

## L'articulation compétences individuelles/ compétences stratégiques : vers une solution de gestion intégrée des compétences

*The Articulation of Individual Skills and Strategic Skills: Towards an Integrated Skills Management Solution*

**Evelyne Rouby et Catherine Thomas**

---



### Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/interventionseconomiques/134>

DOI : [10.4000/interventionseconomiques.134](https://doi.org/10.4000/interventionseconomiques.134)

ISBN : 1710-7377

ISSN : 1710-7377

### Éditeur

Association d'Économie Politique

### Référence électronique

Evelyne Rouby et Catherine Thomas, « L'articulation compétences individuelles/compétences stratégiques : vers une solution de gestion intégrée des compétences », *Revue Interventions économiques* [En ligne], 40 | 2009, mis en ligne le 01 octobre 2009, consulté le 25 mai 2019. URL : <http://journals.openedition.org/interventionseconomiques/134> ; DOI : [10.4000/interventionseconomiques.134](https://doi.org/10.4000/interventionseconomiques.134)

---

Ce document a été généré automatiquement le 25 mai 2019.



Les contenus de la revue *Interventions économiques* sont mis à disposition selon les termes de la Licence Creative Commons Attribution 4.0 International.

---

# L'articulation compétences individuelles/compétences stratégiques : vers une solution de gestion intégrée des compétences

*The Articulation of Individual Skills and Strategic Skills: Towards an Integrated Skills Management Solution*

Evelyne Rouby et Catherine Thomas

---

## Introduction

- 1 Les années 1980 marquent le début d'une popularité croissante pour la thématique des compétences dans le domaine de la Gestion des Ressources Humaines (GRH) et du management stratégique. Toutefois, si les développements propres à ces deux champs disciplinaires ne se sont pas réalisés de façon complètement étanche, des différences notables demeurent quant à leurs niveaux d'analyse du concept et au choix des problématiques associées considérées comme pertinentes (Rouby, 2001). Le Management Stratégique s'intéresse à la gestion stratégique des compétences organisationnelles et/ou stratégiques (niveau *macro*), la GRH, à la gestion des compétences individuelles (niveau *micro*) et dans une moindre mesure collectives (niveau *meso*).
- 2 Au départ, l'engouement des managers et des responsables RH pour le management des compétences, principalement individuelles, a coïncidé avec une redéfinition profonde des enjeux concurrentiels auxquels leurs entreprises se sont progressivement trouvées confrontées. Compte tenu des évolutions des environnements technologique, économique et sociologique, les situations et contenus du travail ont en effet évolué consacrant principalement le passage d'une logique de postes à une logique de compétences individuelles. Les outils implémentés sont alors principalement bâtis sur des référentiels de compétence devant permettre de nouveaux modes de gestion de la main d'œuvre. C'est

dans ce contexte que la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) s'est développée avec dès les prémises, un souci d'articulation de la gestion des compétences individuelles aux exigences de la stratégie. Toutefois, bien qu'elle présente cette articulation comme une condition *sine qua non* des démarches de gestion des compétences, la GPEC n'en demeure pas moins centrée sur les métiers individuels. Plus spécifiquement, le lien compétences individuelles/stratégie, au demeurant posé comme central à piloter, n'est en définitive pas véritablement investi. Plus exactement, il n'est considéré comme effectif ou véritable que dans des situations où les grandes lignes de la stratégie sont déclinées de façon relativement simple.

- 3 Aujourd'hui, le principal enjeu consiste donc à construire les conditions d'une véritable intégration entre d'un côté les préoccupations de la stratégie en termes de métiers de l'entreprise et donc de compétences stratégiques sous jacentes et, d'un autre côté, celles de la GRH en termes de compétences individuelles mises au service de ces métiers ou comme facteurs de leur développement. C'est à cet enjeu majeur que s'adresse le présent article car si la transformation des besoins stratégiques en compétences de travail est essentielle, elle reste encore dans bien des cas un vœu pieux (Defélix *et al.*, 2006) tant les liens entre les *micro*, *meso* et *macro* niveaux de compétences sont difficiles à établir (Teulier et Lorino, 2005).
- 4 Pour ce faire, nous montrerons les limites de l'articulation Compétences Individuelles/Stratégie telle que pensée et mise en œuvre dans les démarches de GPEC. L'analyse de leur processus de mise en œuvre montre en effet qu'elle ne permet pas de prendre en compte des stratégies fondées sur les compétences de l'entreprise dans des environnements rapides. Cette conclusion nous amènera de fait à nous poser la question centrale des modalités de l'articulation compétences individuelles/stratégie et plus particulièrement de l'articulation compétences individuelles/compétences stratégiques. Cela nous conduira alors à développer un référentiel puis un modèle des compétences qui autorise la construction d'ontologies. Cela nous conduira également à montrer dans quelle mesure ce modèle peut être mis au service d'un dispositif susceptible de faciliter la mise en œuvre de cette articulation, dispositif également qualifié d'outil interactif ou dans ce travail, de solution de gestion intégrée des compétences.

## La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences : principales limites

- 5 Avec l'évolution des situations et contenus du travail, la notion de qualification a progressivement cédé le pas à la notion de compétence individuelle. Contrairement à la qualification qui contient une forte dimension de prescription, la compétence individuelle se décline principalement dans les registres du raisonnement, de l'habileté et du comportement individuels. Elle se comprend comme la capacité d'un salarié à gérer une situation de travail complexe et le niveau d'analyse pertinent qui semble convenir pour identifier les compétences recherchées n'est plus le poste mais le métier. A chaque métier individuel, compris comme partie intégrante d'un processus au sein d'une même filière professionnelle, correspond un ensemble d'activités inter reliées et une panoplie de compétences requises ou à développer qui s'analysent en termes de savoir/savoir-faire et savoir être (Gilbert et Parlier, 1992, Meschi, 1997).

- 6 L'intégration de la notion de compétence individuelle a alors interpellé les dispositifs usuels de la GRH et de nombreuses pratiques ont vu le jour, dont la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC). Démarche pragmatique et particulièrement bien outillée (Piolle, 2001, Aubert *et al.*, 2002), la GPEC s'est progressivement imposée comme modèle de référence dans la panoplie des outils managériaux dédiés à la gestion des compétences. Outil de gestion prévisionnelle par excellence, elle recherche une adéquation entre les compétences actuelles des salariés et celles requises par l'évolution des emplois à l'échelle des filières professionnelles. Pour autant, alors qu'il se réfère explicitement aux enjeux stratégiques (Defélix *et al.*, 1998), ce dispositif ne construit pas une véritable intégration entre d'un côté les préoccupations de la stratégie en termes de métiers de l'entreprise et donc de compétences stratégiques sous jacentes et, d'un autre côté, celles de la GRH en termes de compétences individuelles mises au service de ces métiers ou comme facteurs de leur développement

### La GPEC : une articulation avec la stratégie encore fragile

- 7 Le rapport que la GPEC entretient avec la stratégie se comprend au travers de ses trois caractéristiques majeures : sa dimension temporelle, son caractère minimaliste et son alignement par rapport à une approche traditionnelle de la stratégie.

