

Zeitschrift: Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales
Herausgeber: Société d'Etudes Economiques et Sociales
Band: 53 (1995)
Heft: 3

Artikel: La gestion des compétences
Autor: Held, Daniel
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-140419>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 22.02.2026

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

LA GESTION DES COMPÉTENCES

Daniel HELD
*Consultant en ressources humaines
et en organisation
Pully*

1. La gestion des compétences: enjeux et difficultés

Dans les années 80, un nouveau modèle d'organisation des relations humaines et sociales a vu le jour dans plusieurs grandes entreprises et dans le monde universitaire: le modèle de la compétence. Son objectif premier consistait à se libérer du modèle du poste de travail qui s'était imposé dans les systèmes de classification des années 70, mais qui se révélait trop limitatif en termes de mobilité et de gestion du potentiel humain.

Les changements de plus en plus importants et rapides qui ont lieu actuellement renforcent le besoin d'une approche performante en matière de gestion des compétences: il s'agit de mieux anticiper les besoins futurs des entreprises et de préparer les formes d'organisation et les compétences des collaborateurs aux nouvelles exigences devant assurer la compétitivité de nos entreprises.

Le sujet de la gestion des compétences a donné lieu à de nombreux travaux, concepts et ouvrages, qui n'ont pas toujours conduit au développement de méthodes suffisamment opérationnelles pour que les entreprises les adoptent réellement et parviennent à mettre en œuvre une approche prévisionnelle en la matière.

Les raisons de ces difficultés sont multiples ¹:

- *La définition même du concept de compétences*, qui varie significativement selon les auteurs. Les tentatives de définition sont pourtant nombreuses, mais se heurtent souvent à un manque d'orientation opérationnelle, ou plus simplement au sens courant du terme compétences. Nous y reviendrons au point 3.

- *Un concept de base s'appuyant tantôt sur l'individu et sa responsabilité, tantôt sur des dimensions collectives*, souvent normatives et réductrices et qui entretient la difficulté d'une démarche simple et opérationnelle. Nous aborderons cette question au point 4.

¹ Voir aussi Philippe Zarifian, *Le modèle de la compétence: une démarche inachevée*, Le Monde, 1.3.95.

- *La difficile relation entre compétences et performances*, dans la mesure où le développement des compétences n'a réellement de sens que s'il se traduit par des actions, donc par des performances de meilleure qualité. Or cette relation est souvent peu claire, incertaine, voire contre-productive lorsque la démarche est trop complexe. Elle se heurte aussi rapidement aux questions relatives à l'organisation même de l'entreprise, ainsi que nous le verrons aux points 3.8. et 4.

- *La difficulté à considérer les collaborateurs comme des sources d'efficience et de richesse, plutôt que comme une ressource coûteuse*. Cette tendance a été renforcée par la crise et par les solutions de pression sur les collaborateurs plus fréquentes que celles de stimulation de l'"intelligence" et de l'expérimentation pour atteindre des performances supérieures. Dans ce contexte, gestion des compétences et développement de l'organisation peuvent se révéler étroitement liés et constituer une difficulté supplémentaire pour la mise en œuvre de l'approche en question. Nous y reviendrons au point 4.

- *La diversité des domaines d'application du concept de compétences, qui conduit à des définitions très diverses, à des concepts hétérogènes et finalement à une grande confusion*: organisation du travail, rémunération, mobilité interne, mobilité externe, mise en place de changements organisationnels, management development, etc... constituent quelques-uns des domaines où les compétences doivent être évaluées et gérées. L'objectif à atteindre conditionnera nécessairement la démarche méthodologique choisie, ce qui nuit évidemment à une extension rapide du concept de gestion des compétences.

- *Plus généralement, la difficulté à intégrer la gestion des compétences dans l'ensemble de la stratégie de l'entreprise*. Il s'agit notamment de mettre en relation la stratégie même de la performance, les compétences nécessaires pour répondre aux exigences de cette stratégie, la gestion de la performance et la récompense de la performance.

L'objectif de cet article consistera à clarifier certaines des approches en vigueur et à identifier quelques pistes d'action pour les responsables en ressources humaines et les chercheurs.

