



**Conseil économique
et social**

Distr.
GÉNÉRALE

ECE/CES/2006/30
31 mars 2006

FRANÇAIS
Original: ANGLAIS

**COMMISSION ÉCONOMIQUE POUR
L'EUROPE**

COMMISSION DE STATISTIQUE

CONFÉRENCE DES STATISTICIENS EUROPÉENS

Cinquante-quatrième réunion plénière
Paris, 13-15 juin 2006
Point 8 de l'ordre du jour provisoire

SÉMINAIRE SUR LES RESSOURCES HUMAINES ET LA FORMATION

SÉANCE I

Au-delà de la formation professionnelle – la gestion des compétences
à Statistics Sweden¹

Communication présentée par Statistics Sweden

I. RÉSUMÉ

1. La formation traditionnelle est assurément très importante pour l'amélioration des compétences à Statistics Sweden. Cependant, il est probable que plus de 90 % de la formation professionnelle ont lieu dans des situations de travail quotidiennes. En conséquence, Statistics Sweden a lancé une stratégie de développement des compétences pour améliorer l'apprentissage quotidien et devenir une organisation axée sur l'apprentissage.

II. GÉNÉRALITÉS

2. Statistics Sweden est une organisation décentralisée qui compte 12 départements relativement indépendants. Il comprend relativement peu de niveaux hiérarchiques et de cadres, et les fonctionnaires sont censés assumer dans une large mesure la responsabilité de leur propre travail. Motivation et participation sont les maîtres mots de sa philosophie. À cet égard, Statistics Sweden n'est pas exceptionnel en Suède, pays où l'octroi de responsabilités aux employés et l'aplatissement de la structure hiérarchique a commencé à la fin des années 70.

¹ Cette communication a été établie à l'invitation du secrétariat.

3. Dans dix ans, près de 50 % des fonctionnaires actuels de Statistics Sweden auront démissionné, principalement en raison de leur âge. Or les besoins et les défis auxquels Statistics Sweden doit répondre augmentent: nous sommes disponibles vingt-quatre heures sur vingt-quatre, nos statistiques doivent être diffusées plus rapidement, nous devons faire face à une concurrence accrue et notre situation privilégiée n'ira plus de soi dans l'avenir.

4. Pour que Statistics Sweden reste une organisation concurrentielle, il faudra accomplir des efforts à différents niveaux et dans divers domaines. Notre politique de développement des compétences énonce ce qui suit:

«Nous devons tous contribuer à la création d'un cadre favorable à l'apprentissage, car il s'agit là du fondement du développement des compétences. La plus grande partie de l'amélioration des compétences a lieu au cours des activités quotidiennes.»

5. Statistics Sweden peut compter sur un personnel doté de qualifications élevées. Près de 60 % de ses agents sont titulaires d'un diplôme universitaire ou d'un titre équivalent.

6. Les candidats à des postes à responsabilité doivent posséder un diplôme universitaire sanctionnant des études qui comprennent au moins 40 unités de valeur relatives à la statistique (c'est-à-dire l'équivalent d'une année d'études entière). Chaque service qui participe à la production de statistiques compte des spécialistes dont les études incluaient pas moins de 60 unités de valeur concernant la statistique. Ils jouent un rôle important dans la qualité de nos produits et de notre réflexion sur les processus de production.

III. UNE ORGANISATION AXÉE SUR L'APPRENTISSAGE

7. Dans son livre intitulé «La cinquième discipline», Peter Senge écrit qu'une organisation axée sur l'apprentissage développe constamment son aptitude à créer son propre avenir qui lui permettra d'obtenir les résultats qui l'intéressent véritablement. En outre, dans une telle organisation, les cadres et les collaborateurs disposent du temps et des connaissances nécessaires pour faciliter, encourager et soutenir un transfert mutuel de connaissances. À cet égard, une responsabilité essentielle incombe aux cadres.

«L'entretien d'évaluation entre un cadre et un collaborateur joue un rôle crucial dans le cycle de planification annuel. Il doit déboucher sur un plan de perfectionnement individuel. Le collaborateur doit veiller à exécuter ce plan, tandis que le cadre est tenu de lui accorder le temps nécessaire pour le développement de ses compétences et de suivre la mise en œuvre du plan.» (Extrait de la politique de développement des compétences de Statistics Sweden).

