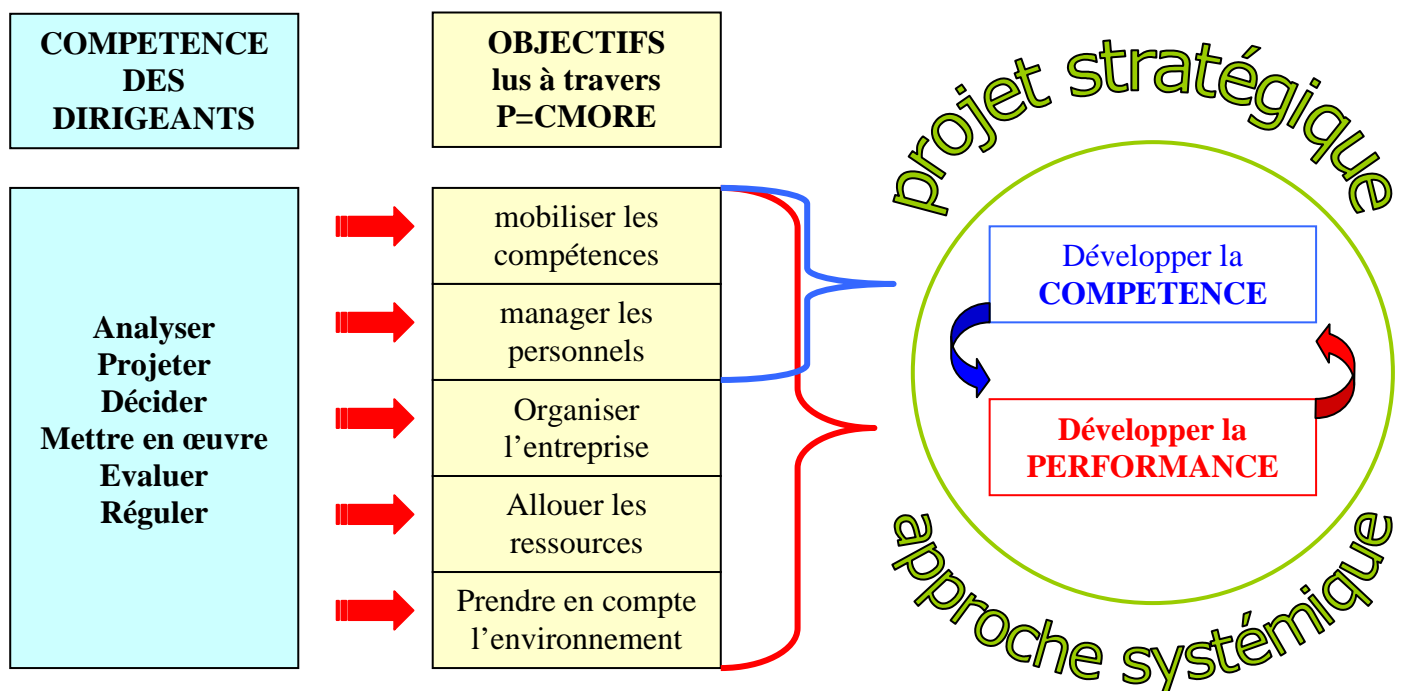


RELATION ENTRE COMPETENCES DES DIRIGEANTS ET PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE

Dominique LARUE, *La gestion par les compétences, un outil au service du projet stratégique, mémoire CNAM Ingénierie des compétences - 2005*

Représentation schématique des interrelations entre compétences des dirigeants, performance de l'entreprise associative et compétences des salariés



Les savoirs et savoir faire que les dirigeants associatifs pourront ou non mobiliser pour manager leurs personnels et leur permettre d'exprimer, voire de développer leur compétence, invite alors à revisiter la définition du concept de *compétence*.

