

**Gérer des compétences : une instrumentation en contexte,  
modélisation fondée sur l'étude de cas**

**Managing competencies: modelling of the toolkit based on case  
study research**

**Gestión de competencias: una instrumentación en contexto.  
Modelización basada en el estudio de caso**

Nathalie Delobbe, Patrick Gilbert et Martine Le Boulaire

Volume 69, numéro 1, hiver 2014

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1024206ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/1024206ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Département des relations industrielles de l'Université Laval

ISSN

0034-379X (imprimé)

1703-8138 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Delobbe, N., Gilbert, P. & Le Boulaire, M. (2014). Gérer des compétences : une instrumentation en contexte, modélisation fondée sur l'étude de cas. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 69(1), 28–59.  
<https://doi.org/10.7202/1024206ar>

Résumé de l'article

Aujourd'hui largement diffusée, la gestion des compétences continue à faire face à trois questions fondamentales. D'abord, celle de la pertinence de son instrumentation : les outils de gestion des compétences restent critiqués pour leur réductionnisme, leur rapide obsolescence et leur manque de fiabilité. Ensuite, celle de son désajustement organisationnel : les pratiques de gestion des compétences semblent souvent faire abstraction des spécificités des contextes organisationnels dans lesquels elles émergent. Enfin, celle de son articulation stratégique : comment comprendre et gérer le lien entre les pratiques de gestion des compétences centrées sur l'individu et un pilotage stratégique de l'entreprise fondé sur ses compétences-clés ? En réponse à ces questions, cette contribution vise à mettre en évidence des configurations cohérentes d'instruments, de contextes organisationnels et de finalités stratégiques susceptibles de sous-tendre les dispositifs de gestion des compétences. L'analyse repose sur sept études de cas menées dans des entreprises contrastées, publiques ou privées et de tailles diverses.

L'analyse comparative des cas fait émerger quatre modèles distincts de gestion des compétences : 1- un modèle de la normalisation centré sur des comportements partagés à large échelle et visant l'homogénéisation culturelle; 2- un modèle de la polyvalence permettant l'allocation flexible des ressources humaines au sein d'un périmètre d'activité; 3- un modèle du talent individuel faisant des qualités et aptitudes personnelles génériques la clé de la performance individuelle et collective; 4- et, enfin, un modèle de l'expertise centré sur la maîtrise de compétences techniques complexes et la livraison de prestations à haute valeur ajoutée. Cette modélisation permet de resituer les pratiques de gestion des compétences dans leur contexte organisationnel. Elle clarifie la valeur ajoutée qu'un système de gestion des compétences peut apporter à la réalisation d'une stratégie d'entreprise. Enfin, les choix opérationnels faits dans la construction des référentiels de compétences peuvent être compris et réfléchis à la lumière du modèle retenu.

# Gérer des compétences : une instrumentation en contexte, modélisation fondée sur l'étude de cas

Nathalie Delobbe, Patrick Gilbert et Martine Le Boudelaire

**Cette contribution vise à mettre en évidence des configurations cohérentes d'instruments, de contextes organisationnels et de finalités stratégiques susceptibles de sous-tendre les dispositifs de gestion des compétences. L'analyse comparative de sept études de cas, menées volontairement dans des entreprises contrastées, nous a conduits à proposer quatre modèles distincts de gestion des compétences : 1- un modèle de la normalisation centré sur des comportements partagés à large échelle et visant l'homogénéisation culturelle; 2- un modèle de la polyvalence permettant l'allocation flexible des ressources humaines au sein d'un périmètre d'activité; 3- un modèle du talent individuel faisant des qualités et aptitudes personnelles génériques la clé de la performance individuelle et collective; 4- et, enfin, un modèle de l'expertise centré sur la maîtrise de compétences techniques sophistiquées et la livraison de prestations à haute valeur ajoutée.**

**MOTS-CLÉS : Gestion des compétences, instrumentation, ressources humaines (RH), stratégie RH, contexte organisationnel, approches configurationnelle et contingente.**

## Introduction

Dans bon nombre d'entreprises, la gestion des compétences s'est imposée comme le modèle de référence en matière de gestion des ressources humaines (GRH). Définie comme un « processus global d'identification, mobilisation, développement et reconnaissance des compétences des salariés » (Zarifian, 2005 : 6), la démarche compétence cherche à opérer une double articulation : elle établit un lien entre la stratégie globale de l'entreprise et la réalité des activités professionnelles, d'une part, et elle sert de fil rouge aux pratiques classiques de GRH, de l'allocation des effectifs à la rémunération du personnel en passant par la

Nathalie DELOBBE, professeur, Louvain School of Management, Université catholique de Louvain, Louvain-la-Neuve, Belgique (nathalie.delobbe@uclouvain.be)

Patrick GILBERT, professeur des Universités IAE de Paris, Université de Paris Panthéon-Sorbonne, Paris, France (gilbert.iae@univ-paris1.fr)

Martine LE BOULAIRE, directrice du développement, Entreprise & Personnel, Lyon, France (mleboulaire@entreprise-personnel.com)

sélection, la formation et l'évaluation, d'autre part. Derrière cette définition, les pratiques et instruments paraissent cependant si variables qu'il est difficile de définir plus clairement ce qu'est ou devrait être la gestion des compétences (Colin et Grasser, 2006; Schippmann *et al.*, 2000).

L'objectif de cette contribution est d'interroger et de décoder cette diversité pour lui donner sens. Notre but est de proposer une grille de lecture mettant à jour les logiques qui sous-tendent les pratiques variées de gestion des compétences, en affrontant trois questions. D'abord, celle de la pertinence de l'instrumentation : même si la multiplicité des approches opérationnelles de la compétence ne fait plus débat, les outils restent critiqués pour leur réductionnisme, leur rapide obsolescence et leur manque de fiabilité. Ensuite, celle du désajustement organisationnel : le modèle de la compétence était supposé accompagner les mutations du travail et l'émergence de l'organisation flexible et, pourtant, les pratiques font bien souvent abstraction des spécificités des contextes organisationnels dans lesquels elles émergent. Enfin, celle de l'articulation stratégique : comment comprendre le lien entre les pratiques de gestion des compétences et le pilotage stratégique de l'entreprise ?

Notre approche sera à la fois *constructiviste* en considérant les pratiques et outils de GRH comme des constructions sociales émanant de logiques d'action sous-jacentes, *configurationnelle* en postulant que les pratiques s'articulent en grappes cohérentes (cohérence interne) et *contingente* en montrant comment ces pratiques s'ajustent à la structure et aux priorités stratégiques de l'organisation dans laquelle elles prennent place (cohérence externe). Après avoir posé le cadre théorique, l'analyse comparative de sept cas contrastés de gestion des compétences, en Belgique et en France, fera émerger quatre modèles destinés à faciliter la compréhension de la façon dont l'instrumentation trouve sens à la lumière d'un contexte organisationnel et d'une finalité stratégique spécifiques.

## **Recontextualiser l'instrumentation de gestion des compétences**

### **Des configurations diversifiées d'instrumentation**

En tant que constructions sociales toujours particulières, les instruments de gestion des compétences sont révélateurs des logiques d'action, rapports de force et objectifs attribués à la démarche compétence par les acteurs en présence (Gilbert, 1998; Oiry, 2006). Ils participent activement à la construction et à l'inertie organisationnelle par leur effet de structuration des rapports sociaux, en soutenant et en prescrivant de façon parfois purement ritualiste une série de rôles et de *scénarii* d'actions aux acteurs de l'entreprise. Cette approche constructiviste des instruments de gestion permet de relativiser plusieurs des critiques suivantes

adressées aux référentiels de compétences (Bouteiller et Gilbert, 2011). La critique du réductionnisme des référentiels, qui ne seraient qu'une image simplifiée d'une activité professionnelle, traduit la rationalité limitée des acteurs qui ont pesé le plus dans leur construction et, *a contrario*, la frustration de ceux qui n'y retrouvent pas la reconnaissance de leur propre logique. L'obsolescence rapide de ces instruments est inhérente à leur caractère vivant, dynamique et à l'immanquable processus de reconstruction continue de ces instruments. La critique du manque de fiabilité ou de validité paraît inévitable lorsque l'on admet que les compétences ne correspondent à aucune autre réalité objective que celle qui résulte du consensus social des acteurs. Il s'agit alors, comme nous y invitent certains spécialistes, d'aller des instruments au processus, en observant comment les démarches compétences sont concrètement développées au sein des organisations (Brochier, 2009; Defélix, Klarsfeld et Oiry, 2006; Klarsfeld et Oiry, 2003). Derrière les instruments, il importe donc de décoder les processus (Oiry, 2010). Afin de caractériser les instruments et leur processus de construction, nous avons utilisé quatre clés d'analyse des référentiels de compétences: 1- le contenu ou formulation opérationnelle de la compétence; 2- la portée ou maille du référentiel; 3- le processus et les acteurs impliqués dans sa construction; et 4- les intentions d'usages et fonctions déclarées du référentiel construit.

### Contenu ou formulation opérationnelle de la compétence

Les définitions de la compétence ont été marquées par des divergences idéologiques qui se sont traduites dans la façon concrète de formuler les référentiels. Entre le « savoir-faire opérationnel validé » de l'accord ACAP 2000<sup>1</sup> (Chatzis, de Coninck et Zarifian, 1995) et la compétence définie comme l'« intelligence des situations » par Le Boterf (1997), entre les approches ergonomiques et sociologiques francophones dans lesquelles la compétence est directement ancrée dans les activités des opérateurs et l'approche psychologique surtout nord-américaine, il y a des nuances importantes (Bouteiller et Gilbert, 2005). En nous inspirant de plusieurs auteurs (Bellier, 1999; Bernaud, 1999; Delobbe, 2009; Schippmann et al., 2000), nous distinguons ici quatre approches opérationnelles au croisement de deux dimensions, telles que présentées dans le tableau 1.

Selon la définition de la compétence retenue dans les référentiels, le travailleur sera soumis à un contrôle externe et à une prescription forte quant aux gestes à effectuer et comportements à adopter ou, au contraire, se verra conférer plus d'autonomie et de latitude d'initiative dans l'exercice de son activité. Le degré de contextualisation varie lui aussi selon la définition retenue. Les savoir-faire opérationnels et les savoir-agir complexes ne se conçoivent pas indépendamment du contexte dans lequel ils s'exercent et les compétences sont dès lors spécifiques à chaque rôle. Les compétences vues comme des normes de

TABLEAU 1

## Définitions et approches opérationnelles de la compétence

	Contextualisation forte : compétences spécifiques	Contextualisation faible : compétences génériques
<b>Prescription forte : contrôle externe des comportements</b>	Savoir-faire élémentaires, gestes professionnels prédéfinis et prescrits (Accords ACAP 2000)	Normes de comportements et savoir-être partagés, traduisant l'adéquation aux valeurs plus ou moins explicite de l'entreprise (Schipman <i>et al.</i> , 2000)
<b>Prescription faible : autonomie accrue des travailleurs</b>	Savoir-agir complexes et autonomes en situation incertaine (Le Boterf, 1997; Zarifian, 2001)	Connaissances, aptitudes, capacités et toutes caractéristiques psychologiques individuelles associées à un niveau élevé de performance (Boyatzis, 1982; McClelland, 1973; Spencer et Spencer, 1993)

comportements partagées ou des qualités psychologiques individuelles sont à l'inverse abstraites et génériques, voire universelles, laissant à peine deviner la nature des emplois sur lesquels ils portent (Markus, Cooper-Thomas et Allpress, 2005; Mériot, 2005).

