Zeitschrift: Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales

Herausgeber: Société d'Etudes Economiques et Sociales

Band: 60 (2002)

Heft: 4: Compétences et connaissances dans l'entreprise : comment les gérer

Artikel: Ce que gérer les compétences veut dire

Autor: Defélix, Christian

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-141228

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: 23.01.2026

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

CE QUE GÉRER LES COMPÉTENCES VEUT DIRE

Christian DEFÉLIX
Centre d'études et de Recherches
appliquées à la gestion (CERAG)
Université Joseph Fourier - Grenoble 1
Grenoble, France
christian.defelix@imag.fr

1. Introduction

« Compétence, que n'a-t-on déjà dit et écrit en ton nom »... C'est en ces termes qu'un mensuel de management grand public commençait fin 2001 l'un de ses articles relatif à la gestion des compétences. La même exclamation pourrait être faite au sujet des pratiques concrètes : que n'a-t-on déjà fait et mis en place au nom de la compétence !... S'il y a une formulation vague derrière laquelle des centaines d'entreprises disent vouloir ou pouvoir se ranger, c'est bien celle de gérer les compétences.

Or, ce caractère flou et polysémique a été peu analysé en tant que tel. Certes, la compétence elle-même a été abondamment définie, analysée, critiquée et débattue depuis une bonne dizaine d'années - comme le montrent les synthèses établies par exemple par Tremblay et Sire (1999), Everaere (2000) ou Klarsfeld (2000). Cependant, les pratiques regroupées sous l'expression de « gestion des compétences », « gestion par les compétences » ou encore « management des compétences », n'ont été, de leur côté, que très peu clarifiées. Signe des temps, les manuels de gestion des ressources humaines, dont la fonction est précisément de clarifier et d'organiser les pratiques, n'accordent que depuis peu de temps une réelle place à ce sujet[1]. Sait-on alors exactement de quoi l'on parle lorsqu'on dit qu'une organisation gère les compétences de ses salariés ?

Notre objet est ici de proposer une tentative de clarification et de synthèse des pratiques de gestion des compétences à l'œuvre dans les organisations. Nous le ferons moins dans un souci d'exhaustivité – que le format de cette contribution ne permet pas – que dans l'ambition de proposer des repères

[1] Ainsi le manuel *Gestion des Ressources Humaines. Pratique et éléments de théorie* (de Cadin, Guérin et Pigeyre, Paris, Dunod) a-t-il attendu sa 2ème édition (2002) pour inscrire la « gestion des compétences » au rang de titre de chapitre.

utiles tant aux observateurs qu'aux praticiens. La perspective que nous adopterons pour concrétiser cette ambition sera marquée par trois parti-pris :

- le refus du recours à une définition figée et définitive de la compétence. Le repérage et la classification des pratiques doit plutôt partir de ce que les acteurs de terrain eux-mêmes ont choisi d'appeler « compétence » : enfermer celle-ci dans une définition canonique reviendrait au contraire à fermer les yeux sur la diversité et la richesse des actions déployées sur le terrain ;
- le centrage sur les pratiques relevant de la gestion individuelle des salariés. Comme le rappelle Didier Retour (2002), la gestion des compétences relève au sens large de trois niveaux possibles de compréhension et donc de gestion : l'organisation, le collectif et l'individu. C'est bien ce troisième niveau qui sera privilégié ici ;
- la distinction, nécessaire selon nous, d'une multitude de pratiques (I), donnant lieu sur le terrain à des configurations diverses (II), porteuses d'enjeux de fond et sources d'interrogations encore nombreuses aujourd'hui, sur lesquelles nous conclurons.

