

**Zeitschrift:** Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales

**Herausgeber:** Société d'Etudes Economiques et Sociales

**Band:** 60 (2002)

**Heft:** 4: Compétences et connaissances dans l'entreprise : comment les gérer

**Artikel:** Mise en œuvre d'une gestion des compétences

**Autor:** Gogniat, Stéphanie

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-141229>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 29.03.2025

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# MISE EN ŒUVRE D'UNE GESTION DES COMPÉTENCES

*Stéphanie GOGNIAT*  
*HEG (Haute école de gestion)*  
*de Neuchâtel, Suisse*  
*stephanie.gogniat@hegne.ch*

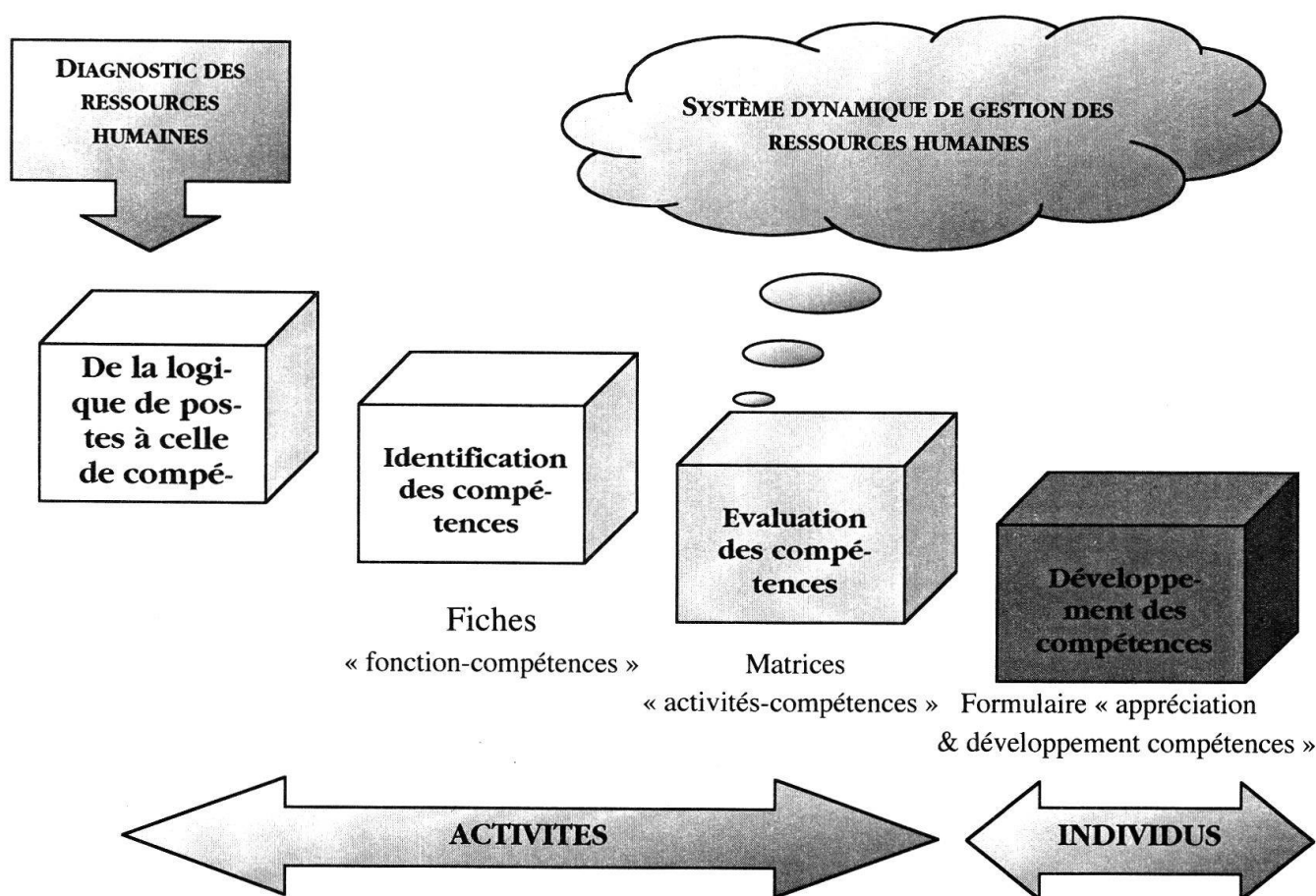
Les discours autour de la compétence sont relativement récents. Ils ont pris de l'importance à partir des années 1980 en réponse aux nouvelles contraintes de l'économie. Avec la diversité des technologies et la mondialisation des échanges, le travail se révèle bien plus intellectuel qu'auparavant. Il demande à chacun un effort plus grand en matière de conceptualisation, d'innovation, de jugement, de résolution de problèmes, d'adaptation, de coopération et de communication. En outre, les individus doivent faire preuve d'une plus grande flexibilité en raison d'une demande souvent fluctuante et des exigences très élevées en termes de qualité. Cette évolution se caractérise en entreprise par un développement des compétences ayant pour objectif d'accroître la polyvalence et l'autonomie des employés.

