

# QU'A-T-ON APPRIS DE LA GESTION DES COMPETENCES ?

**Dominique Bouteiller (HEC-Montréal) et Patrick Gilbert (IAE de Paris)**

Dominique Bouteiller, HEC Montréal, 3000 chemin de la Côte-Ste-Catherine, Montréal (Québec) H3T 2A9, Canada, 514-340-6895, [dominique.bouteiller@hec.ca](mailto:dominique.bouteiller@hec.ca)

Résumé :

*Dans les années 1990, la gestion des compétences amorçait sa diffusion dans les entreprises. Le mouvement s'est amplifié au début des années 2000. Malgré les apports soulignés par certains observateurs (renforcement de la cohérence de la GRH, renouvellement de son instrumentation, contribution à l'accompagnement social des mutations économiques...), cette démarche peine à améliorer les décisions en GRH. Avant que d'autres approches viennent sur le devant de la scène, il devient urgent de dresser un bilan de la période passée : qu'a-t-on appris de la gestion des compétences?*

*Partant de l'analyse des pratiques en France et en Amérique du Nord, les auteurs centrent leur réflexion sur les difficultés rencontrées par les entreprises qui tentent de redéfinir une partie de la prise de décision en gestion des ressources humaines autour du concept de compétence.*

*Ils commencent par un rappel des critiques qu'ils dégagent d'une revue de littérature (§1, « Les dimensions éclairées ») : la critique idéologique (individualisation à tout crin, désresponsabilisation de l'entreprise...), la critique conceptuelle (pas de possibilité d'appréhender le tacite, flou de la notion, insignifiance des formulations...), la critique organisationnelle (pas d'articulation avec les projets d'investissements et les restructurations) et la critique stratégique (pas de décision résultante, tout est stratégique...).*

*Puis, ils s'interrogent sur une dimension peu mise en évidence : celle de l'instrumentation de gestion, de sa conception et de ses usages (§2, « La dimension négligée »). À ce sujet, ils soulèvent deux questions : la compétence est-elle, au même titre que d'autres variables ressources humaines (absence, accident du travail, roulement, rendement, performance, etc.) une donnée chiffrable, et donc numérisable? L'instrumentation de la gestion des compétences, tel qu'elle se déploie actuellement, offre-t-elle les garanties de fiabilité et de validité que l'on est en droit d'exiger d'un outil de gestion à vocation aussi stratégique?*

*Enfin, ils dégagent de cet ensemble des enseignements au niveau de la gestion des compétences elle-même et à celui de la GRH. Ces enseignements sont mis en perspective face à la montée en puissance de la gestion des talents.*

Mots clés : Gestion des compétences, instrumentation, numérisation, pratiques RH, talents.

## Introduction

Surgissant dans le domaine de la sélection du personnel au début des années 1970 (McClelland, 1973), introduite dans le langage managérial dans le courant des années 1980, se diffusant significativement en GRH au début des années 1990, la gestion des compétences est depuis une quinzaine d'années de tous les discours. Malgré les apports soulignés par maints observateurs, cette démarche peine parfois à améliorer les décisions en GRH. Il pourrait être tentant de s'en remettre à d'autres approches, telles que la gestion des talents<sup>1</sup> dont le caractère de nouveauté peut faire croire à des résultats plus assurés.

Force est de constater que le temps qui passe constitue un défi pour les innovations managériales qui, en se confrontant à l'épreuve du réel, tendent à perdre leur caractère attractif ou, à tout le moins, les utopies réformatrices dont elles étaient porteuses. Il devient urgent de dresser un bilan de la période passée : qu'a-t-on appris de la gestion des compétences ? Comment en obtenir davantage d'effets ? Quels enseignements dégager des difficultés rencontrées ?

Pour répondre à ces questions et contribuer à faire évoluer les pratiques, nous avons choisi d'adopter une posture critique. D'abord, la posture apologétique qui fut longtemps dominante sur ce sujet n'est plus guère de mise aujourd'hui. Ensuite, ainsi que le rappelle la théorie de l'apprentissage, l'erreur est une source de savoir. L'analyse des dysfonctionnements et des anomalies est une méthode qui devrait donc nous permettre de construire les voies et moyens pour y remédier.

Une posture critique à l'égard d'une pratique de GRH ne doit pas seulement questionner *le sens* de cette pratique. Elle doit aussi s'interroger sur sa *vérité*<sup>2</sup> : l'instrumentation de gestion des compétences fait-elle bien ce qu'elle prétend faire ? En particulier, les critères sur lesquels elle s'appuie sont-ils fondés ? Lorsqu'on prétend « évaluer », « mesurer », « valider » une compétence, quelle signification et quelle valeur de vérité accorder à ces expressions ? Cette double préoccupation, celle du sens – centrale du côté des Français – et celle de la vérité – davantage portée par les Nord-Américains – traverse les critiques de la gestion des compétences. Nous nous efforcerons de rendre compte de l'une comme de l'autre.

Pour développer notre propos, nous nous appuyerons sur trois sources complémentaires d'information :

- 1) la littérature scientifique et managériale, tant du côté français que du côté nord-américain;
- 2) l'analyse de documents provenant de grandes entreprises, de cabinets de consultation ou encore de centres de recherche publics ou privés;
- 3) nos propres expériences en tant que chercheurs-intervenants, que ce soit dans des entreprises privées de moyenne ou grande importance, dans des unités appartenant à des firmes multinationales, ou encore au sein de l'administration publique.

---

<sup>1</sup> Différentes enquêtes témoignent de l'engouement du thème des DRH pour le thème « Talents ». Ainsi, d'après une étude du cabinet Hewitt Associates réalisée en 2007 (« 3rd European HR Barometer, HR Trends and Perspectives 2008-2010 »), menée pour le compte du Club Européen des Ressources Humaines, les DRH européens considèreraient la gestion des talents comme une de leurs tâches les plus importantes. Le baromètre RH ESSCA/BODET 2008 met également en avant la gestion des talents (attirer et retenir les meilleurs talents » serait la préoccupation n°1 des DRH). Enfin, selon le baromètre 2008 CSC/ Liaisons Sociales/E&P, La guerre des talents serait la priorité des DRH et les DG percevraient la création de valeur de la fonction RH à partir de sa « capacité à attirer et retenir les talents ».

<sup>2</sup> Galambaud (1983, p.14) prête à Lazarsfeld, parlant des chercheurs en sciences sociales, l'heureuse formule suivante : « *Nous Américains, ce que nous disons est vrai, mais nous ne savons pas si cela a un sens. Vous Français, ce que vous dites a un sens, mais vous ne savez pas si c'est vrai.* »

Nous commencerons par un rappel des principaux types de critiques dégagées d'une revue de littérature (§1, « Les dimensions éclairées »). Puis, nous nous interrogerons sur une dimension jusqu'à maintenant moins clairement mise en évidence : celle de l'instrumentation de gestion, de sa conception et de ses usages (§2, « La dimension négligée »). Nous nous efforcerons, enfin, de dégager de cet ensemble des enseignements à différents niveaux.

## Les dimensions éclairées

### L'effet confusion : une notion qui demeure floue

#### Compétence : un mot-valise ?

À l'aube des démarches compétences, Zemke (1982), dans ses travaux sur la formation professionnelle continue, relevait que le terme n'avait guère de sens plus précis que celui que lui prêtait la personne qui en faisait usage. Défaut de jeunesse? Non, car les nombreuses tentatives pour conceptualiser la compétence et tenter d'en maîtriser les différentes formes ne semblent guère avoir porté leurs fruits. En France, dans le courant des années 1990, les promoteurs de la « logique compétence » tirent la sonnette d'alarme. Zarifian (1995) écrit : « *la notion même de compétence reste confuse* ». Relevante, lui aussi, un manque de rigueur dans la définition de la compétence, Le Boterf (1997a) a cru déceler dans ces imprécisions, la source de décisions pratiques faibles. A la même époque, du côté nord-américain, Russ-Eft (1995, p. 329) observait : « *le débat continu sur ce que les compétences sont et comment elles peuvent être mesurés.* » Plus récemment, Lichtenberger (2003) constate que les définitions de la compétence sont moins guidées par le souci de précision théorique de leurs auteurs que par leurs préoccupations propres : « *La compétence se définit selon la visée opératoire de l'auteur qui l'emploie, d'organisation du travail, de formation, de gestion de l'emploi, de négociation de sa reconnaissance,...* Chacun, cadre opérationnel, responsable de ressources humaines, syndicaliste, consultant, formateur... le tire dans le sens qui lui est propre ». Aujourd'hui encore « qu'est-ce qu'une compétence ? » demeure une question non résolue (Shippmann et al., 2000 ; Delamare Le Deist et Winterton, 2005), alors même que les écrits qui prétendaient la cerner pourraient à eux seuls justifier la création d'une bibliothèque, et que, paradoxalement, les définitions abondent ! Hélas, elles divergent sur plusieurs points :

- L'étendue, plus ou moins grande de la notion : certaines définitions, surtout du côté nord-américain, incluent les croyances, les motivations, les valeurs et intérêts (Fleishman, Wetrogen, Uhlman, & Marshall-Mies, 1995), d'autres, sans aller jusque-là, prennent en compte les traits de personnalité (Lévy-Leboyer, 1996), les traits de caractère (*Traits*) (Boyatzis, 1982), d'autres encore, plus restrictives, s'attachent essentiellement aux connaissances et habiletés.
- L'orientation, behavioriste ou cognitive : behavioriste, les compétences sont vues comme des « répertoires de comportements » (Lévy-Leboyer, 1996), cognitive, les compétences sont perçues comme des stratégies de raisonnement (de Montmollin, 1984 ; Michel et Ledru, 1991) ou hybride (la plupart des définitions) ;
- La formulation, centrée sur les contenus ou sur les processus : généralement, les définitions de la compétence énumèrent une série plus ou moins large d'attributs, elles décrivent plus rarement un processus (Le Boterf, 2004 ; Zarifian, 2001 ; Reinbold, Breillot, 1993).
- L'approche, universaliste ou contingente : à l'approche universaliste relativement dominante en Amérique du Nord s'oppose une approche contingente, plutôt européenne, considérant les compétences comme des construits situés (de Montmollin, 1984 ; Capaldo, Iandoli et Zollo, 2006).

A l'imprécision du terme au niveau théorique s'ajoute parfois l'insignifiance des formulations dans les documents d'entreprise. Certains référentiels de compétences ne nous renseignent guère sur l'activité de ses détenteurs tant les compétences énoncées sont triviales (« savoir travailler seul ou avec d'autres », « avoir le sens de l'écoute », « gérer son temps », « être capable d'ouverture d'esprit »...). S'agit-il bien du capital humain dont la gestion des compétences voulait s'emparer ? Les compétences ont d'autant plus de prix qu'elles sont tacites. Mais ces compétences-là ne sont guère prise en compte dans les référentiels. Mais, après tout, le flou de la notion et les approximations de ses formulations sont peut-être l'un des éléments à l'origine de la fortune de la notion. C'est en tout cas le point de vue défendu par Ropé et Tanguy (1994) qui soutiennent : « la plasticité de ce terme est un élément de la force sociale qu'il revêt et de celles des idées qu'il véhicule. » Sur ce point, la critique conceptuelle rejoint la critique idéologique.

### **Ne pas s'obnubiler sur le sens d'un mot**

Pour Stroobants (1998), la fortune du terme « compétence » tend souvent à obscurcir la distinction de la démarche sous-jacente : en fait, compétences ou non, l'alternative fondamentale demeure dans le choix de « *justifier les hiérarchies salariales soit par les différences de catégories de travaux, soit par les différences de catégories de travailleurs* ». D'aucuns estimeront que le flou de la notion facilite toutes les projections et contrevient à la clarté de la stratégie RH. Sans doute. Mais l'on notera aussi que lorsqu'une notion rencontre une forte utilité sociale, les difficultés liées à sa formulation ne peuvent être surmontées que par des va-et-vient entre le terrain et la recherche. Entre les facilités de la promotion d'un modèle normatif et sa critique féroce, peut-être les auteurs n'ont-ils pas encore trouvé la bonne distance avec le terrain ? N'y a-t-il pas mieux à faire, suivant le conseil de Pichault (2006) en s'engageant dans l'observation attentive des faits.