2. Une gestion des compétences intégrée dans la stratégie générale de l'entreprise

La gestion des compétences fait partie intégrante de la gestion globale d'une entreprise. En effet, dans des environnements changeants et compétitifs, elle constitue un des leviers principaux de la performance économique de l'entreprise. Son intégration dans la stratégie générale de l'entreprise est la suivante¹ :

¹ Cette intégration est difficile mais de plus en plus nécessaire. C'est pourquoi un groupe de responsables ressources humaines de banques étrangères à Genève a décidé d'adopter ce modèle comme base pour une étude

1. *Stratégie générale de la performance de l'entreprise*, comprenant, dans un environnement donné, la mission et les objectifs. Elle définit notamment la culture et les valeurs, les critères permettant de mesurer le succès quantitatif et qualitatif, la stratégie et l'allocation des ressources.
2. *Les composantes de la performance*, dans laquelle s'inscrit la gestion et le développement des compétences, où l'on procède notamment à la définition des exigences des postes et à l'évaluation des compétences des collaborateurs, à l'analyse des écarts et à la mise en œuvre des mesures de formation et de développement nécessaires.
3. *La gestion de la performance*: dans ce contexte, on procède à la définition des objectifs et à l'évaluation périodique des résultats.
4. *La gestion des résultats de la performance*: dans ce domaine se situe la politique de rémunération de l'entreprise, comprenant les récompenses financières et non financières pour la contribution au développement de l'entreprise (performances par rapport aux objectifs).

3. Des concepts fort divers

La gestion des compétences a donné lieu à de nombreuses approches fort diverses. En pratique, nous en avons rencontré couramment six:

- les approches basées sur les connaissances, le savoir;
- les approches basées sur les savoirs-faire;
- les approches basées sur les comportements;
- les approches intégrant les savoirs, savoirs-faire et comportements;
- les approches basées sur les "compétences cognitives";
- les approches basées sur les activités.

3.1. Les approches basées sur les connaissances

Ces approches présupposent que les connaissances sont déterminantes pour les compétences. L'intérêt qu'on y porte a deux sources: historique et pratique. *Historique*: la formation académique, largement théorique et cognitive, est déterminante pour des

généralisée sur la gestion des compétences. Elle vise à développer la prise de conscience, par les directions générales, de l'importance du développement des compétences, à contribuer à faciliter les démarches au sein des entreprises et à contribuer, par un effort commun, à la mise sur pieds d'actions de formation répondant réellement aux enjeux de la place financière de Genève. Le schéma d'intégration présenté ici constitue le schéma méthodologique adopté par ce groupe de travail, dont l'auteur a fait partie.

métiers tels que les médecins, les ingénieurs, les juristes, ... Seules les personnes ayant une telle formation peuvent exercer leur métier.

Pratique: une telle approche est très aisée à transmettre (des cours ou des livres sont suffisants) et à évaluer (les tests de connaissances sont faciles à mettre sur pied et à utiliser). Leurs résultats ne prêtent guère à discussion et à interprétation.

Cependant, s'il faut des connaissances importantes pour être médecin ou juriste, l'exercice d'une activité professionnelle réclame également de plus en plus, au fur et à mesure que le niveau de connaissances de l'ensemble de la population s'améliore, des comportements adaptés: un bon médecin disposera de méthodes, de tours de mains, et aura certainement aussi de l'écoute, un sens de la communication, de l'intuition, un esprit synthétique, une aptitude à l'empathie sans prendre sur lui les problèmes des autres, etc...

En conséquence, au vu de ces limites, des approches basées sur l'évaluation des savoirs-faire, puis des potentiels et des comportements se sont faites jour.

3.2. Les approches basées sur les savoirs-faire

Les approches basées sur le savoir-faire ne se limitent pas aux seules connaissances, mais incorporent les pratiques, les "tours-de-mains". Elles sont donc une mise en œuvre de la notion d'action réussie. Leur intérêt réside dans le fait que les notions sont simples, compréhensibles, faciles à décrire, faciles à évaluer. On s'intéressera ainsi à la manière dont un chauffeur conduit son camion, dont une secrétaire rédige et présente un texte, dont un menuisier construit un meuble, ... La description des savoirs-faire est donc simple, proche de la description des tâches à effectuer, et leur évaluation aisée dans le cadre de l'observation concrète de la manière de travailler.

