
Introduction

Tableaux de bord

et compétences

*Recourir aux méthodes rationnelles pour décider (...),
c'est chercher à préciser tout ce qui peut être mesurable ou évalué (...)
stimuler l'imagination et mieux peser les risques (...)
Rien ne remplacera l'intuition, le jugement, le courage.*
Denys Brunel, *La théorie des jeux et les tests statistiques*

Des tableaux de bord pour piloter les compétences

Un tableau de bord a pour fonction de donner une information pertinente, rapide et synthétique sur un fonctionnement, un état, un objectif, une performance. C'est donc, pour AFNOR, « un outil de pilotage et d'aide à la décision regroupant une sélection d'indicateurs »¹. Dans le domaine de l'IRH (ingénierie des

1. Norme FDX50-171, in *Mise en œuvre des ISO 9000*, AFNOR, 2002, p. 219.

ressources humaines), concernant en particulier la gestion des compétences par le management, les tableaux de bord sont conçus pour analyser et évaluer **qualitativement** leur objet : la performance d'une personne ou d'une équipe, affectée à une fonction ou un projet précisément défini. Dans ce cas, les indicateurs (définis par des critères et des paramètres) sont généralement traduits en termes de propositions discursives (et non de ratios ou de chiffres), car ils ont pour objectif d'évaluer et d'agir sur des comportements individuels en fournissant des modes d'emploi propices à l'amélioration nécessaire.

Des indicateurs statistiques, habituels pour dénombrer des populations, n'ont donc aucun sens pour analyser, réfléchir et prendre des décisions adaptées au perfectionnement des compétences d'une personne. Chaque collaborateur est unique par définition, fait « de chair et de sang » selon l'expression de Jean-Paul Sartre. Il exerce des compétences dont la réalisation est affectée – et parfois transcendée – par des idées, des ressentis et des attentes particulières. Ceux-ci se trouvent en interaction avec le réseau relationnel dans lequel chacun évolue, ainsi qu'avec la situation et le contexte qui influencent la performance individuelle.

Cette évaluation s'effectue donc, le plus souvent, de façon descriptive à partir de propositions relatives à des unités de compétences (ou items), à l'aide d'une hiérarchisation croissante ou décroissante qui, dans certains cas, peut être traduite dans des chiffres. Ces chiffres doivent être alors considérés comme de simples **repères** pour faciliter l'observation et déterminer une réflexion plus approfondie, proprement qualitative. La compréhension de ces repères chiffrés doit être passée au crible d'une analyse plus fine qui débouche sur des protocoles ou des plans d'action décrivant des améliorations auxquelles parvenir.

Par exemple, et selon une expérience prouvée par des faits observables, et validée par mon entourage, mon niveau 4 en anglais se traduit dans l'unité de compétence suivante : « pratique courante (de cette langue) dans toutes les situations quotidiennes et professionnelles, aussi bien au plan écrit que parlé ». Cette cote définit une **unité de compétence** (ou **item**), laquelle indique aussi un objectif de progression par rapport au niveau supérieur impliqué par l'évolution prévisible de ma fonction (tournée de conférences en Europe, conduite de projet avec une équipe pluriculturelle ou *coaching* d'un enseignant-chercheur indien).

Cette progression est précisée de façon discursive par une ou plusieurs propositions relatées dans le niveau 5 du référentiel « domaine de compétence anglais ». Le plan d'action qui en découle s'effectue en fonction du niveau de difficulté estimé

(seul ou en concertation avec un spécialiste) et du planning de travail à réaliser par ailleurs. Ce plan débouche sur un programme de séquences quotidiennes d'apprentissage, jusqu'à ce que l'objectif visé soit atteint dans un délai défini. Ce sont autant de conditions sur lesquelles je m'engage et que je contrôle sur un tableau de bord spécialement conçu à cet effet.

L'essentiel de l'évaluation a donc pour objectif d'élaborer des plans d'action qui correspondent à des procédures relatives à un ou plusieurs domaines de compétences. Les compétences peuvent être elles-mêmes décrites et hiérarchisées dans des tableaux, lesquels renvoient à des manuels compilant les procédures correspondant à chacune des propositions établies dans un référentiel de compétences.

