

## *La gestion des compétences individuelles.*

### **1. Définition de la compétence individuelle.**

Dejoux<sup>1</sup> propose de définir la compétence par rapport à ses invariants :

- La compétence possède un caractère opératoire.
- La compétence s'exerce en fonction d'un objectif à atteindre.
- La compétence est relative à une situation donnée.
- La compétence se combine de façon dynamique.
- La compétence est un processus en construction permanente.
- La compétence s'intègre dans un processus d'apprentissage.
- La compétence prend naissance à la suite de la reconnaissance d'un collectif.

Suite à cette énumération des invariants de la compétence, nous proposons la définition suivante :

La compétence, selon nous, a un caractère combinatoire et contextuel : un individu, en fonction de sa représentation de la situation, combine un ensemble d'éléments qu'il a appris, dans le but de mener à bien une activité professionnelle.

De plus, nous pensons que la compétence revêt une dimension sociale importante, ainsi, nous ne pourrions parler de compétence que si elle a été reconnue socialement.

La compétence, si elle est mise en œuvre, a un caractère permanent. Elle résulte d'un processus d'apprentissage.

(adapté de Dejoux, Montmollin, Joras, Le Boterf).

### **2. L'émergence du modèle de la compétence.**

L'émergence du modèle de la compétence est fréquemment associée à un changement de paradigme. Deux grandes conceptions existent<sup>2</sup> :

- celle de l'économie et de la sociologie, qui abordent la gestion des compétences comme une mutation du système productif et un tournant dans les exigences formulées à l'égard de la main-d'œuvre ;
- celle des sciences de gestion pour qui la gestion des compétences est présentée comme un ensemble de nouvelles démarches de GRH.

*Les chercheurs en économie*, notamment ceux de l'Ecole Française de la Régulation, insistent sur la rupture du compromis fordien. La notion de compromis salarial fordiste exprime l'adéquation entre les besoins en capital humain déterminés par la politique générale de l'entreprise et la légitimité du mode d'accumulation et de rémunération des salariés<sup>3</sup>. La congruence entre l'ancienneté des salariés, leur niveau de qualification, leur productivité et donc leur rémunération durant les Trente Glorieuses, va être remis en cause dans les années 70. En effet, les compromis salariaux sont alors mis à mal et des pressions fortes sont exercées pour parvenir à une flexibilité salariale accrue dans un contexte d'affaiblissement des syndicats. De plus, dans ce nouvel environnement, les jeunes sont souvent les plus compétents. La rémunération à l'ancienneté devient alors économiquement et socialement injustifiée.

Pour le sociologue Zarifian<sup>4</sup> le modèle de la compétence est analysé comme une rupture par rapport au modèle Taylorien. Cet auteur le présente comme un ensemble de pratiques : le recrutement ne se fait plus exclusivement en référence au poste et la référence au diplôme devient systématique, on constitue des fichiers de compétences permettant un suivi individualisé des personnes, un cadre relationnel entre le salarié et la direction (notion de « responsabilisation ») est défini, on met en place des procédures de ciblage des formations en coopération avec la hiérarchie opérationnelle.

Cependant, le modèle de la compétence, n'est pas sans effets pervers. Ainsi, comme le souligne Zarifian, ce modèle conduit à porter un nouveau regard sur la main-d'œuvre et de la

---

<sup>1</sup> C. Dejoux (1998), « Existence et nature des relations entre la gestion des compétences individuelles et organisationnelles : présentation des résultats d'une étude quantitative effectuée auprès de multinationales implantées en France. », *actes du 9<sup>ème</sup> congrès de l'AGRH*, p.474.

<sup>2</sup> C. Defélix (2000), op. cit., p.22.

<sup>3</sup> M. Ferrary et G. Trépo (1998), « La gestion par les compétences : pour une opérationnalisation de la convergence entre la stratégie d'entreprise et la Gestion des ressources Humaines », *actes du 9<sup>ème</sup> congrès de l'AGRH*, p.500.

