifique à la Défense. Toute association d'individus tend naturellement à identifier les qualités et les faiblesses de ses membres afin d'exploiter les premières et de remédier aux secondes dans un environnement donné. Il suffit pour s'en convaincre d'observer la dynamique des équipes de sport collectif ou, dans une perspective macroscopique, la tendance naturelle à la division du travail des sociétés livrées à une forme de libéralisme organisationnel.

Les forces armées belges n'ont pas échappé à cette logique d'optimisation des compétences présentes. Ainsi, dans la mesure du possible et selon les besoins de l'organisation, les compétences acquises au préalable chez les miliciens étaient prises en compte lors de leur affectation.

Mettre la bonne personne à la bonne place est une tendance naturelle et saine de toute organisation humaine. Il est donc illusoire de qualifier la gestion des compétences de méthode et encore moins de concept en ce sens qu'elle est un principe naturel plutôt que conçu à dessein. À ce titre, elle n'est donc pas neuve puisque inhérente à toute forme d'association. Ceci ne dispense pour autant pas la Défense de définir une vision de la manière dont la gestion des compétences sera mise en œuvre en son sein. Au-delà d'un signal légitime envers le pouvoir souverain, il s'agit avant tout de l'exercice d'un leadership organisationnel afin de garantir la cohérence dans les nombreux processus de gestion inhérents à une telle organisation associant 30.000 individus en entités très diverses. La Défense ne se gérant pas uniquement au quotidien, il s'agit également d'un exercice de leadership stratégique en ce qu'il anticipe et tient compte de l'environnement au sens large dans la préparation et l'exécution de son mandat.

Nul ne peut nier que, bien que présentant des propriétés récurrentes ou immuables, l'environnement évolue sous l'influence de facteurs exogènes et endogènes à la société humaine. Une analyse exhaustive de ces facteurs nous mènerait bien au-delà de la portée et de l'envergure exploitable de ce document. Nous nous limiterons par conséquent à en présenter deux qui imprègnent l'actuelle gestion des compétences et la distinguent, pour une grande partie, de celle connue autrefois par la majorité de nos collaborateurs. Ces facteurs sont le peuple belge et la technologie.

***La gestion des compétences n'est ni neuve,  
ni spécifique à la Défense***

Par le mandat qu'il nous octroie, le peuple belge représente tant notre employeur que notre client. C'est envers lui que la Défense est redevable de justifications quant aux orientations choisies en matière de politiques de gestion et de décisions particulières. Si les mécanismes de contrôle démocratique sont institutionnellement définis, l'on observe un besoin accru de transparence au quotidien qui se traduit par un besoin de publicité de l'administration. L'accès à l'informa-

tion aidant, davantage de citoyens se sentent investis d'un pouvoir légitime de contrôle quant à la gestion éthique et "en bon père de famille" de leur contribution fiscale. Au-delà du respect de l'enveloppe budgétaire, il convient dorénavant de justifier les choix les plus élémentaires de la gestion quotidienne. À défaut d'un outil mesurant le retour sur investissement, ce sont ces processus qui font l'objet permanent d'un examen populaire, qu'il soit ou non pertinent. Le management des ressources humaines n'échappe pas à cette nécessaire transparence.

Étudié sous un angle plus individualiste, le besoin de transparence est en outre renforcé par une tendance propre à ce que certains sociologues appellent la génération Y. Par opposition à l'autonomie, cette population actuellement ciblée par le recrutement présente en effet une propension prononcée à l'indépendance et à la prise en main propre de sa carrière. Cette carrière s'inscrit désormais dans un cadre plus large que celui de la Défense comme employeur unique et requiert de la part de cette dernière une capacité d'importation et d'exportation de compétences. Seules la transparence absolue dans les (portions de) trajets de carrière et une standardisation des processus au sein de la Défense, compatibles avec les processus en usage dans les secteurs privé et public, permettent de rencontrer ces besoins.