8. Statistics Sweden s'efforce de mettre ses agents en mesure d'apprendre, mais ces derniers doivent aussi assumer la responsabilité de leur propre apprentissage. Pour apprendre, il est indispensable que les agents déterminent dans une large mesure la façon de s'acquitter de leurs tâches. Les cadres sont encouragés à laisser leurs subordonnés explorer de nouveaux modes de réflexion et planifier leur propre travail.

9. Chaque année, on procède à une enquête auprès du personnel en vue d'améliorer le cadre de travail. Elle porte notamment sur la satisfaction des collaborateurs à l'égard de leur influence

sur leur propre situation et les possibilités de formation et de perfectionnement. Les résultats de l'enquête font l'objet de discussions au sein des services et donnent lieu à l'élaboration de plans d'action.

10. L'organisation axée sur l'apprentissage privilégie un climat d'ouverture dans lequel la confrontation des expériences et la communication entre services se déroule sans entrave. Elle planifie le travail de façon à favoriser l'apprentissage tout en obtenant les résultats escomptés.

11. Pour se doter des compétences en gestion dont il a besoin, Statistics Sweden veille avant tout à être une organisation axée sur l'apprentissage. Outre certaines exigences et activités, tous les collaborateurs doivent s'investir véritablement dans leur travail. Ce sont dans une très large mesure les initiatives de chacun qui permettent d'avancer étape par étape.

12. Pour mettre en place une organisation axée sur l'apprentissage, il faut notamment:

- a) Organiser les activités en privilégiant non seulement l'accomplissement de la mission mais également l'apprentissage;
- b) Répertorier et renforcer le savoir-faire nécessaire;
- c) Améliorer l'aptitude de chaque collaborateur à résoudre ses problèmes et à s'acquitter de ses tâches, c'est-à-dire à faire ce qu'il faut de la façon la plus appropriée;
- d) Créer des possibilités de transfert du savoir-faire dans l'accomplissement des activités quotidiennes;
- e) Sensibiliser tous les collaborateurs aux questions de développement des compétences dans les activités quotidiennes.

A. Agents du changement

13. Une initiative de gestion des compétences a été prise en 2001, année au cours de laquelle 15 «agents du changement» de Statistics Sweden ont suivi un cours universitaire sur les processus d'apprentissage. Ces agents ont créé un réseau chargé de guider l'organisation vers l'apprentissage permanent. Ils doivent travailler de façon non bureaucratique et inciter les autres à agir.

14. Les conclusions d'études ont été très utiles pour la poursuite du développement de l'apprentissage à Statistics Sweden et ont été présentées lors de séminaires de gestion, au cours desquels ont débuté les activités qui devaient faire de Statistics Sweden une organisation axée sur l'apprentissage.

B. Motivation, participation et collaboration

15. La collaboration est également le fait de cadres qui donnent des impulsions et se montrent capables de favoriser et de renforcer l'aptitude de leurs subordonnés à participer activement aux activités. Il est devenu plus important d'avoir de bonnes relations interpersonnelles et d'aider les autres agents que de les orienter dans la bonne direction. Nous devons apprendre à apprendre.

16. L'évolution rapide des exigences qui émanent du monde extérieur influe également sur l'apprentissage. L'apprentissage consiste principalement à améliorer et à affiner la façon d'accomplir diverses tâches compte tenu de l'état actuel des connaissances. Il est donc d'autant plus nécessaire de rechercher des méthodes entièrement nouvelles, ce qui peut nous obliger à renoncer à des modes de pensée bien ancrés. Cela exige d'autres modalités d'apprentissage, que nous devons aussi apprendre. En conséquence, on forme systématiquement les cadres à utiliser un mode d'exercice de l'autorité axé sur des solutions, ce qui nous aide à surmonter les obstacles et à concrétiser plus facilement des idées nouvelles.

C. La création de situations d'apprentissage

17. Dans une organisation axée sur l'apprentissage, un transfert continu de connaissances se produit entre les collègues par le dialogue et la confrontation des expériences. En conséquence, nous veillons à faire participer au moins un agent inexpérimenté à chaque activité et à doter d'un mentor toute personne à qui de nouvelles tâches sont confiées. Dans le même esprit, nous déterminons les compétences effectivement requises lors de chaque recrutement, plutôt que d'exiger sans réfléchir un diplôme d'un niveau trop élevé.