<sup>4</sup> P. Zarifian (1988), « L'émergence du modèle de la compétence », in *Les stratégies d'entreprises face aux ressources humaines. L'après-Taylorisme*, dir. F. Stankiewicz, Economica, p.82. Zarifian a récemment publié un nouvel ouvrage portant sur le modèle de la compétence : P. Zarifian (2001), *Le modèle de la compétence*, les Editions Liaisons, Paris.

juger compétente ou incompétente<sup>5</sup>. Des ouvriers qui jusqu'alors étaient « *considérés comme faisant l'affaire, détenteurs d'une qualification réelle et nullement incités, pendant des années, à remettre en cause leur savoir et leurs pratiques* » sont jugés incompétents. D'autres auteurs portent un regard plus critique vis-à-vis du modèle de la compétence. Tout d'abord, pour Dubar<sup>6</sup>, la référence à la compétence conduit à la mutation des identités professionnelles. Ensuite, selon Dugué<sup>7</sup> qui adopte une position très critique, l'appel des compétences renforce les processus de domination managériale tout en construisant l'illusion d'un consensus.

**Concernant les Sciences de Gestion**, nous nous intéresserons plus particulièrement au champs de la Gestion des Ressources Humaines<sup>8</sup>. Le recours à la notion de compétence est vue par un certain nombre d'auteurs comme une nouvelle logique de gestion des ressources humaines<sup>9</sup>. La notion de compétence apparaît être un concept pivot remplaçant le concept de qualification et sur lequel pourraient s'articuler les composantes d'un système complet de gestion<sup>10</sup>.

La notion de qualification qui est une des inventions de la pensée taylorienne, permet de déterminer de façon abstraite et préalable, le contenu, les gestes et les rythmes en référence à une production<sup>11</sup>. Cette perspective d'analyse en termes de poste est devenue progressivement obsolète au vue non seulement des nouveaux critères de performances des entreprises<sup>12</sup> (en quête de productivité en 70, flexibles en 80 et enfin innovantes en 90), mais aussi des évolutions culturelles de notre société (de plus en plus individualiste).

La logique de compétence est décrite par Gilbert<sup>13</sup>, comme une tendance à l'accentuation sur la personne dans le couple « homme-situation de travail », à l'affaiblissement des

---

<sup>5</sup> P. Zarifian (1988), « L'émergence du modèle de la compétence », in *Les stratégies d'entreprises face aux ressources humaines. L'après-Taylorisme*, dir. F. Stankiewicz, Economica, p.78.

<sup>6</sup> C. Dubar (1991), *La socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles*, Paris, Armand Colin, p.218-228.

<sup>7</sup> E. Dugué (1994), « La gestion des compétences : les savoirs dévalués, le pouvoir occulté. », *Sociologie du travail*, n°3, p. 273-291.

<sup>8</sup> Le changement de paradigme en Stratégie étant étudié dans la section 1.

<sup>9</sup> P. Gilbert (1994), « La gestion des compétences : du discours à la construction de nouvelles pratiques sociales. », in *Analyse et controverses en gestion des Ressources Humaines*, dir. C. Pignol-Jacquet, l'Harmattan, p.223.

<sup>10</sup> P. Gilbert et Thionville R. (1990), *Gestion de l'emploi et évaluation des compétences*, Les hommes et l'entreprise, ESF éditeur, p.42.

<sup>11</sup> M. Dubois et D. Retour (1998), « Compétence collective : étude exploratoire en vue d'une nouvelle approche », *Journées des IAE*, p.325.

<sup>12</sup> B. Sire (2000), « La gestion des compétences entre concepts et applications », compte rendu Journée d'étude, 8 juin, Grenoble.

<sup>13</sup> P. Gilbert (1994), op. cit. ,p.226.

organisations syndicales, à la référence plus large à la situation de travail et enfin à une remise en cause des cadres d'organisations formels du travail.

Le modèle de la compétence ne doit pourtant pas être analysé de façon statique. Aussi, s'il est apparu dans les années 80, ce modèle a connu un certain nombre d'évolutions, dont trois sont considérées comme majeures<sup>14</sup> :

- au début des années 80, la gestion des compétences apparaît dans les pratiques des entreprises ;
- au début des années 90, il y a un déploiement de l'instrumentation qui se traduit par une institutionnalisation de l'offre des méthodes et des premières recherches ;
- enfin, la troisième période est marquée par une consolidation de la gestion des compétences. La gestion des compétences prend alors place dans la boîte à outils du gestionnaire et les recherches en gestion se multiplient.