Nombre d'entre nous se souviendront des bacs à fiches permettant de trouver un ouvrage dans une bibliothèque. Sur le temps d'une génération, les développements technologiques ont considérablement influencé notre quotidien. La maturité de certaines technologies de gestion de l'information associée à une maturité d'utilisation permettent dorénavant d'exploiter à grande échelle et à grande vitesse des possibilités jusqu'alors expérimentales ou matériellement, voire humainement restreintes. Ainsi, tant les supports d'information que la vitesse de transmission et de consultation de données permettent dorénavant une analyse en temps réel, non plus seulement d'une partie mais de l'ensemble des données disponibles sur chaque membre d'une population telle que celle de la Défense.

On peut raisonnablement admettre que cet état des choses est irréversible et tend même à être adopté de plus en plus universellement, que cette adoption se fasse de manière progressive par les générations plus anciennes, ou de manière généralisée et naturelle par les générations plus jeunes et à venir. Il suffit pour s'en convaincre d'observer le taux d'utilisation, au fil des ans, des services bancaires en ligne ou de *Tax-on-Web*.

Le développement de la technologie ne se limite pas aux domaines de la commu-

nication ou de la gestion d'information mais s'étend dans de nombreux domaines d'activité. Ainsi, bien que le socle commun des compétences technologiques semble s'élargir auprès des personnes, la spécialisation s'accroît à mesure que les technologies se diversifient et s'affinent. L'art et la science de la guerre n'échappent pas à cet état de fait ainsi qu'à la division du travail qui l'accompagne. Dès lors, l'éventail des compétences requises et présentes s'accroît au-delà du volume disponible des bacs à fiches mentionnés ci-dessus.

Au vu de ce qui précède, la gestion des compétences de la Défense présente quatre caractéristiques fondamentales qui ont fait l'objet de décisions stratégiques visant l'optimalisation rémanente de ses processus : cette gestion des compétences est désormais centralisée, standardisée, semi-automatisée et transparente.

Combinée à une décentralisation de l'exécution, la **centralisation** de la gestion permet une optimalisation de l'emploi des ressources humaines dans son sens le plus large. L'entité de référence devient dorénavant la Défense en tant qu'organisation plutôt que l'un(e) ou l'autre corps ou unité comme sous-entité. Ainsi, une allocation des moyens ne peut être optimale qu'à partir du moment où une adéquation entre les compétences requises et celles présentes est envisagée à l'échelle nationale, d'Arlon à Zeebrugge. La décentralisation de la gestion des ressources humaines se justifie moins dès lors que le chef de corps n'est plus isolé physiquement ou numériquement de l'entité-mère pour une durée suffisamment longue pour qu'il ait besoin de pouvoir prendre des décisions autonomes relatives aux mises en place, trajets de carrière ou tout autre processus similaire. Ceci n'entame pour autant en rien l'importance de gestionnaires HR décentralisés plus au fait du fonctionnement quotidien du personnel, voire de circonstances difficilement enregistrables dans une base de données. Ainsi, comme il sera présenté plus loin, les chefs de corps et gestionnaires HR des unités contribuent de manière privilégiée à l'optimalisation de la gestion des compétences au sein de la Défense dans son ensemble.

***La centralisation de la gestion permet une optimalisation de l'emploi des ressources humaines***

Les talents étant répartis de manière hétérogène, une centralisation de la gestion des compétences permet en outre de sélectionner de manière homogène

et optimale les individus destinés à entrer dans un processus d'avancement au travers d'une formation. En effet, une population composée de vingt individus sélectionnés pour leur potentiel dans leur unité à chacun sera différente d'une population de vingt individus sélectionnés pour leur potentiel dans l'entité globale. Cette façon d'aborder la sélection transgresse la règle corporatiste d'une approche par corps et spécialité mais s'inscrit dans la vision d'une structure unique qui soit cohérente avec la réalité sociétale contemporaine. Remettre en question la centralisation de la gestion des compétences revient à douter de l'envergure de notre Défense ou remettre en question l'évolution vers la structure unique.