1-2) Pour une définition de la compétences intégrant les quatre dimensions de « l'agir compétent »

Les différentes définitions qui suivent expriment le lien qui unit la notion d'activité, de savoirs et de compétence :

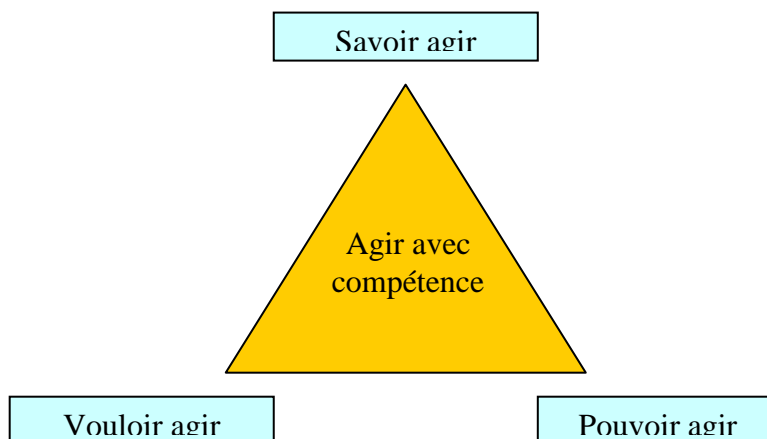
MEDEF - rencontres de Deauville : *La compétence professionnelle est une combinaison de connaissances, savoir-faire, expériences et comportements s'exerçant dans un contexte précis. Elle se constate lors de sa mise en oeuvre en situation professionnelle à partir de laquelle elle est validable.*

M. de Montmollin : *" Ensemble stabilisé de savoirs et de savoir-faire, de conduite types, de procédures standard, de type de raisonnement que l'on peut mettre en oeuvre sans apprentissage nouveau ".¹*

G. Malglaive : *La compétence est " une structure dynamique dont le moteur n'est autre que l'activité ".*

Ainsi, la compétence ne peut se lire que dans la réalité d'une activité pratiquée, mobilisant les différents savoirs possédés par la personne. Cette vision de la compétence dépendante des savoirs est complétée par Philippe CARRE et Pierre CASPAR ². Pour ces auteurs, *« si les individus sont bien les entrepreneurs de leurs propres compétences, ils n'en sont pas les seuls responsables. Le contexte social et organisationnel dans lequel ils se situent et doivent agir partage cette responsabilité. »*

Cette perception de la compétence implique directement la responsabilité de l'entrepreneur, comme instigateur des conditions dans lesquels les compétences auront à s'épanouir. Se référant à Le Boterf, ces mêmes auteurs précisent qu'agir avec compétence résulte d'un savoir agir, d'un vouloir agir et d'un pouvoir agir, symbolisé par le schéma suivant :



Dans mon mémoire de D1, j'avais complété cette définition des conditions de l'agir compétent³ en ajoutant le **devoir agir** (extrait) :

...On peut penser que le devoir est assimilable au vouloir, en ce sens où l'obligation d'une norme pourrait s'apparenter à un facteur de motivation. Pourtant, la dynamique du vouloir est étrangère à celle du devoir et résulte de mécanismes psychosociologiques différents. Si le « vouloir agir » se construit dans une dynamique de désir, le « devoir agir » est quant à lui le résultat d'une contrainte. P.Carré et

¹ De MONTMOLLIN Maurice, « L'intelligence de la tâche », Peter Lang, 1986

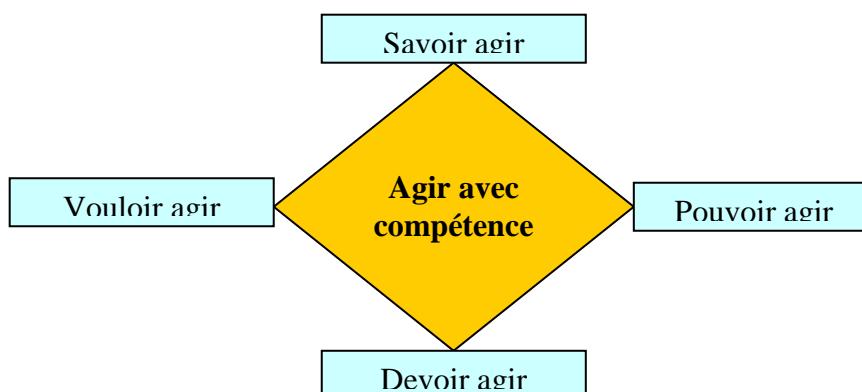
² Philippe CARRE et Pierre CASPAR – Traité des sciences et des Techniques de la formation – p.347 – édit. Dunod, Paris 1999