### Portée ou maille des référentiels

La segmentation des emplois d'une entreprise en métiers, familles de métiers, périmètres d'activités est une des questions les plus délicates à trancher dans la construction d'un référentiel (Jouvenot et Parlier, 2005; Schippmann *et al.*, 2000). Il s'agit de définir quels sont les postes ou emplois qui présentent des similitudes telles, en termes de compétences requises, qu'ils peuvent être regroupés pour faire l'objet d'un référentiel commun. Dans cette opération, les enjeux sont multiples et contradictoires : reconnaissance et valorisation des identités et professionnalités, mobilité et fluidité du marché interne du travail, parcimonie et maniabilité des outils, etc. (Dietrich *et al.*, 2010). Lorsque la segmentation est forte et la maille très serrée, le référentiel ne porte que sur quelques emplois spécifiques de l'entreprise. Ceci suppose de très nombreux référentiels distincts et lourds à gérer pour couvrir l'ensemble d'une entreprise, renforce le cloisonnement des métiers et complique la gestion de la mobilité interne mais, en contrepartie reconnaît dans toute leur finesse les spécificités d'un métier. À l'inverse, lorsque la maille est très large, une entreprise opte pour une poignée de variantes d'un référentiel générique pour couvrir l'ensemble de ses métiers. Les outils en sont évidemment simplifiés et facilitent la gestion de la mobilité interne mais, en contrepartie, ils semblent souvent simplistes et en décalage avec les spécificités des métiers. Paradoxalement, si le choix de la maille du référentiel fait souvent l'objet d'âpres discussions dans la pratique, aucun auteur ne s'est, à notre connaissance, interrogé sur les enjeux qui sous-tendent ces choix. C'est pourquoi nous intégrons cette dimension dans notre analyse.

### **Processus inductif vs déductif de construction du référentiel**

La troisième dimension qui permet de distinguer les référentiels est leur processus de construction et les acteurs qui y sont impliqués (Brochier, 2009; Schippmann *et al.*, 2000; Zarifian, 2005). Ont-ils été développés de façon inductive à partir d'une analyse minutieuse du travail des opérateurs, à l'aide des techniques classiques d'analyse du travail, en impliquant les opérateurs eux-mêmes et leur supérieur direct (ex. : Mériot, 2005) ? Ou, au contraire, sont-ils dérivés de dictionnaires, répertoires, priorités, valeurs préétablies de façon centralisée et/ou proposés par des consultants externes indépendamment des métiers et emplois concernés ? Ils peuvent être, dans ce cas, adaptés à la marge aux besoins de l'entreprise, essentiellement par un panel d'experts de façon à limiter la participation coûteuse en temps des opérateurs de terrain. Derrière l'instrumentation, ce sont les équilibres entre les acteurs de l'organisation qui sont en jeu. Selon le degré de centralisation/décentralisation, participation/directivité de la démarche, les acteurs en présence, y compris les éventuels consultants externes, pèseront différemment dans les décisions et conforteront les logiques dont ils sont porteurs.

### **Les intentions d'usage ou fonctions du référentiel**

L'instrumentation étant conçue comme une construction sociale, celle-ci prend sens en fonction des usages multiples, hiérarchisés, parfois aussi différents et contradictoires que les acteurs souhaitent en faire (Mériot, 2005). Aux yeux des acteurs à l'origine de la démarche, les instruments ne sont pas une fin en soi mais sont destinés à certains usages spécifiques, généralement liés à une ou plusieurs des fonctions de la GRH : évaluation du personnel et gestion des performances; classification des emplois et politique de rémunération; identification des besoins de formation; gestion des carrières, de la mobilité et des reconversions professionnelles; allocation des effectifs; affinage des épreuves de sélection du personnel. Les intentions d'usage affichées se laissent percevoir dans les outils annexes développés à côté du référentiel de compétences : grilles salariales, supports à l'entretien d'évaluation, plans individuels ou collectifs de développement des compétences, etc. Parce qu'elles finalisent la démarche des acteurs, ces intentions d'usage ont été retenues dans cette analyse comme dimension caractérisant le processus de construction sociale du référentiel.

### **Une hypothèse de cohérence interne des pratiques et instruments**

Ces quatre dimensions inter-relées constituent les critères d'analyse du référentiel de compétences, instrument-clé de toute démarche compétence et fruit de logiques d'action finalisées. Autour de ce référentiel, les pratiques

de GRH tendent à s'articuler en des faisceaux ou grappes cohérentes visant des objectifs spécifiques. Une première force essentielle des démarches de gestion des compétences consisterait précisément en leur capacité à aligner horizontalement et à créer des effets de synergie entre des pratiques multiples et à maximiser ainsi l'influence des pratiques en gestion des ressources humaines (pratiques RH) sur la performance organisationnelle (Barrette, 2005; Chadwick, 2010; Delery et Doty, 1996). Divers auteurs ont déjà caractérisé des grappes distinctes de pratiques de GRH selon leur impact attendu sur les compétences et comportements des salariés : accroissement de l'engagement affectif des salariés; renforcement du niveau d'expertise interne; motivation des salariés par un surinvestissement créant une obligation de réciprocité; ou encore contrôle des comportements en vue d'une minimisation des coûts de personnel (Arthur, 1994; Delery et Doty, 1996; Guerrero et Baraud-Didier, 2004). Toh, Morgeson et Campion (2008), en particulier, ont mis en évidence cinq regroupements de pratiques visant soit la minimisation des coûts, la motivation fondée sur des incitants individuels, l'acquisition des salariés sur le marché par un salaire compétitif, le développement interne des ressources humaines ou la maximisation de l'engagement organisationnel.

Aucune de ces approches ne s'est cependant centrée sur les outils et pratiques spécifiques à la gestion des compétences. Un premier objectif de cette étude est, dès lors, de dégager, à titre heuristique, des configurations cohérentes de pratiques et d'instruments de gestion des compétences poursuivant, aux yeux des acteurs qui les développent, des objectifs distincts. Nous reprenons en ce sens la définition de la notion de configuration proposée par Barrette: « l'ensemble des pratiques d'un domaine ou de divers domaines d'activités de GRH dont l'utilisation conjointe peut être rationnellement justifiée et dont l'effet synergique direct sur les résultats humains et l'effet indirect sur la performance dans un milieu donné peut être empiriquement démontré » (Barrette et Carrière, 2003 : 434; Barrette, 2005 : 231).

### **Mise en contexte de la gestion des compétences**

Outre une hypothèse de cohérence interne ou d'alignement horizontal entre les pratiques, certains auteurs ont défendu une approche contingente des pratiques de GRH, insistant sur l'adéquation ou l'alignement vertical entre ces grappes de pratiques et plusieurs facteurs internes et externes à l'organisation, tels que la stratégie, la structure, les valeurs ou encore la technologie et le secteur d'activité (Barrette, 2005; Delery et Doty, 1996; Youndt *et al.*, 1996). À titre d'exemple, Toh, Morgeson et Campion (2008) ont montré que les pratiques contribuant à renforcer l'engagement organisationnel sont plus fréquentes dans les organisations orientées vers les personnes et vers l'innovation. Quelques typologies

ont été proposées pour comprendre l'articulation entre grappes de pratiques, d'une part, et stratégie ou structure organisationnelle, d'autre part. Parmi les plus célèbres, citons celle de Schuler et Jackson (1987), qui distinguent les modèles de GRH contribuant à une stratégie de réduction des coûts de ceux poursuivant l'amélioration de la qualité ou encore de ceux visant l'innovation, ou la typologie de Pichault et Nizet (2000) qui décline les configurations organisationnelles de Mintzberg en modèles de GRH.

En matière de gestion des compétences, quelques facteurs de contingence ont déjà été investigués. Bouteiller et Gilbert (2005) ont ainsi décortiqué les différences entre les approches françaises et nord-américaines. Plus récemment, Colin et Grasser (2012) ont examiné le rôle joué par des institutions sociales, telles les réseaux patronaux, dans la construction, la diffusion et la légitimation des pratiques de gestion des compétences. Adoptant elle aussi une approche contingente, cette étude examine comment les configurations d'instruments et de pratiques de gestion des compétences s'inscrivent dans des stratégies d'entreprise et des dynamiques organisationnelles spécifiques.

### Ancrage stratégique

Dans le discours actuel sur la gestion stratégique des ressources humaines et l'avènement du partenaire d'affaires RH (*HR Business Partner*, voir Ulrich, 1997), les démarches compétences séduisent. Sémantiquement, le rapprochement semble facile entre les compétences du personnel et les compétences-clés (*core competencies*) rares et inimitables sur lesquelles une entreprise peut construire son avantage concurrentiel (Prahalad et Hamel, 1990). Le rapprochement peut cependant être trompeur dans la mesure où ces dernières ne se réduisent pas à la somme des compétences individuelles répertoriées en GRH. L'articulation entre la gestion des compétences des salariés et l'avantage stratégique engendré pour l'entreprise mérite, dès lors, une investigation plus fouillée.

Zarifian (2005) a entamé cette exploration à travers quatre études de cas d'entreprises françaises, montrant comment la gestion des compétences peut trouver son impulsion dans les impératifs découlant de nouvelles orientations stratégiques. Prolongeant cette réflexion, Le Boulaire et Retour (2008) distinguent, avec illustrations à l'appui, trois approches possibles : 1°- l'approche descendante de l'alignement stratégique, dominante, dans laquelle la gestion des compétences constitue un dispositif au service du déploiement de la stratégie; 2°- l'approche fondée sur les ressources (*resource based view*), encore exceptionnelle, dans laquelle l'entreprise identifie et investit dans ses compétences internes pour construire sa stratégie; et 3°- une approche en émergence, où la mise en réseau de compétences inter-organisations participe de la création de nouvelles compétences.