2. Gérer les compétences : une multitude de pratiques

L'observateur comme l'homme d'action a de quoi rester perplexe devant le foisonnement des appellations en usage dans les entreprises comme sous la plume des experts[2]. Ce foisonnement n'est pas que terminologique. Les pratiques de gestion des ressources humaines sont diverses et contingentes, malgré le poids que représente aujourd'hui le souci de repérer les « meilleures pratiques » ou de ne certifier que celles qui seraient dans le « bon » référentiel. Elles dépendent donc d'un contexte : historique, géographique et institutionnel notamment. Dans le cas particulier de la France, les pratiques de gestion des compétences, nommées comme telles, remontent selon Aubret, Gilbert et Pigeyre (2002) aux années 1980, avec les expériences pionnières de l'usine d'IBM en Essone ou de Sollac à Dunkerque en matière de gestion des carrières. Le début des années 1990 a ensuite vu une certaine institutionnalisation des

---

2 Faut-il parler de gestion des compétences, de gestion par les compétences, de management des compétences... ? Certains analystes introduisent en effet des distinctions. Un Philippe Zarifian (2001, p.26) considère que si les services Ressources Humaines gèrent des compétences, les opérationnels, et en particulier les responsables de production, gèrent par les compétences, autrement dit ne substituent pas le moyen à la finalité recherchée. De leur côté, Aubret, Gilbert et Pigeyre (2002, p.1) voient dans la « gestion » des compétences l'élaboration et l'application des règles de gestion, tandis que le « management » des compétences renvoie selon eux au pilotage des actions sur le terrain. Si ces distinctions peuvent avoir leur part de pertinence, nous ne tenons pas ici à en proposer de nouvelles au risque d'accroître la confusion sur le sujet. Nous préférons partir des usages de l'expression « gestion des compétences », la plus répandue sur le terrain : que font les organisations lorsqu'elles disent vouloir ou pouvoir gérer les compétences ?

pratiques au travers de la signature de grands accords professionnels ou d'entreprises, parmi lesquels le désormais mythique accord Cap 2000 de la sidérurgie. La fin des années 1990 marquerait selon les auteurs une stabilisation des pratiques, avec l'inscription du thème de la gestion des compétences dans le débat public et les échanges initiés par le patronat français[3].

Il est clair que les pratiques qui se réclament de l'appellation « gestion des compétences » ont ainsi précédé les analyses ou les théorisations. Il n'est pas certain pour autant qu'elles se soient stabilisées, du moins à l'heure actuelle. En matière de gestion des compétences, le risque est sans doute de considérer qu'il s'agit d'une activité particulière ou d'un segment parmi d'autres de la gestion des ressources humaines. Ne trouve-t-on pas dans les organigrammes des services Ressources Humaines des équipes ou des personnes spécifiquement en charge de cette gestion ou du développement des compétences ? Le repérage des pratiques doit cependant dépasser les seuls intitulés des cartes de visites et des organigrammes. *Car gérer les compétences, c'est potentiellement une manière globale et finalement renouvelée de gérer les ressources humaines.* En effet, celle-ci s'est historiquement structurée au cours du XXème siècle autour des notions de postes de travail et de qualifications, dans une optique d'objectivité et de garde-fous collectifs et négociables. Gérer les compétences, c'est introduire une ou plusieurs pratiques qui redessinent cette gestion des ressources humaines traditionnelle dans le sens de la prise en compte des compétences détenues par l'individu. Le tableau (cf. page suivante) permet de le visualiser, à partir d'une typologie classique des trois grandes activités de la GRH : acquérir, stimuler et réguler[4].

3. Gérer les compétences : des configurations diverses

Toutes les organisations prétendant gérer les compétences ne s'inscrivent pas nécessairement sur l'ensemble de la colonne de droite de notre tableau. Celle-ci représente en fait un idéal-type de la gestion des compétences individuelles, au sein duquel, selon les contextes et la volonté managériale, les personnes en charge de la gestion des ressources humaines puisent ce qui est pour eux signifiant. En d'autres termes, « gérer les compétences » voudra dire ici qu'on pratique les mises en situation pour détecter les compétences des candi-

---

3 Le MEDEF, mouvement des entreprises de France, en a ainsi fait l'un des principaux thèmes de ses assises de 1998.

4 Cette structuration de la GRH en trois activités fondamentales est inspirée de celle qu'emploie C. Besseyre des Horts dans *Gérer les ressources humaines dans l'entreprise. Concepts et outils,* Paris, Les Editions d'Organisation, 1988.