³ Dominique LARUE – mémoire de domaine D1 / 2002 Analyse de l'activité et ingénierie des compétences

P.Caspar énumèrent les facteurs favorables au développement de la motivation : « reconnaissance, image de soi positive, contexte incitatif, climat de confiance... »⁴ Cette énumération sans référence aucune à la notion de contrainte démontre par défaut l'opportunité de dissocier devoir et vouloir ! Reconnaître au devoir agir sa filiation avec le champ des normes et des valeurs renforce cette distinction. Ainsi, pour Renaud Sainsaulieu, « La valeur ne peut être confondue avec la pulsion du désir... »⁵. Vouloir et devoir génère bien un agir, mais les sources de l'un et de l'autre sont de nature différente.

L'analyse transactionnelle fournit une autre représentation de cette dissociation des dynamiques du vouloir et du devoir. En déclinant le concept « d'état du moi », le Dr Eric Berne entend décrire les « ensembles cohérents de pensées, comportements et sentiments »⁶ constitutifs de la personnalité humaine. L'état du moi Adulte est le siège de l'analyse et du raisonnement objectif, l'état du moi Parent celui des normes et valeur, l'état du moi Enfant celui des émotions et de la créativité et du désir. Chaque état du moi représente bien une source d'agir vivant de sa propre dynamique intrapsychique. Cette dissociation des dynamiques est telle que ces dernières peuvent parfois s'annihiler, générant au mieux des comportements de passivité ou pire des drames. Paradigme du drame cornélien, l'antagonisme entre vouloir et devoir, entre désir et normes démontre par son acuité l'origine propre de chacun des pôles, leurs dynamiques et leurs catalyseurs spécifiques... »

Cette notion de devoir me paraît d'autant plus présente que la culture d'entreprise est en partie déterminée par différentes normes implicites ou explicites pour partie définie par la hiérarchie...et pour partie résultat d'ajustements divers orchestrés par le jeu des acteurs. L'agir compétent devrait donc selon moi davantage être représenté par le schéma suivant que par le triangle précédent :



Savoir, vouloir, pouvoir, devoir relèvent tous d'une double responsabilité : celle de l'individu, confronté à sa situation professionnelle et à son fonctionnement psychoaffectif et cognitif et celle de son employeur, confronté à ses choix managériaux.

1-3) Les quatre dimensions de l'agir compétent, produits de quatre registres de compétences managériales :

⁴ Philippe CARRE et Pierre CASPAR – Traité des sciences et des Techniques de la formation – p.347-348 – édit. Dunod, Paris 1999

⁵ Renaud SAINSAULIEU : L'identité au travail – presse de sciences po – p.348 – 3^{ème} réédition Paris 1996-

⁶ Dr.Eric BERNE – Que dites vous après avoir dit bonjour ? – p.20 - Edit Tchou – Paris 1988

Aux quatre dimensions de la compétences que sont le savoir, le vouloir, le pouvoir et le devoir, correspondent autant d'interventions managériales, représentatives elles mêmes des compétences des dirigeants. Parler de celles-ci lorsqu'on évoque les fonctions d'élus associatifs n'est pas chose aisée. Je n'ai pas pour ma part eu l'occasion en quelque vingt cinq années de travail dans le champ de l'économie sociale eu l'occasion de lire un seul référentiel d'activité ou de compétences de ces fonctions. En fait, il faut bien reconnaître que la caractérisation de celles-ci relèvent généralement d'expression de savoir être, avec toutes les interprétations et inexactitude que cela suppose. Le dirigeant associatif, un peu comme l'homme politique, est donc choisi pour des questions variables qui vont de sa disponibilité à son engagement, en passant par son charisme et son capital sympathie... Bref, autant de facteurs qui ne disent rien de bien probant sur ses compétences managériales.