Dans tous les cas, référentiels, indicateurs de performances et tableaux de bord doivent être conçus, construits et – surtout – validés en concertation avec les personnels concernés. Ceux-ci, étant partie prenante dans cette élaboration, sont alors en mesure de comprendre l'utilité de ces instruments d'évaluation et acceptent d'autant mieux de s'engager à atteindre les objectifs de progression qui en découlent.

Un tableau de bord performant

En ce qui concerne l'évaluation et la comparaison des compétences, les tableaux de bord que nous proposons sont essentiellement d'ordre qualitatif. Ce n'est que de façon imagée que l'on peut parler de « mesure » dans ce domaine de gestion des ressources humaines dévolu au management. En effet, ces tableaux de bord ont pour mission de :

- analyser des performances humaines en termes de procédures ;
- apprécier des niveaux de compétences et des degrés de difficulté ;
- analyser des réalisations plus ou moins complètes ;
- établir des comparaisons concernant la réalisation de protocoles, le respect de modes d'emploi et l'atteinte d'objectifs ;
- décider d'objectifs de progression précisément définis ;
- favoriser l'engagement dans des plans d'action établis en concertation à partir de procédures, de protocoles, de modes d'emploi référencés par des unités de compétences clairement décrites et pouvant faire l'objet d'un apprentissage structuré en paliers hiérarchisés.

Quand peut-on dire qu'une négociation est réussie alors qu'elle aboutit à des compromis ? Quand est-on compétent dans un domaine, si ce n'est de façon relative à une exigence qui, elle-même, dépend des circonstances d'exécution, du contexte organisationnel, et de multiples autres facteurs ? Toute mesure introduit un biais dans le phénomène qu'elle prétend apprécier. En matière humaine, domaine privilégié de l'action du management : celle-ci meurt avec sa mesure...

Objectif d'un tableau de bord

Selon AFNOR² : « le but d'un tableau de bord est de mettre en évidence les actions qui s'imposent pour atteindre les objectifs et améliorer les processus (ici : la gestion des compétences par le management). C'est auprès de la personne à qui s'adresse le tableau de bord qu'il convient donc de s'enquérir des indicateurs qu'elle souhaite voir apparaître dans un tableau de bord en fonction des objectifs. » Courbes, schémas, graphiques, sociogrammes, symboles et jeu de couleurs peuvent aussi être utilisés pour mettre en évidence des changements d'état, des tendances, des positions et des actions par rapport à un seuil ou à un degré de réalisation, concernant une proposition indicative d'un état, d'un comportement ou d'un objectif. Le tableau de bord peut reprendre directement des indicateurs bruts ou combiner plusieurs indicateurs pour présenter l'information selon la nécessité ou le besoin du management afin de prendre les décisions qui s'imposent après réflexion et concertation.

Des informations accessibles d'un coup d'œil

Un tableau de bord est composé d'indicateurs révélant des informations caractéristiques favorisant une prise de décision fiable et des choix réfléchis. Il doit souscrire à un certain nombre de caractéristiques dont la première est de répondre à un réel besoin des managers qui en sont les principaux usagers dans leur mission de management relationnel.

2. Norme FDX 50-171, in *Mise en œuvre des ISO 9000*, AFNOR, p. 225.

Les managers doivent pouvoir facilement analyser le tableau de bord grâce à sa **précision** et à sa **validité** dans toutes les situations d'utilisation. Le tableau de bord doit aussi pouvoir être **construit** facilement pour devenir rapidement **consultable**, **adaptable** et **modulable** en fonction des évolutions constatées. Sa construction et son utilisation doivent aussi être **rapides**, **économiques** et chacun doit pouvoir en **contrôler** l'efficacité et la validité.

Un tableau de bord peut également regrouper un ensemble d'indicateurs facilitant le contrôle et la régulation d'une situation particulière de travail ou de relation, évaluer l'évolution d'une procédure ou révéler un incident critique. Après mûre réflexion et concertation, l'objectif est de prendre une décision basée sur l'analyse des indicateurs qualitatifs ou chiffrés du tableau de bord, puis de mettre en œuvre un plan d'action élaboré à partir de critères objectifs. En outre, un tableau de bord est toujours attaché à un objectif de résultat, lui-même associé à un plan d'action visant un perfectionnement, une progression, une amélioration.