dats au recrutement ou à une mobilité, tandis que là cela signifiera que le

Gestion des ressources humaines traditionnelle		**Gestion des compétences**	
Activité générique	*Exemples de pratiques*	*Activité générique*	*Exemples de pratiques*
Acquérir les ressources humaines	Définir les postes à pourvoir. Décrire les tâches et les qualifications requises. Repérer le diplôme des candidats.	Acquérir les compétences	Spécifier les compétences requises aujourd'hui et demain, au-delà de l'organisation actuelle. Repérer les compétences effectivement détenues par les candidats, au travers d'essais professionnels ou de mises en situation.
Stimuler les ressources humaines	Classifier les emplois dans une logique de poste. Faire reposer la rémunération sur le poste occupé. Evaluer la tenue du poste et l'atteinte des objectifs. Proposer un parcours de carrière au sein d'une échelle préétablie.	Stimuler les compétences	Introduire le repérage des compétences détenues pour élaborer la classification. Faire reposer tout ou partie de la rémunération sur les compétences détenues et/ou mises en œuvre. Evaluer les compétences détenues et développées, en lien avec un référentiel ad hoc.
Réguler les ressources humaines	Adapter les paramètres organisationnels (temps et organisation du travail) et faire évoluer les salariés en fonction de ceux-ci. Mener une politique de formation professionnelle continue. Etablir une gestion prévisionnelle des emplois.	Réguler les compétences	Faire évoluer les paramètres organisationnels, et notamment l'organisation du travail, en fonction des compétences détenues et de leur évolution (organisation qualifiante). Mener une stratégie de développement des compétences individuelles et collectives. Passer d'une gestion prévisionnelle des emplois à une gestion anticipée des compétences.

support d'évaluation des collaborateurs invite formellement à apprécier la tenue et l'application des compétences et des capacités. Plutôt que de vouloir uniformiser ce qui serait l'éventail des bonnes pratiques en la matière, mieux vaut partir de la problématique de l'entreprise et repérer ce que pour elle et ses différents acteurs gérer les compétences veut dire.

Pour autant, ce repérage permet de discerner des configurations, au sens d'ensembles de pratiques faisant sens et témoignant d'une manière homogène de considérer la gestion des compétences. Certaines typologies existent déjà : Marbach (1999) en a proposé une s'agissant de la prise en compte des compétences dans les classifications, et Aubret et al. (2002, p.13-14) ont récemment segmenté différents types d'intégration de la notion de compétence dans la gestion des ressources humaines. De façon complémentaire, nous proposons ici un repérage des configurations possibles de gestion des compétences à partir de la stimulation des ressources humaines, c'est-à-dire du triptyque fondamental classification-évaluation-rémunération. Quatre grandes configurations peuvent ainsi être distinguées.

Une première configuration peut être qualifiée de langagière. La gestion des compétences relève alors plus de l'idéal affiché et du discours normatif ; il n'y a pas de pratiques concrètes et encore moins d'instrumentation. Autrement dit, l'entreprise déclare gérer les compétences, mais ni ses acteurs ni les outils disponibles ne permettent réellement de passer à l'acte. Cette configuration, plus fréquente qu'on ne le croit, ne doit pas être trop vite qualifiée d'hypocrite ou de superficielle : elle représente souvent une étape de légitimation et de préparation d'actions ultérieures.

Dans cette grande entreprise publique, le mot d'ordre est désormais au « management par les compétences ». Sous l'influence de la tutelle, ainsi que par souci de se rapprocher des pratiques managériales en vigueur sur les marchés où désormais elle intervient de façon concurrentielle, les dirigeants et les services Ressources Humaines ont fréquemment recours à cette expression. Les descriptions d'emplois sont néanmoins essentiellement rédigées sous forme de liste d'activités et les parcours de carrière restent principalement régis par des concours impersonnels.