IV. L'APPRENTISSAGE JOUR APRÈS JOUR

18. Les cours de formation sont certes importants pour l'amélioration des compétences. Cependant, nous apprenons à nous acquitter de nos fonctions professionnelles essentiellement en accomplissant nos tâches quotidiennes. Nous devons donc améliorer notre aptitude à exploiter de façon raisonnée les situations d'apprentissage dans lesquelles nous nous trouvons dans l'exercice de nos fonctions. Il faut apprendre à apprendre.



19. On pense souvent que le développement des compétences passe par des cours de formation. Or nous apprenons en permanence, en particulier pendant le travail.

20. Pour apprendre au cours des activités professionnelles quotidiennes, nous devons prendre le temps de réfléchir sur ce qui s'est passé. Il n'est pas toujours facile de découvrir ce qui a été appris, car l'apprentissage se déroule souvent petit à petit, de façon à peine perceptible. Ce n'est que lorsque nous sommes associés à un événement marquant qu'une impression claire reste en mémoire. Cependant, les informations fragmentaires que nous apprenons au quotidien nous

conduisent progressivement vers une compréhension nouvelle et plus approfondie. C'est ce type d'apprentissage que nous devons renforcer et dont nous devons devenir conscients.

21. Il faut exercer son aptitude à comprendre la nature de l'apprentissage qui se produit en dehors d'un cours de formation. Cela demande de la réflexion: Qu'ai-je fait? Comment cela s'est-il passé?

22. Plusieurs services de Statistics Sweden ont conçu une façon particulière de communiquer lors des réunions hebdomadaires du personnel. Depuis quelque temps, il est devenu courant qu'un agent explique ses tâches du moment de façon détaillée. Ces réunions favorisent par conséquent un apprentissage plus intensif.

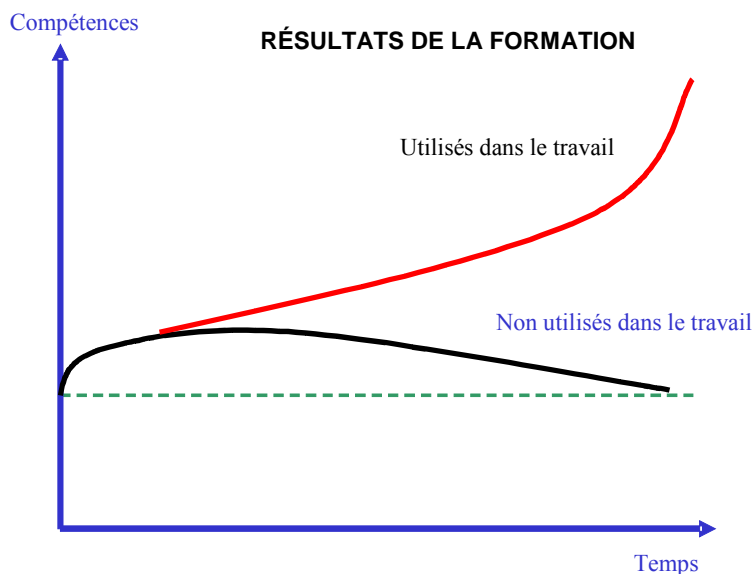
23. L'apprentissage au quotidien se déroule dans le cadre de réseaux, par l'intermédiaire de mentors et de formateurs, à l'occasion de certaines activités, lors de la rotation des tâches ou au cours de programmes de formation. L'apprentissage a également lieu au cours de discussions quotidiennes avec des utilisateurs de statistiques et des personnes qui répondent aux enquêtes.

24. En ce qui concerne les compétences en statistique, l'un des principaux modes d'apprentissage à Statistics Sweden est le transfert de connaissances de spécialistes expérimentés à des agents plus jeunes. L'offre de cours de formation internes dans ce domaine est délibérément très limitée, bien que des séminaires sur les méthodes statistiques soient fréquemment organisés.

25. Beaucoup de connaissances et d'informations sont plus ou moins largement disponibles dans nos systèmes et bases de données. Nous pouvons adopter des solutions de plus en plus intelligentes grâce à des systèmes qui éliminent la nécessité de compétences humaines (inutiles). De la sorte, nous disposons de plus de temps pour apprendre et nous perfectionner.