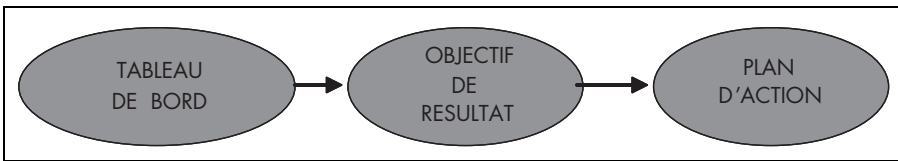


Figure 0.1

Un tableau de bord utile...

Un tableau de bord est utile pour le management s'il permet d'évaluer à intervalles réguliers la situation, la performance, les actions, les résultats d'une personne ou d'un service, d'établir des comparaisons, d'analyser une procédure, de faciliter la prise de décision et d'élaborer des plans d'action avec les personnes concernées pour conduire à l'amélioration de la performance évaluée à l'aide du tableau de bord et des indicateurs qui le composent³.

3. Pour la construction de tableaux de bord statistiques, financiers, commerciaux et de production, voir l'ouvrage de Patrick Jaulent et Marie-Agnès Quarès, *Pilotez vos performances*, collection « Indicateurs et tableaux de bord », AFNOR, 2006.

Précis...

Un tableau de bord est suffisamment précis quand il permet d'identifier des situations, ou des procédures sans risque d'erreur ou de quiproquo. Cette précision est détaillée par des items (ou propositions) qui en rendent compte, puis se trouve éventuellement traduite en un chiffre établissant une hiérarchie en niveaux ou degrés pour mesurer des différences ou des écarts.

Valide...

Un tableau de bord s'avère valide lorsque plusieurs évaluateurs s'accordent sur l'appréciation de leur objet de mesure et quand un même évaluateur prononce le même avis à des époques différentes sur un objet identique.

Compréhensible par tous...

Un tableau de bord est destiné au pilotage de l'activité et à l'évaluation de tous les acteurs de l'organisme. À ce titre, il doit être aisément lisible et compréhensible par chaque intéressé moyennant une légende claire et précise et un mode d'emploi facile à suivre. Par ailleurs, il doit pouvoir faire l'objet d'une interprétation univoque afin de faciliter des analyses qui, elles-mêmes, débouchent sur des décisions acceptées, parce que concertées, puis sur des plans d'action précis, consignés par écrit, dans lesquels des partenaires s'engagent résolument.

Facile à construire...

La construction doit répondre à deux questions essentielles : « quelle information dois-je obtenir ? » et « quel changement dois-je favoriser ? ». Le tableau de bord, construit à partir de ces interrogations, peut l'être aussi sur les modèles que nous proposons tout au long de cet ouvrage. Il s'agira alors d'adapter chacun d'eux à la mouvance et à la subtilité toujours renouvelées requises par les actions d'ingénierie des ressources humaines qu'ils se proposent d'initier, d'éclairer, d'analyser, d'évaluer et de conforter dans une dynamique visant à la progression des performances de tous.

Chaque manager doit donc pouvoir profiter des tableaux de bord proposés pour les adapter à sa situation particulière. Tout tableau de bord est une approximation par rapport à la réalité qu'il est censé révéler et, à ce titre, il doit pouvoir être la base d'une analyse plus approfondie et non pas être le carcan étouffant cette réalité.

Économique...

Contrairement à des tableaux de bord statistiques de production, financiers ou commerciaux, les tableaux de bord relatifs aux compétences sont instantanément réalisables à partir des rencontres habituelles que le manager effectue avec ses collaborateurs, ou exceptionnelles (lors des entretiens annuels notamment). Tous les autres moments de rencontre de travail peuvent aussi y concourir, en particulier les entretiens qui parsèment la carrière d'un collaborateur : embauche, accueil, envoi et retour de formation, délégation, contrôle et régulation de l'activité, réunions, promotion, reconversion, reclassement, préparation à la retraite.