#### Une articulation temporelle

- 8 Le qualificatif même de gestion prévisionnelle ainsi que l'identification et l'enchaînement des quatre étapes de la démarche GPEC<sup>1</sup> plaident en faveur d'une articulation temporelle entre les champs de la stratégie (les grandes orientations de l'entreprise et leurs motifs) et de la gestion des ressources humaines (les métiers individuels en devenir). Les acteurs raisonnent par rapport à un axe temporel, la gestion des compétences s'inscrivant dans une dynamique de changement pour répondre aux mutations de l'environnement telles que perçues à l'issue de l'analyse stratégique (Louart, 2006, p. V). A l'échelle des métiers individuels, se pose ainsi la question de savoir quelles seront, dans un temps futur, les mutations externes (diagnostic externe de l'analyse stratégique) et internes (réponses apportées en termes de développement de nouvelles activités ou de réorganisations) qui impulseront des changements à venir sur ces métiers, pour mettre en œuvre dès aujourd'hui les actions susceptibles de satisfaire les exigences de demain. Les compétences des salariés, repérables par des savoirs, savoir faire et savoir être, constituent de ce point de vue un patrimoine à faire évoluer compte tenu de l'évolution anticipée des métiers au sein des filières professionnelles.
- 9 Si la dimension temporelle de l'articulation ne fait aucun doute, la question des modalités concrètes de sa mise en œuvre laisse toutefois de nombreux points en suspens.

#### Une articulation minimaliste

- 10 La question du comment et à l'aide de quels outils les acteurs traduisent les grandes lignes d'évolution de la stratégie en évolutions au niveau des métiers individuels est rarement abordée.
- 11 L'accent est le plus souvent mis sur le besoin d'une démarche participative, ce qui conduit principalement à des questionnements à propos des acteurs qui doivent prendre part à la démarche de gestion prévisionnelle (opérationnels, membres de la DRH, membres de la

direction générale, partenaires sociaux) dès les premiers moments de son cycle de vie. Le débat s'oriente souvent sur le statut des acteurs qui sont destinés à prendre part au processus de conception puis de mise en œuvre de la démarche, certains praticiens recommandant que le porteur du projet de gestion prévisionnelle soit recruté parmi les représentants du métier plutôt que de la direction générale. De ce point de vue, il semblerait que les acteurs privilégient une démarche partagée dans un souci de promotion d'une meilleure visibilité de la gestion des carrières. La question d'une approche plus intégrée visant à articuler les évolutions anticipées au niveau de la stratégie et celles identifiables au niveau des métiers individuels, semble beaucoup moins investie.

- 12 Comme le souligne Zarifian (2001), bien que la démarche de gestion prévisionnelle s'appuie sur des orientations stratégiques, la stratégie à laquelle elle renvoie ne peut être explicitée que de façon très simple. En définitive, nous pouvons considérer qu'il s'agit au mieux d'analyser les facteurs clés de succès du côté de la demande (les exigences requises par l'environnement, par exemple en termes de flexibilité, de respect des normes), d'identifier leur contrepartie du côté de l'offre (les réponses organisationnelles apportées pour satisfaire ces exigences) et d'en déduire les principales mutations qui vont s'opérer au niveau des situations et contenu du travail.

### **Un alignement à une approche traditionnelle de la stratégie**

- 13 Enfin, il convient de préciser que l'articulation métiers individuels-compétences individuelles/stratégie de l'entreprise se fonde sur une approche traditionnelle de la stratégie. Ce constat est important car en même temps que s'est développée la GPEC, une nouvelle approche de la stratégie a vu le jour : le Mouvement Ressources Compétences. Cette nouvelle approche rompt avec l'analyse stratégique traditionnelle issue de l'analyse industrielle. Parmi les multiples points de divergence entre ces deux perspectives de l'analyse stratégiques ou modèles de la stratégie, deux d'entre eux méritent ici d'être soulignés. D'une part, abandonnant leur croyance dans le bien fondé de l'intégration verticale, les entreprises visent en priorité un recentrage sur leurs métiers de base. Dès lors, elles ne se définissent plus seulement sous l'angle "produits/marchés" mais comme un ensemble de métiers et plus en amont, comme un systèmes de compétences (savoir faire de l'entreprise) à valoriser (Guilhon et Gianfaldoni, 1990). On s'éloigne ainsi d'une lecture de l'organisation en termes de domaines d'activités stratégiques pour privilégier une lecture en termes de métiers de base et de compétences stratégiques de l'entreprise. D'autre part, et sur cette base, au-delà du positionnement sur un marché et d'une posture d'adéquation, l'entreprise cherche à participer à la construction ou à la reconstruction de la logique du secteur sur lequel elle intervient. Dans un cas, il s'agit d'établir des positions nouvelles et défendables grâce à l'utilisation de ressources inédites ou la combinaison originale de ressources existantes, dont les compétences individuelles des salariés. Dans l'autre cas, plus classique, il s'agit de définir une politique d'allocation des ressources nécessaires à la mise en oeuvre de la stratégie choisie compte tenu du diagnostic stratégique réalisé. Cette autre philosophie de la stratégie implique nécessairement une évolution de la méthodologie de l'analyse stratégique : la planification stratégique laisse place à quatre étapes essentielles que sont l'identification, l'exploitation, la protection et le développement des compétences organisationnelles clés (Hamel et Prahalad, 1995). Elle signifie également que les connaissances des salariés et donc les compétences

individuelles dans lesquelles elles se concrétisent et se mettent en pratique, deviennent des actifs à valoriser.

- 14 Un glissement de perspective s'opère alors dans la mesure où le besoin d'articulation émane désormais de la stratégie en direction de la GRH. Pourtant, alors même qu'il devient central à piloter, le lien entre d'une part les métiers de l'entreprise, c'est-à-dire plus en amont les compétences organisationnelles stratégiques et, d'autre part, les métiers individuels c'est-à-dire les compétences individuelles des salariés, est difficile à établir (Teulier et Lorino, 2005). Pour certains auteurs, cela revient à constater la « non articulation » entre différents registres de la compétence, en particulier, les compétences clés ou stratégiques de l'entreprise (niveau *macro*) et les compétences des individus (niveau *micro*) (Retour et Krohmer, 2006).
- 15 Forts de ce constat, de nombreux auteurs, dans les deux champs disciplinaires, ont dénoncé le déficit d'articulation entre les registres individuel et stratégique de la compétence et sont ainsi favorables à l'élaboration d'une approche globale et intégrée (ie. articulée) de la gestion des compétences (Trepo et Ferrary, 1998), Haddadj et Besson, 2000, Meignant, 2000, Dejoux, 2000, Durand, 2000), fondées sur la construction d'outils interactifs. Leur mise en œuvre se heurte toutefois à plusieurs difficultés.