A. Faut-il supprimer les cours?

26. Non, les cours sont utiles dans certaines situations, pour commencer à acquérir certaines capacités. Cependant, les cours eux-mêmes peuvent rarement améliorer les compétences de façon spectaculaire. Ce n'est que lorsque nous appliquons des connaissances récemment acquises à nos activités que l'amélioration des compétences se produit. Par conséquent, nous devons veiller à ce que la façon de travailler permette d'appliquer les connaissances nouvelles aux travaux habituels. De nombreux exemples illustrent la mise en œuvre de ce principe à Statistics Sweden dans le domaine de l'informatique.



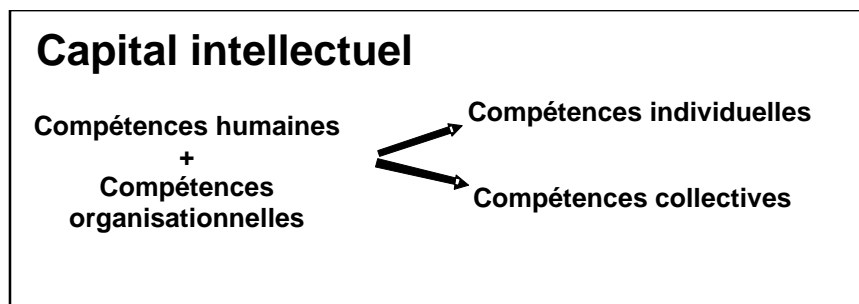
27. Nous ne tardons pas à oublier ce que nous avons appris pendant un cours si nous n'avons pas la possibilité de concrétiser ces connaissances. C'est la combinaison de cours avec l'application des connaissances nouvelles au cours des activités quotidiennes qui permet d'obtenir des résultats importants en matière de développement des compétences.

V. LA NOTION DE COMPÉTENCE

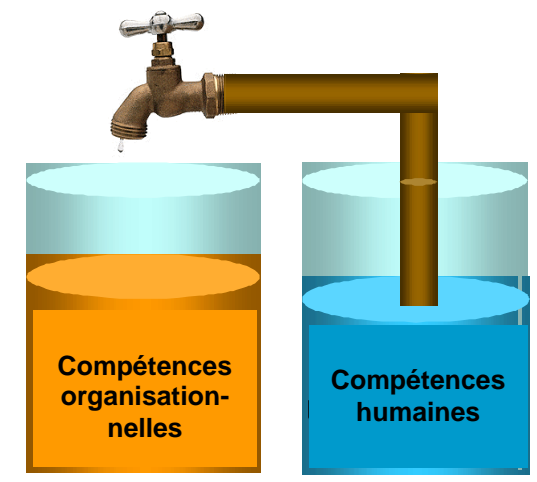
28. Pour Statistics Sweden, la compétence est l'aptitude à s'acquitter de ses tâches de la façon souhaitée. Les principaux éléments constitutifs de cette aptitude sont les connaissances, les qualifications, l'expérience et le sens des relations humaines. La compétence ne se manifeste que lorsque la volonté de l'utiliser existe. C'est pourquoi Statistics Sweden s'est efforcé de créer les conditions, les systèmes de récompense, etc. qui favorisent et soutiennent cette volonté.

A. Compétences humaines et organisationnelles

29. Toute organisation a besoin de savoir-faire, ainsi que d'argent et d'autres ressources. Le savoir-faire consiste en compétences humaines et organisationnelles. Les premières comprennent les aptitudes individuelles et collectives, ces dernières étant notre capacité de résoudre des problèmes en collaborant avec des collègues ou des clients. Les compétences organisationnelles comprennent les connaissances qui se trouvent dans les systèmes, le matériel, le logiciel, le réseau, la culture, etc.



30. La somme des compétences humaines et organisationnelles, c'est-à-dire le capital intellectuel, est la compétence potentielle de l'organisation. Une insuffisance de compétences humaines peut être compensée par des compétences organisationnelles, et vice-versa.