Définir la compétence comme la résultante en acte des quatre dimensions que sont le savoir, le vouloir, le pouvoir et le devoir agir nous offre cependant une grille de compréhension des savoirs et savoir faire que le dirigeant aura a mobiliser pour favoriser le développement des compétences de ses salariés. Cette analyse est d'autant plus utile que le principe même de gestion par les compétences suppose que l'entreprise soit pensée à travers l'idée d'interaction entre le développement des compétences et les autres paramètres de la performance en conséquence (réf. P=CMORE).

Intervenir au sein d'une association dans la perspective d'initier une démarche de gestion par les compétences paraît donc ne pas pouvoir faire l'économie de sérier ce que le dirigeant associatif devrait mobiliser pour garantir l'objectif de développement souhaité. Voyons donc ce que ces quatre dimensions de « l'agir compétent » exigent de compétences des dirigeants associatifs :

1-3-1) l'axe du savoir

C'est ce premier axe de l'agir compétent qui est le plus communément identifié dans les définitions habituelles de la compétence. Est compétent celui qui sait... et qui sait faire ! S'intéresser plus particulièrement au registre du savoir suppose de considérer l'ensemble des éléments qu'abrite ce concept. Ainsi, pour G.Malglaiave, « *ce n'est pas un mais des savoirs qui régissent l'action* »⁷ : les savoirs théoriques, les savoirs procéduraux, les savoirs pratiques et les savoir-faire. Ils sont acquis sur le terrain ou de manière plus théorique, construits au gré de cursus de formation dûment identifiés ou à l'occasion de multiples expériences professionnelles et privées. Diriger une entreprise, qu'elle soit associative ou autre, suppose d'acquérir et de faire fructifier ces différents savoirs indispensables a son développement, en intégrant dans sa démarche de management les processus d'acquisition propres à chacun de ces savoirs.

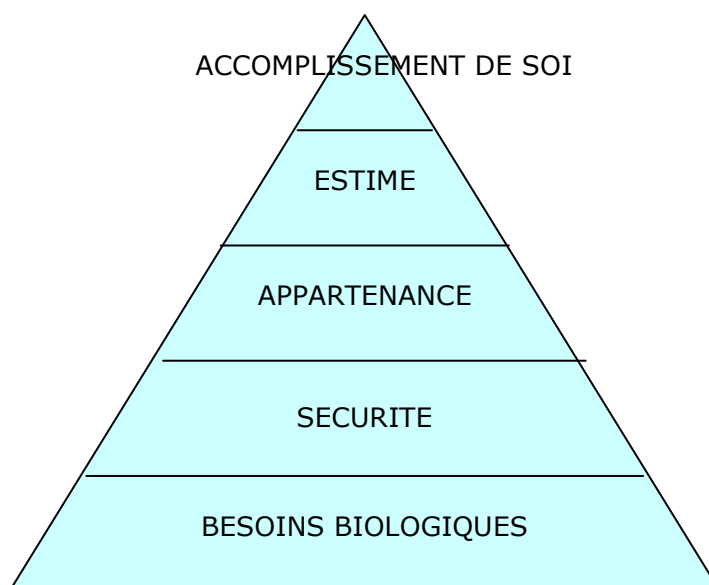
Pour le dirigeant associatif, intervenir sur le registre du « savoir agir » de ses salariés implique donc plusieurs types d'intervention, globalement repérables autour de trois fonctions clefs : le recrutement, l'adaptation à la fonction, l'évaluation. De manière non exhaustive, à partir de ces trois fonctions clefs peuvent être déclinées divers activités représentatives de la diversité de compétences dont devrait à priori faire preuve le dirigeant associatif pour garantir la qualité de son management : sérier les savoirs et savoirs faire utiles à l'organisation et au projet stratégique, vérifier le degré de maîtrise de ces différents savoirs au moment du recrutement, évaluer, tutorer, concevoir un plan de formation, organiser des phases d'expérimentation, conseiller,

⁷ G.Malglaiave – Enseigner à des adultes – p87 – édit.PUF- 3^{ème} édition Paris 1998

transférer... Bref, autant de compétences de dirigeant que le « bon sens » du bénévolat ne suffira pas toujours à exprimer.