En outre, tout en reconnaissant que l'on ne peut gérer que ce que l'on sait caractériser, ne faut-il pas admettre que la compétence n'a pas le monopole du flou : des notions aussi courantes que celle de « poste » ou de « fonction » ne sont parfois guère mieux conceptualisées ! En la matière, la quête d'une objectivité totale est illusoire, puisqu'aucune démarche ne peut offrir des garanties totales d'objectivité ou d'impartialité. La critique conceptuelle s'efface – provisoirement au moins – devant celle des intentions sous-jacentes aux démarches compétences et aux effets qu'elles produisent.

### **L'effet individualisation : les solidarités collectives mises à mal**

#### **Un effet d'emprise et d'assujettissement ?**

Très tôt, des observateurs se sont élevés contre l'impérialisme de la notion de compétence et la constitution d'ensembles professionnels artificiels qui en résultent. Courpasson et Livian (1991) relèvent qu'elle donne une grande marge de manœuvre aux directions d'entreprise dans l'élaboration des règles de fixation des conditions d'emploi, au détriment des stratégies collectives de négociation. L'individu prend le pas sur le collectif de travail.

De nombreux auteurs s'accordent pour considérer que le recours massif à la notion de compétence traduit une individualisation de la relation salariale et l'accroissement de la responsabilité des salariés à l'égard du résultat (Dugué, 1994; Stroobants, 1998 ; Paradeise et Lichtenberger, 2001 ; Reynaud, 2001). La gestion des compétences s'oppose au collectif en limitant les solidarités du métier ou de l'atelier (Monchatre, 2004). En outre, la gestion des compétences a eu pour effet de mettre en évidence, comme jamais auparavant, ceux et celles qui ne peuvent plus (ou ne veulent plus) développer leurs compétences (Bouteiller et Gilbert, 2005). Sa fonction qualifiante laisse alors la place à une logique de marginalisation, voire d'exclusion, avec laquelle les directions de ressources humaines ne sont que rarement

préparées à composer. Aux « bas niveaux de qualification », victimes du contexte économique, de l'ampleur des mutations technologiques et de l'élévation du niveau de scolarisation, que l'on stigmatisait au début des années 1990, sont venus se substituer les « incompetents ». Il est difficile de voir là un progrès social.

### **Ne pas diaboliser la gestion des compétences**

La critique idéologique, particulièrement féroce en France dans les années 1990, s'est atténuée ensuite, en même temps que, symétriquement, diminuait l'emballement médiatique. L'observation de terrain montre en effet qu'il ne faut pas « diaboliser » la gestion des compétences et considérer, à l'instar de Livian (2007), qu'elle n'est ni le vecteur de domination du nouveau capitalisme que certains ont cru voir, ni l'outil miracle d'un changement radical porté par d'aimables innovateurs. Selon Largier (2003), la gestion des compétences peut d'ailleurs tout aussi bien servir l'entreprise que ses collaborateurs : « *D'un côté, le dispositif de gestion des compétences permet à l'organisation d'accroître son emprise sur les salariés et les activités et, de l'autre, le dispositif est une ressource pour les acteurs qui sont impliqués dans sa mise en œuvre. Ceux-ci s'en emparent et le transforment de telle manière que le résultat diffère de ce qui était initialement prévu.* »

Faut-il brûler la gestion des compétences ? Telle est l'interrogation provocante d'une équipe de chercheurs réunis sous la direction de François Pichault (2006). Leurs travaux montrent, à partir de l'analyse approfondie de quatre cas relevant à la fois de l'industrie et des services que, à la différence d'une certaine image d'Épinal, la gestion des compétences peut prendre des formes concrètes très diverses. S'il faut brûler quelque chose, c'est tout ce qui contribue au décalage entre les discours incantatoires et les pratiques effectives. Cette leçon, on l'imagine, vaut pour bien d'autres pratiques managériales, passées, présentes et à venir.

### **L'effet dilution : une approche trop peu intégrée**

#### **Un manque fréquent d'ancrage organisationnel et stratégique**

Aujourd'hui le débat idéologique s'est apaisé. C'est sans doute, comme le relève avec pertinence Segrestin (2007, p. 120) parce que la révolution a été modeste : « *Bonne ou mauvaise nouvelle, les faits ne sont pas à la mesure des ambitions affichées. Selon nous, le constat est typique d'une situation portée à s'enrayer parce que la charge utopique est trop grande et les problèmes posés trop lourds.* » Pour Zarifian (1999, 2001), le « modèle de la compétence » ne peut être compris qu'en faisant un détour par les mutations du travail et de son organisation. Cette orientation de la gestion des compétences a reçu une large audience auprès des professionnels de la GRH et fut alimentée, pour un temps, par les clubs de réflexion; mais on en trouve peu de traces dans les pratiques. La décontextualisation est entretenue par les définitions universalistes de la compétence. En Amérique du Nord, ce phénomène se renforce sous l'influence de cabinets de conseil qui, inspirés par les travaux d'auteurs tels que Spencer et Spencer (1993) diffusent des dictionnaires de compétences génériques<sup>3</sup>. Cette pratique-ci a ses avantages, elle assure une certaine efficacité de la gestion des compétences à travers la standardisation de référentiels de compétences disponibles sur le marché (Capaldo, Iandoli, Zollo, 2006, p. 429). Mais elle a aussi d'évidentes limites, surtout, souligne A. Klarsfeld (2000), si l'on considère que l'identification et le développement de compétences doivent être un facteur de différenciation et d'avantage concurrentiel!

L'orientation organisationnelle de la gestion des compétences est mise à mal par la pratique habituelle étroitement centrée sur les individus. Divers auteurs se sont penchés sur la notion de compétence collective (Le Boterf, 1997 b ; Wittorski, 1997; Dubois et Retour, 1999). Mais

---

<sup>3</sup> Exemple : « *The Career Architect* » de Lombardo et Eichinger (1992)

il est bien difficile de repérer des pratiques de GRH qui s'en réclament explicitement. Notion organisationnelle, elle reste le chaînon manquant entre la stratégie et la GRH (Guilhon et Trépo, 2000). Si l'on s'accorde à reconnaître, avec Galambaud (2002) que la gestion des ressources humaines ne remplit son objet que lorsqu'elle concourt directement à la performance organisationnelle, on peut penser que la gestion des compétences, qui est restée une technique au service des directions de ressources humaines (Amadiou et Cadin, 1996) n'a pas vraiment démontré son efficacité. En aval, la contribution économique de certaines activités a parfois pu être explicitée dans certains référentiels de métier, elle ne s'est pas suffisamment traduite par des gains de productivité ou par un meilleur service apporté au client. Selon Colin et Grasser (2003) le modèle de la compétence existe surtout ... dans la littérature, car les pratiques de gestion des compétences sont faiblement mobilisées (7 % des 386 établissements de l'enquête Réponse de la DARES).

Finalement, les liens effectifs avec les décisions de GRH restent partiels et, à de rares exceptions près, seuls les processus de formation et de gestion des carrières semblent donner lieu à des réalisations concluantes. L'argument le plus courant est que l'ampleur du travail nécessaire pour réaligner les processus et modifier en conséquence les routines est jugée si importante que l'on a préféré une approche réfléchie et progressive à un changement radical, mais hasardeux.

### **Le manque d'ancrage stratégique n'est pas une fatalité**

La gestion des compétences n'a en elle-même aucune vertu stratégique. Son ambition ne saurait être supérieure aux moyens dont disposent les DRH. Or, comme le montrent les résultats d'une étude menée périodiquement par Lawler, Bourdeau et Mohrman (2006), l'essor d'une approche stratégique concrète des RH demeure limité. Cette position rejoint l'observation de Pichault et Rorive (2007) qui, dans leur étude sur les restructurations d'entreprise et la redéfinition des périmètres organisationnels, soulignent que la fonction RH exerce dans ces opérations un rôle modeste. Essentiellement, ils notent soit un retour vers des formes basiques d'administration du personnel, soit une évolution vers des formes plus médiatiques, inspirées par le marketing. Ces constats sont très éloignés de l'image d'Épinal du « partenaire stratégique » vantée par une certaine littérature.

Pourtant, dans certains contextes, et à certaines conditions, il apparaît possible d'articuler la gestion des compétences à la stratégie, ainsi qu'en font la démonstration, exemples à l'appui, Le Boulaire et Retour (2008) :

- Soit, dans l'approche classique « *top-down* », à partir de la déclinaison de la stratégie générale d'entreprise aux compétences requises (alignement vertical),
- Soit, dans une approche « *bottom up* » (*Resource Based View*), des compétences détenues à la stratégie (investissement),
- Soit dans un double processus d'investissement et d'alignement.

### **La dimension négligée**

Que penser de ces charges contre la gestion des compétences ? Disons-le nettement : elles sont indispensables. Compte tenu de la progression des techniques de gestion, et de leur extension à des champs d'application nouveaux, il y a une nécessité écologique de cette critique. Leur diffusion contribue à une mise à distance par les DRH de leurs pratiques. Faisant contrepoint à la foisonnante littérature normative, elles contribuent à remettre en cause les certitudes confortables. Néanmoins, par plusieurs côtés, elles nous semblent insuffisantes et, à leur manière, réductrices. Leur caractère externaliste et par trop général permet peu de faire progresser les pratiques : toutes ses critiques ne pourraient-elles pas, aussi justement, s'adresser à la GRH dans son ensemble ?

Si la GC a jusqu'à maintenant été critiquée de bien des façons, elle l'a paradoxalement beaucoup moins été sous l'angle de son instrumentation et de l'utilisation qui en est faite sur le terrain. Or, même si l'outil n'est pas tout, on ne peut ignorer sa centralité dans les pratiques de gestion (Chiapello et Gilbert, 2009). Ne constate-t-on pas d'ailleurs, *a contrario*, que dans certains cas, l'outil est devenu une fin en soi, la gestion des compétences ressemble alors à un rituel qui consiste à remplir des formulaires, à alimenter des bases de données et à « faire tourner » une application informatique. Car, si les dispositifs de gestion traduisent une logique de rationalisation et de maîtrise de l'organisation, ils sont parfois porteurs « d'irrationalités, d'incohérences » (Boussard et Maugeri, 2003, p. 51).

La boîte noire que constituent trop souvent la mesure, le calibrage et la mise en œuvre de la compétence<sup>4</sup> mérite d'être analysée pour au moins trois raisons.

- La numérisation des données fondamentales de la GRH ne pourra que s'intensifier et se sophistication davantage au cours des prochaines années.
- Les échecs en matière de gestion des compétences semblent bien souvent attribuables au manque de qualité de son instrumentation et aux difficultés de sa mise en œuvre. S'effondrant en quelque sorte « de l'intérieur », par manque de validité et de fidélité, la prise de conscience et la crise de confiance apparaissent, et c'est tout l'édifice qui risque d'être soit brutalement remis en cause soit simplement laissé à lui-même dans l'indifférence générale.
- Les nouvelles approches de management, davantage centrées sur les « connaissances », les « savoirs », les « talents », et autres potentiels d'intelligence de la firme et de l'individu, s'articulent elles aussi autour de substrats du concept de compétence, et consomment intensivement de l'instrumentation (McDermott, 1999).