Ces approches sont très pertinentes pour les professions manuelles et pour celles où les pratiques sont les plus importantes. Elles conduisent d'ailleurs naturellement à des méthodes de formation sur le tas, par pratique, expérimentation, exemple, supervision.

Elles trouvent cependant leurs limites à plusieurs niveaux:

- lorsque la technologie change et que la pratique évolue, parce qu'on ne dispose pas d'éléments pour déterminer les potentiels de mobilité professionnelle
- lorsque les dimensions de diagnostic, d'appréhension globale d'un problème, d'adaptabilité, ... apparaissent prédominantes
- lorsqu'il s'agit de définir un référentiel de compétences valable pour l'ensemble des fonctions
- lorsque les dimensions relationnelles ou comportementales prennent le dessus.

3.3. Les approches basées sur les comportements

Compte tenu de la “ tertiarisation ” de la plupart des métiers, toute une école, que l’on a appelée “ behavioriste ”, a vu le jour dans les années 70 aux Etats-Unis pour tenter de mieux comprendre les déterminants du succès professionnel. Sur la base de nombreuses études, il a été possible d’identifier que certains comportements, s’ils étaient mis en œuvre, conduisaient généralement au succès professionnel.

Deux conséquences majeures ont été retirées de ces découvertes :

- l’observation des comportements actuels devrait permettre de prédire avec un degré de fiabilité assez élevé les comportements futurs d’un collaborateur ou d’un candidat.
- pour analyser un poste de travail, on pourra interviewer le titulaire et chercher à identifier les situations les plus difficiles rencontrées, et les comportements requis pour y faire face (méthode des incidents critiques).

Ces facteurs ont permis de développer des outils d’évaluation de collaborateurs et de postes.

Au niveau des outils *d’évaluation des postes*, il s’agit surtout de la mise sur pied de descriptifs comportementaux de postes, qui servent ensuite au recrutement, à la sélection et au développement.

Concernant les outils *d’évaluation des collaborateurs*, ils peuvent être regroupés en trois grandes catégories:

- **les techniques d’interview** : les techniques d’interview utilisées pèchent souvent dans la manière de poser les questions et dans la définition de ce qui est recherché: questions fermées, questions induisant la réponse, questions stimulant la créativité ou les facultés intellectuelles mais sans rapport avec les comportements réels. Ces manques conduisent à d’importantes erreurs de recrutement, donc à des coûts très élevés.

Or, il est apparu utile, voire indispensable, *de centrer les questions sur les comportements passés*, sur le vécu professionnel, partant du *principe que les comportements anciens sont prédicteurs de comportements futurs*. Cette approche se révèle assez efficace, compte tenu notamment de son faible coût et de sa bonne capacité à être diffusée parmi les cadres de l’entreprise. Sa fiabilité, bien que nettement supérieure à celle d’une évaluation moins structurée, reste cependant assez limitée. Elle peut cependant être notablement améliorée par une mise en relation systématique des observations faites par plusieurs évaluateurs et par la recherche de consensus.

- **Les centres d’évaluation, ou Assessment Centers** : Les centres d’évaluation sont une méthode qui a été utilisée initialement au cours de la seconde guerre mondiale pour la sélection des espions et autres chargés de missions spéciales. Ils ont pour principe de

procéder à des mises en situation, à des simulations qui sont destinées à mettre en évidence la manière dont le candidat réagit en situation difficile, voire extrême, et dans des contextes clairement définis. Les observations systématiques faites à cette occasion permettent d'évaluer précisément les comportements probables dans des situations similaires, et de prendre sur cette base des décisions en termes de sélection (recrutement, promotion) ou de développement (mesures destinées à combler les déficits observés ou à orienter l'utilisation faite du potentiel).

Ces démarches, lorsqu'elles sont conduites de manière rigoureuse, sont performantes.

Leurs *limites* résident dans leur coût élevé, dans la logistique importante requise, dans la définition des critères de succès préalables (qui peut-être ne sont pas réellement les critères de succès indispensables) et dans les éventuels phénomènes de projection des observateurs. Enfin, elles peuvent conduire à une homogénéisation de la culture du management (ce qui est cependant parfois aussi un avantage), et rendre plus difficile la valorisation des complémentarités et le changement organisationnel dans un contexte différent. Elles peuvent aussi se traduire par des appréciations erronées du potentiel, lorsque celui-ci se trouve bloqué par un facteur bien défini qui l'empêche de s'exprimer.