Quant au type de stratégie d'affaire susceptible d'être facilitée par la gestion des compétences, certains ont fait l'hypothèse d'un alignement privilégié avec des stratégies de différenciation par la qualité, l'innovation et la flexibilité organisationnelle (Klarsfeld et Oiry, 2003). Les études de cas menées par Antoine *et al.* (2006) dans les secteurs de la sidérurgie et des centres d'appel ont remis en cause cette hypothèse, en distinguant une approche objectivante de gestion des compétences, plus présente lorsque la stratégie d'entreprise est orientée d'abord vers le leadership des coûts, et une approche individualisante, caractéristique d'une stratégie de différenciation. En vue de progresser dans la compréhension des liens entre stratégie d'entreprise et gestion des compétences, nous examinerons l'hypothèse stipulant que les diverses configurations d'instruments et de pratiques de gestion des compétences reflètent des priorités stratégiques distinctes et apportent des contributions spécifiques à la performance organisationnelle.

### Inscription structurelle

Toujours dans une perspective contingente, nous examinerons également l'hypothèse d'une cohérence entre les configurations de gestion des compétences et la structure organisationnelle dans laquelle elles s'inscrivent. L'apparition de la gestion des compétences a été associée à une évolution des modes d'organisation du travail et à une remise en cause des descriptions de fonctions traditionnelles (Schippmann *et al.*, 2000). En France, en particulier, plusieurs sociologues du travail (Veltz et Zarifian, 1993) ont considéré que la compétence symbolisait la sortie du modèle taylorien (fondé sur le poste, le travail émietté et l'ouvrier déqualifié) et l'entrée dans l'organisation flexible, le travail recomposé et en équipe. Sur la base des expériences conduites dans la foulée des accords ACAP 2000, les premières analyses tendaient globalement à montrer que la gestion des compétences signifiait le passage d'un modèle objectivant de gestion du personnel, propre aux structures mécanistes, standardisées et formalisées, à un modèle individualisant typique des structures organiques, flexibles et plus ouvertes à l'initiative des salariés (Dietrich *et al.*, 2010; Zarifian, 2005). Bon nombre de systèmes de gestion des compétences d'inspiration française ont, cependant, échoué à modifier en profondeur les organisations du travail et n'ont fait que renforcer la prescription ainsi que l'atomisation des actes professionnels dans une approche néo-taylorienne (Brochier, 2009; Defélix, Martin et Retour, 2001). Les études déjà citées d'Antoine *et al.* (2006) ont ainsi clairement mis en évidence des formes de gestion des compétences objectivantes associées à un renforcement de la formalisation, à des hiérarchies fortes, à des structures mécanistes.

Dans la tradition nord-américaine, pour faire face aux mêmes reconfigurations des structures de travail, l'approche de la compétence s'est orientée vers des référentiels centrés sur les qualités personnelles génériques pour rendre compte des conduites individuelles et de la performance organisationnelle (Bouteiller et Gilbert, 2005). L'instrumentation y est essentiellement développée par des experts externes à l'organisation, psychologues de formation pour la plupart (McClelland, 1973, Spencer et Spencer, 1993; Boyatzis, 1982). Elle outille certes les diverses opérations de gestion des ressources humaines, mais repose moins souvent sur une analyse robuste de la conception des fonctions et métiers ainsi que du contexte organisationnel. Tant dans sa construction que dans ses effets, cette instrumentation paraît, de prime abord, déconnectée du *design* organisationnel. Néanmoins, peut-on conclure aussi rapidement à une dé-contextualisation des pratiques de gestion des compétences nord-américaines? Ces pratiques ne s'accordent-elles pas, au contraire, implicitement avec certains modèles d'organisation plus diffusés ou valorisés outre-Atlantique ?

Nous postulons ici que, loin d'être décontextualisées, les différentes formes de gestion des compétences servent des enjeux organisationnels particuliers et tendent à soutenir certains équilibres structurels plutôt que d'autres. Ces enjeux organisationnels ne se réduisent pas à rendre possible la gestion des personnes dans une structure flexible et adhocratique mais peuvent aussi être liés à la préservation d'une forme de régulation bureaucratique du travail, à la consolidation des métiers dans des environnements professionnels ou encore à l'affirmation de valeurs et normes comportementales partagées. L'introduction d'une démarche compétence va donc, selon les choix instrumentaux retenus, contribuer à renforcer certaines de ces lignes de force organisationnelles et les logiques d'acteurs associées, ou en introduire d'autres.

## Les études de cas

### Cadre d'analyse et méthodologie

En l'absence actuelle de modélisation des dispositifs de gestion des compétences, notre étude poursuit un objectif heuristique de mise à jour de configurations cohérentes d'instruments, de contextes organisationnels et de finalités stratégiques sous-tendant la gestion des compétences. Elle poursuit trois objectifs particuliers : 1- donner sens à la multiplicité des instrumentations et pratiques déployées aujourd'hui, sans jugement de valeur ou ambition normative, en montrant comment elles se combinent logiquement; 2- comprendre plus finement comment les pratiques et instruments s'articulent aux spécificités des contextes organisationnels dans lesquels ils émergent; et, 3- déterminer l'avantage concurrentiel qu'un système de gestion des compétences particulier peut procurer à

une entreprise et quels sont les critères à l'aune desquels évaluer l'effet de ces configurations sur la performance organisationnelle, conformément à l'approche préconisée par Barrette (2005).

Au vu du caractère exploratoire de cette étude et de la nécessité de situer les instruments de gestion des compétences dans leur contexte, c'est l'étude de cas qui a été retenue comme étant la méthodologie la plus appropriée (Yin, 1990). En particulier, l'analyse repose sur sept études de cas, menées volontairement dans des entreprises contrastées<sup>2</sup>, choisies afin de maximiser la diversité des instruments développés, des contextes organisationnels et des secteurs d'activité. Une quarantaine d'entretiens semi-structurés ont été réalisés, à raison de quatre à huit entretiens par organisation, avec le responsable RH en charge de la gestion des compétences et avec des représentants de la ligne hiérarchique et des employés. Le guide d'entretien était structuré en 6 grandes rubriques comportant 30 critères, eux-mêmes subdivisés en une série de questions :

1. Contexte organisationnel et stratégique (4 critères)
2. Politique de gestion des compétences (3 critères)
3. Déroulement de la démarche et acteurs concernés (7 critères)
4. Instrumentation mise en œuvre (3 critères)
5. Effets constatés (9 critères)
6. Bilan et perspectives (4 critères).

Par exemple, la rubrique 2, « Politique de gestion des compétences », distingue trois critères : l'impulsion initiale, le diagnostic de départ et les objectifs poursuivis. Le troisième critère est mesuré au moyen de six questions : « Quelle liaison avec les projets de fonctionnement, la relation de service, la qualité des prestations ? Quels attendus sociaux ? Quelles autres finalités ? Quels sont les processus de gestion et de management « impactés » par la gestion des compétences ? Les objectifs ont-ils été formulés explicitement et communiqués ? Si oui, à qui et dans quelles conditions ? Sont-ils à court, à moyen ou à long terme ? ».

Les documents internes relatifs à la gestion des compétences, en particulier les référentiels, grilles d'évaluation du personnel, supports de communication et interfaces informatiques, ont également été analysés. Les retranscriptions d'entretiens et les matériaux divers collectés ont donné lieu, pour chaque cas, à un rapport monographique détaillé, organisé selon une matrice conceptuelle thématique conforme aux rubriques du guide d'entretien (Miles et Huberman, 2003 : 236). Ces cas sont brièvement présentés dans le tableau 2 et seront mobilisés dans la présentation des résultats de cette étude. Quatre des cas, en raison de leur caractère idéal-typique, feront l'objet d'une présentation plus développée sous forme d'encadrés.

**TABLEAU 2**  
**Présentation synoptique des cas étudiés<sup>1</sup>**

	<b>Belmarket</b>	<b>Bigpharma</b>	<b>OnJob</b>	<b>Energy</b>	<b>La Banque</b>	<b>Santeveto</b>	<b>Batisorg</b>
Activité	Grande distribution	Pharmacie	Organisme public	Ingénierie	Groupe bancaire	Santé animale	Matériaux de construction
Effectif complet	97	100000	5000	3900	Près de 160000	1700	80000
Effectif concerné	Salariés travaillant en magasin	Ensemble des salariés	Ensemble des salariés	Ensemble des salariés	Les informaticiens salariés ou non (10000 p.)	Ensemble des salariés	Une des branches d'activité (40000 p.)
Contexte stratégique et organisationnel	Ouverture d'un nouveau concept de magasin préservant la qualité du service et améliorant la compétitivité sur les coûts	Croissance d'une multinationale par fusions et acquisitions Harmonisation des politiques et renforcement du contrôle centralisé	Modernisation d'un service public et réallocation des effectifs dans un contexte de départs massifs à la retraite	Positionnement dans un secteur à très haute technologie, par développement technologique et pilotage de projets internationaux	Remise en question de l'impartition, recherche de nouvelles sources de mobilisation du personnel	Stratégie de différenciation dans un secteur très dynamique Organisation soumise à des standards de classe mondiale	Croissance externe forte sur des marchés émergents Multiplicité d'unités de production de petite taille.
Instrumentation de gestion des compétences	Un référentiel de compétences directement liées aux activités du magasin	Trois référentiels distincts (selon le niveau de responsabilité) groupant des compétences comportementales	Un dictionnaire de compétences génériques, complète par des compétences techniques définies de façon décentralisée	Un dictionnaire de compétences comportementales, fonctionnelles et techniques propre à l'ensemble de l'entreprise auquel s'ajoutent des référentiels spécifiques pour trois métiers stratégiques	Un répertoire de métiers regroupés selon des grandes compétences (management de projet, qualité, réseaux et télécoms, etc.)	Au plan mondial, une cartographie des principales compétences techniques par famille de métiers En France, démarche concentrée sur l'identification des compétences critiques	Référentiel dont le contenu se situe entre tâches, compétences et performances

1 Afin de préserver la confidentialité, il nous est difficile d'explicitier plus avant les caractéristiques des organisations étudiées dont les noms utilisés ici sont fictifs.

## La construction typologique

Partant de l'analyse des instruments produits et du sens qui leur était donné par les acteurs, notre objectif était ici de générer des modèles ou idéaux-types permettant de décoder les logiques d'action sous-tendant les pratiques observées (Doty et Glick, 1994). Dans un projet de compréhension holistique plutôt que d'explication et de prédiction, les monographies ont donc fait l'objet d'une analyse transversale comparative visant à détecter les similitudes et dissemblances observées dans les instruments et pratiques de gestion des compétences ainsi que dans les éléments saillants des contextes organisationnels et priorités stratégiques (Miles et Huberman, 2003). Soulignons qu'au moins deux référentiels et champs de pratiques correspondants, avec des historiques et des acteurs clés distincts, coexistaient dans quatre des sept cas, permettant aussi une comparaison interne à ces cas<sup>3</sup>. L'analyse des similitudes et dissemblances intra- et inter-cas nous a permis, dans une démarche de construction typologique, de regrouper les éléments d'observation en quatre idéaux-types au sens wébérien (Doty et Glick, 1994). Ces idéaux-types ne sont pas des réalités, mais des reconstructions théoriques opérées en vue de comprendre la cohérence logique interne et externe (alignement horizontal et vertical) des instruments et pratiques de gestion des compétences. Ces reconstructions sont susceptibles d'être complétées et remaniées à l'avenir, dans un aller-retour entre théorie et recherche de terrain (Doty et Glick, 1994; Delery et Doty, 1996). Dans la réalité des cas, les caractéristiques des idéaux-types se combinent : si un modèle est le plus souvent dominant, il peut être à l'œuvre conjointement avec d'autres.