Une deuxième configuration est d'ordre « exploratoire » : l'entreprise conserve son instrumentation traditionnelle centrée sur les emplois et les postes de travail, mais décrit ces emplois et ces postes en termes de compétences requises. Plusieurs instruments importants de la gestion des ressources humaines reposent ainsi sur la prise en compte des compétences, mais dans une optique organisationnelle : on définit, repère, analyse les compétences que

l'organisation prévue ou mise en place rend nécessaire, sans pour autant faire le lien avec les compétences détenues ni avec la rémunération.

Cette grande entreprise industrielle dispose depuis de nombreuses années d'un double système de classification des emplois. D'une part, la convention collective à laquelle elle adhère lui a conféré une classification à « critères classants », où chaque poste est décrit et positionné à l'aide de critères synthétiques ; d'autre part, pour ses cadres, cette entreprise surajoute une méthode issue d'un cabinet conseil visant à peser les postes de façon objective. Dans les deux instrumentations, la compétence figure bien, en tant que compétence requise pour tenir de façon satisfaisante le poste en question.

Une troisième configuration peut être appelée « de confrontation » . Non seulement l'entreprise décrit et évalue ses emplois en termes de compétences requises, mais en outre elle organise l'évaluation des compétences détenues de ses salariés en référence avec ces compétences requises.

Cette ancienne « start-up » de la micro-électronique est désormais une entreprise de taille moyenne, employant 300 salariés. Depuis la mise en place de la certification, chaque poste est décrit, notamment en termes de compétences requises. La Direction des Ressources Humaines a en outre déployé un dispositif d'évaluation des collaborateurs dans lequel plusieurs pages sont consacrées à l'appréciation des compétences effectivement détenues et mises en œuvre. La Direction travaille d'ailleurs à la mise en cohérence progressive des termes de la description de poste et du dispositif d'appréciation. Le constat d'un décalage entre ce qui est requis et ce qui est détenu conduit la hiérarchie à recourir à des formations pour développer les compétences.

Une quatrième configuration, enfin, présente plus qu'une articulation du requis et du détenu : c'est la configuration d'intégration. L'entreprise décide de ne plus se baser sur l'organisation prévue et les descriptions d'emplois et va jusqu'à faire reposer la rémunération sur l'identification des compétences détenues individuellement. Tout comme Cadin et Guérin (1999), nous préférons réserver l'expression de « logique compétence » pour cette seule dernière configuration[5]. Elle est caractéristique d'une certaine rupture avec la philosophie traditionnelle de la gestion des ressources humaines, où le pivot du système restait le poste de travail et son objectivation.

---

5 *« On est fondé à parler de logique de compétences car ce sont les compétences acquises par l'intéressé qui déterminent son coefficient et non celles requises par le poste qu'il tient. »* (Cadin et Guérin, 1999, p. 34)

Cet organisme bancaire, suite à un accord collectif, a décidé d'entrer dans la « logique compétence ». La classification des emplois n'est pas officiellement abandonnée mais la fixation de l'indice de rémunération est désormais fonction d'un positionnement individuel correspondant au niveau de compétences détenues par le salarié au sein d'un emploi-repère de référence. Ce positionnement est décidé par la hiérarchie dans le cadre d'un dispositif de « certification des compétences », dans le cadre de règles formalisées. L'ensemble du dispositif se veut une incitation à la formation et à la progression en compétences : lorsque celle-ci est identifiée et reconnue, elle conduit à une augmentation de la rémunération de base du collaborateur.

Ces quatre configurations possibles se rencontrent sur le terrain des organisations, grandes ou petites, industrielles ou de services. Elles ne constituent pas un parcours normatif par lequel toute organisation aurait à passer, ni une échelle de valeur ou de prestige au royaume des « best practices ». En effet, la complexité des enjeux et la permanence des interrogations font qu'il est bien délicat de dire qu'une configuration est meilleure qu'une autre.

4. Conclusion : des enjeux de fond et des interrogations encore nombreuses

Gérer les compétences n'est donc pas une activité particulière de la gestion des ressources humaines mais une orientation transversale à celle-ci, conduisant potentiellement à redessiner les pratiques d'acquisition, de stimulation et de régulation. Plusieurs configurations existent, selon les instruments existant et les relations qu'ils entretiennent. On comprendra donc aisément que les enjeux soient multiples, et que bien des interrogations demeurent.