- **Les outils d'évaluation du potentiel**¹ : De nombreux outils, ou pseudo-outils, ont été développés depuis de nombreuses années. Aux tests psychométriques classiques développés souvent dans des milieux cliniques, se sont ajoutés de nombreux tests ou outils basés sur les concepts de C.G. Jung, puis plus récemment, grâce aux possibilités offertes par la micro-informatique notamment, des tests plus orientés sur le monde professionnel. Pour évaluer la valeur d'un outil, deux dimensions doivent être considérées:

- la cohérence des concepts utilisés et la qualité de la construction de l'outil.
- la validation de l'outil - notamment s'il mesure réellement ce qu'il est censé mesurer et s'il parvient à prédire des comportements futurs².

Dans ce domaine, une grande prudence est de règle. En effet, il n'y a que peu d'outils qui disposent à ce jour d'une base de validation suffisante et d'études statistiques fiables en la matière.

Il est par ailleurs indispensable que l'outil en question reste *un outil, support à un entretien d'évaluation structuré et approfondi*, et ne soit pas une fin en soi. Il est donc

¹ J.M. Fourgous, H.P. Lambert, *Evaluer les hommes*, Editions des Liaisons, Paris, 1991.

² L. Held, Pour une sélection dynamique des potentiels, *Journal des Associations Patronales*, 26, 25 juin 1992, pp. 669-672.

essentiel que les résultats ne soient pas considérés *a priori* comme valables si le collaborateur ou les observations liées à son activité ne les valident pas.

L'intérêt d'outils performants - et des entretiens associés - en la matière est cependant évident: rapidité du processus d'évaluation, référence à des critères de mesure externes validés, individualisation de ce processus et surtout capacité à identifier les facteurs de blocage d'un potentiel, les zones de risque, les conditions à mettre en œuvre pour assurer un développement ciblé du collaborateur. Ils montrent de manière très claire les conditions nécessaires pour assurer le développement et le succès des collaborateurs, en termes d'organisation du travail, d'encadrement, de développement. Ils peuvent donc être très performants dans une approche d'*évaluation de potentiel*, mais aussi de gestion de la mobilité interne et d'orientation de carrière. Ils débouchent souvent sur une analyse des valeurs, des attitudes et des motivations profondes qui sous-tendent les comportements, ce qui peut être indispensable dans certaines circonstances (réorientation de carrière, prise de nouvelles responsabilités, ...). Ces résultats peuvent aussi être consolidés et permettre de définir des *profils de référence* basés sur les réels critères de succès dans une fonction donnée ou dans une organisation.

Leur pertinence sera la plus élevée dans les fonctions où les dimensions comportementales sont les plus importantes. Dans les fonctions reposant sur un savoir-faire important, des mises en situation complémentaires sont largement souhaitables.

Les approches basées sur l'évaluation des comportements permettent de procéder à des bilans de compétences individuels performants, utiles pour la sélection et pour l'orientation. Cependant, la constitution de référentiels de compétences pour l'entreprise se révèle beaucoup plus difficile: d'une part, la démarche est lourde; d'autre part, il est probable que différents comportements peuvent réellement conduire au succès, dans la mesure où ils sont parfaitement intégrés par le collaborateur et cohérents avec son environnement. Une approche trop linéaire pourrait être réductrice, voire dangereuse.

Les approches "behavioristes" sont parfois critiquées, pour leur utilisation abusive ou en raison des concepts psychologiques souvent flous et peu maîtrisables, voire subjectifs qui les sous-tendent. Bien utilisées - et en respectant les règles de base concernant la validation et l'éthique d'utilisation de l'outil choisi - elles ont pourtant fait leurs preuves dans le cadre de la sélection et du développement de capacités managériales et commerciales notamment.

3.4. Les approches intégrant les savoirs, savoirs-faire et comportements

Compte tenu des limites de chacune des approches précédentes, on a naturellement cherché à intégrer les savoirs, savoirs-faire et comportements. Ceci a pour mérite de rendre les outils développés complets, mais par là-même aussi assez lourds. Des chantiers importants, consistant à décrire précisément les compétences en termes de savoirs,

savoirs-faire et comportements associés à différents emplois, ont été lancés dans plusieurs grandes entreprises. Ces tâches ont souvent suivi des étapes d'évaluation et de classification de fonctions. La qualité du travail analytique effectué, l'adhésion de l'organisation à ces démarches, les compétences en la matière acquises par les participants à la démarche, forcément nombreux, se révèlent essentiels.