### **Les principales difficultés de l'articulation compétences individuelles/compétences stratégiques**

- 16 Le rapport entre les différents registres de la compétence (compétences stratégiques, collectives, individuelles) est souvent évoqué en termes d'inclusion soit encore dans une perspective additive (Retour et Krohmer, 2006). De ce point de vue, les compétences de la firme renvoient à un ensemble de compétences collectives et en dernier ressort à des compétences détenues par les individus, c'est-à-dire des compétences individuelles. Comme l'illustre la définition de Nordhaug (1996) ou le principe de « hiérarchie des compétences », les compétences professionnelles des salariés s'agrègent en compétences collectives lesquelles participent à l'élaboration de la compétence organisationnelle de l'entreprise, sous certaines conditions. Or, l'intégration de ces différents niveaux de compétences rencontre aujourd'hui deux types de problèmes liés à l'absence d'un référentiel commun d'une part et à une instrumentation peu adaptée à la problématique de l'intégration d'autre part.
- 17 En effet, au carrefour de plusieurs champs disciplinaires, notamment la stratégie et la GRH, le concept de compétence souffre d'une variété de définitions qui se sont superposées les unes aux autres (Rouby, 2001) au point de donner l'impression d'un « blanc conceptuel » (Dietrich, 1995, p. 44). Or, l'absence d'un référentiel commun devient un obstacle majeur à l'articulation des compétences stratégiques et individuelles (Retour et Krohmer, 2006). Parce qu'ils ne peuvent ni décrire ni identifier les compétences en termes identiques, les acteurs de terrain de même que les chercheurs rencontrent une difficulté notable à faire le pont entre d'un côté ce qui leur paraît être « de grandes généralités globalisantes », c'est-à-dire les métiers clés de l'entreprise ou encore leurs compétences stratégiques et de l'autre, « des approches très analytiques, centrées sur des postes de travail individuels » et focalisées sur les compétences individuelles des salariés (Lorino *et al.*, 2003).

- 18 De plus, si les acteurs de terrain posent que la compétence individuelle n'a de sens que rapportée à l'activité d'un groupe ou à celle de la firme (Segrestin, 2004) et reconnaissent le bien fondé d'un outil interactif de gestion des compétences individuelles/collectives (de groupes, de projets)/organisationnelle (de l'entreprise) (*ibid.*), ils se replient toutefois sur l'instrumentation très outillée de la gestion des compétences individuelles. Les outils mis à la disposition des managers de proximité (niveau *meso*) répondent ainsi rarement à une logique productive (Lozier, 2006) et d'une manière générale, les outils de gestion des compétences qui sont mobilisés « n'intègrent finalement pas les exigences accrues de coordination et de préoccupation stratégique » (Combes, 2004). L'instrumentation adoptée dans les entreprises répond ainsi peu au souci actuel d'articulation entre les niveaux stratégique et individuel des compétences. En ramenant la réflexion au niveau individuel, la démarche compétence se réduit en définitive à une démarche de gestion des emplois (Lozier, 2006) tout en assimilant dans le même temps la mission de l'unité de travail à la somme des missions confiées aux individus.
- 19 Dès lors, dans la gestion des compétences comme dans d'autres domaines, les instruments de gestion ont été élaborés au gré des opportunités internes, pour des usages spécifiques, plus ou moins localisés (Gilbert, 2003), ce qui a conduit à une instrumentation de gestion des compétences parcellaire, non partagée mais également et surtout très localisée (Louart, 2006, Gilbert, 2003). Ainsi, faute de pouvoir mobiliser des outils de gestion des compétences capables de transformer les besoins stratégiques en compétences de travail (Louart, 2006), les entreprises se sont repliées sur les outils de gestion des compétences individuelles à leur disposition, aujourd'hui très largement instrumentés et plus précisément, sur les référentiels de compétences individuelles qui les fondent. Or, ces référentiels ont été développés dans les années 1980 pour répondre à un usage spécifique, en l'occurrence, à une évolution profonde des situations et contenus du travail.
- 20 En définitive, même si les auteurs et praticiens soulignent l'intérêt de situer la réflexion au niveau des compétences collectives (*meso* niveau d'analyse), ces dernières étant un point de passage obligé entre les niveaux individuel (*micro* niveau) et stratégique (*macro* niveau) des compétences, ils ne se focalisent pas véritablement sur le comment s'opère le glissement entre ces trois registres (Lozier, 2006) et sur les outils et moyens qui facilitent et accompagnent la dynamique d'articulation. Pour Lozier (*ibid.*), les compétences collectives apparaissent ainsi comme le parent pauvre du champ de la gestion des compétences même si il est vrai que de nombreuses définitions en ont été proposées (Retour et Krohmer, 2006, p. 151).

## **Construction d'un modèle générique des compétences : une première étape pour répondre aux limites de l'articulation compétences individuelles / compétences stratégiques**

- 21 Qu'elle soit centrale et que le besoin émane de la GRH ou de la stratégie, l'articulation entre les métiers de l'entreprise et les métiers individuels souffre d'un déficit d'outils interactifs ou de solutions de gestion articulée des compétences. Pour tenter de combler ce déficit, nous proposons de répondre aux limites de l'articulation compétences individuelles/compétences stratégiques identifiées plus haut en satisfaisant une première exigence : la construction d'un référentiel commun aux compétences stratégiques et

individuelles, c'est-à-dire d'un modèle des compétences. Ainsi, il s'agit tout d'abord de définir les compétences stratégiques et individuelles en des termes identiques, condition préalable de leur articulation. Comme le précise Géniaux (1999), les compétences, quel que soit leur niveau d'analyse, partagent les mêmes invariants. Une fois identifiés, ces invariants constituent l'architecture du modèle des compétences que nous proposons de retenir. Au-delà, il sert de socle à la construction d'ontologies des compétences.