Dans ces situations, les données sont immédiatement disponibles et l'ensemble des exemples proposés dans cet ouvrage constitue un référentiel de tableaux de bord précieux à la fois pour les utiliser directement, les développer ou en créer de nouveaux.

Réfléchi...

La construction et l'utilisation de chaque tableau de bord doivent être précédées des questions suivantes. Le tableau de bord :

- a) A-t-il un lien direct avec l'objectif poursuivi ?
- b) Est-il utile à la prise de décision ?
- c) Est-il facilement interprétable et précis ?
- d) Est-il fiable, c'est-à-dire dépourvu de biais ou avec des biais connus à portée limitée ?
- e) Est-il valide, mesure-t-il effectivement ce qu'il est censé mesurer ?
- f) Est-il disponible à intervalles réguliers ?
- g) Se prête-t-il à des comparaisons dans le temps, dans l'espace et entre acteurs ?
- h) Est-il solide, c'est-à-dire indépendant des changements d'organisation ?

- i) Est-il disponible à un coût raisonnable par rapport à l'utilité des informations qui s'en dégagent ?
- j) Est-il utilisable et compréhensible par tous les acteurs ?
- k) Est-il contrôlable par un tiers ?
- l) Permet-il d'élaborer un plan d'action en concertation ?

➔ En résumé

Un tableau de bord dédié aux compétences se sert d'une mesure chiffrée comme point de repère pour élaborer une réflexion conduisant à saisir l'essentiel d'un phénomène comportemental. Celui-ci pourra alors être décrit en termes dynamiques de procédures ou de modes d'emploi, afin d'en tirer les bases d'un plan d'action pour soi, ou établi en concertation avec et pour autrui.

Index des tableaux de bord présentés dans cet ouvrage

Le lecteur trouvera ci-dessous un récapitulatif de l'ensemble des tableaux proposés dans cet ouvrage dans leur ordre d'apparition :

- la première colonne indique l'ordre d'apparition dans le présent ouvrage ;
- la seconde note la référence (chapitre et numérotation, par exemple : 3.2 indique que le tableau se trouve au chapitre 3, tableau 2) ;
- la troisième nomme l'intitulé de chaque tableau ;
- la quatrième précise à quel utilisateur il est principalement destiné : D = Direction ; P = personnels, M = management ; RH = direction des ressources humaines ; E = Tous ; T = Titulaire de la fonction ; S = Secrétaire ;
- la dernière indique la page où se trouve le tableau.

Tableau 0.1 Index des tableaux de bord

N°	RÉF	INTITULÉ	USAGERS	PAGE
1	1.2	Management des compétences	M.RH.D	33
2	2.1	Niveaux d'un domaine de compétence	M.RH.P	41
3	2.2	Version complète : exemple PAO	M.T.RH	43
4	2.3	Matrice d'un domaine de compétence	E	47
5	3.1	Élaboration d'un référentiel de compétence	E	53
6	3.2	Version abrégée : l'exemple du tutorat	E	56
7	3.3	Hiérarchie d'un domaine relationnel	E	57
8	3.4	Évaluation de l'intelligence affective	M	60
9	3.5	Version normale : l'exemple de l'expression orale	E	63
10	3.6	Utilisations du référentiel	E	69
11	3.7	Utilisation des cartes de compétences	M.RH	71
12	4.1	Rubriques d'une description de fonction	M.T.RH	75
13	Figure 4.1	Infogramme	M.T	77
14	4.2	Carte des compétences : l'exemple de la fonction Chef de garage	M.T	80
15	4.3	Carte de compétences comparative fonction/titulaire	M.T	81
16	4.4 et 4.5	Carte prévisionnelle fonction/titulaire – Mesure prévisionnelle des écarts	M.T.RH	83-85
17	4.6	Bilan individuel des compétences professionnelles	M.T	89
18	5.1	Carte comparative fonction/candidats	M.RH	93
19	5.2	Procédure de recrutement	M.RH	96
20	5.3	Tri des dossiers de candidatures	S	99
21	5.4	Cotation des dossiers de candidature	S	101
	5.5	Fiche de candidature	M.S	104
22	6.1	Guide d'entretien de recrutement	M	113
23	6.2	Apprécier la coopération d'un candidat	M.RH	115
24	6.3	Repérer les gestes intempestifs	M	117
25	6.4	Analyse globale du comportement	E	120
26	6.5	Procédure collégiale de recrutement	M.RH.D	123
27	6.6	Évaluer le comportement d'ensemble d'un candidat	M.RH	125
28	6.7	Carte des compétences d'un candidat	M.RH	128