Cette même structure unique impose à son tour une **standardisation** de l'ensemble des processus afin de permettre une décentralisation de sa mise en œuvre, de l'encodage à l'exploitation. Cette standardisation permet non seulement de disposer de paramètres de comparaison compatibles mais aussi d'automatiser dans une certaine mesure une partie des processus. Ainsi, une codification formelle des BHK<sup>1</sup>, compétences comportementales et professionnelles, niveaux de grade, rôle comportemental, etc. permet de rechercher, par association et de manière ciblée mais complète, des profils particuliers dans des processus de sélection, de mise sur poste ou de formation. Étant donné la grande diversité des fonctions exercées, cet exercice de standardisation doit être mûrement développé de manière à disposer de dénominateurs communs permettant des permutations ou des regroupements de populations dans un esprit de gestion efficiente. En outre, l'exercice doit se faire en regardant au-delà de la Défense afin d'étendre, à terme mais au plus vite, la compatibilité des outils aux processus du secteur privé et de la fonction publique. Cette compatibilité est primordiale eu égard à la nécessité d'importation et d'exportation des compétences telle qu'évoquée plus haut.

Outre cette standardisation de l'encodage, une exploitation centralisée de la gestion des compétences exige aussi une **semi-automatisation** des processus. Précisons d'emblée que la semi-automatisation est ici entendue comme une automatisation informatique des processus couplée de manière conditionnelle et déterminante à une décision humaine. Si l'exploitation de millions de données requiert l'usage d'outils informatiques, il est en effet primordial de maintenir cette même informatique dans son rôle d'outil d'aide à la décision. La gestion des ressources humaines est avant tout un exercice de leadership. Pour rester authentique, celui-ci doit adopter des formes et des contenus différents dans des circonstances variables et imparfaitement définies. Le respect de la vie privée et la nécessité de développer des dénominateurs communs à des fins

d'analyse nécessitent une granulométrie ne permettant pas une image complète de chaque individu. C'est d'ailleurs à cause de cette méconnaissance partielle que le comportement d'un individu sera parfois perçu comme étant irrationnel. D'où, à nouveau, l'importance des gestionnaires HR décentralisés, en ce inclus les chefs de corps dont le rôle principal consiste à initier ou à compléter les processus centralisés sur base d'informations imprévues ou non répertoriées mais disponibles grâce à leur proximité.

***La centralisation, nécessaire et irréversible, rend caduque, voire contre-productive toute forme d'accompagnement lié aux stricts intérêts d'un corps***

Les bases de données nécessitent par conséquent des apports supplémentaires qui doivent être intégrés afin de fournir une vue d'ensemble de chaque individu d'une population particulière. L'absence d'homogénéité empêche d'obtenir cette vue d'ensemble intégrée par les seuls moyens informatiques. Il est nécessaire d'avoir, conjointement, un suivi assuré par des individus capables d'intégrer des données variables, complexes et à caractère parfois irrationnel dans les domaines tant professionnels que médicaux, physiques et psychosociaux. C'est ici que le gestionnaire centralisé se révèle un acteur essentiel dans la globalité des processus de ressources humaines. L'interaction de ces processus nécessite à son tour une intégration par ce même gestionnaire afin de garantir cette vue d'ensemble tout au long de la carrière du personnel géré. Cette gestion intégrée découle donc de l'humanisation nécessaire face à l'automatisation résultant de la centralisation.

Cette humanisation de la gestion des compétences explique également le choix d'une distinction entre compétences comportementales, dont certaines génériques car liées aux valeurs de la Défense, et compétences professionnelles. La difficulté de mesure des compétences comportementales rend imprécises les conclusions liées à l'observation et requiert une estimation présentant un caractère subjectif mais acceptable dès lors qu'elle est accompagnée d'une formation des observateurs ou qu'elle est l'œuvre de spécialistes du comportement humain.