## Identification d'un référentiel commun aux compétences individuelles et stratégiques

- 22 Elaborer un référentiel commun revient à identifier des principes (P) constitutifs des compétences quel que soit leur niveau d'analyse, stratégique ou individuel. Pour cela, nous avons réalisé une lecture conceptuelle dans les domaines de la GRH et du Management Stratégique<sup>2</sup>.
- 23 Dans le domaine de la GRH, même si plusieurs définitions de la compétence individuelle co-existent, elles mettent en exergue plusieurs caractéristiques formelles des compétences individuelles :
1. elle se révèle dans la mise en acte (**P1 principe d'action**) ;
  2. elle est consubstantielle d'une finalité (**P2 principe de finalité**) ;
  3. elle est un processus combinatoire dans la mesure où elle se comprend dans l'interaction dynamique entre savoirs, savoir-faire et savoir être (**P3 principe systémique**)
  4. elle n'existe que pour autant qu'elle est reconnue par d'autres que ceux qui l'exercent ; cette reconnaissance porte autant sur la performance atteinte que sur les voies et les moyens de sa réalisation (**P4 principe de lisibilité et de reconnaissance**)
  5. elle doit être mise en œuvre pour ne pas s'éroder, qu'elle se construit et se déconstruit dans l'action, et qu'elle est transférable sur la base de processus d'apprentissage individuels et/ou collectifs (**P5 principe dynamique et cumulatif**).
- 24 Dans le domaine du Management Stratégique, il en est de même. Ancrés dans les très nombreuses définitions des compétences stratégiques, plusieurs principes génériques peuvent être identifiés :
1. La compétence organisationnelle peut être définie comme une action collective, finalisée et intentionnelle qui combine des ressources et des compétences de niveaux plus élémentaires pour créer de la valeur.
  2. Elle présente les caractéristiques suivantes : elle est le résultat d'une mise en action combinée de ressources portée par des individus et des processus organisationnels (**P1 principe d'action**) ; elle est un facteur stratégique de l'entreprise, le résultat d'une intention stratégique (**P2 principe de finalité**) ; elle est une combinaison de ressources, de compétences individuelles et collectives et de capacités (**P3 principe systémique**) ; elle est la réponse à un besoin de marché (**P4 principe de lisibilité et de reconnaissance**) et est donc évaluée en termes de performance sur le marché.
  3. L'exploitation, le développement et le renouvellement de la compétence supposent une accumulation de savoirs, un apprentissage collectif, et la conception de nouvelles combinaisons de ressources et compétences. Ces capacités doivent garantir leur déploiement et leur renouvellement dans le temps et dans l'espace (**P5 principe dynamique et cumulatif**).



## Du référentiel commun au modèle générique des compétences

- 25 L'identification des principes génériques de compétences permet de proposer le modèle suivant (Rouby et Thomas, 2004) :

Principes	Codes ou catégories
P1 Action	Action
P2 Finalité	Système d'offres
P3 Lisibilité	Livrable
P4 Systémique	Ressources mobilisées

- 26 Le dernier principe (P5 dynamique et cumulatif), parce qu'il fait référence au pilotage de la compétence, ne peut être assimilé à sa définition et concerne moins son repérage que ce qu'il n'orientera les fonctionnalités de la solution de gestion intégrée des compétences. En revanche, le modèle retient les quatre premiers principes qui peuvent être assimilés à des codes ou catégories dans la mesure où ils définissent la compétence. Une compétence se définit donc comme une action destinée à produire un ou plusieurs livrables à destination de un ou plusieurs systèmes d'offres (le champ dans lequel la compétence s'exerce). Pour cela, elle combine des ressources qui appartiennent à trois grandes catégories (ressources managériales, technologiques et scientifiques) et qui représentent des éléments de connaissance mobilisés. Par exemple une compétence collective peut être décrite de la façon suivante :
- 27 « Concevoir (action) le design de circuit intégré (livrable) pour un système d'offres de télécommunication mobile troisième génération en mobilisant les ressources technologiques suivantes : CMOS 90nm, architectures systèmes, librairies, SoC, Embedded Processor ».

## Du modèle générique aux ontologies des compétences

- 28 Le modèle des compétences retenu permet leur repérage et description, quel que soit leur niveau d'analyse, individuel ou stratégique, dans un référentiel commun et simple à partager (quatre catégories). Il autorise également la conception d'un instrument d'interrogation multidimensionnel et multi niveaux des compétences sur chacune de ces 4 grandes catégories. La pertinence de cette interrogation multi niveaux et multi dimensions s'appuie sur la construction d'ontologies.
- 29 En effet, une tendance actuelle est de créer des applications web de type portails et services fondés sur des ontologies, appelés aussi « portails web sémantiques de communautés » (Staab et Maedche, 2001), en vue d'améliorer l'efficacité de la recherche d'informations (recherche intelligente) (Gomez-Perez, 1999).
- 30 Les codes retenus constituent les racines des différentes ontologies mobilisées par le moteur sémantique. Les ontologies ou arbres sémantiques, définissent les termes utilisés pour décrire et représenter un champ de connaissances sur le domaine considéré. Ces arbres, très abstraits à la racine, proposent au niveau le plus fin un vocabulaire riche et varié (pour décrire par exemple une action ou des technologies), qui correspond au

langage usuel des membres de la communauté professionnelle concernée. Une fois les racines identifiées et validées par les utilisateurs, le peuplement des ontologies se fait de façon incrémentale au fur et à mesure du travail de cartographie. Les ontologies sont alors des constructions sociales et contextuelles propres à une communauté d'individus. Ontologies sémiotiques et non formelles (Zacklad, 2005), elles sont représentées explicitement dans le système et son interface. C'est à partir d'elles qu'il est alors possible de construire une solution sémantique de gestion des compétences intégrée et interactive.

- 31 Une première solution de gestion sémantique des compétences a été développée et testée dans le cadre du projet KMP (*Knowledge Management Platform*)<sup>3</sup> qui vise à cartographier les compétences des entreprises du réseau Telecom Sophilopolitain. Le modèle des compétences retenu, intégré au moteur de recherche sémantique Corese, a eu des retombées pragmatiques avérées au niveau l'identification et de l'élaboration de stratégie de développement de leurs compétences par les firmes. Au-delà, il a permis de procéder à des calculs<sup>4</sup> de similarité et de complémentarité (agrégation ou de différenciation) des compétences au niveau de la firme ou du réseau de firmes.