Cette modélisation a fait l'objet d'une première forme de validation en étant restituée aux représentants des organisations participantes et, plus largement, à une centaine de professionnels de la gestion des ressources humaines. Ainsi, les membres des organisations étudiées ont pu corroborer le diagnostic posé sur leur dispositif de gestion des compétences, et tout comme la pertinence de la typologie proposée (Miles et Huberman, 2003 : 497).

## La gestion des compétences en quatre modèles

Les quatre modèles dégagés ont été désignés en fonction de la finalité poursuivie au travers de la démarche compétence ou, autrement dit, des composantes du capital humain ciblées et sources potentielles d'avantages pour l'organisation : modèle de la normalisation, modèle de la polyvalence, modèle du talent individuel et modèle de l'expertise.

### Le modèle de la normalisation

Dans ce modèle, la gestion des compétences apparaît d'abord comme un outil de normalisation, en ce sens qu'elle a pour effet d'assurer l'adhésion des salariés

à des normes de comportements considérées comme acceptables et valorisées au sein d'une organisation (Courpasson, 1996; Honoré, 2007). Elle contribue à renforcer l'homogénéité culturelle interne en explicitant et en encourageant l'intégration de valeurs et de schémas comportementaux communs partagés à l'échelle de l'ensemble de l'entité. Classiquement, les instruments de GRH, par le symbolisme qu'ils véhiculent et par la régulation des comportements qu'ils permettent, constituent des leviers d'acculturation. Une instrumentation de gestion des compétences remplit à merveille cet objectif, a fortiori si elle est simple et univoque, déployée de façon homogène sur l'ensemble de l'organisation et sert de repère transversal et systématique aux diverses opérations RH, de la sélection à la gestion des carrières.

Cette finalité de normalisation des comportements est particulièrement présente dans les contextes organisationnels où l'enjeu stratégique de la fonction RH est d'intégrer des entités hétérogènes agrégées par fusion-acquisition (cas *Bigpharma*) ou fruit d'un processus d'internationalisation, d'accompagner des modernisations ou réorientations culturelles majeures (cas des services fédéraux dont fait partie *OnJob*) ou de s'assurer l'adhésion de tous à des standards externes stricts (*Santeveto*). Ce modèle paraît également vraisemblable dans les contextes d'organisations en croissance rapide, ayant à intégrer efficacement des cohortes de nouveaux venus, ou encore dans le cadre d'une fonction RH qui cherche à dépasser l'administration du personnel pour affirmer son rôle de mobilisation du personnel et de facteur de cohésion interne (rôle de champion des employés selon Ulrich, 1997).

L'instrumentation déployée dans ce modèle est assez caractéristique. Les référentiels sont centrés sur quelques compétences comportementales génériques, souvent déduites des priorités stratégiques et valeurs-clés (ex. : service au citoyen dans l'administration fédérale, innovation dans l'industrie pharmaceutique) formulées de façon centralisée, sans tenir compte des spécificités des métiers et des logiques de terrain. Tout au plus existe-t-il quelques variantes selon le niveau de responsabilité considéré. Ils sont à la fois fortement prescriptifs et décontextualisés. Leur maille ou portée est forcément très large et leur formulation simplifiée, voire simpliste, ce qui facilite leur déploiement rapide à large échelle et leur « numérisation » ou intégration dans les systèmes informatisés de gestion RH, comme c'est le cas chez *Bigpharma* (voir encadré). Ces supports et interfaces informatiques accélèrent encore leur diffusion interne, imposent leur usage dans la mise en œuvre des diverses opérations RH, à commencer généralement par l'évaluation du personnel, et rendent techniquement possible un contrôle centralisé des pratiques. En ce sens, ce modèle renforce la centralisation des décisions au détriment des acteurs locaux qui n'ont que peu d'influence sur le déploiement d'une politique conçue par le siège central, avec l'aide d'éventuels consultants externes.

### **Bigpharma : la gestion des compétences comme panoptique RH**

*Bigpharma* est un groupe pharmaceutique nord-américain d'envergure mondiale employant plus de 100 000 personnes dans 150 pays différents. Comme pour toute l'industrie pharmaceutique, les enjeux et les contraintes du marché font pression : restriction et contrôle de plus en plus serrés des financements publics de ces dépenses; concurrence des médicaments génériques et arrivée à expiration des brevets déposés sur des produits majeurs (« vaches à lait »); difficulté croissante à dégager les ressources pour investir dans une recherche de plus en plus incertaine.

Dans ce paysage de concurrence accrue, le groupe a intensifié sa politique de fusion/acquisition, absorbant plusieurs de ses concurrents au cours des dix dernières années. Historiquement très décentralisé, *Bigpharma*, met en place depuis deux ans une centralisation très marquée des processus décisionnels au profit du siège social américain. C'est notamment le cas de la fonction ressources humaines qui a été complètement réorganisée en trois services directement inspirés des principes d'Ulrich (1997) (centre de services partagés, centre d'excellence, leaders RH). Le centre d'excellence, défini comme le « cerveau » des RH, fait partie de la maison-mère et est chargé de développer centralement les politiques et outils de ressources humaines.

Dans cette organisation traversée par de multiples cultures et pratiques de management, la gestion des compétences a été développée de toute pièce au siège central. Elle est présentée comme le moyen d'assurer à l'entreprise « la main-d'œuvre dont elle a besoin dans le futur pour réaliser ses objectifs » et de « promouvoir les mêmes valeurs dans l'organisation tout entière ». Trois référentiels de compétences, correspondant à trois niveaux de responsabilités, sont disponibles en cinq langues sur un portail RH et s'appliquent dans l'ensemble du groupe, en lien avec une panoplie d'applications permettant de soutenir et de contrôler leur utilisation effective. Toutes les opérations de gestion des compétences, de la sélection des candidats, à l'évaluation des performances du personnel en place, en passant par les programmes de formation passent nécessairement par ce portail informatique.

### **Le modèle de la polyvalence**

Dans la tradition française de l'accord emblématique ACAP 2000 (Chatzis, de Coninck et Zarifian, 1995), la gestion des compétences a ici pour objectif premier d'introduire et de gérer la polyvalence et la flexibilité interne de la main-d'œuvre dans des organisations structurées sur le mode bureaucratique (Antoine *et al.*, 2006; Eustache, 2001 : 319). Elle vise à dépasser une allocation rigide des effectifs à des postes de travail délimités pour autoriser et reconnaître l'affectation d'un travailleur à plusieurs postes de travail au sein d'un périmètre d'activités en fonction des fluctuations de charge. La contribution stratégique majeure attendue ici est un accroissement de l'efficacité car l'allocation flexible des effectifs permet de « faire plus avec moins de personnel ». Ce modèle trouve toute sa

pertinence dans les entreprises ayant une stratégie de compétitivité sur les coûts et d'augmentation de la productivité, dans des contextes de réduction relative des ressources ou d'accroissement de la sensibilité des marchés aux prix.

En termes de structure organisationnelle, c'est ce modèle qui accompagne le mieux la sortie de l'organisation taylorisée et l'avènement de l'organisation flexible, basée sur le travail en équipes semi-autonomes, allant de pair avec un enrichissement horizontal des activités et, généralement aussi, avec un enrichissement vertical conférant un peu plus de responsabilités aux salariés dans la gestion de leur activité et de leur équipe. Le cas *BelMarket* (voir encadré) est une illustration claire de ce modèle : il est attendu que chaque employé acquiert progressivement les compétences qui lui permettront de tenir l'ensemble des postes nécessaires au fonctionnement d'un magasin. Cette recherche de flexibilité et de polyvalence peut en particulier être requise dans des organisations qui sont

### **Belmarket : les compétences en support à la flexibilité**

*Belmarket* est une nouvelle enseigne de distribution alimentaire créée, début 2009, par un groupe du secteur de la grande distribution afin de capter un marché de consommateurs de plus en plus sensibles au prix. Le concept commercial combine des éléments typiques des maxi discompteurs, des éléments proches d'un positionnement de supermarché traditionnel et des éléments de tendance écoresponsable. Certaines composantes sont, par contre, tout à fait neuves : les postes d'encaissement, par exemple, utilisent exclusivement l'autobalayage des produits par les clients eux-mêmes et les tapis roulants ont complètement disparu. En dépit de son positionnement dans le champ des magasins à rabais (en anglais, *discount store*), *Belmarket* attache une grande attention au client et à ses attentes, et tient à se distinguer par une image de marque forte.

Chacun des quatre magasins actuels adopte une structure simple, légère et souple, proche du mode « commando », et fonctionne selon les principes de la gestion allégée (*lean management*). Une grande polyvalence est attendue du personnel : les salariés doivent être capables de tenir plusieurs rayons, y compris la caisse, et le management occupe lui aussi, si nécessaire, les postes en magasin. Le système de gestion des compétences a pour but de soutenir cette flexibilité et a été développé totalement en interne, partant de la conception et de la définition des postes de travail. Concrètement, il a pour but de gérer l'acquisition et le développement des compétences requises, de fournir des indicateurs tangibles pour suivre la performance des équipes et des individus et de lier la rémunération au degré de poly-compétences.

Le référentiel unique utilisé en magasin est centré sur quinze compétences nécessaires pour assurer l'ensemble des activités de base et fait abstraction de toute expertise professionnelle spécifique aux rayons (produits frais, vins, etc.). Chaque compétence est associée à des indicateurs comportementaux détaillant les gestes professionnels à exécuter et distinguant quatre niveaux de maîtrise utilisés pour le calcul des rémunérations.



confrontées à une réduction d'effectifs ou à des départs massifs de personnes arrivées à l'âge de la retraite. Dans ces deux cas, les départs se font sur un critère déconnecté des nécessités de l'organisation du travail (l'âge ou autre critère de prépension ou de licenciement), ce qui implique souvent un redéploiement interne des effectifs pour continuer à assurer les activités. C'est bien dans cet objectif qu'un cadastre des compétences techniques a été établi chez *OnJob*.