Les enjeux peuvent être schématiquement regroupés selon qu'ils concernent le salarié, la hiérarchie de proximité, l'entreprise dans son ensemble ou encore la société. Pour le salarié, l'adoption d'une gestion des compétences signifie le passage d'un contrat psychologique à un autre : si les rétributions annoncées peuvent être plus individualisées, les contributions exigées peuvent être également plus importantes. Cette individualisation est donc porteuse d'opportunités (par la reconnaissance, voire le gain financier) mais aussi de contraintes potentielles : dans certains cas, l'incomplétude de la prescription peut prendre la forme d'une gestion-réquisition des compétences conduisant à une sorte de renversement de la charge de la preuve (Bartoli, 2002). Pour la hiérarchie de proximité, il s'agit bien souvent de s'approprier, au-delà de nouveaux instruments, des responsabilités élargies, et donc de réussir à allier la prise en compte différenciée des compétences individuelles avec la cohérence des décisions et du fonctionnement d'une équipe : or, il est parfois délicat de

construire une évaluation objective des personnes dans certaines organisations (Richebé, 2002). Pour l'entreprise dans son ensemble, l'enjeu est de savoir si les différentes pratiques qu'elle met en place en matière de gestion des compétences sont effectivement sources d'une plus grande performance : à cet égard, si plusieurs études semblent répondre par l'affirmative, nous manquons à ce jour de travaux relatifs à d'autres catégories que les ouvriers de production (Tremblay et Sire, 1999). Enfin, pour la société dans son ensemble, les pratiques de gestion des compétences tendent à rendre obsolètes les traditionnels garde-fous des qualifications collectives et rendent donc nécessaire le développement de nouvelles règles permettant de conjuguer l'équité avec l'individualisation.

On le voit, après une bonne quinzaine d'années de pratiques fort diverses, la gestion des compétences pose plus de questions qu'elle n'a peut-être encore apporté de réponses. Gérer les compétences conduit-il forcément à favoriser l'implication des personnes ? Au-delà de la compétence individuelle, comment identifier les compétences collectives et en favoriser le développement ? Et plus généralement, dans quelle mesure peut-on associer cette individualisation de la gestion des ressources humaines avec les exigences de coopération et de transversalité ? Autant de problématiques porteuses d'enjeux de fond, à inscrire à l'agenda des chercheurs comme des praticiens et des partenaires sociaux.

Bibliographie

Aubret J., Gilbert P., Pigeyre F., 2002, *Management des compétences. Réalisations, pratiques, analyses,* Paris, Dunod.

Bartoli M., « Gestion et management face à la relation travail-performance », extrait du rapport *Travail et performance : quelle maîtrise d'un travail mis sous tension ?*, Université Européenne du Travail, 41 pages.

Cadin L. et Guérin F., 2000, *La gestion des ressources humaines,* Les Topos de Dunod, 2000.

Everaere C., 2000, « La compétence : un compromis multidimensionnel fragile », *Gestion 2000,* juillet-août, pp. 53-71.

Klarsfeld A., 2000, « La compétence : ses définitions, ses enjeux », *Gestion 2000,* mars-avril, pp. 31-47.

Marbach V., 1999, *Evaluer et rémunérer les compétences,* Paris, Editions d'Organisation.

Retour Didier, 2002, « La gestion des compétences : quoi de neuf dans les entreprises ? », *Management et Conjoncture Sociale,* dossier « Manager des compétences et des connaissances », automne.

Richebé N., 2002, « Les réactions des salariés à la 'logique compétence' : vers un renouveau de l'échange salarial ? », *Revue Française de Sociologie,* 43-1, pp.99-126.

Tremblay M., Sire B., 1999, « Rémunérer les compétences plutôt que l'activité ? », *Revue Française de Gestion,* novembre-décembre, pp.129-139.

Zarifian P., Le modèle de la compétence. Trajectoire historique, enjeux actuels et propositions, Paris, Editions Liaisons.