1-3-2) l'axe du vouloir

Sans motivation, il n'est pas d'agir réellement compétent. Démotivée, le plus habile des techniciens ne mettra pas son énergie au service de l'excellence... Dans des cas extrêmes de conflit sous-jacent, il pourrait même utiliser son expertise à des fins contraire aux exigences de l'entreprise, voire à des sabotages. Comment alors entretenir la motivation de ses collaborateurs pour garantir la réussite de la tâche commune ? C'est à cette question que le concept de hiérarchisation des besoins proposé par Maslow nous permet de répondre. Pour lui, la motivation est dépendante de la satisfaction de nos besoins. Or, ces besoins apparaissent de manière hiérarchisée, au gré de leur satisfaction. Cette hiérarchie est visualisée dans le schéma ci-après. L'apport de ce concept est de permettre de considérer toute la complexité des processus de motivation, et, par conséquent, toute la palette d'intervention de l'entreprise pour favoriser la motivation de ses salariés et dirigeants.



Pyramide de Maslow

En effet, la motivation à donner le meilleur de soi-même au travail ne saurait se satisfaire durablement des seules carottes (la rémunération) et bâtons (la sanction). Encadrer des personnels suppose donc d'adapter sa démarche de management aux niveaux de satisfaction des besoins des collaborateurs auxquels on s'adresse. Pas simple quand on sait qu'en plus d'être hiérarchisés, ces besoins varient selon les personnalités, personnalités dont la compréhension relève parfois davantage du domaine psychanalytique que de la formation ou du management. Sans vouloir transformer chaque dirigeant associatif en psychologue amateur il est possible d'établir quelques corrélations entre les différents étages de la pyramide de Maslow et les actes de management adaptés.

Les deux premiers niveaux de besoins sont généralement satisfaits par la rémunération et par le contrat de travail, garantissant les droits et obligations des parties en présence. Les ressources en temps, matériels et équipements que l'on mettra à disposition participent également de la satisfaction de ces premiers niveaux de besoins. D'autres paramètres sont également nécessaires à la satisfaction de ces deux niveaux de besoins : sécurité physique des conditions de travail, et, plus discret mais tout aussi prégnant, sécurité psychoaffective liée à la connaissance des attentes et critères d'évaluation de la hiérarchie.

En ce qui concerne le troisième niveau, à savoir le besoin d'appartenance, il correspond au besoin de l'individu de se situer tant dans l'entreprise qui l'emploie que dans la société. C'est ce besoin qui s'exprime quand pour se présenter, on explicite spontanément sa profession et l'organisation dans laquelle on travaille. Puis vient le besoin d'estime, de reconnaissance. Au travail, nous trouvons là toute la problématique de l'évaluation, qu'elle soit formelle (entretien individualisé, grilles d'évaluation, sanctions positive ou négative...), ou spontanée (compliments ou reproches).

Enfin, vient le besoin d'accomplissement. Celui concerne le sens que l'on donne à son travail, en cohérence au sens que l'on donne soi-même à sa propre existence... La satisfaction de ce besoin sera très dépendante de la marge d'initiatives et d'évolution que l'entreprise pourra proposer à ses salariés

Pour tout dirigeant, la connaissance de ces différents besoins est utile pour mieux se repérer dans la compréhension des phénomènes de motivation ou de démotivation... et sans doute mieux cerner la nature des réponses à apporter au fil de l'évolution de la motivation de ses collaborateurs ... Rémunération, évaluation, intégration, délégation, autant de préoccupations qui supposent d'adapter ses stratégie de management... et de développer ses propres savoir et savoirs faire de dirigeant. Cette compétence a semble-t-il quelque peu manqué aux dirigeants qui précédaient ceux avec lesquels je travaillai au sein d' l'Amicale Laïque, comme nous le verront dans la partie suivante de mon exposé !

