

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

Herausgeber: Société d'Etudes Economiques et Sociales

Band: 61 (2003)

Heft: 4: Regards sur le management : des savoirs à l'action ; Administration et gestion publique. I

Artikel: Gérer la dynamique "compétences, connaissances, identités professionnelles"

Autor: Kühner, Ingo / Guénette, Alain Max / Sardas, Jean-Claude

DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-141392>

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: 15.02.2026

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

GÉRER LA DYNAMIQUE « COMPÉTENCES – CONNAISSANCES – IDENTITÉS PROFESSIONNELLES »

Ingo KÜHNER et Alain Max GUÉNETTE

Haute école de gestion de Neuchâtel (HEG-NE)

ingo.kuhner@hegne.ch

Jean-Claude SARDAS

Centre de gestion scientifique (CGS)

École des Mines de Paris

sardas@ensmp.fr

1. Introduction

Les nouvelles contraintes de l'économie mondialisée ont fait évoluer les discours touchant les Ressources Humaines. Depuis les années 1980, la gestion des compétences se fait une place comme étant la réponse aux nouvelles configurations. Elle répond d'une part à une plus grande polyvalence nécessaire pour faire face aux changements imposés et, d'autre part, elle satisfait la flexibilité nécessaire causée par une demande fluctuante. En somme, le travail est de plus en plus conceptualisé et devient de plus en plus intellectuel. Les entreprises ont alors tout intérêt de suivre cette évolution en pratiquant une gestion des compétences adaptées pour accroître la polyvalence et l'autonomie de leurs employés.

2. De la gestion des compétences...

Mettre en place une gestion des compétences n'est cependant pas chose aisée. Nous avons à faire à une multitude de définitions et pratiques que leurs auteurs incluent dans ce terme. Souvent, nous nous trouvons face à une pratique assez éloignée du « savoir-faire opérationnel validé », le plus souvent cité comme étant la définition de base des compétences. La difficulté principale de la notion de compétences est son caractère contingent. C'est donc le contexte qui donne à chaque

fois les attributs nécessaires à sa description et à sa compréhension ce qui rend difficile de trouver une définition claire et universelle pour la gestion des compétences sans la dénaturer. En essayant cela, nous courons deux dangers. D'une part, une définition précise et applicable dans tous les cas simplifierait cette notion et lui ferait perdre de sa valeur en négligeant sa complexité et, d'autre part, flou important qui l'entoure risque de faire entrer encore plus de pratiques sous son appellation ce qui pourrait nuire à sa crédibilité.

Avec tout ceci, une chose devient claire. Il n'est pas possible d'élaborer un modèle unique de gestion des compétences qui pourrait s'appliquer dans tous les contextes (lire les encadrés). Nous retrouvons aussi ici le caractère social des compétences qui soulève une autre interrogation. Les pratiques courantes de la gestion des compétences montrent qu'elle cible l'individu. Elle ne concerne que très rarement ou pas du tout le niveau collectif et se résume dans bien des cas à *une manière globale et remodelée de la gestion des ressources humaines* (Christian Defélix, 2003). Une autre critique peut être faite au caractère statique de l'approche compétences. Le contexte d'activation des compétences n'est souvent pas suffisamment pris en compte (Jean-Claude Sardas, 2003). Pour être complet, il faudrait donc inclure les relations sociales et les rôles des acteurs.

Gestion des compétences en milieu industriel

Il s'agit d'une expérience de mise en place d'une gestion des compétences dans une entreprise qui fait du décolletage, activité assez répandue dans l'arc jurassien et qui réclame un savoir-faire important. Il était donc naturel de s'intéresser à la manière de gérer au mieux ce patrimoine ainsi que de pouvoir l'évaluer afin de distinguer les forces et faiblesses de l'entreprise et surtout son potentiel d'amélioration.

La première partie du travail fut de convaincre la direction du bien-fondé de cette démarche, car un tel projet n'a encore jamais été réalisé au sein de cette entreprise. De plus, l'univers de ce type de métier n'apprécie pas vraiment tout ce qui ressemble à une quelconque formalisation ou institutionnalisation. L'outil se doit donc d'être souple et ad hoc, sous peine de se voir refusé.

Une manière d'inclure au mieux les différentes composantes de l'entreprise a été de mener une succession d'entretiens personnels avec le plus grand nombre de collaborateurs possible. Cet exercice s'avéra assez difficile dans la mesure où il est peu évident de mettre des mots sur des réalisations quotidiennes. Néanmoins, cette récolte d'informations et d'impressions fut très enrichissante autant par sa diversité que par sa densité.

Le travail suivant fut de synthétiser cette multitude de données pour parvenir à des profils idéaux pour chaque corps de métier. Ces profils ont également été soumis aux personnes qui se sont exprimées lors des entretiens pour obtenir un retour permettant de gommer certaines imperfections et de légitimer cette démarche.