31. Un travail intellectuel est nécessaire pour faire le plein de compétences organisationnelles. C'est en accroissant les compétences organisationnelles, entre autres, que nous pouvons faciliter le transfert de compétences vers les nouveaux collaborateurs. En outre, c'est en créant des systèmes conviviaux qui éliminent la nécessité de compétences inutiles que nous pouvons créer des possibilités d'apprentissage et de perfectionnement.

B. Des documents plus complets et mieux conçus

32. Une façon de parvenir à ce résultat consiste à décrire les opérations et les méthodes de travail dans des documents dont tous puissent prendre connaissance. En améliorant sans cesse les documents qui rendent compte de ses pratiques, Statistics Sweden est en mesure de convertir ses compétences et son savoir-faire en compétences organisationnelles durables, ce qui garantit la qualité des opérations. L'existence de documents qui décrivent bien les opérations simplifie la mise au courant des nouveaux agents et réduit la vulnérabilité de l'organisation en permettant à un plus grand nombre de personnes de s'acquitter des tâches essentielles. Jusqu'à présent, environ un tiers des opérations et des produits statistiques sont décrits de façon détaillée dans des documents, ce qui présente parfois des difficultés dues au manque de ressources.

33. Les documents ainsi créés revêtent différentes formes. Nous avons commencé à produire des informations diffusées via le Web en utilisant des systèmes de création multimédias. Les informations sont enrichies par des vidéos et du son, ce qui dans la plupart des cas les rend plus faciles à comprendre qu'un simple texte.

C. Connaissances intangibles ou implicites

34. Une grande partie de nos compétences ne peut être incorporée dans des documents. Il s'agit de ce que nous appelons des compétences intangibles ou implicites, qui résultent de l'accumulation d'expériences pendant de longues périodes. Il est difficile de décrire ce qui différencie un professionnel chevronné d'un collaborateur moyen. En d'autres termes, c'est par

l'observation et l'étude de la façon de travailler des collaborateurs expérimentés que nous pouvons appréhender les connaissances implicites.

35. Pour transférer les connaissances implicites, nous devons envisager sérieusement de faire participer de nouveaux collègues à des activités telles que l'accueil de clients. Dans le domaine des travaux de conseil internationaux, nous avons également l'occasion de mettre en pratique ces principes d'apprentissage. Statistics Sweden s'efforce de donner à des agents ayant relativement peu d'expérience la possibilité d'assimiler nos méthodes de travail et notre culture. Ce souci est mis en évidence dans notre programme de formation des cadres.

VI. ANALYSE DES COMPÉTENCES

36. En 2002, Statistics Sweden a procédé à une analyse approfondie des compétences, qui l'a amené notamment à recenser les compétences existantes et à établir des prévisions concernant les besoins futurs. Ces activités se déroulent dans les différents services et tous les collaborateurs y participent. L'expérience a montré que cette façon de travailler était dynamique et créative, et engendrait des réflexions nouvelles sur les plans personnel et collectif. Ces activités ont été dirigées par des animateurs spécialement formés à cet effet.

A. Le recensement des compétences

37. Tout d'abord, les cadres présentent leurs opinions concernant les besoins auxquels il faudra répondre, l'évolution et l'avenir. Ensuite, tous les membres du groupe accomplissent ensemble les tâches suivantes:

a) En partant de la conception de l'avenir exposée par les cadres, ils examinent de plus près les points forts, les faiblesses, les possibilités et les menaces en ce qui concerne le service considéré. Cette première étape du recensement des compétences permet de définir les conditions qui doivent être remplies pour la réalisation des tâches futures;

b) Situation souhaitée dans trois à cinq ans. Quels sont les éléments qui nous caractériseront alors? Quelles mesures convient-il de prendre pour atteindre nos buts?