## La compétence numérisée

### De la vertu des chiffres...

Comme pour l'absentéisme, les accidents du travail, la performance ou encore les flux de main-d'œuvre, la compétence se doit d'être calibrée et mesurée afin d'être « gérée ». L'information ne peut donc rester longtemps qualitative. Les responsables RH voudront ainsi savoir si telle ou telle compétence est suffisamment maîtrisée au niveau d'un employé, d'une équipe, voire à la grandeur d'un département ou de l'ensemble de l'établissement. Le cadre de premier niveau cherchera à savoir dans quelle mesure le plan de développement convenu avec son employé lors de la dernière entrevue d'évaluation a effectivement été respecté. L'employé sera intéressé à identifier avec précision ses cibles d'amélioration en regard des exigences de son emploi ou de son parcours professionnel anticipé. Consignées dans des profils et des bilans, puis consolidées dans des tableaux de bord plus transversaux, toutes ces informations alimenteront des systèmes plus larges de prise de décisions : sélection de nouveaux employés, développement individuel, promotion, relève, rémunération, etc. Constatons en outre qu'il est pratiquement devenu impossible pour une entreprise, désireuse de s'engager dans une forme ou une autre de gestion des compétences, de ne pas envisager de solution logicielle. Or, tous ces logiciels, qu'ils soient spécialisés ou qu'ils constituent l'un des modules d'une solution informatique beaucoup plus large de type progiciel de gestion intégrée (PeopleSoft, SAP, Oracle, etc.) exigent de chiffrer différentes dimensions de la compétence.

---

<sup>4</sup> Parmi les auteurs qui ont récemment documenté cette mise en perspective critique, citons, par ordre chronologique : Le Boterf (2008) ; Oiry et Sulzer (2006) ; Oiry (2006) ; Dietrich (2005) ; Jouvenot et Parlier (2005) ; Pemertin (2005) ; Estellat (2003) ; Klarsfeld et Roques (2003) ; Le Corre (2003) ; Stroobants (2003) ; Aubret, Gilbert, Pigeyre (2002).

Les bénéfices attendus de ce que nous appellerons ici la « numérisation des compétences », sont nombreux et restent le plus souvent largement hypothétiques :

- La compétence numérisée aura, dans sa présentation, le bénéfice de la simplicité et de la lisibilité.
- La compétence numérisée constitue un support à la prise de décision. Elle permet un ciblage précis sur des priorités et des objectifs, et balise étroitement les contrôles possibles en cours de processus.
- La compétence numérisée est rassurante. Quand toutes les vertus lui sont accordées, le chiffre aura l'apparence de la précision, de l'objectivité, de la fiabilité et, dans les situations les plus consensuelles, de la transparence<sup>5</sup>. Autrement dit, il sera digne de confiance.
- Enfin, on peut faire l'hypothèse qu'un champ de gestion qui devient chiffrable gagne aussitôt en statut et en confort pour les responsables de son pilotage. Les DRH pourront voir l'engagement dans une démarche compétence, comme un moyen intéressant, et tout compte fait, fonctionnellement peu coûteux<sup>6</sup>, de gagner en légitimité et en influence dans la course au succès organisationnel.

Sauf cas exceptionnel, la compétence ne fera donc pas l'économie du chiffre. Deux grandes questions se posent alors :

1. la compétence est-elle, au même titre que d'autres variables ressources humaines, une donnée chiffrable, et donc numérisable?
2. l'instrumentation de la gestion des compétences, tel qu'elle s'est déployée en France et en Amérique du Nord, offre-t-elle les garanties de validité et de fidélité que l'on est en droit d'exiger d'une démarche à vocation annoncée aussi stratégique?

Bien que les intentions et les modalités de la GC peuvent prendre diverses formes, l'ensemble du système s'appuie en général sur le raisonnement suivant : 1) l'atteinte du niveau de performance qui a été fixé pour une fonction/emploi nécessite de mobiliser certaines compétences clés dans la réalisation des activités constitutives de cette fonction/emploi; 2) chacune de ces compétences clés doit être mobilisée à un certain niveau (le requis) pour assurer le niveau de performance recherché. Si l'employé ne maîtrise pas chaque compétence (l'acquis) au niveau déterminé, sa performance devient une incertitude qu'il faut tenter de contrôler. Il en résultera certains écarts qui n'auront de sens que s'ils permettent de baliser la prise de décision RH, qui conduira, soit à les réduire et/ou à les sanctionner s'ils sont négatifs, soit à les optimiser et/ou à les récompenser s'ils sont positifs.

Idéalement bien sûr, ces raisonnements doivent pouvoir se tenir de façon prévisionnelle, sur le court, moyen et long terme, en tenant compte de l'évolution prévisible des emplois et de celles de leurs exigences et du capital-compétence des employés. De façon paradoxale, il s'agit d'une sorte d'inversion du paradigme habituel puisque c'est à partir de l'écart à une norme de compétence que l'on infère désormais un problème potentiel de performance, et non plus du constat direct d'un problème de performance pouvant mettre en évidence un manque

---

<sup>5</sup> Ce sera d'autant plus vrai que l'on se trouvera dans des univers de travail où la donnée chiffrée, le respect des normes, les contrôles de processus omniprésents sont déjà au cœur des opérations et des modes de pensée.

<sup>6</sup> Selon Alain d'Iribarne, « *Les DRH étaient à la recherche de nouvelles légitimités pour impulser les changements nécessaires à l'accompagnement des déplacements qui s'opéraient par ailleurs. La compétence avait en effet le mérite, à leur niveau (les DRH), de permettre de s'engager dans une rhétorique de l'innovation tout en restant relativement économe dans les moyens à utiliser* » (cité par Oiry, 2003, p. 35).



de compétence. En fait, le repérage des écarts permettra de délimiter sur une base individuelle un champ décisionnel RH relativement précis. Si l'on retient les sous-systèmes de la GRH qui sont habituellement les plus concernés (Bouteiller et Gilbert, 2003), on peut imaginer que toute cette mécanique entraînera des décisions aussi diversifiées que la mise en route d'une activité ponctuelle de formation; la négociation d'un plan individuel de développement sur trois ans; l'intégration conditionnelle d'un nouvel employé suite à un processus de sélection; la recherche d'une mobilité transversale pour un cadre, la planification de la promotion d'un autre, ou encore le report d'une augmentation de salaire.

### **... et des limites de l'objectivation par la mesure**

La numérisation renvoie ici au double phénomène de la mesure, et donc du calibrage et du chiffrage des compétences, et de l'utilisation de ces données dans des logiciels spécialisés permettant d'aider à la prise de décision en ressources humaines. Tous deux soulèvent la question de la qualité de l'instrumentation. Certaines règles précises doivent en effet s'appliquer de façon à garantir que les construits qui sont utilisés pour procéder soient exempts de biais et traduisent bien ce qu'ils sont supposés représenter. On parlera alors de validité et de fidélité des instruments<sup>7</sup>. Selon Pettersen (2000 : 9), la **validité** « est la qualité première d'un instrument de mesure (...) elle indique jusqu'à quel point l'instrument parvient à mesurer ce qu'il est censé mesurer ou à prédire ce qu'il est censé prédire ». La **fidélité** de son côté renvoie au « degré d'exactitude des mesures; on s'y réfère pour désigner la précision, la fiabilité, la constance des résultats ou des scores obtenus à l'aide d'un instrument de mesure. Une mesure fidèle est une mesure sans erreur » (Pettersen, 2000, p. 153-154).

Ces deux notions s'appliquent bien sûr directement aux concepts de requis et d'acquis, et aux écarts qui peuvent en résulter. Or, à l'exception de savoirs et de savoir-faire très pointus et spécialisés et qui ne prêtent aucunement à interprétation, personne n'est vraiment capable d'affirmer qu'un niveau requis ou qu'un niveau acquis de compétence correspond exactement à ce qu'il est supposé être, ni que sa mesure sera parfaitement fidèle à travers le temps et les modalités d'évaluation. « Acquis » et « requis » sont avant tout des construits, issus de raisonnements qui sont tous, sans exception, sujets à interprétation. Du coup, si l'on fait de la validité et de la fidélité des notions relatives, se pose alors la question des seuils en deçà desquels « les choses ne sont plus acceptables ». Encore là, la réponse sera dépendante du contexte, de ses traditions gestionnaires, de son niveau d'exigence, et de ce que l'on pourrait qualifier de son « bon sens ambiant ». Il est tout à fait possible, et assez courant par ailleurs, qu'un niveau de validité et de fidélité acceptable ne soit obtenu que sur l'un des deux paramètres, où encore que pour certaines des compétences du référentiel et pas pour d'autres. Dans chacun de ces cas, c'est la validité et la fidélité globale de l'instrumentation qui sera compromise. C'est sans doute ce type de limitation qui fait dire à Pettersen (2000 : 11) qu'« un instrument est suffisamment valide à partir du moment où son application engendre des améliorations qui dépassent les coûts et les autres répercussions négatives ».

### **Gestion des compétences : routines et paradoxes**

Plusieurs dynamiques sont susceptibles de se conjuguer pour relativiser, atténuer, voire même neutraliser la portée gestionnaire de l'instrumentation qui sera développée. Nous raisonnerons

---

<sup>7</sup> Cette préoccupation pour la validité et la qualité globale de l'instrumentation compétence était déjà très présente, et même fort bien délimitée, dans la méthode de construction des référentiels suggérée par McClelland durant les années 1980, ainsi que chez les auteurs qui ont prolongé et diffusé ses travaux auprès des gestionnaires nord-américains (Spencer et al., 1992; Lucia et al., 1999).

également ici en termes d'effets en en retenant quatre, parmi les plus notables : l'effet réduction, l'effet prescription, l'effet distorsion et l'effet péremption.

### **L'effet réduction : de la simplicité au simplisme**

#### *De la représentativité des compétences-clés*

Le fait que l'on se trouve souvent devant des systèmes de gestion très sophistiqués ne doit faire oublier qu'à la base, la gestion des compétences, reste un formidable exercice réducteur et simplificateur. En général, l'emploi ciblé est dans un premier temps ramené à une liste d'activités clés, ou de grands champs de responsabilités, qui représentent l'essence même de son exercice et de sa finalité. Puis, chaque activité est décodée et réinterprétée en fonction des compétences qui doivent être mobilisées dans l'action pour que celle-ci soit réalisée de façon performante, c'est-à-dire en respectant certains standards fixés à l'avance. La méthode pour identifier les compétences peut être inductive et partir de la réalité des emplois et de leurs incidents critiques (approche de type Hay-McBer), ou peut être déductive et procéder par élimination à partir d'un dictionnaire ou d'un répertoire exhaustif de compétences prédéfinies (de type Architecte de carrière). Dans les deux cas, la difficulté sera de se donner une représentation opératoire de l'emploi, contenant assez de compétence pour éviter la caricature, tout en évitant d'en contenir trop pour éviter une opérationnalisation impossible. Structurée ou non en grandes catégories, dimensions et sous-dimensions, cette liste très sélective de compétences, dites « clés » ou « essentielles », ou encore « stratégiques », ne constituera, pour des raisons pratiques évidentes, qu'une représentation très agrégée<sup>8</sup> de l'emploi considéré (Bélisle, 1996, p. 30). Mais la problématique du nombre de compétences à retenir dans le référentiel pour qu'il soit représentatif se double d'une problématique du sens et de la portée des dimensions de la compétence qui seront retenues.

#### *De la compétence molle à la compétence invisible : qu'allons-nous mesurer exactement?*

Comme nous l'avons relevé d'emblée au début de cet article, ce champ d'études est encore loin d'être stabilisé au niveau conceptuel. Un référentiel sera toujours construit sur une certaine conception et sur une certaine représentation de la compétence qui est loin d'avoir une portée universelle. Certains référentiels viseront explicitement à construire des profils de compétences très génériques, s'appliquant de façon transversale à plusieurs catégories de personnel et comprenant des énoncées de compétences souvent plus proches des valeurs de l'entreprise et de savoir-être très larges (*ultra soft skills* !) que des préoccupations liées à l'exercice plus spécifique d'un métier ou d'une activité très ciblée. D'autres au contraire joueront la « carte métier », et après avoir énoncé quelques qualités d'ordre personnel ou relationnel, déclineront une liste d'habiletés précises (*hard skills*) en correspondance directe avec la réalisation des activités-clés de l'emploi.

