

MANAGEMENT SUP

MANAGEMENT - RESSOURCES HUMAINES

Management des compétences

Enjeux, modèles et perspectives

3^e édition



Anne Dietrich • Patrick Gilbert • Frédérique Pigeyre
avec la collaboration de Jacques Aubret

DUNOD

Maquette de couverture : Alain Vambacas

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, Paris, 2010
ISBN 978-2-10-055314-3

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Table des matières

Présentation des auteurs	V
Introduction	1
1 Histoire, contextes et modèles	5
1 La gestion des compétences : une perspective contingente	7
2 Le management des compétences : entre modèles et modélisation	38
2 Les différents domaines du management des compétences	75
3 Compétence et choix stratégiques de l'entreprise	77
4 Relation d'emploi et compétences	102
5 Développement des compétences : les situations formatives en question	141
3 Les démarches compétences comme analyseur du changement	173
6 La question de la reconnaissance en milieu technique	175
7 L'articulation entre compétence et qualification en milieu réglementé	201
Conclusion générale	231
Bibliographie	236
Lexique français/anglais	245
Index	247

Présentation des auteurs

Anne Dietrich, docteur habilitée à diriger des recherches en sciences de gestion. Maître de conférences à l'IAE de Lille. Chercheur au LEM-UMR CNRS 8179. Membre du groupe Compétences de l'AGRH.

Patrick Gilbert, docteur en sciences de gestion, habilité à diriger des recherches en gestion et en psychologie. A exercé des responsabilités de direction des ressources humaines dans des grandes entreprises. Professeur à l'IAE de Paris et directeur de recherche au Gregor.

Frédérique Pigeyre, diplômée de l'ESCP, docteur en sociologie et docteur habilitée en sciences de gestion, professeure à l'université Paris-EST Créteil Val de Marne et membre de l'Institut de Recherche en Gestion.

Jacques Aubret, docteur en psychologie et docteur habilité en sciences de l'éducation. Il a été directeur adjoint de l'Institut National d'Étude du Travail et d'Orientation Professionnelle et vice-président de l'Université Charles de Gaulle à Lille III.

Introduction

Au terme de la première décennie des années 2000, près de vingt-cinq années après l'apparition du thème de la compétence, les réalisations pratiques et les travaux théoriques se poursuivent encore. Cependant, du fait de la longue période concernée et de la maturité du sujet, il nous semble que le moment est venu de capitaliser sur cet ensemble extrêmement riche et varié de connaissances. Telle est l'ambition de la troisième édition, entièrement remaniée, de ce manuel.

Traiter du management des compétences, c'est traiter des effets sur la conduite générale des organisations d'une approche des hommes et du travail fondée sur l'usage de la notion de « compétence ». Celle-ci renvoie aux multiples manières de concevoir et de définir les capacités individuelles ou collectives de mobilisation dans l'action, des connaissances, savoir-faire et comportements qui assurent l'efficacité de l'activité humaine en situation de travail.

La notion de « management » concerne quant à elle l'ensemble des actions impliquées dans la conduite des organisations pour réaliser leurs finalités et leurs objectifs. Ces actions se déclinent en termes d'organisation, de planification, d'animation et de contrôle. Elles concernent tous les niveaux d'exercice de l'autorité et tous les domaines d'activités. Le management des compétences concerne le pilotage des actions sur le terrain, alors que la gestion des compétences est plutôt considérée comme une fonction d'élaboration et d'application

de règles de gestion définies par la fonction ressources humaines. Le management des compétences ne se confond donc pas avec la gestion des compétences, dans la mesure où son champ d'action est à la fois plus global et plus complet.

Par l'expression « management des compétences », on présuppose que l'évolution introduite par la logique compétence peut modifier sensiblement les conditions même d'exercice du management, et qu'en retour les actions de management conduites dans ce contexte sont susceptibles d'interagir avec les autres fonctions exercées dans l'entreprise, notamment la fonction ressources humaines.

Réaliser un manuel consiste généralement à exposer, sous une forme structurée, l'actualité des connaissances dans un domaine ciblé. Compte tenu de la longue période couverte ici et de l'abondance des travaux et expérimentations existantes, la présente édition de ce manuel est à la fois plus ambitieuse et plus modeste :

- plus ambitieuse en ce qu'elle se présente comme une entreprise de capitalisation des connaissances produites dans le champ du management des compétences depuis environ un quart de siècle ;
- plus modeste dans la mesure où elle ne prétend pas effectuer le recensement de l'ensemble des connaissances existantes.

Par capitalisation, nous entendons transformation des connaissances produites en un socle d'acquis, utiles tant à la compréhension des démarches compétences, qu'à leur mise en œuvre et qui permettent de mesurer l'intérêt de ces démarches pour le management des organisations.