Tableau 0.1 Index des tableaux de bord (suite)

N°	RÉF	INTITULÉ	USAGERS	PAGE
29	6.8	Carte de synthèse fonction/candidats	RH	129
30	6.9	Règles de réception d'un candidat	M	132
31	6.10	Enregistrement des informations lors de l'entretien	M.RH	135
32	6.11	Matrice de l'avis de synthèse	M.RH	138
33	7.1	Préparation de l'entretien professionnel (EP)	M	143
34	7.2	Implication des personnels	D.RH	145
35	7.3	Évaluez votre niveau de préparation mentale	M	147
36	7.4	Les points clés du dossier	M	148
31	7.5	Argumentaire de l'EP	M.RH.D	149
38	7.6	La maîtrise affective lors de l'entretien	M.RH	151
39	7.7	Structure du dossier	M.RH	152
40	7.8	Exemple pratique de dossier EP	E	154
41	7.9	Testez vos connaissances du DIF	M	165
42	7.10	Carte individuelle : cadre infirmier	M.P.RH	168
43	7.11	Cartes individuelles : Financial Manager	M.P.RH	169
44	7.12	Carte de compétences d'un service	E	170
45	7.13	Maquette du passeport formation	M.RH	172
	7.14	Guide d'entretien d'évaluation		174
46	8.1	Hierarchie des niveaux d'information	E	177
47	8.2	Hierarchie des niveaux des processus de communication	E	179
48	8.3	Votre style de communication orale	E	180
49	8.4	Évaluation personnelle du comportement dialogique	M	183
50	8.5	Évaluation du comportement dialogique d'une équipe	M.P	185
51	8.6	Votre attitude vis-à-vis d'autrui	M	186
52	8.7	Compréhension des attitudes	M	187
53	8.8	Provoquez-vous les problèmes de communication ?	E	189
54	8.9	La communication positive comme méthode	M.D	192
55	9.1	Diagnostic du système motivationnel	M	199
56	9.2	Suivi des quatre besoins fondamentaux	M	205

Tableau 0.1 Index des tableaux de bord (suite)

N°	RÉF	INTITULÉ	USAGERS	PAGE
57	9.3	Baromètre de satisfaction	M.D.RH	208
58	9.4	Actions principales pour motiver	M.D	210
59	10.1	Diagnostic des pratiques d'IRH	M.D.RH	212
60	10.2	Diagnostic détaillé des pratiques managériales d'IRH	M.D.RH	214

1

Tableaux de compétences pour le management

Qui se connaît, connaît aussi les autres.
Montaigne, *Essais*

1.1 Des tableaux de bord utiles au management...

Depuis Blake et Mouton, le management est conçu en deux dimensions¹ dans lesquelles s'exercent ses compétences : les compétences techniques d'une part, les compétences relationnelles d'autre part. Dès le milieu du XX^e siècle, Edward W. Deming² avait insisté sur le fait que l'obtention de la qualité d'un produit ou

1. Blake Robert et Mouton Jane, *Les deux dimensions du management*, Éditions d'Organisation.

2. Deming Edward, *Hors de la crise*, Economica.

d'un service dépendait d'une compétence majeure qu'il dénommait « management relationnel ». Pour sa part, Douglas Mac Gregor avait mis en évidence la prééminence de la théorie Y, faisant la part belle à la relation conviviale d'un chef sur la théorie X, marquée par la réprimande, la sanction et des ordres qui ne se discutent pas. Dans son ouvrage *Le Management, Voyage au centre des organisations*, Henry Mintzberg concluait que les managers de haut vol passaient 80 % de leur temps à discuter des dossiers qu'ils traitaient avec leurs divers collaborateurs. L'exercice de ces compétences interpersonnelles, faites de flexibilité constante et d'adaptation aux subtiles évolutions du vivant, tranche avec l'organisation bureaucratique et avec la conception autocratique de l'époque précédente. Cette pratique souscrit-elle pour autant aux deux objectifs fondamentaux d'une organisation moderne : son efficacité économique d'une part, et la satisfaction de l'ensemble de ses acteurs internes et externes d'autre part ?