<b>Compétences complémentaires</b>	même Système d'Offres
<b>Compétences similaires</b>	mêmes Ressources, même Action

- 32 En regroupant les compétences dédiées à un marché donné ou émergent, la complémentarité permet d'identifier et de représenter des processus ou des chaînes de valeur. La similarité permet de proposer des compétences « évaluées » comme similaires lors de requêtes précises, d'identifier des pôles de compétences et de mesurer le poids ou l'atteinte d'une masse critique pour chacun de ces pôles, enfin de repérer des communautés de pratique.
- 33 Très vite, partant du modèle et des ontologies des compétences rendant possible les calculs de complémentarité et de similarité, la question s'est posée de développer la solution KMP au niveau intra firme, pour aider une firme pilote du projet KMP à gérer les compétences individuelles de ses salariés au regard de ses compétences stratégiques. Un contrat de recherche d'une année a alors été signé entre la firme multinationale, le Rodige et l'Inria, contrat à l'issue duquel un modèle de gestion intégrée des compétences a été développé de façon partielle au sein de la firme. La solution développée consiste aujourd'hui en un prototype expérimental qui teste le lien compétences individuelles/collectives/stratégiques et demande à être implémenté dans une solution technologique.

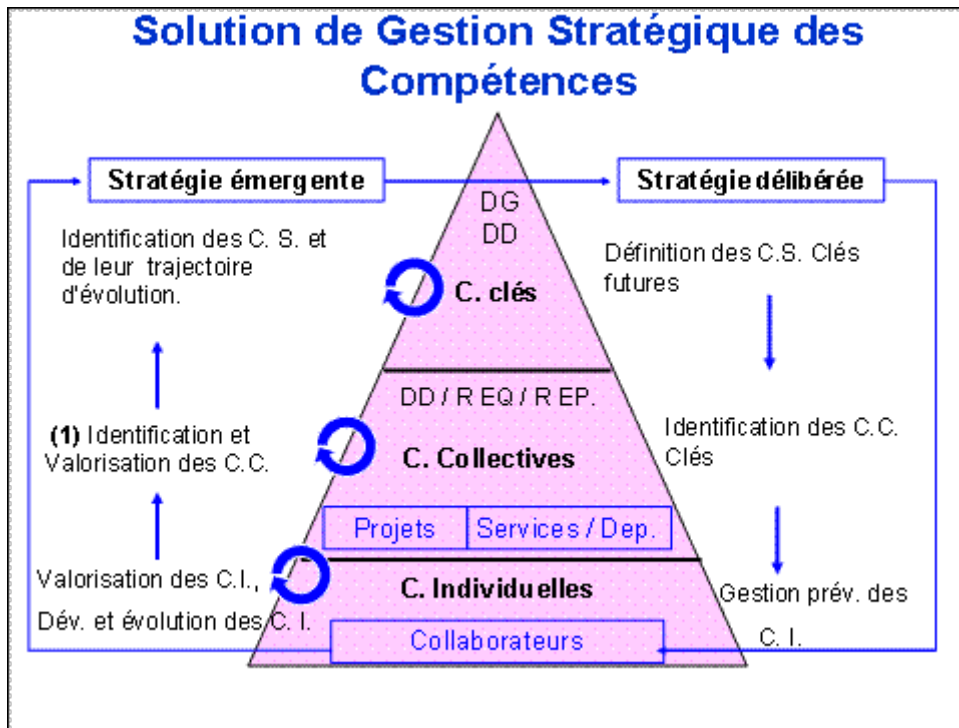
## Une solution interactive pour piloter la dynamique d'articulation compétences individuelles / compétences stratégiques ?

- 34 Au cœur d'une solution de type sémantique fondée sur des ontologies, le modèle des compétences retenu, fondé sur un référentiel commun et partagé d'une part et autorisant des calculs de similarité et de complémentarité d'autre part, peut devenir un levier de l'articulation compétences stratégiques/compétences individuelles. D'une part, il peut faciliter un pilotage intégré des compétences individuelles/collectives/stratégiques,

d'autre part, il rend possible une gestion des compétences individuelles dans une perspective RH en relation forte avec une stratégie fondée sur les ressources et les compétences.

## Articulation des compétences individuelles, collectives et stratégiques

- 35 La représentation des compétences individuelles et stratégiques selon un même modèle des compétences permet de faciliter leur valorisation, déploiement et renouvellement dans une perspective intégrée et non plus segmentée. Le lieu privilégié de leur articulation se situe à un niveau intermédiaire, celui des compétences collectives.
- 36 En effet, comme le soulignent Retour et Krohmer (2006), celles-ci jouent un rôle fondamental car elles sont les ingrédients constitutifs des compétences stratégiques, ces dernières résultant de la combinaison de compétences collectives détenues par plusieurs services au sein de plusieurs départements de l'entreprise. La compétence collective fait clairement référence à un savoir faire opérationnel propre à un groupe et lui permettant de réaliser une performance hors de portée d'un individu seul ou supérieure à la seule addition des compétences individuelles (*ibid*, p. 152). Par définition, elle se comprend donc comme le fruit d'une combinaison de compétences plus élémentaires, en l'occurrence individuelles et suppose une coopération parmi les membres de l'équipe opérationnelle qui en sont les dépositaires. Pour Zarifian (1995) qui parle plus volontiers d'une version « riche » de la coordination que de coopération, il s'agit bien pour les acteurs aux niveaux opérationnels, de travailler ensemble, de développer tout un espace d'intersubjectivité, mais également de développer une compréhension réciproque et des accords solides sur la nature des problèmes à traiter, l'identité des objectifs, le sens donné aux actions et la convergence des mobiles pour un agir ensemble. Dans cette perspective, si le registre collectif est conceptuellement un point de passage obligé entre les registres stratégique et individuel de la compétence, il est également, d'un point de vue plus pragmatique, le point d'entrée par excellence de la mise en œuvre de l'articulation entre ces deux niveaux de la compétence.
- 37 Comme indiqué dans le schéma présenté ci-après, le passage des compétences stratégiques aux compétences individuelles ou vice et versa, s'effectue donc *via* un niveau intermédiaire aussi qualifié de *meso* niveau d'analyse des compétences : les compétences collectives, repérables au niveau des équipes ou unités de travail (projets, services, départements).
- 38 Grâce à la solution proposée, l'articulation des compétences individuelles / collectives / stratégiques s'organise alors en six étapes complémentaires. D'une façon générale, il est possible d'articuler compétences stratégiques et compétences individuelles, stratégie délibérée et stratégie émergente, ainsi que calcul automatique et intentionnalité managériale.