1-3-3) l'axe du pouvoir

Le terme « pouvoir » porte en lui-même une ambiguïté. Tantôt il désigne l'action (le pouvoir de réaliser), tantôt le statut ou l'influence qu'une personne peut avoir sur une autre (le pouvoir que l'on donne à une personne ou que la personne se donne dans une organisation, ou dans toute situation qui la met en relation avec d'autres personnes). François DELIVRE, dans son livre « Le métier de coach »⁸ parle quant à lui du « *pouvoir pour* » par opposition au « *pouvoir sur* ». Pour cet auteur, le « *pouvoir pour* » se concrétise par le fait que la personne utilise son énergie pour « satisfaire les besoins d'autrui ». Par opposition, le « *pouvoir sur* » concerne l'énergie que la personne utilise pour que ses propres besoins puissent être satisfaits par autrui. Citant différents auteurs, et notamment Crozier⁹, il remarque que généralement, c'est la seconde notion qui est considérée. En effet, pour cet auteur, les acteurs d'un système agissent de manière stratégique, consciente, rationnelle vis-à-vis d'enjeux qui leur sont proches¹⁰.

Ces deux pouvoirs, tels que présentés précédemment, peuvent paraître antagonistes. Ils sont pourtant complémentaires dès lors qu'on considère le devenir de l'entreprise, associative ou non. En effet, le « *pouvoir pour* » représente tout ce qui pourra être réalisé pour satisfaire la stratégie de l'entreprise. Le « *pouvoir sur* » désignera quant

⁸ François Delivré – Le métier de coach – p.64 – édit. d'Organisation – 2^{ème} édition Paris 2004

⁹ « *Le pouvoir, au niveau général, implique toujours la possibilité pour certains individus ou groupes d'agir sur d'autres individus ou groupes* ». Michel Crozier, Ehrard Friedberg,

¹⁰ Michel Crozier Erhard Friedberg – L'acteur et le système – Editions du Seuil - Paris 1977

à lui tous les systèmes d'influence entre les différents acteurs, systèmes d'influence qui pourront se révéler nocif ou profitable à la stratégie de l'entreprise. L'agir compétent au sein d'une organisation relèvera donc de ces deux registres de pouvoir, et la compétence du manager sera d'en définir les contours, d'en mesurer les évolutions et d'adapter ses propres comportements aux risques et enjeux que ces évolutions révéleront.

Développer la dimension de « pouvoir agir » d'un salarié comprend en premier lieu l'attribution des ressources nécessaires à sa mission (temps, matériel, argent). Nous retrouvons là le « **R** » de l'équation de la performance $P = CMORE$. L'autre manière d'envisager le pouvoir agir des salariés consiste à s'intéresser aux permissions que ces derniers reçoivent de leur hiérarchie ou se sont eux-mêmes données pour agir. Lorsque la tâche est simple, technique, formatée et, somme toute, relativement comparable d'un lieu de travail à un autre, ce problème de permission n'est pas très prégnant. Mais plus la tâche est large, faisant appel à des compétences polyvalentes, nécessitant de l'adaptation et de l'initiative, plus le besoin de permissions est grand... et risqué le fait de les laisser se construire implicitement. La situation des premiers salariés d'une association s'apparente largement à cette situation. Cette notion de « permissions » est très connexe au concept d'autonomie. Vincent LENHARDT, poursuivant les travaux de Nola-Katherine Symor sur le « cycle de la dépendance »¹¹ propose à ce sujet ce qu'il appelle le cadran de l'autonomie¹² (cf.annexe 7) Plus que la fréquente expression « être autonome » caractérisant un de ces fameux «savoir être» que Annick Pinsot Latouche a récemment entrepris de décrypter¹³, Vincent LENHARDT décrit l'autonomie comme un processus en quatre étapes, qui permettent de mesurer ce que devrait être en écho la compétence managériale mobilisée :

1°) degré 0, la dépendance.