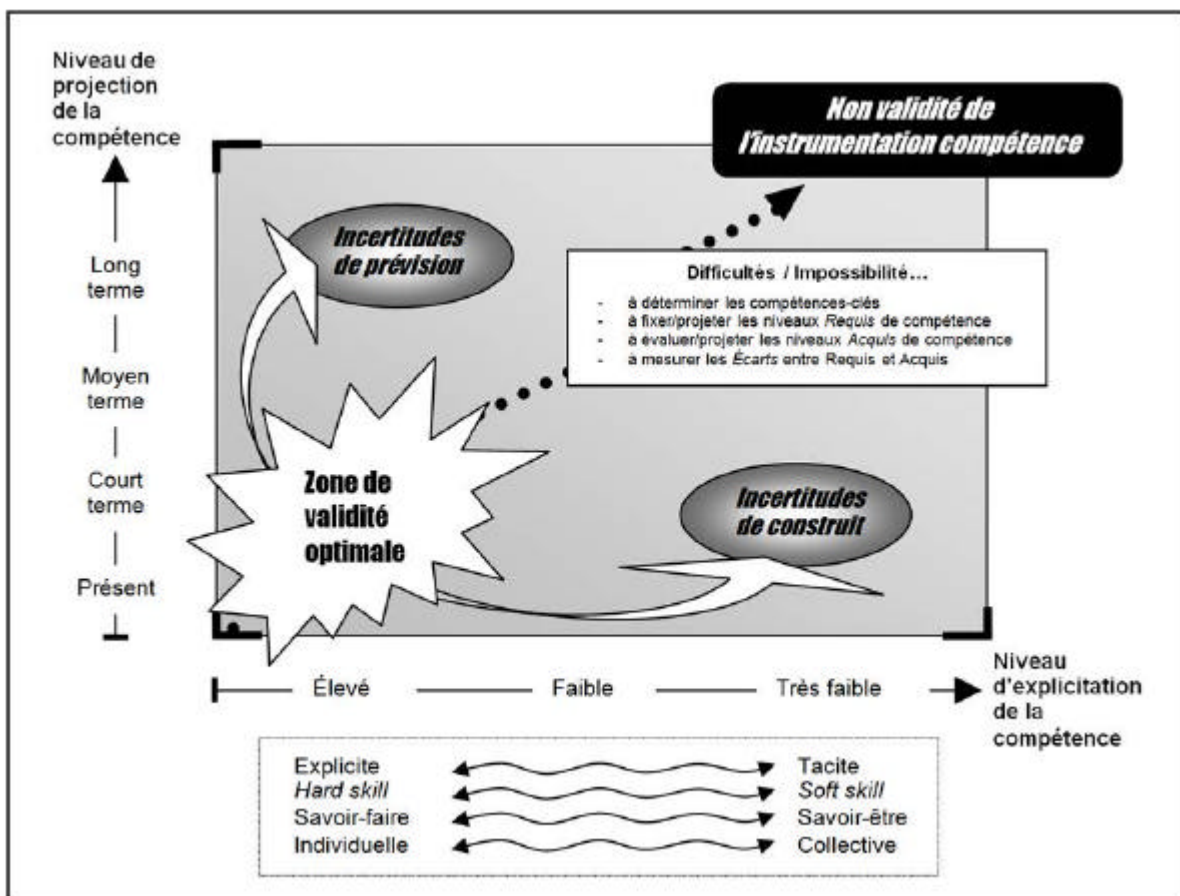
La difficulté est ici que toutes les compétences, ou du moins ce que l'on qualifie de compétences, ne sont pas également « lisibles » dans le temps et dans l'espace de l'individu et de l'organisation. Deux axes nous semblent importants pour raisonner (Figure 1) ; soit d'un côté le niveau d'abstraction de la compétence, et de l'autre son caractère prospectif. Du côté du temps, plus la cible visée sera éloignée, plus la prévision sera à priori difficile à réaliser, et moins il sera naturellement possible de baliser précisément les niveaux requis où acquis de compétence. C'est la limite bien connue des pratiques de GPEC qui ressurgit ici. Du côté du

---

<sup>8</sup> Les pratiques en Amérique du Nord nous indiquent des référentiels oscillant en moyenne entre 8 et 20 compétences-clés (Bouteiller et Gilbert, 2003); ce qui est beaucoup si l'on pense à la gestion dont ils devront faire l'objet par la suite, et peu compte tenu de la complexité de certains emplois.

sens et de la portée du concept, les critiques sur la quête du « travail réel » nous semblent tout à fait justifiées (Stroobants, 1991). L'instrumentation compétence ne pourra en effet que s'approcher, et parfois de très loin, de ce qui caractérise le travail réellement effectué, et il restera toujours une vaste zone d'ombre non explicitée. De multiples travaux montrent à quel point une partie importante de ce qui est mobilisé au quotidien dans l'exercice du travail ne ressort pas ou trop peu à l'observation directe et échappent à coup sûr aux efforts classiques de formalisation (Nonaka et Takeuchi, 1997). En fait, ces compétences informelles (Ferrary, 1998), composées de savoirs et de savoir-faire tacites, vont le plus souvent échapper totalement au référentiel alors même que c'est leur mobilisation qui garantira une partie essentielle du différentiel de performance dans certains types d'emplois. Ce raisonnement sur l'incapacité des référentiels à intégrer les dimensions de la compétence les plus difficilement formalisables s'applique bien sûr également à la fois à toutes ces compétences de nature plus collective, ainsi qu'à toute la dimension collective des compétences individuelles (Le Boterf, 2004).

**Figure 1**  
Espace de lisibilité de la compétence et validité de l'instrumentation



On voit donc que selon les choix conceptuels qui seront faits, le référentiel risquera en quelque sorte d'être « aveugle » sur une partie plus ou moins importante des compétences effectivement nécessaires à la réalisation performante des activités. Plus les incertitudes de prévision et plus les incertitudes de construit seront importantes, plus l'ensemble de compétences identifiées, définies, calibrées et intégrées entre elles au sein du référentiel risquera d'être éloigné de la compétence réellement mobilisée dans l'exercice performant de l'emploi. Pour être gérable, la compétence ne peut être gardée à son « état naturel ». Elle doit être ramenée à une dimension interprétable et formalisable, et dans une certaine limite,

standardisable. La gestion des compétences exige par définition cet exercice de simplification extrême et sa numérisation ne fait qu'exacerber les contraintes à ce niveau. Tout exercice de priorisation est en même temps un processus d'exclusion. Le risque est ici de passer « sans vraiment s'en rendre compte » de la synthèse analytique à la réduction simpliste, et de réifier l'emploi.

### *Maîtrise des compétences : des échelles dangereuses à utiliser*

Le raisonnement est exactement le même lorsque l'on descend au niveau d'une compétence particulière et que l'on s'attarde sur sa définition et sur l'échelle qui concrétise la gradation de son exercice. Chaque niveau de compétence est à son tour illustré et résumé en une liste plus ou moins longue de comportements-types. Or, malgré tout le soin apporté à cet exercice, et hormis les cas de compétences très spécialisées à contenu fortement technique, facilement transposables en comportements spécifiques, une telle liste ne sera jamais ni tout à fait exhaustive, ni tout à fait représentative. Il sera difficile de trouver un fil conducteur, sous-jacent à l'ensemble de l'échelle, et permettant d'en positionner chacun des échelons selon une intensité cumulative. Sur une même compétence, comment s'assurer que la signification de la maîtrise d'un « niveau 3 » soit qualitativement et quantitativement supérieure à celle d'un niveau 2, tout en étant explicitement inférieure au niveau 4 qui suit sur l'échelle? Comment s'assurer de la cohérence interne et externe de ces multiples construits tout en garantissant que l'ensemble restera intelligible à ses utilisateurs?

On voit donc qu'en « arrondissant » à divers niveaux les conceptualisations, les raisonnements et les mesures, la machine compétence gagnera sans doute en simplicité et en convivialité ce qu'elle perdra en validité et en représentativité. C'est ce que Hatchuel et Weil (1992) qualifient de « *vision simplifiée des réalités organisationnelles* » et qui caractérise selon eux toute instrumentation de gestion<sup>9</sup>.

### **L'effet prescription : existe-t-il un « one best way » compétence ?**

L'échelle, une fois déployée et validée, va permettre à l'organisation, pour chaque type de poste ou d'emploi auquel s'applique le référentiel, de préciser clairement ses exigences en matière de comportements; ce que Le Corre (2003, p. 53) qualifie de « primat des qualités requises ». C'est l'étape de la fixation du requis; c'est-à-dire l'énoncé des comportements types que l'employé doit être capable de mobiliser sur une base permanente dans l'exercice de son emploi<sup>10</sup>. Dans le scénario le plus contraignant, le requis prend un caractère normatif et les comportements types illustrant le niveau choisi deviennent alors autant de prescriptions comportementales auxquelles l'employé est tenu de se conformer pour démontrer sa maîtrise de la compétence.

Ce requis a donc toutes les apparences d'une mesure objective, argumentée à partir de considérations opérationnelles calquées sur les enjeux de performance de l'emploi. Il est pourtant évident, qu'à l'exception des cas de savoirs ou de savoir-faire très techniques et facilement objectivables, cette norme n'aura d'objectivité et de légitimité que celles que les acteurs en place voudront bien lui accorder.

- Elle est tout d'abord directement dépendante de la structure du référentiel et de la qualité de l'échelle sur laquelle elle se greffe. Si la construction de cette échelle a été faite en

---

<sup>9</sup> Ce constat rejoint celui de Michel Berry (1983, p.13) : « *Nous relèverons tout d'abord une contradiction permanente de la gestion qui tient au fait que la simplicité va au détriment de la fidélité de la description des phénomènes en cause et peut se trouver ainsi fort coûteuses sur le plan de l'efficacité.* »

<sup>10</sup> Pour Le Boterf : « *mesurer un écart n'est possible que lorsqu'il s'agit de vérifier la conformité à un étalon, à un standard* » (2004, p. 132).

partant d'une connaissance approfondie de l'emploi, la fixation du niveau requis ne devrait pas présenter de difficultés particulières et constituer un standard accepté. La fixation d'un requis sur une échelle non valide peut en revanche devenir un exercice pour le moins « surréaliste ».

- Elle s'inscrit d'autre part au sein d'une instrumentation et d'une logique compétence à géométrie variable. Si la fonction prescriptive des référentiels est à priori la plus évidente dans la pratique et la plus documentée dans les ouvrages de gestion, il reste que l'approche compétence, prise dans son ensemble, peut jouer sur un registre beaucoup plus large que la stricte mise à niveau des compétences. Selon chacun de ces scénarios, les compétences-clés retenues dans les référentiels ne seront pas de même nature, n'auront pas le même niveau de transversalité, et ni les échelles de niveau de maîtrise ni les niveaux requis n'auront les mêmes fondements.
- Elle est enfin le résultat d'un processus parfois complexe de décision dont les modalités de détermination vont varier d'une entreprise à l'autre. En général, plus le référentiel sera de type « corporatif »<sup>11</sup>, visant principalement des compétences alignées sur les grandes valeurs organisationnelles et transversales à plusieurs catégories d'emplois (de type *soft skills*), et plus la haute direction sera soucieuse d'en contrôler le profil final. À contrario, plus le référentiel sera en proximité des opérations et plus on aura tendance à faire confiance aux cadres locaux et à leurs équipes pour proposer les normes avec lesquelles ils auront eux-mêmes à composer. Dans tous les cas, le niveau requis qui sera fixé ne sera jamais neutre et correspondra bien souvent au résultat d'un long processus de consultation/négociation avec de multiples acteurs.

Au total, la fixation du niveau requis sera pratiquement toujours le fruit d'un certain compromis entre les acteurs en présence, mais aussi entre les différents horizons signifiants pour la fonction ou l'emploi analysé. Loin de constituer une donnée objective qu'il n'y aurait qu'à « débusquer » puis à communiquer aux personnes concernées, le requis constitue une norme construite, et donc étroitement contingente aux caractéristiques organisationnelles et à la dynamique sociale de son milieu d'émergence. L'autre question sera celle du niveau de détail de la norme, autrement dit de la taille de la « maille » de la prescription, qui ne doit être ni trop fine, avec le risque de bloquer l'adaptation et l'innovation, ni trop lâche, avec celui de trop ouvrir le champ et de perdre le contrôle. On remarquera enfin qu'une gestion par les normes, fussent-elles appliquées aux compétences, peut avoir pour effet de standardiser à l'extrême le travail. La tentation d'un nouveau « *One Best Way* » taylorien n'est alors plus très loin.