D'après Igalens et Scouarnec<sup>15</sup>, une nouvelle orientation semble se dessiner actuellement : celle d'une gestion non seulement des compétences mais d'une gestion par les compétences. La gestion par les compétences implique des changements pour le salarié mais aussi pour le directeur des Ressources Humaines<sup>16</sup> (DRH). Concernant le salarié, il devient acteur de sa vie professionnelle, un gérant de portefeuille. Il appartient ainsi au salarié d'actualiser ses compétences, de les transformer. Concernant le DRH, gérer par les compétences, c'est refuser la logique de poste et reconstruire l'organisation à partir des exigences stratégiques, donc des compétences stratégiques, pour en arriver aux compétences individuelles via les compétences collectives. Le DRH doit aussi classer, répertorier, rémunérer et essayer de garder en mémoire les compétences à travers le « knowledge management ». C'est enfin mettre en place une gestion différenciée selon la rareté et la valeur des porteurs de compétences.

Ce passage à la notion de compétence présente cependant un certain nombre d'inconvénients pour le salarié. Pour Courpasson et Livian<sup>17</sup>, le glissement idéologique de la notion de compétence à la notion de qualification, conduit à une individualisation croissante en gestion

---

<sup>14</sup> P. Gilbert (2000), « La gestion des compétences entre concepts et applications », compte rendu Journée d'étude, 8 juin, Grenoble.

<sup>15</sup> G. Le Boterf (2000a), *Construire les compétences individuelles et collectives de l'entreprise*, Edition des Organisations, p.193.

<sup>16</sup> J. Igalens et A. Scouarnec (2001), op. cit., p.2.

des ressources humaines. Le salarié est désormais seul face à l'entreprise. De plus, la notion de compétence, telle qu'elle est utilisée par les entreprises, est en contradiction avec les transformations actuelles des métiers. De par son caractère contingent et local, cette notion va à l'encontre des stratégies de carrières actuelles plus déconnectées de l'entreprise.

### **3. La gestion des compétences individuelles.**

La gestion des compétences d'une manière générale est relativement différente d'une entreprise à l'autre (3.1.). Cette diversité des pratiques se retrouve ainsi dans les situations de gestion qui ont comme objectifs l'acquisition, la stimulation et la régulation des compétences des individus (3.2.).

#### ***3.1. La gestion des compétences : réalités des pratiques des entreprises.***

Gilbert<sup>18</sup> souligne la diversité des pratiques. Pour cet auteur, selon les entreprises, la gestion des compétences s'appliquera à un domaine délimité de la gestion des ressources humaines ou fera partie intégrante de l'essentiel des pratiques. Cet auteur étudie la progression de la logique compétence par palier, en insistant sur le fait que ces derniers ne constituent aucunement des paliers supérieurs. Il distingue ainsi quatre paliers principaux.

***Palier 1*** : celui du discours. Dans ce cas, certaines pratiques sont rebaptisées, comme par exemple la gestion du personnel qui devient la « gestion des compétences », mais les pratiques restent inchangées.

***Palier 2*** : celui de l'exploration. L'entreprise met en place une gestion des compétences, mais dans un seul domaine.

***Palier 3*** : la confrontation entre la logique des compétences et la gestion antérieure. Dans ce cas, plusieurs domaines sont imprégnés de la logique compétence et d'autres restent du domaine de la logique antérieure.

***Palier 4*** : la généralisation de la logique compétence.

---

<sup>17</sup> D. Courpasson et Y-F. Livian (1991), « Le développement récent de la notion de compétence. Glissement sémantique ou idéologie ? », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, octobre.

### 3.2. La gestion des compétences et situations de gestion.

La gestion des compétences est constituée d'un ensemble de pratiques qui permettent d'acquérir, de stimuler à travers l'évaluation et la rémunération des compétences, mais aussi de réguler les ressources humaines notamment au travers la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC).

#### 3.2.1. L'évaluation des compétences des individus.

Evaluer consiste à produire un jugement de valeur sur un objet ou un ensemble d'objets, d'être, de phénomène, d'événement. L'évaluation des compétences a une double finalité<sup>19</sup> : l'entreprise reconnaît ce que ses salariées peuvent lui apporter et le salarié peut reconnaître les systèmes de valeurs de l'entreprise. L'évaluation, parce que c'est un acte nécessaire pour un certain nombre de situations de gestion : formation, recrutement, gestion des carrières..., est particulièrement importante pour l'entreprise. Les techniques d'évaluation des compétences portant sur les compétences individuelles sont relativement nombreuses. Bernaud<sup>20</sup> distingue les quatre grands modèles suivants:

