

Notes de lecture

LA GESTION DES COMPÉTENCES

Claude Levy-Leboyer

Les Editions d'Organisation. 1996,
165 pages.

Le thème de la gestion, du développement des compétences a déjà suscité de nombreux ouvrages. Un de plus, pourrait-on dire!

Celui-ci a le mérite de bien fixer la terminologie, en différenciant clairement les concepts d'aptitudes, de connaissances, de traits de personnalité et de compétences.

Les compétences sont des répertoires de comportements, observables dans la réalité quotidienne de travail, mettant en œuvre de façon intégrée des aptitudes, des traits de personnalité, des savoirs et savoir-faire rendant les personnes plus efficaces.

«Elles constituent donc un trait d'union entre caractéristiques individuelles et qualités requises pour mener à bien des missions professionnelles précises».

Elles n'ont pas un caractère statique mais dynamique; elles supposent un développement permanent en cours de vie active, dans les pratiques professionnelles elles sont le résultat de pratiques maîtrisées. Seules les expériences de terrain permettent de construire des compétences dès lors qu'elles comportent difficultés, défis, responsabilités, qu'elles permettent d'apprendre à apprendre. Encore faut-il qu'existent les opportunités, ce qui nous renvoie à la responsabilité des cadres hiérarchiques.

L'auteur met beaucoup l'accent sur les compétences individuelles et aborde succinctement, en conclusion, un sujet capital: *«des compétences individuelles aux compétences organisationnelles».*

Si les compétences représentent un atout capital pour l'individu, il en va de même pour l'organisation. Les cadres dirigeants consacrent beaucoup d'efforts aux problèmes posés par la répartition des ressources financières mais il n'existe pas de processus comparable pour affecter les qualités individuelles qui constituent les compétences-clés de l'organisation. Les stratégies organisationnelles seront d'autant plus efficaces qu'elles pourront bien combiner trois aspects-clés: les compétences individuelles, le sa-

voir technique de l'organisation et la culture managériale.

Ce sont surtout la complémentarité des compétences, la diversité et la flexibilité qui stimulent l'innovation et permettent d'adapter la gestion des ressources humaines aux stratégies organisationnelles qui créent la performance collective et constituent un levier essentiel de la compétitivité des entreprises.

On peut regretter que ce sujet ne soit exposé qu'en fin d'ouvrage, de quoi rester sur sa faim!

(Jean-Paul Bouchet)



UN PACTE SOCIAL POUR L'EUROPE

Sous la direction de Pierre Héritier

Les Editions de l'Atelier. 1996,
191 pages, 98 francs.

Quel type d'Europe sociale construire? Par quelles voies? Contre le chômage, comment rechercher des solutions qui pour être efficaces intègrent la dimension européenne? Ce sont ces questions centrales que se propose d'éclairer le livre collectif coordonné par Pierre Héritier, à la suite des biennales européennes organisées par «Lasaire».

En sept chapitres, brefs mais denses, les principaux éléments sont présentés, les difficultés repérées et des pistes de solutions explorées. Les auteurs insistent sur la nécessaire complémentarité d'axes stratégiques macro et micro-économiques, incluant la réduction du temps de travail, pour lutter contre le chômage. Ils mettent en évidence le rôle des régions, la place des services publics. Ils appellent de leurs vœux une «Europe intermédiaire» d'acteurs capables d'agir «entre le citoyen et Bruxelles».

On peut apprécier différemment l'avancement de l'Europe sociale, le rôle joué par les syndicats nationaux ou européens, ou le concept de «pacte social», juger différemment de l'importance relative des divers domaines abordés, mais ce livre résume sous une forme claire et accessible les principaux enjeux.

Un livre utile pour le débat et l'action.

(M.R.)