L'instrumentation va ici opérationnaliser les compétences comme des décalques des activités, listant les savoir-faire opérationnels à mettre en œuvre pour les réaliser. Les référentiels sont à la fois fortement contextualisés, directement ancrés dans l'analyse des tâches à exécuter, et prescriptifs, définissant le travail à faire. Ils sont construits de façon inductive avec la collaboration directe de la ligne hiérarchique et, éventuellement, des travailleurs eux-mêmes ou de leurs représentants. Leur portée est déterminée par les périmètres d'activités au sein desquels il faut assurer la polyvalence : un bureau de chômage chez *OnJob*, un magasin chez *Belmarket*. Un outil typique associé à ces référentiels est d'ailleurs la matrice relevant le niveau des compétences détenues par les divers membres d'un périmètre d'activités et permettant de composer les équipes, de gérer l'attribution des tâches et d'identifier les priorités en matière de développement des compétences de l'équipe. Ainsi, la démarche compétences de base (en anglais, *basic skills*) mise en œuvre chez *Batissorg*, fondée sur une grille commune des compétences techniques requises pour la population ouvrière et technique, vise une meilleure maîtrise collective des savoir-faire fondamentaux. Une question cruciale au bon fonctionnement de ce modèle est celle de la valorisation, notamment via la rémunération, de la polycompétence des travailleurs. Elle est généralement traitée par une reclassification des emplois et une redéfinition des grilles et critères d'évolution salariale. Tant dans le processus de construction des référentiels que dans la négociation de ces grilles salariales, les salariés et leurs représentants syndicaux ont une possibilité d'influence et de négociation, confortée encore par l'enrichissement vertical du travail et la recomposition d'équipes polyvalentes.

### **Le modèle du talent individuel**

Ce modèle est le plus proche des approches aujourd'hui fort populaires de « gestion des talents » (Cappelli, 2008; Dejoux et Thévenet, 2010). L'idée de base, qui trouve sa source dans les travaux de McClelland (1973) et Boyatzis (1982), est que la performance d'une entreprise repose avant tout sur les qualités personnelles de ceux qui y travaillent et, tout particulièrement, de ceux qui en assument la gestion. L'objectif de la gestion des compétences est donc d'identifier, de sélectionner, de promouvoir et de récompenser les plus talentueux, ceux qui ont le plus haut potentiel pour mener l'entreprise au succès. En termes de stratégie, cette approche convient aux entreprises qui se positionnent sur des marchés et secteurs d'activités très compétitifs et

instables, dans lesquels l'adaptabilité, la réactivité à saisir les opportunités, la capacité à gérer des situations neuves et complexes et à proposer des solutions innovantes sont décisives.

Les structures de forme adhocratique, qui fonctionnent par projets, se prêtent bien à ce modèle. Les gestionnaires (encadrement des métiers, chefs de projets, responsables d'unités d'affaires) constituent les rouages clés de ces structures (Loufrani-Ferida, 2011). Ils assument tout à la fois la coordination humaine et technique d'équipes d'experts très spécialisés et l'interface avec les parties prenantes externes : clients, fournisseurs, partenaires. Pour des équipes aux activités relativement imprévisibles et difficiles à prescrire, les capacités individuelles déterminent l'initiative et l'efficacité dont chacun pourra faire preuve. La fonction de chef de projet chez *Energy* (voir encadré) est caractéristique de ce modèle.

Les compétences sont dès lors définies comme des aptitudes, intellectuelles et de leadership notamment, et des attitudes, voire des traits de personnalité, génériques. Les référentiels, dont la portée relativement large s'étend à l'échelle des niveaux de responsabilité similaires, sont décontextualisés puisque les compéten-

### **Energy : la détection et le développement des talents**

Filiaire d'un grand groupe français du secteur énergétique, *Energy* est une société d'origine belge spécialisée dans le conseil en ingénierie. Grâce à son expertise pointue et sa longue expérience dans la conception technique et la coordination de vastes chantiers internationaux, *Energy* connaît un processus d'expansion continue, un accroissement de son personnel et une internationalisation de ses activités. Chacune des cinq unités d'entreprise (en anglais, *business units*) d'*Energy* est organisée selon une structure « adhocratique » : les équipes sont constituées selon les besoins et composées d'experts choisis pour leur compétence spécifique relative au projet à traiter et à sa phase de développement. Elles sont supervisées par un chef de projet qui détient une fonction critique car c'est lui qui assume la responsabilité technique et économique du chantier et assure la coordination des équipes avec les nombreux partenaires et sous-traitants en contexte multiculturel. La préparation progressive des experts techniques, ingénieurs de formation, à devenir chefs de projet et leur fidélisation à long terme est un réel défi pour *Energy*.

Au milieu des années 2000, le département des RH anticipe une pénurie à court terme (deux ans) de l'ordre de 20 % de chefs de projet et n'a d'autre choix que d'identifier et de former de façon accélérée des candidats internes. L'accent est mis d'emblée sur les compétences comportementales, définies comme une série de traits de personnalité, d'attitudes ou savoir-être et d'aptitudes indispensables à la gestion des équipes et aux relations avec les partenaires et clients, et sur certaines compétences fonctionnelles transversales (ex. : langues, connaissances financières, techniques de gestion de projet).

Avec l'aide d'un consultant externe pour les compétences comportementales et de groupes de travail internes pour les compétences fonctionnelles, un dictionnaire de compétences est développé par la direction RH. Il sert de base pour construire le profil de compétences des chefs de projet, dans un premier temps, puis des gestionnaires et experts. Ces profils sont aujourd'hui utilisés lors de l'évaluation annuelle des performances, en sélection et pour élaborer les plans de développement et de formation. En particulier, le référentiel de chef de projet a servi à construire un centre d'évaluation pour identifier les candidats ayant le potentiel pour évoluer vers cette fonction. À noter que des référentiels de compétences techniques sont par ailleurs en cours d'élaboration au sein des unités d'entreprise pour répertorier l'expertise disponible, dans une optique de gestion des connaissances.

ces sont tout au plus choisies et hiérarchisées par les acteurs internes à partir de « dictionnaires de compétences » préétablis, tels que l'architecte de carrière de Lombardo et Eichinger (1992). Ces référentiels ne définissent ni la nature des activités à réaliser, ni la manière de les réaliser et laissent une latitude appréciable à chacun dans l'exercice de sa fonction. Toutefois, pour réduire la marge d'interprétation inhérente à l'appréciation de ces compétences individuelles, on observe souvent la définition minutieuse d'indicateurs comportementaux spécifiques à chaque compétence. L'évaluation des compétences, en sélection interne ou externe ou en entretien annuel d'évaluation, est en effet une opération centrale dans ce modèle. L'appel à des cabinets de conseil est habituel, même si des groupes internes représentatifs des fonctions concernées sont mobilisés pour choisir les compétences retenues et construire des indicateurs comportementaux. Ce modèle est celui dans lequel les experts en ressources humaines, internes et externes à l'entreprise, exercent le plus d'influence en maîtrisant et déployant des outils à fondement psychologique. Les talents détectés se voient quant à eux dotés d'une légitimité et de responsabilités croissantes dans la prise de décisions de plus en plus stratégiques.

### **Le modèle de l'expertise**

La gestion des compétences a ici pour objectif premier d'affirmer et de développer l'expertise technique interne indispensable à la réalisation des missions de l'entreprise. Ce modèle s'inscrit dans les organisations qui visent la prestation d'un service à haute valeur ajoutée, typiquement d'un service intellectuel, et ont une stratégie de différenciation par la qualité et l'expertise. Ces firmes de haut-savoir (en anglais, *knowledge-intensive firms*) basent leur avantage concurrentiel sur la détention de compétences et connaissances internes pointues, rares et difficilement imitables (Alvesson, 2004). La préservation, l'identification et le développement de ce capital d'expertise les amènent d'ailleurs souvent à mettre progressivement en place des systèmes de gestion des connaissances (Paraponaris, 2002).

Ce modèle tend à conforter les structures organisationnelles de type professionnel, dont le centre opérationnel est composé d'experts et de professionnels hautement compétents dans leur champ de spécialisation. Elle contribue à consolider les métiers au cœur de l'organisation, tant dans leur dimension technique que dans leur dimension identitaire, que ce soit dans des structures employant d'emblée des professionnels hautement qualifiés (ingénieurs spécialisés engagés chez *Energy*) ou dans des structures cherchant à établir de nouvelles spécialités pour répondre aux défis de leur environnement. C'est le cas par exemple des métiers de l'informatique, en pleine évolution, sur lesquels se centre la gestion des compétences développée au sein de *La Banque* (voir encadré).

### **La Banque : évolution des métiers de l'informatique**

*La Banque* est un groupe bancaire international à établissements multiples qui emploie plusieurs dizaines de milliers de salariés dans plus de 80 pays. La Direction des systèmes d'information (DSI) y est soumise à des évolutions fortes et nombreuses : modifications des structures d'entreprise et de leurs systèmes de gestion, révolution de l'offre des produits et services informatiques, fusions-acquisitions conduisant à intégrer divers SI, apparition de nouvelles responsabilités au niveau de la DSI. Cette direction compte 10 000 informaticiens dans le monde, dont 40 % de sous-traitants, qui sont regroupés en cinq pôles de métiers différents. Une restructuration récente de ces pôles requiert une démarche d'évolution des compétences internes et de mutualisation de ces compétences entre pôles.

Cette démarche est pilotée par la DSI, et non par la DRH, qui réalise en moins de cinq mois une analyse de l'évolution des métiers informatiques « maison » dans un périmètre incluant les filiales étrangères et les sous-traitants. Le diagnostic met en parallèle un répertoire des emplois existants et une prospective des évolutions et besoins à trois ans, tant sur le plan quantitatif que qualitatif. L'analyse révèle, par exemple, des besoins quantitatifs croissants en architectes SI ou encore la nécessité plus qualitative de redéfinir les métiers pour intégrer des solutions externes et la complexité croissante des architectures. Un plan d'ajustement dessine des solutions faisant appel aussi bien à la mobilité interne qu'à la formation ou à la gestion des carrières. Par exemple, concernant la pénurie d'architectes SI, il est préconisé de faciliter l'accès à l'emploi de gestionnaires venant d'autres pôles et de recruter parmi les prestataires.

Les référentiels, centrés sur les compétences spécialisées en informatique, sont définis par regroupements de métier, pour travailler à une maille suffisamment large (ensemble de compétences communes à plusieurs emplois). C'est aussi par métier que sont identifiés les plans d'actions nécessaires : parcours de formation internes pour les métiers d'ingénieur SI, sécurité SI ou certains métiers infrastructures; recrutement externe ou identification de profils de recrutement interne.