- le modèle déclaratif. Dans ce cas, la compétence est déclarée par l'intéressé ou par un tiers sans qu'il y est de recours à l'observation directe ;
- le modèle analogique. La compétence est évaluée dans un contexte et dans une tâche choisie pour être analogue au domaine de performance. L'utilisation d'une telle technique est relativement lourde pour les entreprises ;
- le modèle analytique qui renvoie à la compétence déduite, permet d'analyser les déterminants de la compétence. Ce modèle consiste à analyser de façon soigneuse le travail puis à inférer les caractéristiques individuelles recherchées pour un poste ou une famille d'emploi ;
- le modèle holiste qui correspond au modèle de la compétence généralisée. Ce modèle postule l'existence de savoir-faire transversaux à une gamme de situations de travail. Cette technique d'évaluation s'éloigne des situations de travail.

---

<sup>18</sup> P. Gilbert (1994), op. cit., p.227.

<sup>19</sup> J. Aubret, P. Gilbert et Pigeyre F. (1993), op. cit., p.51.

<sup>20</sup> Bernaud J-L (1999), « Evaluer les compétences en situation de travail », *Revue Française de Gestion*, novembre décembre, p.120-128.

### 3.2.2. La rémunération des compétences.

Les expériences de rémunération des compétences sont encore rares. Ainsi, comme le souligne Tremblay et Sire<sup>21</sup>, la volonté de certaines entreprises françaises était plutôt de construire des dispositifs visant à inciter le développement des compétences, que d'avoir une démarche vraiment proactive de rémunération des compétences en tant que telle. Cependant, lorsqu'elle est mise en place, la rémunération des compétences est adoptée par les entreprises pour quatre raisons majeures<sup>22</sup>. Tout d'abord, pour développer et maintenir leur productivité de manière la plus efficace possible. Ensuite, pour utiliser de manière plus flexible leur personnel de manière à mieux rencontrer les exigences de production ou de livraison des services et les problèmes d'absences et de rotation. Les entreprises mettent aussi en place une rémunération des compétences afin de faire un meilleur usage des nouvelles technologies et d'appuyer les nouvelles valeurs de gestion. Enfin, pour avoir un personnel plus motivé et plus engagé, améliorer le travail d'équipe et enrichir les emplois de manière à offrir plus d'occasions de récompenses à leurs titulaires.

La rémunération des compétences comme pour l'évaluation des compétences est très différente d'une entreprise à l'autre. Marbach<sup>23</sup> définit cinq modèles de rémunération des compétences en fonction de deux types de reconnaissance des compétences :

- la reconnaissance des compétences utilisées qui regroupe les systèmes qui préconisent la mise en œuvre des compétences comme critère nécessaire à leur validation ;
- la rémunération des compétences utilisables qui reconnaît le fait que le critère de mise en œuvre de la compétence n'est pas prédominant.

Marbach élabore la typologie de rémunération des compétences suivant :

---

<sup>21</sup> M. Tremblay et B. Sire (1999), op. cit., p.131.

<sup>22</sup> S. Saint-Onge (1998-1999), « Rémunération des compétences : où en sommes-nous ? », *Gestion*, hiver, p.25.

<sup>23</sup> V. Marbach (1996), « Rémunération des compétences : proposition de typologie », [On-line], Paris 1 : Paris IAE, CREGOR, cahier de recherche 96-04, p. 11.

	Compétences utilisées			Compétences utilisables	
Modèle	Dans un poste  <b>M 1</b>	Dans un emploi à géométrie variable.  <b>M 2</b>	Dans une situation professionnelle individualisée.  <b>M 3</b>	Dans un parcours professionnel (capacité prouvée).  <b>M 4</b>	Dans une fonction future (capacité potentielle)  <b>M 5</b>
Intérêts	Amorce d'une valorisation individuelle et reconnaissance de l'initiative à évoluer.	Conjugaison du principe d'équité et la valorisation individuelle. Dissociation entre les différentes variables de pilotage.	Reconnaissance de profils individualisés.	Reconnaissance de la personne au-delà de la fonction occupée (compétences utilisables et utilisées dans la fonction occupée).	Stimulation de l'individu.
Limites	Reproduction de profils identiques	Les compétences constituent une variable de pilotage secondaire.	Problème de lisibilité des composants de la rémunération.	Problème de lisibilité des composants de la rémunération. Risque supporté par l'entreprise.	Risque supporté par l'entreprise.
Conditions	Organisation stable et gestion qualifiante. OU Organisation qualifiante (progressions de carrière libres au sein d'un espace métier).	Organisation relativement stable	Organisation qualifiante et stratégie d'utilisation des compétences acquises.	Gestion et organisation adaptée : stratégie d'utilisation des compétences validées. Modèle transversal (gestion qualifiante ou/et organisation qualifiante).	Gestion qualifiante et suivi des évolutions de carrières individuelles.