Pour répondre par l'affirmative à cette question vitale, les comportements doivent changer. Pour parvenir à ce résultat, il devient impératif de mettre en œuvre une pédagogie des compétences qui sont à l'origine de ce nouveau savoir-être. Dès lors, il convient de mettre à disposition du management une **méthodologie** spécifique et des **outils** constitués de grilles d'analyse, de référentiels, de tableaux de bord et d'indicateurs qui lui permettront de réussir ce perfectionnement continu. Ces instruments de mesure, de contrôle et de régulation de l'activité humaine le conduiront à développer les compétences de ses collaborateurs par la négociation, la concertation permanente et le tutorat (pédagogie individuelle ou d'équipe).

Le manager devient alors un pédagogue, une source de connaissance et un modèle de comportement. Ce sont autant de caractéristiques à l'origine de la crédibilité du management, selon une enquête récente d'Hervé Sérieyx³. Dès lors que l'accent est mis sur l'amélioration du comportement – via la détection et l'apprentissage de ces compétences personnelles, interpersonnelles et relationnelles – et que leur perfectionnement est orchestré au plus haut niveau et décliné à tous les échelons du management, **le comportement de tous devient le moteur central de la performance du système organisationnel**⁴.

Ces théories et ces pratiques correspondent à une conception humaniste de l'homme au travail coïncidant avec l'évolution des mœurs des sociétés occidentales.

3. Sérieyx Hervé, *Boussoles pour temps de brume*, Village mondial, 2002.

4. Ghoshal Sumantra et Bartlett Christopher, *L'entreprise individualisée. Une nouvelle logique de management*, éditions Maxima, 1999.

Il y a fort à parier que cette conception va se répandre peu à peu dans les pays à faible coût de main-d'œuvre, Chine et Inde en particulier. Elle correspond dès maintenant avec les attentes des millions de salariés pour lesquels le travail n'est plus ni la référence ultime, ni le fatal *tripalium* originel, mais plutôt une parenthèse insipide dans une vie de loisirs, un moyen d'obtenir en dehors de lui – mais grâce à lui – des satisfactions hédonistes, une reconnaissance sociale par les signes extérieurs qu'il permet d'acheter (maison, voiture, études des enfants, plaisirs, loisirs et vacances).

La mise en œuvre pratique d'une telle conception montre ses résultats, avérés par des enquêtes récentes. Par exemple, un indice de capital humain (ICH) a été établi entre les performances boursières et les pratiques de ressources humaines. Cet indice montre que, pour l'actionnaire, la rentabilité des entreprises ayant encouragé les compétences relationnelles du management (comme celles de l'ensemble des salariés) s'établit à 64 %, contre 21 % pour des entreprises qui n'en font que peu de cas⁵.

Il convient donc de considérer que la performance d'un organisme – comme celle de chacun de ses acteurs – dépend étroitement de l'excellence des compétences techniques mises en œuvre dans leur association avec l'exercice des compétences relationnelles. Les premières concernent un savoir-faire technique constitué par un ensemble de procédures parfaitement repérables et décrites généralement dans des manuels d'assurance qualité. Les secondes mettent en jeu un savoir-être, un comportement dont la description est moins aisée ; elles sont généralement étiquetées de façon binaire et parfaitement arbitraire en termes de caractéristiques de personnalité plus ou moins intangibles.