Les référentiels sont ici focalisés sur les compétences techniques et fonctionnelles et sont forcément spécifiques à chaque métier ou famille de métiers. Les compétences répertoriées sont définies sous forme de savoir-agir complexes et de connaissances déclaratives et procédurales sophistiquées identifiées par les professionnels eux-mêmes. La construction de ces référentiels est d'ailleurs très souvent déléguée par le service RH aux départements fonctionnels. Les référentiels qui en émergent ont tendance à être nombreux avec une portée relativement étroite, au risque de tomber dans l'hyperspécialisation souvent revendiquée par les professionnels eux-mêmes et de rendre de fait impossible tout système centralisé et intégré de gestion des ressources humaines. Face à la tâche titanesque que constitue l'inventaire des compétences techniques mobilisées dans une organisation professionnelle, très rares sont les entreprises qui ont le besoin et les capacités d'aller au bout de cette démarche. Cibler quelques métiers critiques au bon fonctionnement de l'entreprise, comme le métier de chef de projet chez *Energy* ou les métiers sensibles chez *Santeveto*, est en général un compromis raisonnable. Ces référentiels, en raison de leur grande spécificité, ont d'ailleurs une utilité assez limitée pour gérer les opérations RH courantes (sélection, évaluation, formation, gestion des carrières, etc.) et sont surtout utiles à la ligne hiérarchique et aux experts eux-mêmes pour gérer la préservation et le développement de l'expertise interne, en mettant par exemple en place des programmes de formation ou de tutorat ou encore des communautés d'apprentissage. Tant dans la construction des référentiels que dans leur utilisation, ce sont donc les experts ciblés qui tiennent ici les cartes en mains et réaffirment ainsi leur rôle décisif face à la direction générale et au département des ressources humaines.

Le tableau 3 synthétise les caractéristiques essentielles de chacun des modèles présentés ci-dessus et identifie, parmi les sept cas analysés, les éléments illustratifs de chacun des modèles. Dans plusieurs des cas, des logiques différentes coexistent. *OnJob*, par exemple, utilise, d'une part, le référentiel des compétences comportementales génériques développé dans le cadre de la modernisation de la fonction publique fédérale belge pour sélectionner et former le management intermédiaire (modèle de la normalisation) et, d'autre part, un cadastre des compétences définies comme des activités-types et opérations élémentaires mises en œuvre dans les processus administratifs dans le but de réallouer plus efficacement ses effectifs en interne (modèle de la polyvalence). Autre exemple, la gestion des compétences chez *Batissorg* vise à la fois à assurer la maîtrise des savoir-faire industriels et tâches techniques qui sont à mobiliser à l'échelle d'un collectif de travail (modèle de la polyvalence) et le développement de composantes plus subjectives et culturelles, telles que l'ouverture à l'innovation et la capacité d'écoute, qui sont nécessaires au développement d'une compétence d'équipe (modèle de la normalisation).

**TABLEAU 3**  
**Modèles de gestion des compétences**

	Modèle de la normalisation	Modèle de la polyvalence	Modèle du talent individuel	Modèle de l'expertise
<b>CONTEXTE</b>				
Stratégie d'affaires et conséquences RH	Stratégie internationale, fondée sur l'innovation et la croissance externe. Intégration culturelle par l'explicitation de normes de comportements communes et la diffusion d'une instrumentation RH harmonisée	Flexibilité dans l'allocation des effectifs en vue d'accroître l'efficacité, la compétitivité par les coûts ou la productivité	Identification des talents capables d'assurer le succès de l'entreprise par le développement de solutions innovantes et la gestion de situations complexes	Prestation d'un service à haute valeur ajoutée, basé sur la détention d'expertises internes pointues, rares et difficilement imitables
Structure organisationnelle	Conglomérats internationaux résultant de fusions-acquisitions, avec un besoin d'intégration et d'homogénéisation Organisations en changements culturels et/ou en croissance rapide	Structures néo tayloriennes : travail fortement prescrit, mais postes rassemblés en périmètres d'activités au sein desquels le personnel est polyvalent	Fonctions de responsabilité managériale dans des structures à tendance adhocratique, par projets	Structures professionnelles avec une grande spécialisation des métiers, en particulier les firmes de haut niveau de savoir
<b>INSTRUMENTATION</b>				
Définition des compétences	Accent sur les compétences comportementales, souvent articulées aux valeurs-clés de l'entreprise	Compétences proches de savoir-faire opérationnels assez élémentaires, décalqués des activités à réaliser	Accent sur les aptitudes intellectuelles, traits de personnalité, capacités de leadership et autres qualités individuelles	Compétences techniques, savoir-agir complexes mobilisant des connaissances déclaratives et procédurales
Portée des référentiels	Référentiels de très large portée, ne tenant pas compte des spécificités de métiers, avec tout au plus des variantes selon le niveau hiérarchique	Référentiels établis par périmètre d'activités, basés sur un relevé et une définition détaillés (cadastre) des processus et opérations à réaliser au sein du périmètre	Référentiels de large portée mais centrés en priorité sur des fonctions managériales, construit à partir de répertoires ou modèles universaux de compétences génériques	Référentiels nombreux et spécifiques à chaque métier, organisés en filières ou familles de métiers

**TABLEAU 3**  
**Modèles de gestion des compétences (suite)**

	Modèle de la normalisation	Modèle de la polyvalence	Modèle du talent individuel	Modèle de l'expertise
Processus de construction	Processus de développement et de diffusion descendant, fortement centralisé	Collaboration de la ligne hiérarchique avec participation éventuelle des travailleurs concernés	Appel à des consultants externes, en collaboration avec des groupes d'experts internes	Construction des référentiels déléguée aux professionnels eux-mêmes, aux experts au cœur de l'entreprise
Finalités	Finalité « panoptique » touchant de nombreuses fonctions, en commençant souvent par l'évaluation du personnel	Usage premier : gestion flexible des équipes Lien avec l'évaluation, le développement et, si possible, la rémunération dans le but d'encourager la polycompétence	Finalités premières : dotation et développement des hauts potentiels; rémunération et gestion des carrières au mérite	Finalités premières : structuration du développement professionnel, partage, transfert et répertoire des connaissances
<b>CAS ILLUSTRATIFS</b>	<i>BigPharma</i> Modèle des cinq compétences comportementales chez <i>OnJob</i> Conformité aux standards mondiaux chez <i>Santeveto</i> Normer les comportements dans une myriade de sites industriels chez <i>Batissorg</i>	<i>Be/Market</i> Cadastré des compétences techniques chez <i>OnJob</i> Savoir-faire industriels chez <i>Batissorg</i>	Compétences comportementales chez <i>Energy</i> Profil de « leader sénior » chez <i>BigPharma</i>	Compétences techniques chez <i>Energy</i> Assemblage des compétences techniques internes et externes chez <i>La Banque</i> Emplois sensibles chez <i>Santeveto</i>

Clairement, les modèles exposés apparaissent rarement à l'état pur dans les organisations. Notre propos est de les considérer comme des clés de lecture possibles pour comprendre la diversité des pratiques de gestion des compétences, éclairer les logiques différentes et tensions qui peuvent exister au sein d'une même organisation en fonction des acteurs mobilisés et des finalités poursuivies, dégager les éventuels glissements, ruptures et décalages qui peuvent survenir dans la mise en œuvre d'une gestion des compétences et engendrer des déceptions et pertes d'efficacité.

## Conclusion

Cette étude met en évidence quatre configurations ou modèles de gestion des compétences qui se différencient selon les caractéristiques des instruments et pratiques concrètement mis en œuvre, selon les éléments saillants du contexte organisationnel dans lesquels ils se développent et selon la finalité stratégique à laquelle ils contribuent. En ce sens, cette typologie apporte des réponses utiles aux questions posées en introduction et reprises ci-après.

S'agissant de notre première question, celle de la pertinence d'une instrumentation, les choix opérationnels qui sont faits peuvent être compris à la lumière du modèle retenu. La définition de la compétence, la portée et le mode de construction des référentiels, les activités RH touchées par la gestion des compétences et les outils annexes développés (p.ex. système informatisé, grilles d'évaluation, tableaux de rémunération) s'articulent de façon cohérente (alignement interne) et sont contingents aux contextes organisationnels et aux finalités stratégiques (alignement externe). La multiplicité des outils et pratiques n'est donc pas synonyme de confusion mais s'explique par la mise en œuvre d'un modèle particulier soutenu par certaines catégories d'acteurs, parmi d'autres possibles. En ce sens, on ne peut attendre de ces instruments qu'ils contribuent indistinctement aussi à d'autres modèles et d'autres finalités, même si au sein d'une même organisation, plusieurs modèles de gestion des compétences, avec des finalités stratégiques et des pratiques distinctes, peuvent coexister. Ces hybridations peuvent résulter d'une différenciation intentionnelle des politiques de gestion selon les catégories d'employés ou départements (Schuler et Jackson, 1987) et de compromis entre acteurs aux besoins et intentions divergentes. À titre d'exemple, *Energy* met en œuvre, simultanément, un référentiel de compétences comportementales implanté par le service RH afin de faciliter la détection et le développement de ses talents (modèle du talent individuel) et des référentiels de compétences spécifiques développés par et pour les professionnels de ses métiers stratégiques (modèle de l'expertise). D'un point de vue plus pragmatique, cette typologie est à même d'éclairer les responsables RH dans le choix d'une instrumentation



cohérente et pertinente au regard du contexte organisationnel, des priorités stratégiques et des catégories d'acteurs en présence.

Ensuite, concernant la question du désajustement organisationnel, cette typologie permet de progresser dans la mise en contexte des pratiques de gestion des compétences. En particulier, elle éclaire la façon dont un système de gestion des compétences émerge d'un contexte organisationnel particulier et contribue à préserver ou à faire évoluer les équilibres en place. En effet, un rapprochement peut être fait assez aisément entre nos modèles, d'une part, et quatre des configurations développées par Mintzberg et leur modèle de GRH correspondant (Pichault et Nizet, 2000). Le modèle de la normalisation peut contribuer à renforcer certaines caractéristiques missionnaires de l'organisation et un modèle valoriel de GRH: acculturation à des normes de comportement partagées, coordination et contrôle assurés par cette standardisation des normes, autonomie des entités décentralisées dans la limite stricte des normes définies centralement. Le modèle de la polyvalence permet d'introduire plus de flexibilité dans des configurations mécanistes et fortement bureaucratiques mais ne modifie pas fondamentalement les caractéristiques structurelles de ces organisations (travail simplifié et fortement prescrit, standardisation des procédures) même s'il réintroduit des mécanismes de coordination d'équipe. Dans ce contexte, la gestion des compétences est mise en œuvre de façon technocratique et objectivante, notamment parce qu'elle est soumise à l'accord des partenaires sociaux (Antoine *et al.*, 2006). Le modèle du talent individuel correspond bien à l'approche individualisante de la GRH, s'appuyant sur une instrumentation fortement psychologique. Elle est appropriée à la gestion des personnes dans les configurations adhocratiques, où les activités sont à la fois complexes et imprévisibles et confiées à des équipes-projets se coordonnant par ajustement mutuel. Enfin, le modèle de l'expertise se développe assez naturellement dans les configurations professionnelles, largement décentralisées, employant des travailleurs qualifiés et soucieux de développer et de faire reconnaître leur expertise au sein de leur communauté professionnelle, conformément à l'approche conventionnaliste de la GRH (Pichault et Nizet, 2000). Le désajustement organisationnel de la gestion des compétences serait donc, au regard de la typologie proposée, à relativiser. Certes, bon nombre de pratiques de gestion des compétences se passent complètement d'une redéfinition des modes d'organisation du travail, en particulier dans le sens d'un dépassement de l'organisation taylorienne. Mais ce n'est pas pour autant qu'elles ne servent pas des enjeux et transformations organisationnelles qui peuvent être bien plus diversifiés que le simple passage de la bureaucratie mécaniste à l'organisation flexible.