**Tableau 3: Intérêts et limites des différents modèles de rémunération des compétences selon Marbach.**

Source : V. Marbach (1996), ), « Rémunération des compétences : proposition de typologie », [On-line], Paris : Pairs IAE, CREGOR, cahier de recherche 96-04, p. 11.



Le dernier modèle de rémunération de la compétence (M5) est perçu par Tremblay et Sire<sup>24</sup> comme le signe d'une dérive dans la rémunération des compétences. Pour ces auteurs, la prise en compte du potentiel d'une personne n'est utile que lorsqu'il faut prendre des décisions de recrutement et de carrière. Le salaire doit être fixé par la valeur réalisée par le salarié.

### 3.2.3. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC).

La GPEC se rapporte à la conception et à la mise en œuvre d'actions préventives permettant d'anticiper les problèmes d'ajustement quantitatif et qualitatif de l'emploi et des compétences, à la fois sur le plan individuel et collectif et face à des contraintes internes et externes<sup>25</sup>.

La mise en place de la GPEC correspond à deux objectifs<sup>26</sup> :

- adapter les ressources humaines dans une démarche d'anticipation ;
- faire des ressources humaines un facteur de développement économique.

La GPEC comme les autres pratiques des entreprises en matière de gestion des compétences est loin d'être homogène. Différentes conceptions de la GPEC se développent selon les objectifs principaux des entreprises. Au-delà de ces points de divergence, les auteurs identifient actuellement deux grandes tendances dans la GPEC. Tout d'abord, il semblerait que la GPEC soit une approche de plus en plus individualisée. Ainsi, contrairement aux approches des années 90 qui se voulaient plus collective, la GPEC s'oriente vers une démarche individualiste. Enfin, les entreprises privilégient le pilotage des salariés par le contrôle au détriment de l'autonomie.

La GPEC peut être potentiellement un outil précieux. Néanmoins, cet outil fonctionne mal<sup>27</sup>. Pour Defélix, Dubois et Retour, la GPEC est en crise. D'un côté les entreprises rencontrent de nombreuses difficultés liées à l'instrumentation des démarches, accentuées par les évolutions et les incertitudes de l'environnement. D'un autre côté, les entreprises cherchent à transférer la responsabilité de la prévision sur les salariés.

---

<sup>24</sup> M. Tremblay et B. Sire (1999), op. cit., p.138.

<sup>25</sup> C. Defélix, M. Dubois et D. Retour (1997), « GPEC : une gestion prévisionnelle en crise », in *GRH face à la crise : GRH en crise ?*, dir. Tremblay M. et Sire B., Presses de l'École des Hautes Etudes Commerciales de Montréal, p.83.

<sup>26</sup> A. Joyeau et D. Retour (1999), « La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Entre contrôle et autonomie. », *actes du 10<sup>ème</sup> congrès de l'AGRH*, p.211.

## Conclusion

Le concept de compétence individuelle fait l'objet d'un nombre important de définition dans la littérature. Nous avons choisi de retenir la définition suivante : la compétence individuelle a un caractère combinatoire et contextuel : un individu, en fonction de sa représentation de la situation, combine un ensemble d'éléments qu'il a appris, dans le but de mener à bien une activité professionnelle. La compétence revêt une dimension sociale importante, ainsi, nous ne parlerons de compétence que si elle a été reconnue socialement. La compétence, si elle est mise en œuvre, a un caractère permanent. Elle résulte d'un processus d'apprentissage.

Le modèle de la compétence se pose en quelque sorte en alternative au modèle taylorien-fordien. Cependant, cette alternative ne doit pas être perçue comme un stade supérieur.

Enfin, nous avons pu voir que la GRH avait mis en place un certain nombre d'outils de gestion des compétences.

---

<sup>27</sup> C. Defélix, M. Dubois et D. Retour (1997), « GPEC : une gestion prévisionnelle en crise », in *GRH face à la crise : GRH en crise ?*, dir. Tremblay M. et Sire B., Presses de l'École des Hautes Etudes Commerciales de Montréal, p.96.