Lors des entretiens de recrutement ou d'appréciation annuelle, ces critères de personnalité font souvent l'objet, de la part des managers, d'un jugement moralisateur, définitif et mortifère : « vous manquez d'autonomie, d'initiative ou de charisme » ; ou bien : « vous êtes individualiste, grognon ou maladroit ». Dans tous les cas, ce sont autant d'anathèmes auto-validants jetés à la tête de collaborateurs qui sont condamnés à justifier les reproches qui leur sont faits. Nous avons engagé leur identification dans un ouvrage précédent et esquissé leur transformation en compétences objectivement repérables et passibles d'un apprentissage⁶. À l'aide de ces référentiels, toute manifestation d'une compétence – et des divers

5. Le Boulaire Marine, *Entreprise et personnel*, décembre 2002.

6. *Compétences relationnelles*, AFNOR, 2005.

niveaux qui la composent – doit pouvoir être décrite dans autant de procédures dont la pratique conduit au changement voulu en termes d’objectifs précisément définis. Analysons un cas simple pour servir d’illustration à cette assertion. Au cours d’un repas, Paul sert à boire à Jacques, un de ses invités. Il renverse quelques gouttes sur la table, voire sur la chemise de son convive. Il sera aussitôt taxé de maladresse avec plus ou moins de virulence par celui-ci, et même par les autres observateurs de cette scène. Très vite le ton monte entre les acteurs de cet incident. Dès lors, Jacques se voit affublé d’un ensemble d’étiquettes : il est irascible, intolérant, collet monté et « il manque vraiment d’humour », tandis que Paul est maladroit, incompetent, irresponsable et « il n’en fait jamais d’autres ! ». D’autres qualificatifs beaucoup moins amènes – parfois aussi des invectives ou des insultes – ainsi que des intonations massacrantes et des œillades assassines peuvent pimenter l’échange. La relation de ces deux protagonistes est dès lors vouée au conflit permanent qui ressurgira comme une fatalité à la moindre occasion. Le lecteur traduira lui-même cette situation typique dans toutes celles qu’il a été amené à connaître et dont l’origine est généralement remarquable par son insignifiance objective comme par son retentissement affectif disproportionné.

Or, dans cette situation comme dans toutes les situations analogues, deux questions pragmatiques doivent être posées :

- Quelle est la procédure que Paul aurait dû respecter pour servir Jacques ?
- Quel est le processus d’apprentissage hiérarchisé pour apprendre cette procédure et perfectionner la dextérité et le savoir-faire de Paul ?

À l’analyse de cet exemple, il s’avère en effet que ce sont un ou plusieurs des éléments de la procédure du service qui ont été défailants, soit parce que Paul ne les connaissait pas, soit parce que son entraînement était insuffisant. En aucun cas il ne s’agit d’apprécier en termes de maladresse ou de responsabilité. Ces qualificatifs constituent des jugements moraux et non des savoir-faire relatifs à une procédure en relation avec une compétence.

Une fois apprise et perfectionnée, cette procédure, ou plutôt ce protocole⁷, la scène princeps relatée ci-dessus se joue de la façon suivante, décrite dans le tableau 1.1.

7. Un protocole est constitué par une séquence de gestes simples enchaînés dont l’arrêt provoque l’échec (exemple : une piqure, une sauce mayonnaise) ; une procédure atteint un degré de complexité plus élevé et peut être arrêtée puis reprise à tout moment sans dommage (exécuter un créneau, remplir une déclaration d’impôt) ; un processus est constitué d’un enchaînement continu de procédures (un processus de fabrication ou de distillation).

Tableau 1.1 Exemple d'une procédure simple

1. Paul prévoit, grâce à la visualisation ⁸ , la séquence du service,
2. il prend la bouteille de la main droite (ou gauche selon son habitude) en effectuant une rotation du poignet d'un quart de tour dans le sens des aiguilles d'une montre.
3. Il approche le goulot à 3 cm au-dessus du verre de Jacques.
4. Il penche, au signal de Jacques (svp, œillade, acquiescement de la tête ou tout autre signe d'assentiment) le goulot au-dessus du verre.
5. Lorsque le verre est rempli à moitié (norme habituelle pour un vin de qualité), il relève la bouteille avec un mouvement de rotation du poignet d'un quart de tour, dans le sens inverse des aiguilles d'une montre, pour éviter l'égouttage ⁹ ;
6. il effectue lentement un mouvement de retrait pour remettre la bouteille en position verticale.
7. Il sourit en attendant le remerciement de Jacques ;
8. il continue le service avec la même procédure vis-à-vis des autres convives.