Dans cet état, la personne est définie par son interlocuteur. Cette étape renvoie par exemple à la situation du nourrisson et de sa maman, au couple d'amoureux lors de la lune de miel ou, si l'on parle du monde du travail, à la situation de tout nouveau salarié qui rentre pour la première fois dans une organisation. Quelle qu'ait été son expérience précédente, arrivant dans une nouvelle fonction, il aura besoin que son employeur lui précise ses attributions, tant en termes d'objectifs qu'en terme de modalités de travail. Devant un problème particulier il se référera à son supérieur hiérarchique, voire à la procédure lorsque celle-ci existe. Sans ces précisions, le salarié se confrontera à la réalité de l'entreprise par un processus d'essais pouvant générer inconfort et sentiment d'insécurité par peur de l'échec et de la critique.

2°) degré 1, la contre dépendance

Pour se retrouver soi, la personne va s'opposer à l'entité dont elle était précédemment dépendante. C'est l'âge du « non » chez le jeune enfant, le moment des premiers conflits dans le couple. Dans l'entreprise, c'est le moment où le salarié va retrouver son identité, de manière ambivalente en s'opposant aux personnes dont il était jusque là dépendant. La procédure est oubliée, voire contredite, de même que les consignes ne sont pas scrupuleusement appliquées. L'intérêt réside dans le fait de marquer sa différence, ne serait-ce que par une transgression mineure sur les choses établies. L'attitude managériale adéquate suppose alors une fermeté sur les procédures non négociable et une ouverture vers des évolutions possibles, repérées et contractualisées.

3°) degré 2, l'indépendance

¹¹ Nola-Katherine Symor – Actualités en AT. AAT vol.7, n°27 , juillet 83

¹² Vincent Lenhardt – Les responsables porteurs de sens – p.95- insept consulting éditions – seconde édition Paris 2002

¹³ Pinsot-Latouche - L

Ayant retrouvé son identité professionnelle, et ayant perçu les limites de l'étape précédente, la personne n'entend n'être définie que par ses propres décisions, analyses et valeurs. Dans le couple, c'est le moment où chacun gère son emploi du temps sans se référer à l'autre, voire jusqu'au divorce ! Dans l'entreprise, le salarié agit comme il l'entend, prenant des initiatives sans consulter sa hiérarchie. C'est dans cette étape que de nouvelles manières de réaliser les tâches peuvent apparaître, et avec elles, de nouvelles compétences qu'une analyse de l'activité pourra alors expliciter et valoriser. Si cette étape peut produire de nouvelles compétences, elle peut également engager l'entreprise, en l'occurrence l'association vers des orientations non voulues par ses dirigeants. L'acte managérial consistera alors à contrôler les orientations, valider celles-ci et contractualiser de nouvelles délégations.

3°) degré 3, l'interdépendance

Dans cette quatrième étape, la personne cumule l'apport des trois précédentes étapes. Elle sait se débrouiller seule, elle connaît et accepte les prérogatives et consignes de ses hiérarchiques et elle est elle-même en situation de pouvoir prendre en charge un autre salarié ou une équipe. En conscience et de ses besoins et de ceux de son entreprise, son identité ne relève plus de l'identité de la relation avec ses hiérarchiques. Dans cette étape s'exprime enfin tout l'esprit de collaboration et d'initiative souhaitable. La différence hiérarchique ne se faisant plus sentir de manière très prégnante, elle continue cependant d'exister, notamment à l'occasion d'arbitrage ou de décisions engageant les éléments clés de la stratégie de l'association sur les plans : politique, financier et humains.

1-3-4) Axe du devoir

Théoriquement, être considéré comme compétent dans une organisation, en plus de mettre en pratique ses propres savoirs et savoir faire, implique d'agir selon les différentes normes et valeurs qui caractérisent l'entreprise. L'ensemble de ces règles constitue ce que nous pourrions considérer comme le « *devoir professionnel* » propre à cette entreprise... ou sa « *conscience professionnelle* » ! Ne pas intégrer ces normes revient à se disqualifier auprès du groupe et, à terme, à en être exclu.