Quant à notre troisième question, celle de l'articulation stratégique de la gestion des compétences, la typologie proposée ouvre deux perspectives. D'une part, elle laisse supposer que la finalité première d'un dispositif de gestion des

compétences dépend fortement des priorités stratégiques d'une entreprise : capacité d'intégrer culturellement des entités disparates résultant de fusions-acquisitions (modèle de la normalisation), agencement flexible des ressources humaines en vue de réduire les coûts de production (modèle de la polyvalence), talents et qualités psychologiques des individus en vue de faire face à l'imprévu et d'innover en contexte d'incertitude (modèle du talent individuel), expertises internes pointues permettant de donner un service à haute valeur ajoutée (modèle de l'expertise). Outre le fait qu'elle confirme que la gestion des compétences peut être au service d'une stratégie de leadership des coûts (Antoine *et al.*, 2006), cette typologie affine ainsi les stratégies de différenciation qui peuvent être facilitées par la gestion des compétences. Au regard des configurations de pratiques mises en évidence par Toh, Morgeson et Campion (2008), le modèle de la normalisation serait cohérent avec une politique RH visant à accroître l'engagement organisationnel du personnel, le modèle de l'expertise viserait quant à lui le développement en interne des ressources humaines tandis que le modèle de la polyvalence correspondrait à un objectif de minimisation des coûts. D'autre part, cette typologie ouvre des pistes concrètes pour évaluer la valeur ajoutée qu'un système de gestion des compétences apporte à la réalisation d'une stratégie d'entreprise en suggérant des indicateurs adéquats au regard de la finalité poursuivie : cohésion interne et partage d'un socle de valeurs et pratiques communes dans le modèle de la normalisation, ratio effectifs ou coûts salariaux/volume de production ou chiffre d'affaires dans le modèle de la polyvalence, atteinte des objectifs de performance cascades aux différents niveaux de l'organisation dans le modèle du talent individuel, qualité du service presté dans le modèle de l'expertise.

Cette construction typologique exploratoire présente plusieurs limites. Fondée sur un nombre limité de cas, elle demanderait d'abord à être mise à l'épreuve et validée dans une plus large gamme de situations, issues d'industries et de pays diversifiés. Une enquête à plus large échelle permettrait aussi d'examiner si des influences institutionnelles plus larges, liées aux cultures nationales ou aux secteurs d'activité, pèsent dans l'adoption d'un modèle de gestion des compétences. Ensuite, l'approche configurationnelle adoptée ici présuppose que plus les pratiques et instruments sont proches d'un type pur, plus leurs effets synergiques vont se traduire par un accroissement de la performance organisationnelle (Barrette et Carrière, 2003, Barrette, 2005; Delery et Doty, 1996). Pour étayer cette typologie, il serait donc utile de vérifier si les diverses caractéristiques d'un dispositif de gestion des compétences, lorsqu'elles sont alignées horizontalement et verticalement, permettent d'améliorer les indicateurs adéquats de performance organisationnelle (Doty et Glick, 1994). La question du caractère fonctionnel ou dysfonctionnel des situations d'hybridation pourrait aussi être examinée. Une opérationnalisation précise de ces caractéristiques, comme l'ont fait Saint-Onge,

Haines et Klarsfeld (2004) pour les pratiques de rémunération des compétences, ainsi que la collecte de données quantitatives sur de plus larges échantillons d'entreprises (ex. Delery et Doty, 1996, Toh, Morgeson et Campion 2008) seront à cette fin indispensables. Enfin, construite pour donner sens aux intentions managériales et instrumentations de gestion des compétences, l'utilité de cette typologie pour comprendre et décoder les réactions des salariés et autres parties prenantes appelle des investigations complémentaires. A cet égard, cette typologie permet de formuler certaines hypothèses plus spécifiques, par exemple en suggérant que le modèle de la normalisation devrait influencer favorablement l'engagement affectif et l'adéquation des employés par rapport aux valeurs organisationnelles, ou encore que le modèle de l'expertise renforcerait les compétences et les identités professionnelles des travailleurs du savoir (*knowledge workers*). La valeur d'une typologie se traduit en effet aussi par la précision et la pertinence des hypothèses qu'elle permet de générer.

## Notes

- 1 L'accord ACAP 2000 a été signé en 1990 par les partenaires sociaux de la sidérurgie française. Cet accord donnait aux travailleurs la possibilité de faire reconnaître et rémunérer les compétences appliquées dans leurs activités professionnelles, en sus du salaire lié à la qualification. En contrepartie de quoi, ils acceptaient d'occuper plusieurs postes au sein des équipes et d'acquérir les savoir-faire requis par cette polyvalence nouvelle.
- 2 Le recueil d'information a été réalisé par les auteurs avec la contribution d'étudiants à la maîtrise en sciences de gestion et en gestion des ressources humaines.
- 3 À noter, en outre, la spécificité de la démarche compétence des informaticiens de La Banque. Dans cette entreprise, d'autres instrumentations sont en œuvre qui concernent d'autres populations.

## Bibliographie

- Alvesson, Mats. 2004. *Knowledge-work and Knowledge-intensive Firms*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Antoine, Mélanie, Dimitri Deflandre, Frédéric Naedenoen, Nathalie Renier et François Pichault. 2006. *Faut-il brûler la gestion des compétences ? Une exploration des pratiques en entreprise*. Bruxelles : De Boeck.
- Arthur, Jeffrey B. 1994. « Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover ». *Academy of Management Journal*, 37 (3), 670-687
- Barrette, Jacques. 2005. « Architecture de ressources humaines: perspectives théoriques et pistes de recherche ». *Relations industrielles/Industrial Relations*, 60 (2), 213-243.
- Barrette, Jacques et Jules Carrière. 2003. « La performance organisationnelle et la complémentarité des pratiques des gestion des ressources humaines ». *Relations industrielles/Industrial Relations*, 58 (3), 427-453.

- Bellier, Sandra. 1999. « La compétence ». *Traité des sciences et des techniques de la formation*. P. Carré et P. Caspar, dir. Paris : Dunod, 223-244.
- Bernaud, Jean-Luc. 1999. « Évaluer les compétences individuelles en situation de travail ». *Revue française de gestion*, novembre-décembre, 120-128.
- Bouteiller, Dominique et Patrick Gilbert. 2005. « Réflexions croisées sur la gestion des compétences en France et en Amérique du Nord ». *Relations industrielles/Industrial Relations*, 60 (1), 3-28.
- Bouteiller, Dominique et Patrick Gilbert. 2011. « La compétence numérisée : enjeux de validité et quête de sens ». *Revue de gestion des ressources humaines*, 79, 56-71.
- Boyatzis, Richard. 1982. *The Competent Manager : A Model for Effective Performance*. New York, Toronto : John Wiley et Sons.
- Brochier, Damien. 2009. « La compétence, mode ou modèle ? Genèse, usage et sens de la notion de compétence en gestion des ressources humaines et en formation ». *Encyclopédie de la formation*. J.-M. Barbier, E. Bourgeois, G. Chapelle, J.-C. Ruano, dir. Paris, Presses Universitaires de France, 1013-1036.
- Cappelli, Peter. 2008. « Talent Management for the Twenty-first Century ». *Harvard Business Review*, mars, 74-81.
- Chadwick, Clint. 2010. « Theoretic Insights on the Nature of Performance Synergies in Human Resource Systems : Toward Greater Precision ». *Human Resources Management Review*, 20, 85-101.
- Chatzis, Kostas, Frédéric de Coninck et Philippe Zarifian. 1995. « L'accord A Cap 2000 : la logique compétence à l'épreuve des faits ». *Travail et Emploi*, 64, 35-47.
- Colin, Thierry et Benoit Grasser. 2006. « Une évaluation quantitative de la diffusion des pratiques de gestion des compétences ». *Nouveaux regards sur la gestion des compétences*. C. Defélix, A. Klarsfeld et E. Oiry, dir. Paris : Vuibert, 207-228.
- Colin, Thierry et Benoit Grasser. 2012. « Les rôles des réseaux patronaux dans la diffusion de la gestion des compétences en France ». *Relations industrielles/Industrial Relations*, 67 (3), 375-397.
- Courpasson, David 1996. « Les normalisations managériales entre l'individu et le modèle professionnel ». *Revue d'économie industrielle*, 75, 239-256.
- Defélix, Christian, Dominique Martin et Didier Retour. 2001. « La gestion des compétences, entre concepts et applications ». *Revue de gestion des ressources humaines*, 39, 73-79.
- Defélix, Christian, Alain Klarsfeld et Ewan Oiry. 2006. *Nouveaux regards sur la gestion des compétences*. Paris: Vuibert.
- Dejoux, Cécile et Maurice Thévenet. 2010. *La gestion des talents : la GRH d'après-crise*. Paris : Dunod.
- Delery, John E. et Harold D. Doty. 1996. « Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions ». *Academy of Management Journal* 39 (4), 802-835.
- Delobbe, Nathalie. 2009. « Modèles de gestion des compétences et orientations de la formation en entreprise ». *Encyclopédie de la formation*. J.-M. Barbier, E. Bourgeois, G. Chapelle et J.-C. Ruano, dir. Paris : Presses Universitaires de France, 251-297.