De telles démarches cependant sont lourdes (leur durée est en général au moins de 2 ans), et présentent le risque de devoir être mises à jour en permanence, ce qui représente une charge importante pour une organisation, et parfois un frein à la mise en œuvre du changement. De plus, en périodes de restructurations, de telles approches sont généralement condamnées en vertu de critères d'efficacité, de retour sur investissements, etc... Enfin, les critères de succès identifiés peuvent ne pas être déterminants, surtout dans des environnements changeants.

3.5. Les approches basées sur les compétences “cognitives”

Définissant les compétences comme des *aptitudes à résoudre des problèmes de manière efficace dans un contexte donné*, S. Michel et M. Ledru¹ ont développé le concept de *compétences cognitives*. Il s'agit d'identifier la manière dont un individu aborde les problèmes, dont il structure les informations. Ce sont les “*démarches intellectuelles*”, (telles que: application, adaptation, création), placées dans un contexte de “*savoir de référence*” (les connaissances de base sur lesquelles un individu peut s'appuyer - p.ex. une expérience dans une spécialité juridique peut faciliter l'acquisition de compétences dans une autre spécialité), la “*relation entretenue avec le temps et l'espace*” (entre le très court terme et le long terme; entre l'espace de l'équipe et l'espace mondial), ainsi que l’“*interaction relationnelle*” (fréquence et nature de l'interaction).

L'évaluation des compétences des métiers, respectivement des individus, est donc relativement simple. La méthode peut de ce fait être utilisée à une large échelle, ce qui est précieux notamment pour la gestion de la mobilité inter-professionnelle et inter-sectorielle en périodes de mutations structurelles. Des cartographies de métiers, permettant d'identifier facilement, grâce à des programmes informatiques multi-critères, des proximités entre les métiers, et partant des passerelles professionnelles, peuvent ainsi être établies.

Ces cartographies permettent également d'éviter des erreurs importantes: c'est ainsi qu'un cambiste, habitué à des horizons temporels très courts, à des interactions fréquentes et brèves et à des démarches intellectuelles de type application-régulation, malgré un savoir de référence correspondant, pourra ne pas être à l'aise dans un travail

¹ S. Michel, M. Ledru, *Capital Compétence dans l'Entreprise*, ESF, Paris, 1991.

de contrôle au back-office, où les horizons sont plus longs, les interactions durables et les démarches intellectuelles de type application-diagnostic. D'autres fonctions auxquelles on n'aurait peut-être pas pensé pourraient se trouver beaucoup plus proches en termes de compétences cognitives.

Leur *limite* réside dans la globalité de l'approche, qui la rend moins utile pour des applications individuelles et en entreprise, et dans l'absence de réelle identification de potentiel. On y aura donc surtout recours pour des approches collectives des compétences: recyclages, disparition de métiers, restructurations massives, délocalisation d'unités de production, ...

3.6. Les approches basées sur les activités, et liant activités et compétences (savoirs, savoirs-faire et comportement) ¹

Observant les limites et les rigidités des approches de gestion des ressources et des organisations basées sur le concept du poste de travail et les besoins de flexibilité des organisations modernes, d'importantes recherches ont été menées pour tenter de développer une approche de la gestion des compétences basée sur les activités réellement exercées par des individus, en tenant compte de leur contexte et de la complexité de leur réalisation notamment. Le but visé consiste à identifier les activités dans lesquelles le collaborateur dispose de toutes les compétences nécessaires, et celles dans lesquelles un déficit apparaît.

Un *dictionnaire complet d'activités* visant à décrire le travail a été établi dans ce but. Le choix des activités retenues tiendra compte de la mission et des objectifs de l'entreprise, respectivement de l'unité.

C'est par rapport aux activités principales de la fonction que le collaborateur fera son auto-évaluation. Le supérieur effectuera lui aussi sa propre appréciation des compétences de son collaborateur par rapport aux mêmes critères.

Les activités dans lesquelles un déficit de compétences est identifié sont alors mises en relation avec les savoirs, savoirs-faire et comportements nécessaires pour l'accomplissement de ces activités: c'est la matrice qui croise les activités et les conditions pour leur bonne réalisation (savoirs, savoirs-faire et comportements).