Les règles sont en fait consécutives à des choix édictés par les différents leaders qui se sont succédés au fil de l'histoire de l'organisation et de son adaptation aux contraintes de son environnement. Ce sont ces choix qui ont permis l'existence et la pérennité de la structure dans un contexte donné et c'est parce qu'ils ont permis la survie de l'organisation qu'ils ont acquis ce statut existentiel de norme. Les modifier ne peut donc avoir de sens qu'au regard d'une nouvelle contrainte environnementale et nécessite toute la puissance d'un nouveau leadership qui saura démontrer la pertinence de ce changement. La nature existentielle des normes explique combien tout décalage comportemental est mal perçu, faisant du « déviant » un incompetent notoire... à moins qu'il ne devienne un nouveau leader. Diagnostiquer les problèmes de compétences en terme de « devoir agir » consiste donc à repérer les écarts entre les normes de la structure et celle de ses salariés, dans le but de les réduire.

Le diagramme de Fox¹⁴ (annexe 6) conçu d'après les travaux d'Eric BERNE (Théorie Organisationnelle de Berne) visualise les composantes de ce qui constitue le « devoir » de l'agir dans une organisation donnée. Le tableau ci-après, extrait de ce diagramme, présente de manière synthétique ces différents registres de règles. Ainsi, tout salarié entrant dans l'entreprise devra, pour être jugé compétent par ses pairs, agir en conformité avec ces règles. Pour partie, cette intégration des règles se fera

¹⁴ Fox Elliot M., La théorie organisationnelle de Berne », Les classiques de l'analyse transactionnelle, vol.1, p.224,225 – édit .CFIP-Bruxelle 1990.

par ajustement et adaptation comportementale de la personne nouvellement recrutée au gré de ses confrontations aux autres membres du groupe. La contrepartie logique de ce processus voudrait cependant que tout dirigeant, pour être efficace dans le développement des compétences de ses collaborateurs, soit lui-même en capacité de formuler, de respecter, et de faire respecter les dites règles. Il en découle un registre particulier de compétence managérial qui relève pour une part de ce qu'il est convenu de nommer l'autorité. En termes d'acte de management, développer le « devoir agir » de ses collaborateurs suppose au minimum les actes suivants : définir les règles, les formaliser dans des procédures, les expliquer, contrôler leur respect, évaluer leur pertinence, corriger les écarts, sanctionner les dérives,

Tableau des différentes normes régissant la vie de toute organisation

D'après le diagramme de Fox (annexe)

<p>CONSTITUTION ET LOIS</p>	<p><u>DENOMINATION</u> : Elle affiche l'identité de la structure. Elle renseigne sur son domaine d'activité et de compétences.</p> <p><u>OBJECTIFS</u> : désigne ce qu'il faudra atteindre</p> <p><u>REGLES</u> : plus souvent implicites qu'explicites les règles régissent les comportements destinés à permettre la réalisation des objectifs et la régulation du groupe.</p> <p><u>PROCEDURES D'AMENDEMENT</u> : Se sont les procédures qui permettent, le cas échéant, de modifier la constitution ou la structure organisationnelle.</p>
<p>STRUCTURE ORGANISATIONNELLE</p>	<p>Elle décrit les postes, les liens fonctionnels et hiérarchiques entre les postes. L'organigramme tient généralement lieu de représentation de cette structure organisationnelle</p>
<p>CULTURE</p>	<p><u>TECHNIQUE</u> : Elle désigne tant les savoirs et savoir faire spécifiques, que les méthodologies et procédures utilisées, les outils et technologies employés pour la réalisation des activités de l'organisation.</p> <p><u>ETIQUETTE</u> : elle indique la manière de se comporter. Son respect favorise l'intégration dans le groupe et développe l'appartenance. Elle peut désigner tant les valeurs qui guident les comportements que les comportements admissibles. Elle renforce la structure du groupe et le contrat social.</p> <p><u>CARACTERE</u> : désigne les comportements non conformes à l'étiquette mais cependant admissibles compte tenu du caractère spécifique et légitime de la situation, des personnes ou des services concernés.</p>

Savoir, Vouloir, Pouvoir et devoir forment donc les quatre dimensions à réunir pour s'assurer d'un agir compétent au service de l'entreprise.