- Dietrich, Anne, Patrick Gilbert, Frédérique Pigeyre et Jacques Aubret. 2010. *Management des compétences : Enjeux, modèles et perspectives*. 3<sup>e</sup> édition. Paris : Dunod.
- Doty, D. Harold et William H. Glick, 1994. « Typologies as a Unique Form of Theory Building: Toward Improved Understanding and Modeling ». *Academy of Management Review*. 19 (2), 230-251.
- Eustache, Dominique. 2001. « Politique salariale, régulation et échange social ». *Revue française de sociologie*, 42 (2), 295-326
- Gilbert, Patrick. 1998. L'instrumentation de gestion. La technologie de gestion, science humaine ?. Paris : Économica.
- Guerrero, Sylvie et Valérie Baraud-Didier. 2004. « High-involvement Practices and Performance of French Firms ». *International Journal of Human Resource Management*, 15, 1408-1423.
- Honoré, Lionel. 2007. « Modernisation des organisations et contrôle des comportements : Quels liens et quels enjeux ? ». *Revue française de gestion*, 176 (7), 53-62.
- Jouvenot, Christian et Michel Parlier. 2005. *Élaborer des référentiels de compétences*. Lyon : Éditions de l'ANACT.
- Klarsfeld, Alain et Ewan Oiry. 2003. *Gérer les compétences: des instruments aux processus*. Paris: Vuibert.
- Le Boterf, Guy. 1997. *De la compétence à la navigation professionnelle*. Paris : Éditions d'Organisation.
- Le Boulaire, Martine et Didier Retour. 2008. « Gestion des compétences, stratégie et performance de l'entreprise : quel est le rôle de la fonction RH ? ». *Revue de gestion des ressources humaines*, 70, 51-68.
- Lombardo, Michael et Robert Eichinger. 1992. *The Career Architect*. Minneapolis: Lominger.
- Loufrani-Ferida, Sabrina. 2011. « La gestion des ressources humaines au service de l'articulation entre management des compétences et organisation par projets ». *Revue de gestion des ressources humaines*, 79, 24-38.
- Markus, Leanne H., Helena D. Cooper-Thomas et Keith N. Allpress. 2005. « Counfounded by Competencies? An Evaluation of the Evolution and Use of Competency Models ». *New Zealand Journal of Psychology*, 34 (2), 117-126.
- McClelland, David C. 1973. « Testing for Competence Rather than for "Intelligence" ». *American Psychologist*, 28, 1-14.
- Mériot, Sylvie-Anne. 2005. « One or Several Models for Competence Descriptions : Does it Matter ? ». *Human Resource Development Quarterly*, 16 (2), 285-292.
- Miles, Matthew B. et A. Michael Huberman 2003. *Analyse des données qualitatives*. Bruxelles: De Boeck.
- Oiry, Ewan. 2006. « La dynamique des instrumentations de gestion des compétences : proposition d'un cadre d'analyse ». *Nouveaux regards sur la gestion des compétences*. C. Defélix, A. Klarsfeld et E. Oiry, dir. Paris : Vuibert, 13-31.
- Oiry, Ewan. 2010. « Usages imprévus et dynamique des instruments de gestion: réflexions à partir du cas d'un instrument de gestion des compétences ». *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 15 (2), 11-22.

- Paraponaris, Claude. 2002. « Le management des connaissances et la gestion des compétences : les pratiques au sein des multinationales ». *La Revue des sciences de gestion*, 196-197, 105-120.
- Pichault, François et Jean Nizet. 2000. Les pratiques de gestion des ressources humaines : approche contingente et politique. Paris : Le Seuil.
- Prahalad, Coimbatore K. et Gary Hamel. 1990. « The Core Competence of the Corporation ». *Harvard Business Review*, 68 (3), 63-76.
- Saint-Onge, Sylvie, Victor Y. Haines et Alain Klarsfeld. 2004. « La rémunération basée sur les compétences : déterminants et incidences ». *Relations industrielles/Industrial Relations*, 59 (4), 651-680.
- Schippmann, Jeffery S., Ronald A. Ash, Mariangela Battista, Linda Carr, Lorraine D. Eyde, Beryl Hesketh, Jerry Kehoe, Kenneth Pearlman, Erich P. Prien et Juan I. Sanchez. 2000. « The Practice of Competency Modeling ». *Personnel Psychology*, 53 (3), 703-740.
- Schuler, Randall S. et Susan E. Jackson. 1987. « Organizational Strategy and Organizational Levels as Determinants of Human Resource Management Practices ». *Human Resource Planning*, 10 (3), 125-141.
- Spencer, Lyle M. et Signe Spencer. 1993. *Competence at Work : Models for Superior Performance*. New-York : John Wisley and Sons.
- Toh, Soh Min, Frederick P. Morgeson et Michael A. Campion. 2008. « Human Resource Configurations: Investigating Fit with the Organizational Context ». *Journal of Applied Psychology*, 93 (4), 864-882.
- Ulrich, David. 1997. *Human Resources Champions*. Boston: Harvard Business Press.
- Veltz, Pierre et Philippe Zarifian. 1993. « Vers de nouveaux modèles d'organisation ». *Sociologie du travail*, 1, 3-26.
- Wernerfelt, Birger. 1984. « A Resource-based View of the Firm ». *Strategic Management Journal*, 5 (2), 171-180.
- Yin, Robert K. 2003. *Case Study Research : Design and Methods*, 3<sup>e</sup> édition. Thousand Oaks, Calif. : Sage.
- Youndt, Mark A., Scott A. Snell, James W. Dean et David P. Lepak. 1996. « Human Resource Management, Manufacturing Strategy, and Firm Performance ». *Academy of Management Journal*, 39 (4), 836-860.
- Zarifian, Philippe. 2001. *Le modèle de la compétence*. Paris : Éditions d'Organisation.
- Zarifian, Philippe. 2005. *Compétences et stratégies d'entreprise*. Paris : Éditions Liaisons.

## RÉSUMÉ

Aujourd'hui largement diffusée, la gestion des compétences continue à faire face à trois questions fondamentales. D'abord, celle de la pertinence de son instrumentation : les outils de gestion des compétences restent critiqués pour leur réductionnisme, leur rapide obsolescence et leur manque de fiabilité. Ensuite, celle de son désajustement organisationnel : les pratiques de gestion des compétences semblent souvent faire abstraction des spécificités des contextes organisationnels dans lesquels elles émergent. Enfin, celle de son articulation stratégique : comment comprendre et gérer le lien entre les pratiques de gestion des compétences centrées sur l'individu et un pilotage stratégique de l'entreprise fondé sur ses compétences-clés ? En réponse à ces questions, cette contribution vise à mettre en évidence des configurations cohérentes d'instruments, de contextes organisationnels et de finalités stratégiques susceptibles de sous-tendre les dispositifs de gestion des compétences. L'analyse repose sur sept études de cas menées dans des entreprises contrastées, publiques ou privées et de tailles diverses.

L'analyse comparative des cas fait émerger quatre modèles distincts de gestion des compétences : 1- un modèle de la normalisation centré sur des comportements partagés à large échelle et visant l'homogénéisation culturelle; 2- un modèle de la polyvalence permettant l'allocation flexible des ressources humaines au sein d'un périmètre d'activité; 3- un modèle du talent individuel faisant des qualités et aptitudes personnelles génériques la clé de la performance individuelle et collective; 4- et, enfin, un modèle de l'expertise centré sur la maîtrise de compétences techniques complexes et la livraison de prestations à haute valeur ajoutée. Cette modélisation permet de resituer les pratiques de gestion des compétences dans leur contexte organisationnel. Elle clarifie la valeur ajoutée qu'un système de gestion des compétences peut apporter à la réalisation d'une stratégie d'entreprise. Enfin, les choix opérationnels faits dans la construction des référentiels de compétences peuvent être compris et réfléchis à la lumière du modèle retenu.

**MOTS-CLÉS :** Gestion des compétences, instrumentation, ressources humaines (RH), stratégie RH, contexte organisationnel, approches configurationnelle et contingente.

## SUMMARY

### Managing competencies: modelling of the toolkit based on case study research

It is widely accepted that competency-based management continues to face three acute issues. The first concerns the relevance of its toolkit: competency-based management tools continue to be criticized for their reductionism, rapid obsolescence and lack of reliability. The second issue concerns its organizational maladjustment: competency-based management practices often seem to ignore the specificities of the contexts from which they emerge. Finally, the third issue pertains to its stra-

tegic articulation: how to understand and manage the link between competency-based management practices that are centred on the individual and the strategic management of the company based on its core competences? In responding to these issues, this paper aims to highlight the mechanisms, organizational contexts and strategic objectives that are likely to underpin competency-based management practices. The analysis is based on seven case studies conducted within contrasting companies: public and private, and of various sizes.

Comparative analysis of these cases allows four distinct competency-based management models to emerge: 1- a standardized model centred around behaviours that are shared on a wide scale and aimed at cultural homogenization; 2- a polyvalent model that allows for the flexible allocation of human resources within an area of activity; 3- an individual talent model that makes generic personal skills and aptitudes the key to individual and collective performance; 4- and, finally, an expertise model centred around technically complex competencies and the delivery of high value-added services. This modelling enables us to situate competency-based management practices in their organizational context. It clarifies the added value that a competency-based management system can bring to the realization of a corporate strategy. Finally, the operational choices that are made in the building of competencies frameworks can be understood and considered in the light of the chosen model.

**KEYWORDS:** Competency-based management, instrumentation, human resources (HR), HR strategy, organizational context, configurational and contingent approaches.

## RESUMEN

### Gestión de competencias: una instrumentación en contexto. Modelización basada en el estudio de caso

Ampliamente difundido en este momento, la gestión de competencias continúa de hacer frente a tres cuestiones fundamentales. Primero, la pertinencia de su instrumentación: los útiles de gestión de competencias siguen siendo criticados por su reduccionismo, su rápida obsolescencia y su falta de fiabilidad. Segundo, su desajuste organizacional: las prácticas de gestión de competencias parecen hacer abstracción de manera frecuente de las especificidades de los contextos organizacionales dentro de los cuales éstas emergen. Por último, su articulación estratégica: ¿cómo comprender y dirigir el vínculo entre las prácticas de gestión de competencias centradas en el individuo y un pilotaje estratégico de la empresa basado sobre sus competencias claves? En respuesta a estas cuestiones, esta contribución busca poner en evidencia las configuraciones coherentes de instrumentos, de contextos organizacionales y de finalidades estratégicas susceptibles de servir de base a los dispositivos de gestión de competencias. El análisis reposa en siete estudios de caso llevados a cabo en empresas contrastadas, públicas o privadas y de talla diversa.



El análisis comparativo de casos revela cuatro modelos distintos de gestión de competencias: 1- un modelo de la normalización centrado sobre los comportamientos compartidos a gran escala y destinado a la homogenización cultural; 2- un modelo de la polivalencia que permite la asignación flexible de recursos humanos dentro de un perímetro de actividad; 3- un modelo del talento individual que convierte las cualidades y aptitudes personales genéricas en la clave del rendimiento individual y colectivo; 4- y, por último, un modelo de pericia centrado en el control de competencias técnicas complejas y la prestaciones de servicios de alto valor agregado. Esta modelización permite de resituar las prácticas de gestión de competencias en su contexto organizacional. Esto clarifica el valor agregado que un sistema de gestión de competencias puede aportar a la realización de una estrategia de empresa. Para terminar, las decisiones operacionales adoptadas en la construcción de referenciales de competencias pueden ser comprendidas y esclarecidas con el modelo retenido.

**PALABRAS CLAVES:** Gestión de competencias, instrumentación, recursos humanos (RH), estrategia de RH, contexto organizacional, enfoques configuracional y contingente.