Nous espérons fournir ainsi au lecteur un ouvrage « complet » sur la question dans la mesure où il entend :

- l'éclairer sur les enjeux du management des compétences, et leur diversité en fonction des organisations ;
- lui présenter une vision, la plus significative possible, des expérimentations auxquelles le management des compétences a pu donner lieu et des débats qu'il a pu soulever ;
- lui proposer une mise en perspective des démarches compétences : nous les abordons en effet comme un analyseur des formes de management en œuvre dans les organisations.

Pour ce faire, nous nous sommes efforcés, tout au long des différents chapitres, de faire le point sur les connaissances existantes. Pour cela

nous avons choisi de traiter ces apports de deux façons systématiques : d'une part en insistant sur les enjeux et les limites des pratiques observées et d'autre part, en montrant en quoi des cadres théoriques pertinents permettent d'éclairer utilement ces pratiques.

La richesse et la variété des connaissances disponibles dans le champ du management des compétences nous ont conduits, dans notre entreprise de capitalisation, à privilégier trois grandes orientations.

La première a consisté à mettre en priorité l'accent sur le caractère contingent de la gestion des compétences. L'ouvrage entend ainsi intégrer dans la première partie les pratiques et théorisations relatives à la notion de contingence, déclinée à différents niveaux, tout en échappant au piège de la dispersion qui lui est souvent associée, par l'élaboration d'un cadre général d'analyse favorisant à la fois la compréhension et la mise en œuvre de ces démarches compétences.

La deuxième orientation porte sur la prise en considération des imbrications fonctionnelles entre l'exercice de l'autorité dans les organisations et le management des ressources humaines, tant en ce qui concerne le management stratégique que le management opérationnel. La deuxième partie de l'ouvrage constitue une illustration de l'approche de ces interrelations dans les pratiques de management de compétences.

La troisième orientation procède de la volonté de mettre en perspective des « histoires de compétence » avec des problèmes récurrents de management auxquelles elles sont supposées répondre. La troisième et dernière partie de l'ouvrage aborde ainsi des questions transversales et universelles, telles que celle de la reconnaissance, au travers de « cas particuliers » qui sont exposés et analysés comme autant de situations significatives de questions précises de management et de manières d'y répondre.

Enfin, nous terminons par un chapitre consacré à une question qui nous semble essentielle et qui n'est pourtant que peu souvent abordée : celle de la contribution des démarches compétences à l'amélioration des pratiques de management, notamment dans leur dimension humaine.

Ce manuel s'adresse aux étudiants des cycles universitaires ou professionnalisés qui s'intéressent à la notion de compétence et à la manière dont elle traverse le management des organisations. Il retiendra aussi l'attention du praticien ou du cadre d'entreprise soucieux de conduire

des actions liées au management des compétences et d'en avoir élucidé au préalable les enjeux et les possibilités. Il pourra enfin permettre aux chercheurs de trouver une synthèse originale des connaissances produites dans le domaine ainsi qu'une réflexion sur la situation du management des compétences dans les organisations après 25 années d'expérimentations plus ou moins couronnées de succès.

Partie

1

Histoire, contextes et modèles

La première partie de ce manuel est conçue comme la synthèse des nombreux travaux produits dans le domaine de la gestion des compétences depuis une vingtaine d'années. Sans avoir la prétention d'une exhaustivité par ailleurs impossible à atteindre, nous avons préféré mettre l'accent sur des apports qui nous paraissent, avec le recul, les plus significatifs.

Ainsi le premier chapitre propose une perspective d'ensemble capable d'unifier tous les chapitres du manuel, à savoir celle de la contingence. Il apparaît en effet très clairement que les pratiques de gestion des compétences mises en place plus ou moins systématiquement dans la plupart des entreprises, voire des organisations publiques, ne peuvent se comprendre que par rapport à différents contextes et problèmes qu'il convient à chaque fois de caractériser. Ainsi nous mettrons l'accent sur au moins trois grands éléments de contingence : les pays ou contextes nationaux, l'histoire ou l'évolution des contextes socio-économiques de chaque période et enfin les structures organisationnelles concernées.

Le second chapitre présente un cadre d'analyse des démarches compétence qui favorise à la fois leur compréhension et leur mise en œuvre opérationnelle. Il rend compte de la pluri-dimensionnalité d'une démarche de management des compétences, des rôles et responsabilités des différents acteurs qui y sont impliqués, des enjeux en présence et des intérêts engagés. Identifiant trois niveaux d'action, impliquant des acteurs, des logiques et des dispositifs spécifiques, il souligne leur complémentarité et leurs nécessaires interactions pour une démarche réussie.