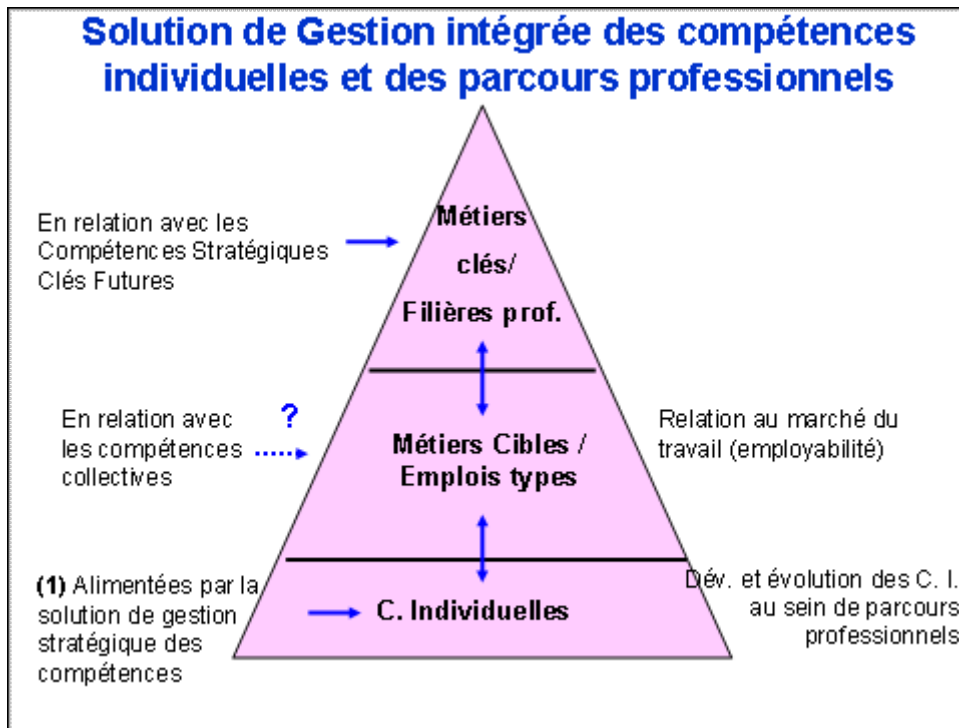
- 39 **Étape 1 : Identification et valorisation des Compétences Collectives** : il s'agit pour chaque chef d'équipe d'identifier les compétences collectives de son équipe selon le modèle retenu : action, ressources, livrable et système d'offres. Une fois identifiées, ces compétences seront validées par le niveau n+1 qui aura en charge de les valoriser : redéploiement, réorganisation, restructuration...
- 40 **Étape 2 : Identification des Compétences Stratégiques** : grâce à l'identification des compétences collectives selon les 4 items retenus, le système pourra faire apparaître : les compétences stratégiques détenues par l'entreprise (principales agrégations des compétences collectives), les trajectoires d'évolution de ces compétences stratégiques (représentation des évolutions majeures dans le temps), les compétences émergentes (nouvelles compétences stratégiques en voie de formation). Ces principaux résultats vont alimenter la réflexion sur les stratégies futures de l'entreprise, c'est-à-dire ses compétences stratégiques clés à développer.
- 41 **Étape 3 : Définition des Compétences Stratégiques Clés futures** : l'analyse du portefeuille de compétences détenues et de ses dynamiques confrontée aux évolutions et aux anticipations du marché, permettra à l'équipe de direction d'élaborer la stratégie de l'entreprise en identifiant les compétences stratégiques clés futures. A l'inverse de l'étape 2, cette étape repose prioritairement sur l'intentionnalité managériale qui identifie les stratégies émergentes.
- 42 **Étape 4 : Identification des Compétences collectives Clés** : grâce à l'identification des Compétences Stratégiques Clés futures le système pourra faire apparaître le degré stratégique des compétences collectives identifiées dans l'étape 1. Cette information va orienter les politiques de développement des compétences collectives (au niveau du management de l'équipe) et par effet de ricochet, celles des compétences Clés individuelles (étape 5). A cette étape, il sera alors possible d'identifier les compétences collectives critiques à développer, par exemple par la mise en place de réseaux d'experts, de communautés de pratiques, de plan de formation et/ou de recrutement. Dans une optique

similaire, des compétences évaluées comme moins stratégiques pourront être développées à l'occasion de coopérations.

- 43 **Étape 5 : Gestion Prévisionnelle des Compétences Individuelles** : le système attribue à chaque collaborateur les compétences collectives de son équipe. Au cours de l'entretien individuel annuel, les compétences individuelles sont déclinées avec plus de précision (niveau plus fin dans l'ontologie sur chaque item) et évaluées. Le système pourra également conserver en mémoire (période de 2 à 5 ans selon les domaines) les compétences acquises par le collaborateur au sein d'autres équipes. Compte tenu de l'information sur le degré stratégique des compétences collectives, des actions de formation des collaborateurs de chaque équipe pourront être envisagées. Cette étape sera aussi l'occasion de réorienter les collaborateurs vers les compétences collectives stratégiques et/ou critiques qui sont les plus proches de celles qu'ils détiennent et/ou de recruter des collaborateurs sur des champs de compétences collectives stratégiques et non suffisamment alimentés (critiques).
- 44 **Étape 6 : Valorisation des Compétences Individuelles** : prenant appui sur l'identification des compétences individuelles (étape 5) et de leur évaluation au regard des compétences collectives et stratégiques, il s'agit ici : 1) d'exploiter au mieux les compétences individuelles au sein des processus collectifs créateurs de valeur ; 2) d'assurer à chaque collaborateur le développement de son parcours professionnel en relation étroite avec les évolutions de la stratégie de l'entreprise.<sup>5</sup>
- 45 Ce dernier point ouvre sur des problématiques plus spécifiquement RH, qui doivent être gérées en parallèle des compétences.

## Gestion des parcours professionnels en relation forte avec la stratégie

- 46 Les compétences individuelles, comme nous l'avons vu, méritent d'être gérées dans une double perspective : celle de la construction de compétences collectives puis stratégiques et celle liée, de l'évolution des parcours professionnels des collaborateurs au sein de l'entreprise mais aussi d'une façon plus générale sur le marché du travail.
- 47 Ici, les compétences individuelles sont le point d'articulation entre les problématiques organisationnelles et stratégiques d'une part et celles plus spécifiquement R.H. d'autre part. Ainsi le point d'ancrage commun entre les solutions de gestion stratégique des compétences et de gestion intégrée des compétences individuelles et des parcours professionnels se situe au niveau des compétences individuelles (cf. fig. ci-dessous).