Grâce à cet outil, il est dorénavant possible de discerner clairement où se situent les créateurs de valeur pour l'entreprise et quelles sont les caractéristiques qui leur permettent d'arriver à ces résultats. Il sera ainsi possible de partager ces différentes ressources et autres techniques ou astuces pour maintenir l'entreprise sur la voie de l'amélioration continue.

Par David Rossé, diplômant 2003

Spécificité d'une mise en œuvre d'une gestion des compétences dans une administration communale

Introduire une gestion des compétences dans une administration communale représente un changement organisationnel d'envergure et nécessite de ce fait une grande réflexion quant à sa faisabilité.

Les administrations publiques possèdent plusieurs caractéristiques propres qu'il convient de prendre en considération avant de vouloir implanter un système de gestion des compétences. En voici les principales :

- *La taille et la rigidité* : il est primordial de se demander si l'administration est prête à changer ses habitudes et à prendre les mesures nécessaires de communication et de formation.

- *La culture* : l'administration est-elle disposée à passer d'une logique des qualifications à une logique des compétences ?

- *La diversité des métiers* : cette caractéristique rend l'introduction d'une gestion des compétences relativement lourde. Dès lors, il convient de déterminer quelles sont les fonctions à traiter en priorité. Cependant, l'introduction d'un tel système doit se réaliser de façon homogène. Faute de quoi il perdrait sa légitimité ainsi que sa raison d'être.

D'autres éléments doivent être considérés pour assurer le succès de la mise en place d'une gestion des compétences :

Le degré d'intégration du système : la gestion des compétences, à travers son outil principal qui est le référentiel des compétences, doit devenir l'épine dorsale de l'entreprise. Les diverses fonctions des ressources humaines doivent y adhérer (appréciation, formation, rémunération. etc.).

L'expérience pratique que j'ai vécue grâce à la réalisation de mon travail de diplôme m'a montré que souvent, les entreprises utilisent une gestion des compétences comme un outil « à part ». Pour être cohérent, le système doit être intégré dans l'entreprise à tous les niveaux.

Introduire un système de gestion des compétences dans une administration publique n'est pas chose facile. Il convient dès lors de réfléchir au fondement profond d'une telle introduction, à son objectif et à déterminer si cela est cohérent et réalisable.

Par Murielle Jacquet, diplômée 2003

3. ... à la gestion des connaissances

Les contours flous de la notion et des doutes quant à sa valeur ajoutée pour l'entreprise provoquent des réflexions sur l'amélioration des pratiques en la matière. Les compétences se basent sur le triptyque savoir – savoir faire – savoir être, dont uniquement le premier composant semble « facilement » maîtrisable. Les autres composants font intervenir la personnalité de personnes concernées, d'où les doutes sur la maîtrise possible. La gestion des compétences trouve alors dans la gestion des connaissances (*Knowledge Management*) un allié précieux. Il permet de mieux cerner ce qui se passe et ce qui est possible au niveau du savoir. Dans l'organisation du travail sous forme de projets par exemple, les entreprises doivent parfois faire face à des pertes de compétences collectives par le fait, que les équipes projets se composent à chaque fois différemment et que la transmission des connaissances qui ne sont pas explicites (sur papier) est difficile. Les petites entreprises ont ici un avantage. Les employés gardent en principe les contacts une fois établis et la transmission de connaissance tacite d'individu à individu est plus facilement possible. Mais ce risque de perte de compétences touche également les compétences individuelles. Les départs à la retraite ou l'évolution

professionnelle des collaborateurs font souvent perdre une part de la connaissance de l'entreprise qui peut se trouver fragilisée. La gestion des connaissances peut ici intervenir en aidant à deux manières (selon Gilles Balmisse) :

- le transfert de compétences ou de savoir-faire s'effectue en transmettant la connaissance, qui est tacite, d'un individu à un autre, du maître à l'élève
- la formalisation sous forme explicite des connaissances tacites d'un individu va permettre à l'entreprise de capitaliser les connaissances individuelles pour les faire partager et les diffuser au plus grand nombre.

Toutefois, la gestion des connaissances souffre de la même difficulté que la gestion des compétences, à savoir la contingence. Ce qui est réellement important diffère d'une entreprise à l'autre, bien que les connaissances en tant que telles soient précisément définies. Pour retrouver plus d'assurance ou de sécurité concernant cette notion, un grand nombre d'entreprises se limite à l'introduction d'un système d'information qui inclue la transmission et le partage de connaissances. Mais bien souvent, uniquement les connaissances explicites, disponibles sur papier, sont concernées. Elles représentent, selon Gilles Balmisse, néanmoins que 10% des connaissances d'une entreprise. Ce pourcentage varie assurément d'une entreprise à une autre selon son degré de formalisation, de sa taille et de son mode de fonctionnement. De ces points-là dépendent également la possibilité de transmettre les connaissances tacites d'individu à individu ou encore la possibilité de rendre cette connaissance explicite. La simple introduction d'un système d'information concernant uniquement la connaissance explicite est une simplification de la gestion des connaissances qui ne tient pas compte des possibilités offertes par cette notion. *L'utilisation systématique et organisée des savoirs contenus dans l'entreprise dans le but de l'aider à atteindre ses objectifs* est une des définitions possibles. Sans réellement les nommer, les connaissances tacites et leur rétention dans l'entreprise jouent un rôle primordial.