En sus d'être une caractéristique du leadership authentique, la **transparence** de la gestion des compétences répond aux attentes de la société contemporaine telles que présentées plus haut. Le souhait exprimé par les plus jeunes généra-

tions d'une prise en main propre de leur carrière rejoint la volonté de la Défense d'exploiter la responsabilisation de son personnel comme facteur de motivation. Le comportement individualiste constaté dans les rapports interpersonnels de la société moderne rejoint l'observation d'une forme de méfiance vis-à-vis des institutions étatiques. La Défense n'échappe pas non plus à ce phénomène. Les générations précédentes pouvaient s'appuyer sur une forme de corporatisme apportant son conseil et son soutien dans la détermination d'un trajet de carrière compatible avec les intérêts de ce même corps. La centralisation, présentée ci-dessus comme nécessaire et irréversible, rend caduque, voire contre-productive toute forme d'accompagnement lié aux stricts intérêts d'un corps. En outre, tout souhait de séjour professionnel temporaire au sein de la Défense est, par définition, incompatible avec l'approche corporatiste. Par conséquent, une transparence des processus devient indispensable pour aligner les souhaits des individus, le parrainage naturel, souhaité tant par les corps que par la Défense, et les intérêts supérieurs de cette dernière.

La définition de trajets de carrière liés à des formations et à des fonctions qualifiantes offre cette transparence nécessaire pour permettre au personnel de postuler en connaissance de cause à certaines formations ou fonctions. Un dialogue ouvert et lui aussi transparent avec le gestionnaire permet en outre d'estimer les probabilités de succès dans les options envisagées. Cet échange d'informations permet à son tour de prévenir toute forme de frustration, par le simple fait que les circonstances professionnelles deviennent clairement liées aux choix personnels.

***La transparence de la gestion des compétences répond  
aux attentes de la société contemporaine***

La transparence ne répond pas uniquement à un besoin interne, mais également externe. En effet, nombre de questions parlementaires illustrent à quel point la Défense est légalement redevable d'explications quant à ses choix et à son fonctionnement. À défaut d'échelle de mesure appropriée du retour sur investissement des budgets votés par le Parlement, la gestion « en bon père de famille » de la Défense devient l'indicateur politique et médiatique de sa légitimité. Une symbiose ne devient possible que dans un esprit de confiance nourri par une certaine forme de transparence.



Bien que présentées séparément, ces quatre caractéristiques majeures de notre gestion contemporaine des compétences s'alimentent mutuellement pour former un tout cohérent. Ainsi, la transparence alimente la nécessité de standardisation et donc de cohérence dans la définition des compétences liées aux postes. Une gestion centralisée permet également de considérer l'individu dans un ensemble plus large offrant une plus grande gamme de choix et donc une meilleure conjugaison possible des desiderata de l'individu et des intérêts de l'organisation.

Il faut toutefois se garder d'une vision binaire de la gestion des compétences, quelle que soit l'époque ou l'endroit. Les choix et mises en œuvre des processus liés à la gestion des êtres humains restent davantage complexes que compliqués. Dans la majorité des cas, il s'agira de trouver des équilibres permettant d'allier efficacité et volonté de l'individu. Le sens du réalisme nous apprend qu'un rendement optimisé restera en-deçà de la perfection, mais c'est justement la tâche des gestionnaires et collaborateurs HR de trouver, ensemble avec les autorités de tous niveaux et par collaboration itérative, ces points d'équilibre dans l'intérêt de l'organisation au sens large et non plus dans l'intérêt des sous-entités. Ici aussi, une division du travail doit s'opérer entre les gestionnaires centralisés et les gestionnaires décentralisés. La DG HR doit veiller à la cohérence verticale et horizontale des processus, tandis que les autorités de tous niveaux et les gestionnaires décentralisés alimentent en information et recommandations les gestionnaires centralisés afin d'investir ensemble dans le capital humain qui forme la ressource première de notre organisation.

□

**mots clés : gestion, compétences, centralisation**

---

<sup>1</sup> BHK : la qualification principale de métier (beroepshoofdkwalificatie), est utilisée pour la gestion et la codification des fonctions de la Défense. Dans sa forme la plus complète, la BHK codifie une fonction avec les éléments suivants : niveau de grade, filière de métiers ou pôle de compétences, métier, qualification principale, niveau dans l'organisation, place dans l'organisation et éventuellement qualifications secondaires.