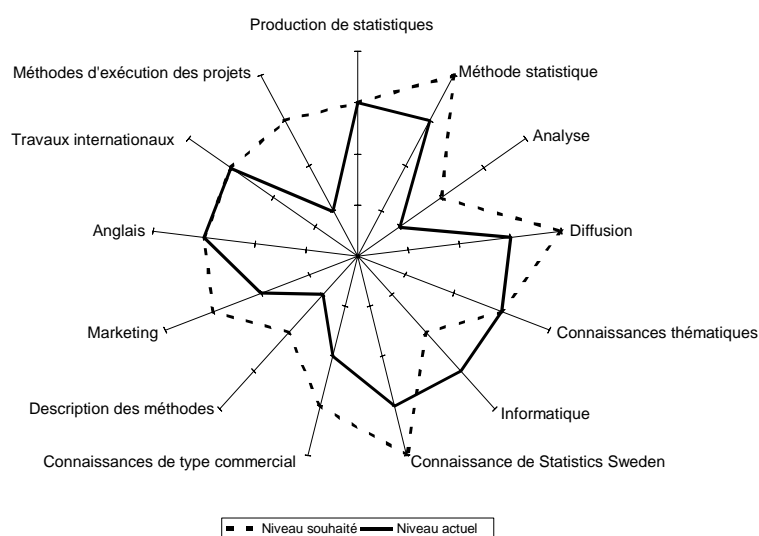
c) Inventaire des tâches. Les participants dont les tâches sont similaires collaborent pour énumérer toutes les tâches qui leur viennent à l'esprit sans porter de jugement de valeur;

d) Définition des domaines de compétence. Les tâches sont classées en fonction des domaines de compétence importants, par exemple la statistique, les connaissances thématiques, l'informatique, les compétences linguistiques, etc.;

e) Estimation de niveaux de compétence souhaitables et existants. Pour indiquer le niveau de savoir-faire requis pour l'accomplissement d'une tâche déterminée, une échelle à cinq degrés est utilisée. On estime les compétences futures nécessaires et la situation actuelle en matière de compétences. Cela permet de créer des profils de compétences pour les services et les collaborateurs. Des diagrammes polaires permettent de visualiser la différence entre les compétences souhaitées et existantes.

Échelle de compétences

- O Pas de compétences démontrées
- A Compétences de base (supervision nécessaire)
- B Bonnes compétences (travaille de façon autonome)
- C Compétences élevées (donne des conseils)
- D Compétences exceptionnelles (est considéré comme une autorité)



Exemple d'analyse des lacunes en matière de compétences réalisée dans l'un des services

f) Analyse et plan d'action. Les lacunes en matière de compétences sont analysées du point de vue organisationnel et de celui du collaborateur individuel. Le service dispose d'un point de départ pour l'élaboration d'un plan d'action qui prévoit notamment le développement des compétences. L'analyse des lacunes en matière de compétences permet également de procéder à des discussions plus approfondies au cours des entretiens d'évaluation et de perfectionnement.

38. Jusqu'en 2004, presque tous les services étaient passés par ces étapes. Ils ont également commencé à combler les lacunes grâce à la participation à des cours, à des activités professionnelles dans d'autres services de Statistics Sweden, à des études des activités des utilisateurs, etc.

B. Base de données sur les compétences

39. Tous les agents sont encouragés à faire inscrire leurs compétences dans une base de données en ligne, et ce pour quatre raisons principales:

- a) On obtient ainsi des statistiques qui permettent de prendre des décisions stratégiques;
- b) Il est possible de trouver certaines compétences, par exemple pour des projets déterminés;
- c) Cela facilite la planification des compétences et des carrières des agents;
- d) On peut détecter des compétences inutilisées.

40. En principe, chacun devrait faire enregistrer ses études, sa formation et son expérience professionnelle, ainsi que ses compétences linguistiques et autres qui peuvent être très utiles dans différents contextes professionnels. Un nombre limité de personnes peut consulter l'ensemble de la base de données pour établir un profil de compétences. Tous les cadres ont accès aux informations concernant leurs subordonnés. Sinon, un agent ne peut consulter que les informations qui le concernent.

C. Perspectives d'avenir

41. Un changement de génération rapide touchera Statistics Sweden de différentes façons et nous courrons un risque élevé de perdre des compétences avancées et importantes. En revanche, cela représentera une occasion exceptionnelle d'apporter des améliorations, si l'organisation est prête à faire face au transfert de connaissances de façon intelligente. À cet égard, il convient en particulier de choisir les compétences à transférer. Toutes les connaissances ne sont pas de bonnes connaissances et il n'est pas utile de transférer les mauvaises habitudes. Il est possible de créer une culture d'organisation lorsque la coordination et la normalisation peuvent aller de pair avec des possibilités de créativité et d'initiative individuelle au cours des activités professionnelles quotidiennes.