On parlera ainsi de compétences pour la capacité à maîtriser des activités, en utilisant les savoirs, savoirs-faire et comportements indispensables.

La méthode proposée présente de nombreux *intérêts*: parce qu'elle permet d'appliquer le modèle pour tout poste constitué d'un ensemble d'activités qui peut varier d'un individu à l'autre; parce qu'elle conduit à une individualisation très poussée

¹ S.A. Moore, *Practical Approach to Measuring and Improving Enterprise Competence*, (à paraître).

des plans de développement associés; parce qu'elle considère le collaborateur comme un acteur à part entière de l'évaluation de ses compétences et de son plan de développement, qu'il est chargé de mettre en œuvre avec le concours de son responsable; parce qu'elle est très flexible, et conduit à la mise en œuvre d'actions de formation et développement très pragmatiques, souvent "on-the-job", avec un coaching de la part du "manager". C'est aussi une approche qui peut être facilement liée au "business".

Elle présente évidemment aussi quelques *limites* non négligeables: la démarche est assez complexe, présuppose une organisation centrée sur la finalité, sur le client, sur les processus et non sur les structures et rapports hiérarchiques. Elle implique un engagement important du management pour l'élaboration du plan de développement et pour la mise en œuvre des mesures définies. Présupposant enfin que le collaborateur est celui qui se connaît le mieux, elle idéalise la capacité de chacun de structurer et de replacer la connaissance qu'il a de soi dans un environnement global et compétitif. Elle donne ainsi une importance très grande à la tendance fréquente de se sur- ou de se sous-évaluer. Elle ne comprend enfin pas d'évaluation de potentiel, ce qui limite son utilisation à l'élaboration d'un plan de développement au détriment d'une aide à la décision.

3.7. Une tentative de synthèse

Le nombre de concepts et de définitions en vigueur ne peut qu'entraver une mise en œuvre étendue de la gestion des compétences. Une simplification des concepts nous semble indispensable. C'est pourquoi, nous considérons qu'il est utile de définir les compétences comme une **capacité à l'action**¹.

Cette définition a l'avantage de correspondre à ce qui intéresse à la fois les directions d'entreprise et les clients: les *résultats concrets obtenus dans un contexte donné*. Elle permet aussi de ne pas se perdre dans des concepts théoriques sophistiqués.

Si les compétences sont définies comme une capacité à l'action, il n'en demeure pas moins qu'elles *présupposent des connaissances, un savoir-faire, certains comportements et des capacités intellectuelles et globales, qui constituent les fondements de la compétence*, mais pas la compétence elle-même.

Reste la question importante de la dimension *individuelle* ou *collective* de la démarche. Les démarches *collectives* visent essentiellement à gérer des problèmes collectifs de manière efficace, p.ex. dans le cas de la restructuration d'entreprises, de l'évolution technologique qui conduit à la suppression de certains métiers, ... La recherche de passerelles entre diverses professions devient alors essentielle.

¹ Guy le Boterf, *De la Compétence*, Les Editions d'Organisation, Paris, 1994.

Dans d'autres cas, il s'agit davantage de *responsabiliser l'individu* dans la gestion de sa vie professionnelle, de sa carrière, de son développement. Ce sera le cas p.ex. pour le *management development* dans le cadre de structures d'entreprises en évolution.

Il est évident que plus le niveau de qualification des collaborateurs se développe, plus leur degré d'autonomie s'étend - notamment dans le cadre de structures organisationnelles flexibles - plus l'importance de la responsabilité individuelle va croître. C'est assurément le cas dans les périodes que nous vivons actuellement, caractérisées par un changement permanent et une insécurité importante.

C'est pourquoi nous aurons tendance à privilégier les approches qui présentent les trois caractéristiques essentielles suivantes, sans pour autant négliger les autres dans des contextes bien particuliers:

- celle d'être flexibles, adaptables, et de ne réclamer qu'un investissement temps limité.
- celle de considérer l'individu comme un acteur autonome et responsable, qui seul sera capable de trouver à terme sa voie dans un monde en changement permanent - et notamment son intégration en tant qu'individu autonome dans la collectivité dont il fait partie.
- celle de pouvoir consolider les résultats individuels pour alimenter un processus collectif.