### **L'effet distorsion : sens de l'écart ou écart de sens ?**

#### *L'évaluation des acquis ou la quête de l'objectivité*

On peut sans trop de risque faire l'hypothèse que dans un milieu qui s'efforce de « gérer » ses compétences, celles-ci ne sont pas neutres pour les acteurs en place, mais constituent bien un enjeu de pouvoir, de développement personnel et de positionnement au sein d'un espace professionnel. « Se faire évaluer » ses compétences ou « évaluer les compétences d'un pair ou d'un subordonné », surtout lorsque la décision qui s'en suivra sera contraignante et exécutoire, ne sont pas des actes gratuits. La gestion des compétences ne peut donc échapper, tant lors de sa conception que durant son utilisation, aux jeux politiques qui l'environnent et qui la fondent.

---

<sup>11</sup> Que ce soit au niveau d'un seul établissement, ou d'une structure multi établissements de niveau national ou international.

Le référent de l'évaluation est, en théorie du moins, clair. Pour chaque compétence, l'acquis sera évalué par rapport au requis, et le sera sur la même échelle. Dans les faits, cela consistera pour les différents évaluateurs à réaliser une sorte de « calcul de proximité » entre le sens de chacun des niveaux proposés dans l'échelle et la traduction globale des capacités (de type savoirs, savoir-faire, savoir être, par exemple) développées et démontrées par l'employé dans le travail. En lien avec notre section précédente, on n'oubliera pas la remarque de Le Boterf (2004, p. 129) pour qui : « *l'évaluateur évalue non pas les compétences mais ce que le dispositif d'évaluation nomme compétences* ».

Toutes les approches évaluatives déjà utilisées dans les entreprises, que ce soit pour mesurer le rendement, la performance ou le potentiel, vont pouvoir s'appliquer ici (entretien annuel supérieur-subordonné, autoévaluation, tests de connaissances ou d'habileté, évaluation multisources (360 ), etc.). Chacune présente bien sûr ses avantages et ses inconvénients en termes de coûts, de faisabilité et de fiabilité (Balicco, 1999, p. 81-91). Mais comme dans le cas de la construction des échelles et de la fixation des requis, la mesure des niveaux d'acquis est sujette à toutes sortes de limitations et de déformations. Il est tout d'abord évident que tout ce qui pourra limiter la portée, la validité et la fidélité des construits liés à la fixation du requis se répercutera directement sur l'évaluation des acquis. En second lieu, l'ensemble des difficultés et problèmes inhérents à l'évaluation des ressources humaines, et qui ne datent pas d'aujourd'hui, va se retrouver au niveau des compétences. Lorsque Defélix (1999) attire notre attention sur l'arbitraire et le flou pouvant entourer les évaluations, ou lorsque qu'Estellat (2003, p. 113) qualifie l'évaluation des compétences d'espace « d'injonctions paradoxales pour les managers » conduisant à divers types de stratégies ou de pratiques managériales (adhésion, conformisme, retrait, résistance, falsification), ces auteurs ne font que rappeler, qu'évaluer un niveau acquis de compétence n'est pas fondamentalement différent d'évaluer un niveau de rendement ou de performance. Techniquement parlant, les problèmes classiques de l'évaluation, et en particulier l'ensemble des biais qui peuvent s'y retrouver, sont tous potentiellement opérants dans les processus d'évaluation des acquis (Aubret et al., 1993<sup>12</sup>; Trépo et al., 2002<sup>13</sup>). C'est sans doute cette incertitude « structurelle » des évaluations individuelles qui fait dire à Stroobants (2003, p. 47-48) qu'à travers l'évaluation des acquis, « *l'ancien indicateur des acquis d'expérience, l'ancienneté, est remplacé par une situation de marchandage individuel et conditionnel* ».

#### *La gestion de l'écart ou la compétence en miettes!*

En fonction de la qualité des étapes précédentes, l'écart obtenu sur chacune des compétences analysées entre le niveau prescrit/requis et le niveau acquis/démonstré, et plus globalement sa configuration sur l'ensemble du référentiel, sera significatif ou non, dépendamment de son niveau de validité et de fidélité. Dans tous les cas et dans la mesure où l'écart obtenu sera « pris au sérieux », ce nouveau paramètre sera doublement structurant. Au niveau individuel tout d'abord, il pourra prendre pour l'employé une valeur quasi contractuelle, l'obligeant à se positionner au sein d'un espace d'apprentissage et/ou de progression professionnelle. Au niveau organisationnel ensuite en entraînant l'engagement de nombreuses ressources et la mise en place de dispositifs d'accompagnement et de suivi.

---

<sup>12</sup> Aubret et al. (1993, p. 77) distinguent quatre types de biais : les biais rattachés aux sujets évalués; les biais imputables aux techniques utilisées; les biais résultant de la mise en situation d'évaluation, et les biais attribuables aux évaluateurs eux-mêmes.

<sup>13</sup> Trépo et al. (2002, p. 108-113) classent de leur côté les biais en trois catégories : les biais de jugements (indulgence, tendance centrale, effet de halo), les biais du processus d'évaluation du processus lui-même et les biais de la recherche du coupable.

Une approche centrée sur la gestion des écarts conduit directement à l'idée d'« unités de compétences » qu'il s'agirait chaque fois d'acquérir pour combler le déficit identifié. Les entreprises les mieux rodées à ces pratiques commencent d'ailleurs à se constituer des répertoires d'opportunités de développement qui sont directement connectés à chaque scénario d'écart pouvant se présenter dans leur référentiel. L'intégration de ces « référentiels de développement ou d'apprentissage » se consolide actuellement en Amérique du Nord dans tous les grands progiciels dédiés aux compétences. Les liens peuvent être directement établis par l'employé entre son manque de compétences sur une dimension donnée de son emploi et les activités de tous ordres (autoformation, lectures, cours, projets internes, etc.) qu'il pourrait mener pour le compenser. Chaque unité d'apprentissage, selon qu'elle se situe sur telle ou telle compétence et à tel ou tel niveau de maîtrise, aura ses propres caractéristiques en termes d'apprentissage (complexité, préalables, durée, stratégies pédagogiques, conditions de transfert, partage des responsabilités, etc.). On devine ici le côté potentiellement très mécaniste et déraisonnable d'une telle approche dans le cas des compétences plus *soft*, sur lesquelles il est difficile de paramétrer un scénario d'apprentissage optimal.

Que ce soit à l'étape de l'identification du requis ou de l'évaluation de l'acquis, chaque biais enregistré dans les mesures va se répercuter sur l'ensemble du système. Selon que les niveaux requis et acquis auront été soit sous-estimés, soit surestimés par les projections et les évaluations effectuées, la configuration d'ensemble du système compétence sera en quelque sorte biaisée dans une direction ou une autre. Mésestimer les acquis conduira à l'iniquité, les surestimer à la démagogie. Surévaluer le niveau requis conduira à une forme d'inflation stratégique, le sous-estimer consacrera une sorte de décrochage opérationnel. Dans tous les cas, on constate que la sous-estimation de l'un ou l'autre de ces paramètres n'est pas nécessairement moins dommageable que leur surestimation, et que chacun de ces scénarios affectera directement la nature des décisions ressources humaines qui en découleront.

En fin de compte, le défi de la gestion des compétences ne peut être de cerner la réalité objective de l'emploi ou de la personne, tâche pratiquement impossible, mais bien de tenter de limiter au maximum les biais, et lorsque la chose n'est pas possible, d'en assumer certains, mais en connaissance de cause de façon à faire preuve de réalisme et de prudence dans la gestion du dossier.

### **L'effet péremption : au-delà de cette date, votre référentiel n'est plus valable!**

La compétence que l'on cherche à gérer s'inscrit toujours dans le temps et dans l'espace de l'individu et de l'organisation. Cela pose donc directement la question de la durée de vie effective de l'ensemble de ces construits, et plus précisément du niveau de leur validité résiduelle au moment où ils seront utilisés dans la prise de décision RH. En effet, si la donnée utilisée est issue d'une mesure valide à la base, mais qui n'a pas été actualisée, ou encore si la donnée utilisée est issue d'une mesure récente, mais basée sur des critères qui auraient dû être actualisés, le système d'information qui fondera la décision sera dans les deux cas périmé et celle-ci sera non valide.

*L'actualisation des compétences-clés et des niveaux requis : une difficile connexion avec les activités productives*

À mesure que le contenu et le pourtour d'un emploi vont se transformer au fil du temps, que ce soit de façon lente et progressive ou de façon subite et non planifiée, les compétences-clés qui sont censées permettre d'en maîtriser l'exercice vont bien entendu se transformer elles aussi. Selon les cas, certaines compétences peuvent gagner en importance au sein du référentiel, alors que d'autres en perdront. De nouvelles compétences s'imposeront peut-être et devront être intégrées, alors que d'autres disparaîtront. On peut également concevoir que sous l'influence de réorientations internes importantes, une compétence doive être renommée

et redéfinie pour conserver toute sa pertinence. Bref, le référentiel doit rester « vivant » et s'efforcer de coller au plus près des enjeux spécifiques des emplois concernés. La problématique est la même au niveau des échelles calibrant les niveaux possibles de maîtrise de chacune des compétences du référentiel. Faut-il par exemple réévaluer le positionnement (et l'amplitude) global de l'échelle (son niveau minimum et son niveau maximum) ainsi que la progressivité entre chacun de ces niveaux? Faut-il reformuler la description des comportements attendus correspondant à chacun des niveaux retenus? Etc.

Le niveau requis sera lui aussi étroitement dépendant de l'évolution de ces mêmes activités et du contexte stratégique plus large dans lequel elles s'inscrivent. On peut concevoir par exemple qu'un requis soit subitement remis en cause à la hausse ou à la baisse suite à un changement important survenu dans les opérations de l'entreprise. Que ce changement s'applique à la philosophie de gestion, à la stratégie commerciale ou à l'implantation d'une nouvelle technologie, il se répercutera de multiples façons sur l'emploi considéré (ex. : accroissement de la charge de supervision, introduction de dynamiques d'équipe plus sophistiquées, imputation budgétaire accrue, etc.), redélimitant de nouveaux standards de performance et affectant plus ou moins fortement les exigences touchant ses champs de compétences. S'il n'est pas actualisé à temps, le requis peut donc très vite se transformer en une norme statique, déconnectée de la réalité effective de l'emploi et de ses enjeux opérationnels et stratégiques. La logique compétence « décroche » alors de la logique performance et le référentiel commence à « tourner à vide ».

Or, cette charge d'actualisation des référentiels au niveau du choix et de la définition des compétences-clés à privilégier, de la détermination des échelles de maîtrise de ces mêmes compétences et de la fixation des niveaux requis peut constituer une tâche très lourde, voire, dans bien des situations, pratiquement impossible à assumer à une fréquence raisonnable. À titre d'exemple, une structure de référentiel comportant 10 compétences-clés, ayant des échelles à cinq valeurs et se déclinant pour trois emplois différents dans l'organisation, générera quelque 150 « unités-compétence » qu'il faudra initialement documenter et s'assurer d'accompagner dans le temps par la suite.

#### *La mise à jour de l'acquis : des pesanteurs structurelles et individuelles importantes*

Les choses ne sont guère plus simples du côté de la mesure des acquis. Comme l'emploi, l'employé n'est pas statique au fil du temps. Il a pu suivre certaines formations, s'engager dans certaines démarches autoformatives, ou encore intensifier son expérience professionnelle à travers les multiples défis occasionnés par la réalisation de son travail ou par la prise de nouvelles responsabilités. Quantité de micro et macro apprentissages ont pu contribuer à le repositionner sur l'échiquier du référentiel. Or, en matière d'évaluation, individuelle qui plus est, les forces d'inertie dans ce processus d'actualisation sont multiples au sein de l'entreprise. Évaluer consomme du temps, de l'énergie et de l'argent. Selon la démarche privilégiée (auto-évaluation – entrevue individuelle – approche multi sources de type 180° ou 360°, etc.), les coûts associés à la mesure des acquis peuvent ainsi être énormes, surtout si le nombre de personnes à évaluer est important et si le référentiel de compétences à utiliser est complexe. Par ailleurs, les dérives bien connues dans le monde de l'évaluation de rendement et de la performance vont opérer ici. L'entrevue planifiée initialement aux six mois, va peu à peu glisser sur une base annuelle, voire bisannuelle ; les deux heures de rencontre prévues autour d'un protocole évaluatif complet et bien rodé vont se réduire, sous la pression de la routine et de la charge de travail des uns des autres, à quelques échanges de circonstance sanctionnés par un formulaire rempli à la hâte. Ce sont alors les moments de l'évaluation qui vont s'espacer, leur qualité qui va s'effiloche, et du coup l'ensemble du processus d'évaluation des acquis qui va perdre son intérêt et glisser vers une forme de rituel.