L'ambiance est alors à la convivialité pour déguster le nectar (beujolais, vin de paille ou Saint-Émilion : au choix du lecteur). Grâce à la connaissance et au respect de cette procédure, les relations sont préservées, la communication s'instaure entre les convives et peut ensuite se développer de façon harmonieuse. Ensuite, des sujets plus ardues pourront être traités avec la même rigueur procédurale.

Bien sûr, lors d'une réunion de travail, la bouteille de Paul sera pleine d'eau minérale. Il est en effet établi que la désinhibition provoquée par l'alcool provoque des débats passionnés et une chute de la concentration, car le cerveau est envahi par la dopamine¹⁰.

En résumé, l'expérience démontre que la connaissance et la pratique de protocoles et procédures techniques sont à l'origine de la performance des savoir-être¹¹. Chaque défaillance de ce dernier doit pouvoir être diagnostiquée en fonction d'un étalon de mesure qui en rend compte. Parfois, ces compétences personnelles ou relationnelles sont susceptibles d'être traduites dans des comportements directement

8. C'est une condition essentielle de toute préparation comme nous l'avons expliqué dans de nombreux ouvrages précédents et notamment dans *Pour en finir avec le stress*, Chiron, 2004. Voir aussi plus loin le tableau « Évaluez votre niveau d'anticipation mentale ».

9. Pysais Jacques (Savour Club), *Vins et vignobles de France, le sommelier et le service du vin*, Larousse, 1987, p. 428.

10. *Science et vie* de juillet 2006.

11. Ce qui rejoint l'un des 14 principes de Deming déclarant que les défaillances sont dues dans 94 % des cas aux procédures.

repérables, lesquels peuvent alors être l'objet d'apprentissage et de perfectionnement. Mon manque d'assurance lors d'un exposé ou d'une réunion pourra être transformé par une meilleure connaissance des techniques d'expression orale favorisant la maîtrise des exposés. En outre, l'apprentissage de la conduite de réunion facilitera une meilleure participation et plus d'affirmation dans les réunions auxquelles je suis convié. Des exercices de relaxation et d'anticipation mentale renforceront encore mon assurance¹².

Dans la majorité des cas, les comportements adaptés aux situations relationnelles et professionnelles ont leur source dans la maîtrise des compétences techniques et le respect de protocoles ou de procédures, comme l'exemple de Paul le démontre. Dans tous les cas, une lacune dans le suivi d'un protocole entraîne la défaillance des comportements personnels et relationnels qui lui succèdent. L'observation conduit alors à confondre un effet et sa cause : le comportement est accusé et non l'erreur de procédure. Or s'il est extrêmement difficile de changer un comportement, il est parfaitement possible d'apprendre une procédure, laquelle retentira alors sur le comportement observé faisant l'objet d'un jugement souvent définitif. L'objectif de cet ouvrage est donc de fournir à chaque acteur de l'organisation – au management en particulier – des tableaux de bord et des indicateurs dynamiques qui facilitent le diagnostic et la mesure d'un domaine de compétence afin de mettre en œuvre les apprentissages et perfectionnements nécessaires pour son amélioration et l'évolution du comportement en situation professionnelle.

À travers ce qui précède, le lecteur aura pu approcher ce que recouvre le terme de compétence¹³ : il désigne généralement – dans un domaine particulier et pour une situation singulière – la connaissance d'un savoir et la pratique opératoire d'un ensemble de procédures et de modes d'emploi précis. Chaque procédure est organisée dans un ordre croissant de difficulté au sein d'un même domaine de compétence et chaque procédure est décrite par une proposition qui l'identifie.

12. Toutes ces techniques se retrouvent dans *Compétences relationnelles*, AFNOR, 2005.

13. Selon la norme FDX 50-183, c'est la capacité à mettre en œuvre des connaissances, savoir-faire et comportements en situation d'exécution, in *Mise en œuvre des ISO 9000*, AFNOR, 2002, p. 51.