La mise en place d'une gestion des compétences est cependant délicate car il existe de nombreuses définitions, et de nombreuses pratiques et méthodes d'opérationnalisation. Désignée communément comme « un savoir-faire opérationnel validé », la notion de compétences reste floue et contingente. Il appartient dès lors à l'entreprise de mener une vaste réflexion sur les usages qu'elle entend en faire et les objectifs qu'elle souhaite se fixer. Il ne s'agit pas uniquement d'un changement de vocabulaire mais d'une transformation radicale de l'organisation du travail. La logique de poste a fait ses preuves tout au long du cycle économique précédent, caractérisé par la production de masse. Ce modèle se révèle à l'heure actuelle inadapté et limitatif en termes de mobilité et de gestion du potentiel humain. Il faut donc envisager une nouvelle forme d'organisation du travail, privilégiant la qualification et la qualité plutôt que le nombre et la quantité.

Le fait d'identifier et de mesurer les compétences nécessaires au bon fonctionnement d'une entreprise permet de définir les besoins, de recruter, d'intégrer, de former, d'évaluer et d'apprécier, dans une optique de développement. La gestion des compétences se positionne donc comme un dénominateur commun en amont des différentes politiques de ressources humaines. Avec le temps, lorsque l'outil est bien maîtrisé, l'entreprise peut passer d'un

système de gestion des compétences à un système de gestion par les compétences<sup>1</sup>.

Une PME de la région neuchâteloise, employant 80 personnes, s'est lancée récemment dans cette aventure. A la base, elle devait développer un système dynamique de gestion des ressources humaines adapté à la nouvelle version 2000 de la norme ISO9000. Elle a profité de cette opportunité comme tremplin à la mise en place d'une gestion des compétences. Ses objectifs consistaient à identifier à temps les besoins en personnel, à disposer de collaborateurs qualifiés et compétents et à mesurer leur niveau de satisfaction au travail. A partir de là, elle a développé une démarche autour de quatre phases progressives d'intégration, trois outils et deux niveaux d'analyse. A cela, vinrent s'ajouter une étape en amont par le diagnostic des ressources humaines et une en aval par l'extension du modèle aux différentes politiques à mettre en place.



<sup>1</sup> Cf. : Aubret J., Gilbert P., Pigeyre F., 2002, *Le management des compétences*, Paris : Dunod, chapitre 1.

La mise en place de la gestion des compétences s'est réalisée au plus près du terrain, de manière décentralisée, afin qu'elle soit le plus réactive possible. L'entreprise a choisi une approche liant compétences et activités-clés autour de ses processus principaux. Toute l'organisation, jusque-là hiérarchique, a été redéfinie au travers de 26 cellules autonomes travaillant de manière interdépendantes. Ces dernières ont été caractérisées par un responsable, des objectifs, des activités-clés, des acteurs et des compétences.

A partir de la nouvelle organisation, l'entreprise a identifié les compétences individuelles nécessaires à la maîtrise des processus en définissant des connaissances de base, des pratiques professionnelles et des comportements attendus. Cette phase a été réalisée par le biais d'entretiens en collaboration avec les responsables directs des personnes occupant les fonctions subordonnées. Puis, elle a construit des matrices visant à déterminer le niveau actuel et souhaité de compétences de l'acteur en regard de ses différentes activités. Cette représentation collective a permis aux responsables de mesurer les degrés de polyvalence, d'identifier les besoins en formation, les transferts possibles de savoir-faire et les compétences à améliorer pour l'année 2003.

Enfin, l'entreprise a prévu des entretiens d'évaluation qui auront lieu en janvier 2003, suite à une formation des responsables. Cette quatrième étape se distance du poste pour se focaliser sur l'individu. Les dirigeants attendent des employés qu'ils deviennent acteurs de leur développement par l'auto-évaluation de leurs performances. Les compétences nécessaires à l'exercice de leur fonction leur seront connues et permettront ainsi de mesurer l'écart entre les leurs et celles préalablement prescrites. De plus, ils auront à répondre de leur niveau de satisfaction au travail. Ils pourront proposer des mesures d'amélioration et manifester leurs volontés de développer certaines connaissances. Dans un deuxième temps, les matrices permettront aux responsables hiérarchiques de proposer des formations internes ou externes à l'individu afin de maîtriser chaque processus.

Pour mesurer les effets et les impacts de cette démarche, l'entreprise devra s'armer de patience. Les résultats ne sont jamais immédiats et simultanés. Ils se vérifient avec le temps, au travers de la santé morale des collaborateurs et financière de l'entreprise. Fonctionner et se développer sur une logique de compétences, c'est pourtant le pari tenté par cette PME pour entrer de plein fouet dans ce qui est déjà le troisième millénaire.