### *Gérer les compétences en temps réel : une utopie!*

On voit donc que l'instrumentation compétence doit non seulement relever le défi de la validité dans le présent, mais aussi celui, peut-être beaucoup plus redoutable, de sa pérennité. Le référentiel et les évaluations qui lui sont associées doivent être en mesure de suivre, et idéalement d'anticiper, le destin de ses emplois et de ses employés. Or, dans les faits, toutes les données recueillies à un moment donné au sein du système, même si elles le furent de façon valide, sont, à plus ou moins longue échéance, biodégradables. De multiples forces poussent en faveur d'une sédimentation de l'instrumentation compétence.

- La priorité stratégique accordée à l'origine par la direction se sera quelque peu émoussée, le pilotage du dossier aura changé de main, et tant le sentiment d'urgence que de pertinence se seront quelque peu évaporés en chemin.
- Mettre sérieusement à jour l'ensemble des paramètres du système prendra beaucoup de temps, mobilisera de nombreux acteurs et risquera de coûter cher. Les ressources humaines et financières qui auront été accordées à la conception et à la mise en place de l'instrumentation initiale ne seront pas nécessairement disponibles au moment des bilans et des mises à jour.
- On hésitera, pour éviter un « effet domino », à toucher aux critères de fonctionnement des référentiels et des évaluations compétences du fait de leur intégration poussée avec certains sous-systèmes RH (incluant éventuellement la gestion de la rémunération)
- Inertie toute naturelle, ce qui a été conceptualisé, paramétré, mesuré et informatisé aura pris en général beaucoup de temps, d'argent, et nécessité parfois de difficiles compromis ; autant de bonnes raisons pour ne toucher à rien pendant « un certain temps ». La numérisation des compétences, qui devrait en théorie apporter flexibilité et réactivité au système, aura alors pour effet paradoxal de figer davantage les choses. Les coûts d'ajustement seront perçus comme supérieurs aux mérites du statu quo<sup>14</sup>.
- Explorer en détail la compétence conduit très souvent à s'intéresser à d'autres paramètres, plus politiques ceux-là, tels le style de management, l'organisation du travail ou la répartition du pouvoir de décision. En d'autres termes, chaque vague de mise à jour en surface des composantes du système sera potentiellement porteuse d'une charge de transformation plus profonde, et donc plus menaçante du système lui-même.

## **Gestion des compétences : une instrumentation qui n'est pas au-dessus de tout soupçon !**

### **Les coûts d'une instrumentation déficiente ?**

Identifier des écarts à partir des niveaux de requis et d'acquis qui ne correspondent pas à la « réalité » des emplois et des personnes, ou du moins qui ne s'en rapproche pas suffisamment, se traduira en fin de compte par de mauvaises décisions de gestion des ressources humaines. Cela peut signifier un mauvais candidat sélectionné, une dépense de formation mal priorisée, engagée inutilement ou trop tard, ou encore une mobilité mal ciblée et mal accompagnée. Dans chaque cas, il s'agira de dépenses injustifiées et de personnes insatisfaites. Que

---

<sup>14</sup> Selon Pavé : « L'informatique de gestion est caractérisée par le fait que l'ordinateur travaille beaucoup plus pour gérer des propres fichiers que pour faire les calculs dont les résultats sont attendus par l'utilisateur. Et par le fait que la structuration des fichiers (l'organisation de la mémoire) induit un ensemble de traitements qui rigidifient la manipulation des informations et restreint les possibilités de changer les grilles de lecture ou les relations entre les différents types d'information que l'on pourrait demander » (Pavé, 1989, p. 67).

signifierait, par exemple, le fait de juxtaposer un niveau acquis correctement mesuré avec un niveau requis périmé pour décider d'un mouvement de personnel ou d'une activité de perfectionnement?

Mais plus largement, si le système n'est pas *perçu* comme étant pertinent par ses utilisateurs, c'est-à-dire répondant à la fois à un besoin et à une finalité jugés utile à leur niveau, s'il n'est pas ressenti comme étant équitable dans ses modalités d'évaluation et de décisions, il y a alors de fortes chances qu'il perde sa crédibilité. Si l'objectivisation de la compétence (Wauquier, 2003) ouvre en elle-même un nouvel espace juridique, la perception d'iniquité dans les évaluations conduira à de l'insatisfaction, voire même, comme le constate Klein (1996) et Petersen (2000, p. 44), à des griefs ou à des poursuites de la part d'employés se sentant lésés par le système. Jugés inutiles, inéquitables ou trop compliqués, les outils développés seront de moins en moins utilisés et plus personne n'aura d'intérêt réel à leur actualisation. Une instrumentation déficiente peut clairement favoriser chez ses utilisateurs des stratégies de retrait, de court-circuitage, voire de transgression du système en fonction des intérêts et priorités de chacun (Oiry, 2003). Enfin, un tel scénario aura pour effet de littéralement court-circuiter cette fonction mobilisatrice que les DRH semblent activement rechercher au travers des démarches compétence (Montchartre, 2000, le Corre, 2003).

### **La quadrature de l'instrumentation compétence**

Si après une quinzaine d'années de pratique, il est encore difficile d'énumérer précisément les clés du succès des démarches compétence, nous pouvons néanmoins, à la lumière de notre raisonnement, fixer quelques repères et proposer ce que pourrait être un «cercle vertueux de l'instrumentation compétence» (Figure 2). Selon cette logique, c'est la qualité de la conception de l'instrumentation qui sera initialement développée ainsi que les précautions qui seront apportées dans la conduite des évaluations par la suite, qui garantiront la validité et la fidélité de l'ensemble du dispositif. Sur cette base, la pertinence, c'est-à-dire l'adéquation avec les enjeux de compétences à traiter, ainsi que l'équité, c'est-à-dire l'adéquation avec les attentes et les intérêts des personnes concernées, seront assurées. En retour, le système sera *perçu* comme étant légitime et non menaçant par ses utilisateurs et ceux-ci n'hésiteront pas à l'utiliser sur une base régulière et à se l'approprier. Enfin, l'actualisation des données assurera la pérennité du système et la veille qualité contribuera à son tour à optimiser pertinence et fidélité des dispositifs.

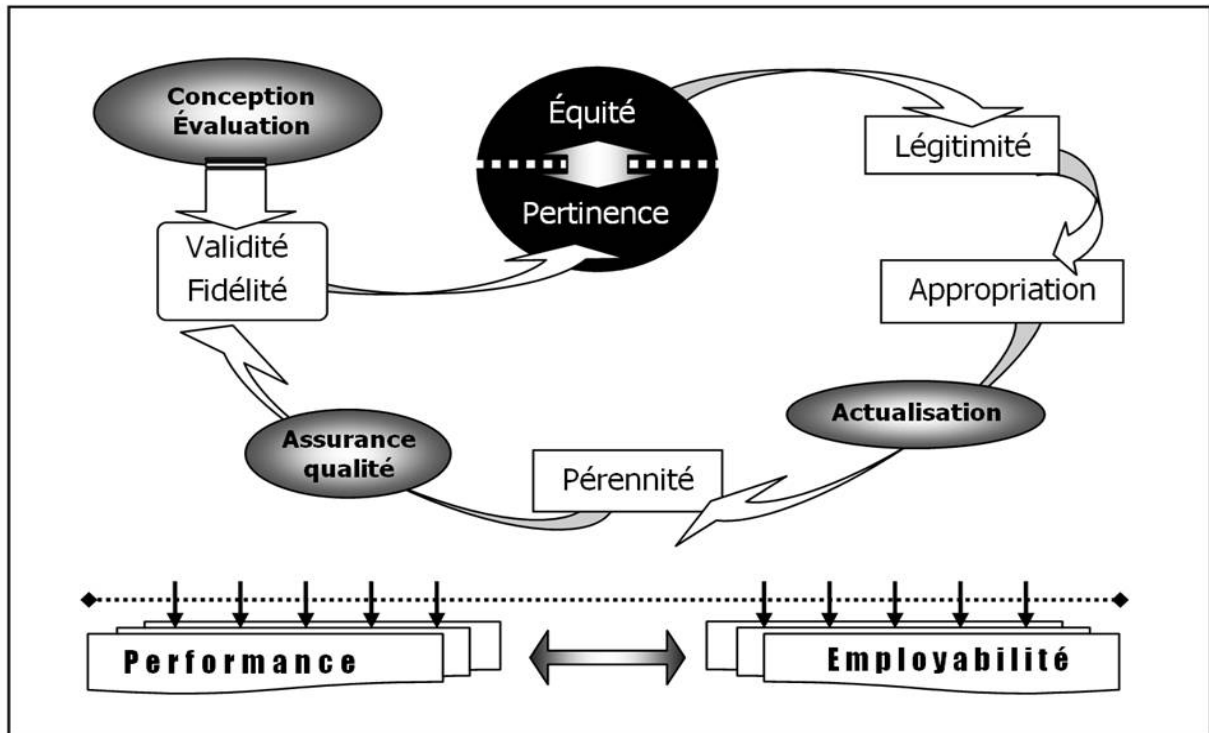
Si un tel cercle vertueux est dans la pratique extrêmement difficile à boucler, et surtout à maintenir, il est clair par ailleurs que l'équilibre interne du système compétence ne peut être déconnecté de ses deux finalités premières que sont la performance et l'employabilité<sup>15</sup>. La performance renvoie à l'atteinte ou non des objectifs opérationnels ou stratégiques fixés au départ ainsi qu'à l'efficacité du processus qui a été mobilisé pour les atteindre, et peut se décliner au niveau individuel, collectif ou organisationnel. L'employabilité renvoie à la capacité et aux opportunités qu'aura l'employé d'optimiser son propre capital-compétence en regard de son parcours professionnel, interne ou externe à son milieu de travail. Obtenir l'une au détriment de l'autre, de façon trop marquée, créera inmanquablement un déséquilibre qui brisera le cercle. La pertinence et l'équité se verront questionnées par les uns ou les autres et c'est toute la dynamique qui risquera de s'inverser, neutralisant au passage la légitimité et l'appropriation du système. On comprendra enfin que le fait que l'instrumentation compétence ne peut garantir un très haut niveau de validité et de fidélité, explique que de

---

<sup>15</sup> Le poids relatif entre ces deux finalités pourra varier selon les philosophies de gestion dominantes : logique d'employabilité souvent prévalente en France et dans la plupart des pays européens, logique de performance presque toujours dominante en Amérique du Nord.

nombreuses entreprises hésitent, à substituer le critère de la compétence aux critères plus « objectifs » de la qualification, du rendement ou de l'ancienneté.

**Figure 2**  
Le cercle vertueux de l'instrumentation compétence



### De la pensée magique à la maîtrise de l'outil

Un système compétence entièrement déployé autour d'un intranet est effectivement quelque chose d'assez impressionnant sur le plan de l'ingénierie des processus, de la communication interne et de l'aide à la décision. La critique ne porte pas bien sûr ici sur les avancées remarquables que de tels dispositifs peuvent représenter en terme d'échanges d'informations, d'accessibilité, d'interactivité, d'instantanéité et de responsabilisation individuelle, mais bien sur cette multitude de construits qui sont sous-jacents aux chiffres qui les animent. En effet, si les construits à la base des calculs effectués ne respectent pas les principes de validité et de fidélité, la numérisation des compétences offre alors deux fausses sécurités.