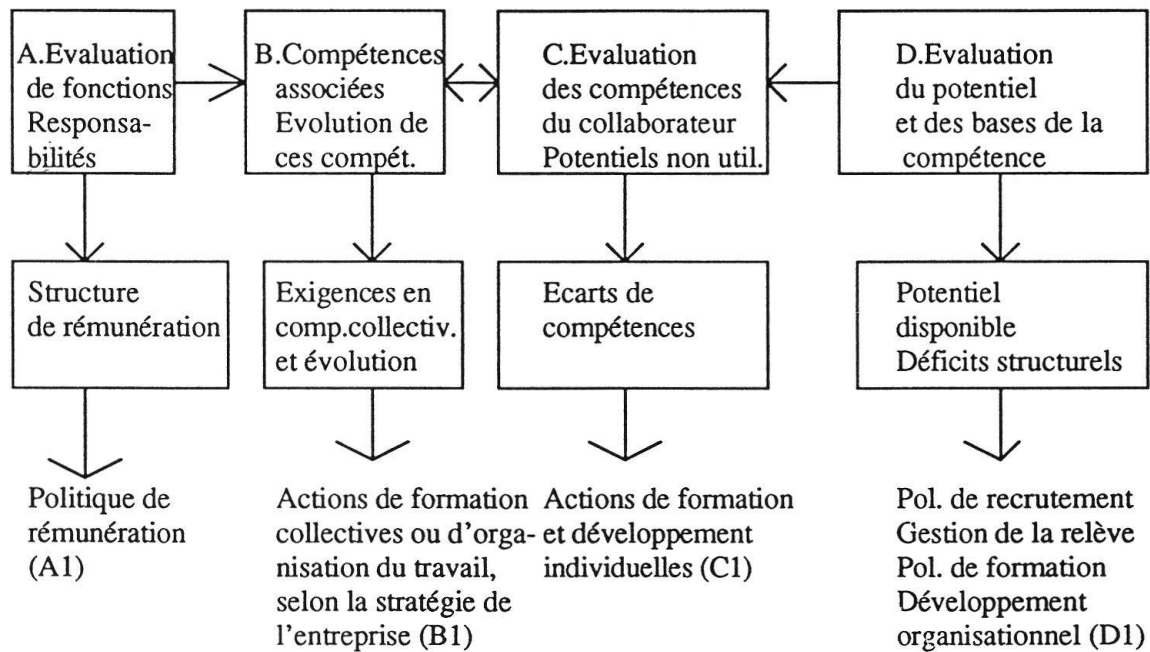
L'individu comme acteur autonome ne pourra cependant fonctionner que s'il dispose de "cartes de voyage" pour s'orienter en fonction de l'objectif fixé et de l'environnement: les *référentiels et outils de nature collective, qui constitueront un support indispensable à une démarche éminemment individuelle*.

Le retour sur investissement d'une telle démarche ne fait guère de doute à terme: disposer d'individus autonomes, capables de gérer leur domaine d'activité, donc aussi dans une certaine mesure d'anticiper les changements, constitue une *force concurrentielle* qui sera de plus en plus indispensable. Mais il est aussi évident qu'à court terme, ce genre d'approche remet souvent en cause des modèles et pratiques de management classiques, basés sur des systèmes hiérarchiques, ce qui peut inquiéter des responsables trop attachés à leurs positions et habitudes.

3.8. Une gestion intégrée des ressources humaines dans l'entreprise

A ce stade de nos réflexions, il nous semble utile de tenter d'intégrer les principales approches dans le domaine des ressources humaines, et notamment l'évaluation de fonctions, l'évaluation de compétences, la gestion de la performance et le développement de collaborateurs. Le tableau à la page suivante en présente une synthèse.