- 48 Au niveau de la gestion des parcours professionnels, la définition d'emplois types permet à la fois une objectivation de la gestion des hommes et un lien au marché du travail. Elle est réalisée en regard de métiers cibles au sein de filières professionnelles, eux-mêmes définis en rapport étroit avec la stratégie de l'entreprise fondée sur une analyse en termes de compétences (compétences stratégiques clés futures).
- 49 Une question reste cependant en suspens : *a priori* un lien est susceptible d'être établi entre d'une part les compétences collectives identifiées à partir de la solution de gestion stratégique des compétences et d'autre part les métiers cibles et les emplois types. Toutefois, il convient d'être prudent ; la force des solutions proposées ici est précisément de dissocier la gestion des compétences de celle des parcours professionnels afin de conserver toute la flexibilité nécessaire à la gestion des compétences collectives (redéploiement, réorganisation, équipe projet...). Or, les expériences ont montré que la définition d'emplois types et la construction de référentiels partagés sur le marché du travail entraîne des rigidités non compatibles avec l'exigence de flexibilité de la gestion des compétences. Par conséquent, les liens à établir, s'ils paraissent pertinents pour analyser les évolutions quantitatives et qualitatives en termes d'emploi et de masse salariale, doivent conserver une grande souplesse. Dans cette optique, leur instrumentalisation visera plutôt à faciliter les simulations utiles à la prise de décision managériale qu'à fournir de façon automatique des informations sur les équivalences entre les compétences collectives et les métiers cibles.

## Conclusion

- 50 Dans cet article, nous sommes partis du constat d'une profonde réorganisation du travail consacrant l'émergence de la gestion des compétences individuelles dans le domaine de la GRH. Dans ce contexte, la question que nous sommes posée a alors été celle de la conception d'une solution innovante pour accompagner la gestion des compétences

individuelles et ce, dans une perspective bien spécifique pour répondre à un enjeu actuel : la gestion intégrée des compétences individuelles et stratégiques de l'entreprise.

- 51 Dans cette perspective, l'apport de cet article a consisté d'une part à justifier et d'autre part à poser les fondements théoriques et analytiques d'une gestion stratégique et intégrée des compétences. En particulier, pour combler les limites de l'articulation compétences individuelles/compétences stratégiques auxquelles les managers sont confrontés, nous avons proposé de construire un référentiel commun aux deux niveaux de compétences ou modèle des compétences, puis de placer ce modèle au cœur d'une solution interactive à base d'ontologies. Sur cette base, nous avons vu qu'il était permis d'accompagner la dynamique d'articulation compétences individuelles/compétences stratégiques en combinant dans le même temps stratégie délibérée et stratégie émergente ainsi que calcul automatique et intentionnalité managériale. Piloter la dynamique d'articulation des compétences revient ainsi à mettre en œuvre les six étapes suivantes : (1) Identification et valorisation des Compétences Collectives ; (2) Identification des Compétences Stratégiques ; (3) Définition des Compétences Stratégiques Clés futures, (4) Identification des Compétences Collectives Clés ; (5) Gestion Prévisionnelle des Compétences Individuelles ; (6) Valorisation des Compétences Individuelles.
- 52 Le modèle des compétences que nous proposons a été testé et expérimenté dans le cadre du projet KMP ; il a donné lieu à plusieurs publications (Rouby et Thomas, 2004, Barlatier et Thomas, 2007). Comme cela a été vu, il est au cœur de la solution opérationnelle de gestion intégrée des compétences que nous présentons ici. Cette solution a fait l'objet d'une expérimentation partielle par une firme multinationale (Philips semiconductors) mais elle n'est pas encore développée dans son intégralité. En effet, la firme pilote a fait l'objet de deux fusions en l'espace de 18 mois (NXP puis Ericsson), stoppant ainsi l'expérimentation réalisée à son niveau. En définitive, le prototype pilote a essentiellement porté sur les étapes 1 et 5 ce qui permet déjà une validation partielle (articulation compétences collectives / compétences individuelles) des modèles proposés. Désormais, deux étapes méritent selon nous d'être investies plus avant : d'une part, l'intégration des étapes 2, 3 et 4 (articulation compétences collectives / compétences stratégiques) et d'autre part, l'intégration de l'étape 6 et sa mise en relation avec une solution de gestion intégrée des compétences individuelles et des parcours professionnels.
- 53 Toutefois, la démarche méthodologique proposée et implémentée dans la solution technologique, a été depuis employée et développée pour réaliser une analyse prospective des métiers dans le cas de l'Armée de l'Air Française (Mérindol, Rouby, Versailles et Thomas, à paraître).

---

## BIBLIOGRAPHIE

Aubert J., Gilbert P., Pigeyre F., (2002), *Management des compétences : réalisations, concepts et analyses*, Paris, Dunod.

- Barlatier P.J., Thomas C., (2007), « Savoir voir collectif et développement de capacités réseau : le rôle du processus de codification dans l'expérimentation KMP », *Revue Française de Gestion*, vol. 33, n° 170, pp. 173-190.
- Combes M.C. (2004), « Identifier le dimension collective des compétences pour gérer le travail », Séminaire ANACT, Etudes sur la dénomination des compétences et la construction des référentiels de compétences, 13 et 14 octobre.
- Defélix C., Klarrsfeld A., Oiry E., (2006), « Introduction », in Vuibert (éd.), *Nouveaux regards sur la gestion des compétences*, p. 1-13.
- Defélix C., Dubois M., Retour D., (1998), *La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences : d'un rapport social à l'autre ?*, rapport de recherche CERAG, n° 98-12.
- Dejoux C., (2000), « Pour une approche transversale de la gestion des compétences », *Gestion* 2000, n° 6, novembre-décembre, pp. 15-31.
- Dietrich A., (1995), *Compétence et gestion des ressources humaines. Contribution à une approche critique et opérationnelle de la gestion des compétences en organisation*, Thèse de doctorat, Lille.
- Durand T., (2000), « L'alchimie de la compétence », *Revue Française de Gestion*, janvier février, p. 84-102.
- Geniaux I., (1999), « L'approche par les compétences : pour une gestion dynamique par les processus », *Actes de colloques du 10ème congrès de l'AGRH*, p. 481-493.
- Gilbert P., (2003), « Jalons pour une histoire de la gestion des compétences », in Vuibert (éd.) *Gérer les compétences, des instruments aux processus*, p. 11-31.
- Gilbert P., Parlier M., (1992), « La gestion des compétences. Au-delà des discours et des outils, un guide pour l'action des DRH », *Personnel*, n° 330.
- Gomez-Perez A. (1999), « Développements récents en matière de conception, de maintenance et d'utilisation des ontologies. », *Actes du Colloque de Nantes, « Terminologie et intelligence artificielle »*, 10-11 mai, <http://www.cfwb.be/franca/termin/charger/rint19.pdf>
- Guilhon B., Gianfaldoni P., (1990), "Chaînes de compétences et réseaux", *Revue d'Economie Industrielle*, n° 51, 1<sup>er</sup> trimestre, p. 97-112.
- Haddadj S., Besson D. (2000), « Une étude de cas chez Renault : gestion des compétences et relations sociales », *Revue Française de Gestion*, Jan.-Fév, p. 103-118.
- Hamel G., Prahalad C.K., (1995), *La conquête du futur*, InterEditions.
- Lorino P., Demaestere R., Genestet V. (2003), « Penser la gestion des compétences », *L'expansion Management Review*, n° 72.
- Louart P., (2006), préface in Vuibert (éd.), *Nouveaux regards sur la gestion des compétences*, AGRH GRACCO CNRS, p. V-VIII.
- Lozier F., (2006), « Compétences individuelles, collectives et stratégiques, une articulation problématique pour les managers de premier niveau », in Vuibert (éd.) *Nouveaux regards sur la gestion des compétences*, AGRH GRACCO CNRS, p. 33-45.
- Meignant A., (2000), *Déployer la stratégie*, Editions Liaisons.
- Merindol V., Roubly E., Versailles DW., THOMAS C., (à paraître), « Uneméthodologie prospective métiersfondéesurles compétences collectives :l'exemple du métier de pilote de chasse », *Management & Avenir*