- Elle donne tout d'abord l'impression que ce qui est mesuré est précis, exact et objectif. Or, la mesure obtenue est d'abord et avant tout un construit contingent et questionnable. Si la donnée de base, pierre angulaire de tout le système, n'est pas fiable, que valent alors toutes ces agrégations, ces ratios, ces moyennes au niveau de groupes d'employés ou de catégories de compétences?
- Elle sous-entend d'autre part, que ce qui est mesuré correspond à la totalité de ce qui était mesurable, et donc que le phénomène étudié a été appréhendé dans son ensemble. Or, nous l'avons vu, une part parfois très importante de la réalité d'un emploi et du capital-compétence d'un individu ont toutes les chances d'échapper complètement au repérage initial. Le risque d'une réification de l'emploi autour des seules compétences identifiées, ainsi que le risque d'une réduction de la professionnalité des individus à leurs niveaux d'acquis mesurés, sont ici très réels.

Ce type de dérive n'est d'ailleurs pas spécifique aux logiques compétences. Comme le souligne Berry (1983, p. 22) : « *Les informations transmises par les instruments d'analyse, la valeur d'un paramètre numérique par exemple, deviennent en effet l'enjeu des relations entre les parties prenantes, au point que leur adéquation à la réalité devient une question secondaire.* »

Même si la numérisation au sens strict, soit la conversion mécanique en chiffres, est une tâche facile à réaliser, la compétence ne se laissera jamais facilement instrumenter et les pièges à contourner seront nombreux tout au long du parcours pour s'assurer de la qualité des raisonnements, des concepts, des méthodes et des données. Le prix à payer, en temps, en consultation à l'interne, en expertise, en soutien de la direction, et en engagement individuel sera élevé. Bien faire les choses en la matière correspond en fait à conduire une véritable démarche de recherche, avec ses choix conceptuels, ses collectes de données, ses étapes de formalisation et de validation, et plus largement avec tout ce travail d'analyse très détaillé et très prudent des réalités sous observation<sup>16</sup>.

Enfin, il est intéressant de noter que l'élaboration d'une instrumentation compétence s'inscrira à un double titre dans une dynamique de changement. Le plus souvent initiée pour accompagner des changements organisationnels importants, une gestion par les compétences peut exercer en elle-même, de par la dynamique de réflexion et d'évaluation qui est engagée, un rôle structurant au sein de son milieu. Le constat de Moisdon (1997, p. 43) s'applique très bien ici : « *L'outil de gestion constitue une représentation provisoire, autour de laquelle les acteurs entreprennent par « des apprentissages croisés » l'exploration des liens qui les unissent, des conditions de leurs activités, de la signification des termes qu'ils manipulent, et des chemins par lesquels ils peuvent évoluer.* ». Mais la dynamique pourra être aussi riche pour l'employé lui-même dans sa réflexion sur son devenir professionnel, ou dans les micros négociations qu'il engagera avec son supérieur autour de son plan individuel de développement ou de ses opportunités de mobilité interne.

## Conclusion

La gestion des compétences a fait l'objet de nombreuses critiques. Abordant cette pratique sous plusieurs angles, elles nous livrent des enseignements de différentes portées quant aux effets contre lesquels le praticien doit se prémunir, dans cette pratique elle-même et, par extension, dans toute pratique de GRH (Tableau 1).

Il y a plusieurs intérêts à cette entrée par l'instrumentation dans la critique des pratiques de GRH. Tout d'abord, l'instrumentation a une réalité objective. Elle est bien localisée. Autrement dit, ses frontières et sa géométrie sont apparentes (par exemple, un répertoire des emplois, un référentiel des compétences, tout comme une grille d'évaluation a une structure, des rubriques, bref une matérialité). C'est un objet, qui peut être saisi au niveau «micro», celui des pratiques de terrain, avec lesquelles il entretient des rapports d'interdépendance, sans se confondre avec elles : le support d'un entretien de développement n'est pas l'entretien ; la description du métier n'est pas le métier. Toutefois, sa réalité déborde sa surface immédiate. L'objet n'existe qu'incorporé à un contexte organisationnel dans une mise en système, un dispositif. Un énoncé de compétence seul ne suffit pas à définir l'instrumentation. Il faut que cet énoncé soit associé à d'autres choses : une intention gestionnaire, des procédures, des réunions, des écrits... Il faut aussi qu'il soit relié à autrui, qu'il serve à plusieurs, qu'il équipe la communication entre des personnes. Bref, son univers

---

<sup>16</sup> On notera que ce type de raisonnement analytique était déjà très bien balisé il y a plus de 30 ans dans les travaux de McClelland à la fin des années 1970.

est autant social et gestionnaire que technique. La « technologie de gestion » apparaît comme un objet incontournable pour comprendre une pratique de gestion et pour questionner aussi bien son rapport de sens, pour les acteurs, que son rapport de vérité, avec le réel.

**Tableau 1**  
Les critiques de la gestion des compétences

Effet mis en cause	Ce qui est critiqué...	Au nom de quoi ?	Quels enseignements pour la GRH ?
<b>Les dimensions éclairées : concepts, rapport salarial et liens stratégiques</b>			
<b>Effet Confusion</b>	Le flou de la notion de compétence et l'insignifiance des formulations	La rigueur de la pensée et le besoin de standardiser les concepts	Le flou peut être fonctionnel. Les discussions sur la signification d'une notion ne doivent pas évacuer celles qui portent sur les finalités
<b>Effet Individualisation</b>	L'effet d'emprise et d'assujettissement du salarié	Les solidarités collectives et les libertés individuelles	Quelle que soit l'intention de ses promoteurs, l'instrumentation de GRH est ambivalente : elle peut aussi bien libérer qu'assujettir, et avoir un effet différencié selon les emplois touchés
<b>Effet Dilution</b>	L'absence de lien explicite entre les discours politiques et les pratiques de GC	Le principe de l'alignement stratégique des pratiques de GRH sur les caractéristiques internes du milieu et sur son environnement	La revendication du caractère stratégique d'une instrumentation ne lui confère aucun pouvoir particulier
<b>La dimension négligée : l'instrumentation</b>			
<b>Effet Réduction</b>	La réduction du réel et le simplisme	La pertinence et la validité des référentiels et des modalités d'évaluation des compétences	Il existe une tension entre l'exigence de vérité et d'exhaustivité dans la prise en compte des réalités et l'exigence de faisabilité et d'opérationnalité
<b>Effet Prescription</b>	Le « one best way » compétence	La contingence des situations, des buts organisationnels, des jeux d'acteurs et des environnements	La norme prescrite sera d'autant plus respectée et intériorisée qu'elle sera le fruit d'un compromis entre acteurs
<b>Effet Distorsion</b>	L'arbitraire et le flou entourant l'évaluation des compétences	La recherche réaliste et prudente de l'équité dans l'appréciation des écarts entre acquis et requis	La réalité objective de l'emploi ou de la personne est une chimère. L'exercice d'évaluation ne peut se réaliser qu'à rationalité limitée
<b>Effet Péremption</b>	Des référentiels obsolètes qui tournent à vide	L'actualisation des référentiels qui doivent rester « vivants »	L'instrumentation de GRH est soumise à l'épreuve du temps. Elle est biodégradable si l'on ne s'en occupe pas !

Contrainte à la fois à la simplification extrême pour être gérable (ex : l'exercice d'un emploi est ramené à la maîtrise de 10 ou 20 compétences-clés) et confronté aux défis méthodologiques de la mesure de données souvent « molles », l'instrumentation compétence a de multiples défis à relever pour éviter le piège de la caricature et proposer des construits valides et fidèles. La question du seuil à atteindre ou à ne pas dépasser dans le formidable exercice de synthèse qu'elle représente est ouverte. Jusqu'où agréger et quantifier sans trahir

la raison d'être de la démarche? Les réponses seront sans doute contingentes à chacun des milieux et dépendront étroitement à la fois de la nature des compétences, des enjeux opérationnels et stratégiques reliés aux emplois, et de la dynamique sociale propre au contexte. Mais dans tous les cas, et quel que soit la qualité des méthodes conduisant aux chiffres, la compétence numérisée restera une donnée essentiellement qualitative, qu'il faudra chaque fois savoir interpréter et relativiser en fonction d'une situation particulière avant de prendre une décision éclairée<sup>17</sup>. La gestion des compétences peut, à certaines conditions bien précises, être numérisée, mais elle ne pourra jamais être « automatisée ».

Ces constats posent en fait assez directement la question de la validité des nouvelles instrumentations qui se développent autour du capital humain, et en particulier celles accompagnant la gestion des talents. En effet, si la gestion des compétences continue de se déployer dans les grandes organisations et de s'expérimenter dans les PME, elle se trouve maintenant régulièrement accompagnée, pour ne pas dire concurrencée, par une approche encore plus individualisante de la relation d'emploi. Le concept de « talent » est en passe, dans certains milieux des deux côtés de l'atlantique, de se substituer à celui de compétences, et même dans des cas extrêmes, à celui de « ressources humaines ». Or, de deux choses l'une, soit la gestion des talents renvoie à une volonté explicite de localiser, de privilégier, et de tout faire pour retenir « les meilleurs », soit elle sous-entend que chaque employé et chaque cadre dispose d'un certain capital de talents que l'organisation à tout intérêt à identifier, à reconnaître et à prendre en compte dans la gestion du travail et des personnes. Si le premier scénario, élitiste par essence, nous conduit à une sorte de gestion renouvelée des hauts potentiels en contexte de rareté, on voit bien que le deuxième sera dans les faits très proche de ce que nous venons de décrire avec la gestion des compétences. Il y aura des talents plus stratégiques et plus clés que d'autres, des niveaux d'acquis, et c'est le requis qui changera de nature, passant d'une prescription organisationnelle à une cible de professionnalisation que les individus se fixeront autant en accord avec leurs attentes de carrière qu'avec les souhaits de leur hiérarchie. L'organisation, soit pour optimiser l'efficacité des personnes en place, soit pour ne pas risquer de les perdre, sera en première ligne pour aider à combler les éventuels écarts entre ce que les personnes sont, ce qu'elles aimeraient devenir et ce qu'on aimerait qu'elles deviennent. Bref, l'ensemble de la mécanique compétence pourra rapidement se convertir à ce nouveau paradigme et efficacement contribuer à sa numérisation. Du coup, et au-delà du débat sur les plus-values réelles de cette nouvelle approche de GRH, il serait bien dommage que la gestion des talents continue de se déployer sans intégrer les leçons du travail réalisé au cours des quinze dernières années autour de la compétence.

## Références

- Amadiou, F., Cadin, L. (1996). *Compétence et organisation qualifiante*, Paris : Economica, « Gestion Poche ».
- Aubret, J., Gilbert, P., Pigeyre, F. (2002). *Management des compétences*, Paris : Dunod, p. 108-110.

---

17 Selon Soupiot (2001): «*Le domaine du calcul, du quantitatif, a été l'affaire du contrat, de la négociation et du Marché. Pour calculer il faut pouvoir oublier la diversité des choses et des êtres et ne retenir d'eux que cette caractéristique élémentaire qu'est leur cardinal. Cet oubli, oubli nécessaire au calcul d'intérêt comme au calcul scientifique, est rendu possible par l'existence de cet autre versant de la raison humaine qui prend en charge tout ce qui résiste à l'abstraction du nombre*».