Nous nous trouvons donc en face de deux notions à contours flous ou variables, imbriquée l'une dans l'autre et caractérisée dans les deux cas par la contingence. La complexité de ces notions ne permet pas de les cerner dans des modèles simples et universels. Leur utilité dépend alors de la faculté des entreprises de les contextualiser et de porter un jugement sur leur introduction ou pas. Il est absolument nécessaire que ces réflexions partent de la situation de l'entreprise pour pouvoir ensuite évaluer les possibilités qu'offrent ces notions. Partant de la gestion des compétences ou des connaissances, l'entreprise risque de les simplifier ou de les adapter de façon importante et ainsi perdre des bénéfices possibles ou faire des efforts inutiles.

La simple mise à disposition d'outils ne permet pas toujours d'améliorer le fonctionnement d'une entreprise. Par ailleurs, il convient aujourd'hui d'articuler la gestion des compétences à celle des connaissances et aux identités professionnelles.

4. Articuler compétences, connaissances et dynamiques identitaires

Les dynamiques professionnelles traditionnelles sont fortement remises en cause, aujourd’hui, par les déplacements des contenus opératoires et des modes de fonctionnement collectif ; déplacements associés en particulier aux NTIC, aux nouvelles organisations davantage orientées produit ou projet, et aux multiples partages d’activités au sein de l’entreprise étendue. De nombreuses actions en entreprises visent aujourd’hui à redéfinir les référentiels de compétence de chaque métier, les polyvalences nécessaires, les parcours et les carrières. Mais ces actions sont confrontées à la difficulté à élaborer des scénarios prospectifs pertinents d’un point de vue stratégique pour l’entreprise, et à la difficulté à évaluer leur attractivité et leur acceptabilité pour les acteurs concernés.

On peut noter aussi le développement des actions visant à organiser les dynamiques de connaissance, que ce soit avec un point d’entrée instrumental et selon une logique de capitalisation (démarche et outil de *Knowledge Management*) ou en soutenant l’émergence de réseaux d’échanges au sein de groupes professionnels (repérés comme des « communautés de pratiques ») ou enfin, mais plus rarement, en tentant d’orienter et d’accélérer la production de nouvelles connaissances à des fins d’innovation (en particulier des plates-formes d’innovation).

Globalement, les notions de gestion des compétences et de gestion des connaissances apparaissent extrêmement populaires actuellement, tant dans les projets de réforme organisationnelle que dans les écrits des chercheurs et des consultants. Cette popularité correspond globalement à une vision des enjeux industriels mettant en avant la compétence et la connaissance comme richesse essentielle des entreprises et comme exigence celle de structurer, d’organiser ces dynamiques de connaissances et de compétences.

On peut considérer qu’émerge une nouveau mode de rationalisation qui vise à gérer de façon raisonné le capital intellectuel. Mais force est de constater aujourd’hui que les actions orientés compétences et les actions orientés connaissances sont rarement reliées et que cette indépendance des deux champs se retrouvent dans la littérature.

Tout ceci appelle une réflexion sur la façon dont les notions de compétence et de connaissance sont mobilisées dans les écrits et dans les actions et sur leur possibles articulations. Une des façons d’envisager cette articulation consiste à prendre pour objet d’analyse la dynamique des métiers, que ceux-ci soient internes à l’entreprise ou en traversent les frontières. Il s’agit alors de reconstruire les cadres d’analyse et d’action relatifs à la transformation des dynamiques de métier, en prenant en compte les enjeux de compétences et de connaissances en lien avec les exigences de performance d’un côté et avec les enjeux identitaires (individuels et collectifs) de l’autre.

BIBLIOGRAPHIE

- AUBRET, J., GILBERT, P., PIGEYRE, F. (2001). *Le Management des compétences*, Paris : Dunod.
- BALMISSE, G. (2002). *Gestion des connaissances*, Paris : Vuibert.
- BELLIER, S. (1999). *Les compétences en action*, Paris : Liaisons.
- DEFÉLIX, C. (2003). *Ce que gérer les compétences veut dire*, dans : Guénette, Rossi, Sardas.
- DUPUICH-RABASSE, F. (coord.) (2002). *Gestion des compétences et knowledge management*, Paris : Editions Liaisons.
- GUÉNETTE, A.M., ROSSI, M., SARDAS, J.-C. (dir.) (2003). *Compétences et connaissances dans les organisations*, Lausanne : SEES/ Revue économique et sociale.
- SARDAS, J.-C. (2003), *Gestion des compétences, gestion des connaissances et enjeux identitaires en conception*, dans : Guénette, Rossi, Sardas.