- Meschi P.X., (1997), « Le concept de compétence en stratégie : perspectives et limites », 6e conférence de l'AIMS, Montréal.
- Nordhaug O., (1996), "Collective competences in organization", in Falkenberg J.S., Haugland S. (éd.), Copenhagen Business School Press.
- Piolle J.M., (2001), Valoriser les compétences : un levier pour l'entreprise, Paris, ESM.
- Retour D., Krohmer, (2006), « La compétence collective, maillon clé de la gestion des compétences », in Vuibert (éd.) Nouveaux regards sur la gestion des compétences, AGRH GRACCO CNRS, p. 149-183.
- ROUBY E., (2001), "D'une lecture segmentée à une lecture transversale du concept de compétence : redéfinition des composantes de la GRH et évolution du rôle des managers de proximité ?", Actes du 12<sup>e</sup> congrès de l'AGRH, 13-15 septembre 2001, Liège
- ROUBY E. et THOMAS C., (2004), "La codification des compétences organisationnelles : l'épreuve des faits », *Revue Française de Gestion*, vol. 30, n° 149, mars/avril, pp. 51-68.
- Segrestin D., (2004), Les chantiers du manager, Paris, Armand Colin.
- Staab, S., Maedche A., (2001), "Knowledge Portals", *Ontologies at Work, AI Magazine*, vol. 21, n° 2, Summer.
- Teulier R., Lorino P., (2005), *Entre connaissance et organisation : l'activité collective*, Paris, La Découverte.
- Trepo G., Ferrary M., (1998), « La gestion des compétences : un outil stratégique », *Sciences humaines*, n° 81, mars, pp. 34-37.
- Zacklad M. (2005), « Introduction aux ontologies sémiotiques dans le Web Socio Sémantique », Actes de la Conférence Ingénierie des Connaissances, Nice.
- Zarifian P. (1995), *La nouvelle productivité*, Editions L'Harmattan.
- Zarifian P. (2001), *Le modèle de la compétence*, Editions Liaisons.

## NOTES

- (1) description de l'organisation et du contenu des emplois et des ressources actuels, (2) identification et description du contenu des emplois et des ressources futurs en fonction des évolutions des environnements externe et interne, (3) mesure et analyse des écarts entre les compétences existantes et les compétences cibles, (4) identification des actions à engager pour réduire les déséquilibres constatés entre le niveau et le contenu des compétences requises et disponibles (Piolle, 2001, Aubert *et al.*, 2002).
- Voir Rouby et Thomas (2004), "La codification des compétences organisationnelles : l'épreuve des faits », *Revue Française de Gestion*, vol. 30, n° 149, mars/avril, pp. 51-68.
- Ce projet a été labellisé par le RNRT en mai 2002 et est composé de 5 partenaires : le Rodige, le Latapses, l'Inria, le Get (Telecom Paris et Enst Bretagne) et Telecom Valley. Le Rodige et le Latapses ont en 2004 fusionné pour créer le LEM puis le GREDEG. [http://www.telecom.gouv.fr/rnrt/index\\_exp.htm](http://www.telecom.gouv.fr/rnrt/index_exp.htm). Aujourd'hui ce projet est en cours d'industrialisation
- Une illustration de ces calculs dans le cadre du projet KMP peut être consultée dans les articles suivants : Barlatier P.J., Thomas C., (2007), « Savoir voir collectif et développement de capacités réseau : le rôle du processus de codification dans l'expérimentation KMP », *Revue Française de Gestion*.

5. Comme cela a été dit (cf. 2.3.), cette solution a partiellement été expérimentée par une firme multi nationale. Un prototype a été développé. Il expérimente l'articulation compétences collectives/compétences individuelles. A ce jour, il est toujours utilisé.

---

## RÉSUMÉS

La GPEC se réfère explicitement aux enjeux stratégiques. Toutefois, elle ne construit pas une véritable intégration entre d'un côté les préoccupations de la stratégie en termes de métiers de l'entreprise et donc de compétences stratégiques sous jacentes et, d'un autre côté, celles de la GRH en termes de compétences individuelles mises au service de ces métiers ou comme facteurs de leur développement. L'objectif de cet article est donc de penser les modalités de l'articulation compétences individuelles / compétences stratégiques. En particulier, il vise à proposer un dispositif susceptible de faciliter la mise en œuvre de cette articulation. Notre démarche procède en trois temps. Dans un premier temps, nous identifions les limites de l'articulation Compétences Individuelles / Stratégie telle que pensée et mise en œuvre dans les démarches de GPEC. Sur cette base et dans un deuxième temps, nous proposerons un premier élément de réponse à ces limites en construisant un référentiel puis un modèle des compétences qui autorise la construction d'ontologies. Enfin, dans un troisième temps, nous montrerons dans quelle mesure ce modèle aide au pilotage de l'articulation compétences individuelles, collectives et stratégiques pour à terme se placer au cœur d'une solution technologique de gestion intégrée des compétences.

The objective of this study is to propose a working model of how individual competencies are related to strategic competencies and therefore business development. We aim to create a technological solution to this problem, including an application of our proposed model. The study was executed in three phases. The first phase identified the limits of the GPEC, specially the competencies of the individual and those of the organisation relation. Secondly we proposed a model which allowed the creation of ontologies. Lastly, we show how to integrate this model into a practical technological solution, to simplify the task presented to competencies management.

## INDEX

**Mots-clés** : compétence individuelle, compétence stratégique, compétence collective, management des compétences

**Keywords** : individual competencies, strategic competencies, collective competencies, competencies management

## AUTEURS

**EVELYNE ROUBY**

Maître de Conférences à l'Université de Nice-Sophia Antipolis.

**CATHERINE THOMAS**

Professeur des Université ESM / IAE Université Paul Verlaine de Metz.