- Aubret, J., Gilbert, P., Pigeyre, F. (1993). «L'évaluation des compétences en entreprise : risques et enjeux», in J. Aubret, P. Gilbert, F. Pigeyre (éd), *Savoir et pouvoir. Les compétences en question*, Presses Universitaires de France.
- Balocco, C. (1999). *Les méthodes d'évaluation en ressources humaines. La fin des marchands de certitude*, Éditions d'Organisation.
- Bélisle, C. (1996). Quelle nouvelles compétences des acteurs de la formation dans le contexte des TIC?, *Éducation Permanente*, n° 127, p. 19-47.
- Berry, M. (1983). *Une technologie invisible? L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains*, Centre de recherche en gestion, École Polytechnique de Paris.
- Boussard, V., Maugeri, S. (dir.) (2003). *Du politique dans les organisations. Sociologies des dispositifs de gestion*, l'Harmattan, Paris.
- Bouteiller, D., Gilbert, P. (2005). Réflexions croisées sur la gestion des compétences en France et en Amérique du Nord, *Relations Industrielles*, Volume 60, n° 1, p. 3-28.
- Boyatzis, R.E. (1982). *The Competent Manager. A Model for Effective Performance*. New York, Toronto : John Wiley & Sons.
- Capaldo, G., Iandoli, L., Zollo, G. (2006). A situationalist perspective to competency management, *Human Resource Management*, Vol. 45, No. 3, p. 429–448.
- Chiapello, E., Gilbert, P. (2009). La gestion comme technologie économique, in P. Steiner, P. Vatin (éd.) (2009), *Traité de sociologie économique*, Paris : PUF.
- Colin, T., Grasser, B. (2003). La gestion des compétences: une inflexion limitée de la relation salariale , *Travail et Emploi*, n°93, p. 61-73
- Courpasson, D., Livian, Y.-F. (1991). Le développement de la notion de compétence : glissement sémantique ou idéologie ? *Revue française de Gestion des Ressources Humaines*, n°1, p. 3-10.
- Defélix, C. (1999). Une classification pour gérer les compétences? Le difficile mariage de l'individu et de l'organisation, *Gérer et Comprendre*, juin, n° 56, p. 77-89.
- Delamare Le Deist, F., Winterton, J. (2005). What is competence ?, *Human Resource Development International*, vol. 8, n°. 1, March, p. 27-46.
- Dietrich, A. (2005). Le référentiel de compétences : formes et significations d'un outil de gestion, in C. Jouvenot, M. Parlier (éd), *Élaborer des référentiels de compétences*. Éditions Anact, p. 158-188.
- Dubois, M., Retour D. (1999). La compétence collective : validation empirique fondée sur les représentations opératoires de travail partagées, *Psychologie du Travail et des Organisations*, 5 (2-1), p.225-243.
- Estellat, N. (2003). L'appréciation des compétences ou la mise en abyme des paradoxes managériaux, in A. Klarsfeld, E. Oiry (éd) *Gérer les compétences. Des instruments aux processus*, Vuibert, p. 107-128.
- Ferrary, M. (1998). Les compétences informelles sont-elles gérables ? *Revue Française de gestion*, n° 126, novembre-décembre, p. 96-105.
- Fleishman, E. A., Wetrogen, L. I., Uhlman, C. E., Marshall-Mies, J. C. (1995). Abilities, in N. G. Peterson, M. D. Mumford, W. C. Borman, P. R. Jeanneret, and E. A. Fleishman (eds.) (1995), *Development of Prototype Occupational Information Network Content Model*, Vol.

- I, Salt Lake City, Utah: Utah Department of Employment Security, Contract N°. 94-542, p. 10.1–10.39.
- Galambaud, B. (1983). *Des hommes à gérer*, Paris : Entreprise Moderne d'Édition.
- Galambaud, B. (2002). *Si la GRH était de la gestion*, Paris : Liaisons.
- Gazier, B. (2003). L'employabilité, in J. Allouche, *Encyclopédie des ressources humaines*, Paris : Vuibert, p. 418-427.
- Gilbert, P., Schmidt, G. (éd.) (1999). *Évaluation des compétences et situations de gestion*, Économica.
- Guilhon, A, Trépo, G. (2000). *La compétence collective : le chaînon manquant entre la stratégie et la gestion des ressources humaines*, Actes de la 9ème conférence de l'AIMS.
- Jouvenot, C. et Parlier M. (dir) (2003). *Élaborer des référentiels de compétences*. Éditions Anact.
- Klarsfeld, A. (2000). La compétence : ses définitions, ses enjeux, *Gestion 2000*, n° 2, p. 31-45.
- Klarsfeld, A., Roques, O. (2003). Histoire d'une instrumentation de gestion des compétences : entre rationalité contingente, rationalité limitée et rationalité institutionnelle, in A. Klarsfeld, E. Oiry (éd), *Gérer les compétences. Des instruments aux processus*. Vuibert, p. 171-190.
- Klein, A.L. (1996). Validity and reliability for competency-based systems: reducing litigation risks. *Compensation & Benefits Review*, vol. 28, n° 4, Jul/aug, p.31-37.
- Largier, A. (2008). Dispositif de gestion des compétences et logique métier, *Socio-logos*, n° 3.
- Lawler, E.E., Mohrman, S. A. (2003). HR as a strategic partner : what does it take to make it happen ?, *Human Resource Planning*, vol 26, n°3, p. 15-29.
- Le Boterf, G. (1997a). Pour une définition plus rigoureuse de la compétence, *Le Monde*, 2 juillet.
- Le Boterf, G. (1997b). Construire la compétence collective de l'entreprise », *Gestion*, automne, p. 82-85.
- Le Boterf, G. (2004). *Construire les compétences individuelles et collectives*, Éditions d'Organisation.
- Le Boterf, G. (2008). *Repenser la compétence. Pour dépasser les idées reçues : 15 propositions*. Eyrolles Éditions d'Organisation.
- Le Boulaire, M., Retour, D. (2008). Gestion des compétences, stratégie et performance de l'entreprise: quel est le rôle de la fonction RH? *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°70, octobre-novembre-décembre.
- Le Corre, S. (2003). Gestion des compétences et qualification du travail : une analyse des politiques de firme, in A. Dupray, C. Guitton, S. Montchatre (éd), *Réfléchir la compétence. Approches sociologiques, juridiques, économies d'une pratique gestionnaire*. Octares Editions, p. 53-75.
- Lévy-Leboyer, C. (1996). *La gestion des compétences*, Paris : Les éditions d'Organisation.
- Lichtenberger, Y. (2003). Compétence, compétences, in J. Allouche (éd.), *Encyclopédie des Ressources Humaines*, Paris : Vuibert, p. 203-215.



- Livian, Y.F. (2007). *Sociologie de l'acteur réseau et pratiques de gestion : une tentative d'analyse au sujet de la gestion des compétences*, Université Paris-Dauphine : Journée ANT, 14 juin.
- Lucia, A.D., Lepsinger, R. (1999). *The art and sciences of competency models. Pinpointing critical success factors in organizations*, Jossey-Bass/Pfeiffer.
- Martinet, A.C. (1993). La pensée stratégique face à la GRH, in J. Brabet (coord.), *Repenser la GRH*, Paris : Économica, p. 311-318.
- McClelland, D.C. (1973). Testing for competence rather than for "intelligence." *American Psychologist*, 28, 1-14.
- McDermott, R. (1999). Why Information Technology Inspired but Cannot Deliver Knowledge Management, *California Management Review*, vol. 41, n° 4, p. 103-117.
- Michel, S., Ledru, M. (1991). *Capital Compétence dans l'Entreprise*, Paris : ESF.
- Moison, J-C. (dir.) (1997). *Du mode d'existence des outils de gestion*, Éditions Seli Arslan SA.
- Monchatre, S. (2004). De l'ouvrier à l'opérateur : chronique d'une conversion, *Revue Française de Sociologie*, 45-1, p. 69-102.
- Montchatre, S. (2001). Gestion des compétences et stratégies d'évaluation dans l'entreprise. Actes des Huitièmes journées de sociologie du travail, Marché du travail.
- Montmollin, M. de (1984). *L'intelligence de la tâche, éléments d'ergonomie cognitive*. Berne : Peter Lang.
- Nonaka, I., Takeuchi, H. (1997). *La connaissance créatrice. La dynamique de l'entreprise apprenante*, De Boek.
- Oiry, E. (2003). *De la qualification à la compétence, rupture ou continuité?* L'Harmattan.
- Oiry, E. (2006). La dynamique des instrumentations de gestion par les compétences. Proposition d'un cadre d'analyse, in C. Defelix, A. Klarsfeld, E. Oiry (éd), *Nouveaux regards sur la gestion des compétences*, Vuibert, p. 13-31.
- Oiry, E., Sulzer, E. (2006). Les référentiels de compétences : enjeux et formes. Dans : Brochier, D. (dir) *La gestion des compétences. Acteurs et pratiques*. Économica, p. 29-47.
- Paradeise, C., Lichtenberger, Y. (2001). Compétence, compétences, *Sociologie du travail*, n°43-1, p.33-48
- Pavé, F. (1989). *L'illusion informaticienne*, L'Harmattan.
- Pemartin, D. (2005). *La compétence au cœur de la GRH*, Paris : Éditions EMS.
- Petteresen, N. (2000). *Évaluation du potentiel humain dans les organisations*, Presses de l'Université du Québec.
- Pichault F. (dir.) (2006). *Faut-il brûler la gestion des compétences ? : Une exploration des pratiques en entreprises*, Bruxelles : De Boeck.
- Pichault, F., Rorive, B. (2007). Les restructurations et les nouveaux périmètres organisationnels : le rôle de la fonction RH, in J. Allouche et J. Freiche (coord.), *Restructurations d'entreprise : regards croisés*, Vuibert, Paris, p. 199-214.
- Reinbold, M-F., Breillot, J-M. (1993). *Gérer la compétence dans l'entreprise*, Paris : l'Harmattan, p. 15- 24.

- Reynaud, J.D. (2001). Le management par les compétences : un essai d'analyse, *Sociologie du travail* 43 (1), p. 7-31.
- Ropé, F., Tanguy, L. (1994). *Savoirs et compétences. De l'usage de ces notions dans l'école et dans l'entreprise*, Paris : L'Harmattan.
- Russ-Eft, D. (1995). Defining competencies: A critique, *Human Resource Development Quarterly*, vol. 6, n° 4, p. 329-335.
- Segrestin, D. (2007). *Les chantiers du manager*, Paris : Armand Colin.
- Shippmann, J.S., Ash, R.A., Pattista, M., Carr, L., Eyde, L.D., Hesketh, B., et al. (2000). The practice of competency modeling, *Personnel Psychology*, n°53, p. 703-738.
- Soupiot, A. (2001). *Vers un ordre social international? Observations liminaires sur les nouvelles « régulations du travail », de l'emploi et de la protection sociale*, Document de travail, Conférence sur l'avenir du travail, de l'emploi et de la protection sociale, Annecy, 18-19 janvier.
- Spencer, L.M., Spencer, S.M. (1993). *Competence at Work. Models for Superior Performance*, John Wisley and Sons Inc.
- Stroobants, M. (1991). Travail et compétences : récapitulation critique des approches des savoirs au travail, *Formation-Emploi*, vol. 33, p. 31-42.
- Stroobants, M. (1998). Le syndicalisme à l'épreuve des critères d'évaluation du travail, *Sociologie et sociétés*, vol. XXX, n° 2, automne.
- Stroobants, M. (2003). L'individualisation des relations salariales par la gestion des compétences, dans A. Dupray, C. Guitton et S. Monchatre (dir.), *Réfléchir la compétence. Approches sociologiques, juridiques, économiques d'une pratique gestionnaire*, Octares Éditions, p.43-52.
- Trépo, G., Estellat, N., Oiry, E. (2002). *L'appréciation du personnel. Mirage ou oasis?* Les Éditions d'Organisation.
- Wauquier, V. (2003). Construction juridique et objectivisation de la compétence, dans A. Dupray, C. Guitton et S. Monchatre (dir.), *Réfléchir la compétence. Approches sociologiques, juridiques, économiques d'une pratique gestionnaire*, Octares Éditions, p.149-166.
- Wittorski, R (1997). *Analyse du travail et production de compétences collectives*, Paris : l'Harmattan.
- Zarifian, P. (1995), Le modèle de la compétence : une démarche inachevée, *Le Monde*, 1<sup>er</sup> mars.
- Zarifian, P. (1999), *Objectif compétence*. Paris, Editions Liaisons.
- Zarifian, P. (2001), *Le modèle de la compétence*, Paris : Editions Liaisons.
- Zarifian, P. (2005), *Compétences et stratégies d'entreprise*, Paris : Editions Liaisons.
- Zemke, R. (1982). Job competencies: Can they help you design better training? *Training*, 19, p. 28-31