Intégration des diverses dimensions de la politique de performance de l'entreprise



Le tableau montre bien la relation essentielle de l'adéquation entre les compétences exigées pour réaliser les activités liées à la stratégie de l'entreprise (B) et celle des compétences présentes des collaborateurs (C). Les évaluations de fonctions (A), bases de systèmes de rémunérations modernes (A1), doivent être reliées d'une certaine manière (les responsabilités évaluées sont celles pour lesquelles des compétences sont indispensables). De celles-ci devraient découler des actions de formation, mais aussi d'organisation du travail, de nature collective pour tenir compte des évolutions induites par la stratégie de l'entreprise (B1). De l'analyse des écarts de compétences au niveau de chaque individu devraient résulter les mesures de formation et développement individuelles, comprenant également la mobilité professionnelle (C1). L'évaluation des potentiels et les bilans de compétences (D) constituent une base de connaissance approfondie des collaborateurs et permettent à la fois une meilleure connaissance de leurs compétences par l'entreprise et une plus grande responsabilisation dans le processus de mobilité professionnelle de la part de chaque collaborateur. De cette connaissance pourront résulter des évolutions de certaines politiques de l'entreprise, notamment au niveau du recrutement (quels profils rechercher?), de la gestion de la relève (sélection du vivier des cadres et mesures de "management development"), de politique de formation et plus généralement ayant trait au développement organisationnel (notamment lorsqu'il s'agit de faire évoluer l'ensemble de la culture d'une entreprise) (D1).

Dans un contexte de gestion intégrée des compétences, *le concept utilisé devra être applicable à tous les niveaux*. Or, cet objectif n'est guère compatible avec les exigences spécifiques d'approches détaillées pointues. C'est pourquoi, à partir de critères de compétences - définis comme des capacités à l'action - assez génériques, d'autres méthodes seront utilisées en approfondissement. Il est *cependant indispensable qu'elles puissent être intégrées dans le concept global*.

Par exemple, c'est ainsi qu'une démarche d'évaluation de potentiel approfondie peut être effectuée au moyen d'un outil d'évaluation (avec entretiens) ou d'un *assessment center*, mais ses résultats devront pouvoir être ramenés au niveau générique.

4. En conclusion: choisir l'approche qui convient à son entreprise

Nos divers développements montrent clairement que la gestion des compétences apparaît comme un domaine essentiel pour notre avenir, mais que nous ne sommes probablement pas encore prêts à l'intégrer réellement dans nos entreprises.

En effet, gérer le potentiel humain d'une entreprise et le développement de ses compétences ne saurait faire l'objet d'une démarche simple et miraculeuse. Ce ne peut être *qu'un ensemble d'actions*, qui s'inscrivent nécessairement dans *un modèle organisationnel global*. La démarche méthodologique choisie permettra au mieux de formaliser et de rendre plus efficaces les actions entreprises.

Dans la mesure où l'avenir n'est pas prévisible en détails, où l'instabilité, la flexibilité s'installent durablement et partout, une vraie gestion des compétences présuppose une *organisation dite apprenante* (learning organisation). Une telle organisation ne peut exister dans des structures hiérarchiques telles que nous les connaissons encore trop souvent, mais présuppose des *structures organisationnelles adaptées, flexibles, ouvertes*, où les postes sont définis comme un ensemble d'activités dans le cadre d'une *mission de l'unité* considérée, susceptibles d'être remis en cause à tout moment selon les changements que l'on cherchera dans la mesure du possible à anticiper. Dans un tel contexte, *la compétence s'acquiert largement dans l'action*.

Dans de telles structures, la responsabilisation et l'autonomie individuelle sont largement étendues, dans le cadre de relations clients-fournisseurs généralisées à toutes les fonctions de l'entreprise.

Tout aussi déterminante sera cependant la capacité de l'organisation à coordonner et orchestrer les contributions et compétences individuelles, de manière à assurer une efficacité collective optimale: la compétence collective.

En résumé, les difficultés rencontrées par les démarches de gestion de compétences sont donc associées aux difficultés des mutations structurelles en cours, du passage d'un modèle hiérarchique vers un modèle plus décentralisé, fonctionnant davantage par des

relations clients-fournisseurs, par des réseaux reliant différentes unités plus autonomes que par des hiérarchies lourdes et complexes.

Il n'y aura donc pas de sitôt un système de gestion des compétences qu'on pourra simplement acheter sur le marché à un cabinet de consultants et mettre en œuvre pour des résultats miracles. Il ne peut y avoir qu'une priorité très élevée accordée à ce sujet, et la mise en place progressive et intégrée entre les dimensions structurelles et humaines de démarches qui seront nécessairement simples et pragmatiques. **En d'autres termes, il s'agit réellement de privilégier par les actes et non par les paroles le développement de l'homme dans le cadre d'organisations en mutation.**