



Munich Personal RePEc Archive

# **Emergence of the Competency Model: From the Economic Rationalization to the Rationalization of the Human Factor**

Naji, Fairouz

Université Paris 13- Sorbonne Paris Cité, laboratoire CEPN

June 2016

Online at <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/71790/>

MPRA Paper No. 71790, posted 07 Jun 2016 13:19 UTC

## **Introduction**

Depuis son apparition, la démarche compétence a suscité bon nombre de controverses. Tantôt défendue, tantôt critiquée, adoptée par certains, rejetée par d'autres, elle fait désormais partie du paysage quotidien de la gestion des ressources humaines.

Son émergence a signé la fin du règne taylorien-fordiste réductionniste des capacités humaines et de la flexibilité organisationnelle et a accompagné le début d'un nouveau modèle organisationnel articulé entre les préoccupations de développement personnel des hommes et les impératifs de flexibilité et viabilité de l'organisation.

Dans cet article, nous faisons l'hypothèse que le capital humain est un atout concurrentiel pour l'entreprise et que la démarche compétence est le levier indispensable pour rationaliser le facteur humain afin qu'il puisse être pour l'entreprise une opportunité et non une charge.

Afin d'explorer cette hypothèse, nous retraçons, dans un premier temps, l'émergence de la démarche compétence et la manière dont elle s'est imposée dans le milieu organisationnel. Ensuite, nous tentons de mettre en évidence l'importance de cette démarche dans la rationalisation du facteur humain. Finalement, nous examinons l'implémentation de la démarche compétence à travers le modèle à trois niveaux d'Anne Dietrich (2008).

### **1. Du modèle taylorien au modèle de la compétence**

L'émergence du modèle de la compétence a été le fruit de diverses mutations. Afin d'en comprendre les apports et les enjeux, il nous semble opportun de prendre un recul historique, de revenir sur les traits majeurs de ces mutations et d'en cerner les signes de rupture avec le modèle taylorien-fordien.

Au XIX<sup>ème</sup> siècle, l'ingénieur mécanicien F.W. Taylor appliqua la méthode scientifique expérimentale à l'étude du travail humain pour lutter contre la flânerie systématique. Méthode basée sur une double division du travail et un nombre de principes stricts qui ont profondément modifié la structure des entreprises. L'organisation scientifique du travail est principalement fondée sur une logique de production de masse, les salariés n'étaient considérés que comme des automates, de simples rouages bien huilés d'une entreprise mécanisée.

Avec Henry Ford dans les années 20, Le travail à la chaîne répétitif et aliénant paracheva l'intégration de tous les ateliers de production dans un ensemble unifié et indépendant confinant les salariés à un travail machinal et téléguidé qui les cantonnait à un état passif et qui confortait encore plus la dichotomie : encadrement /exécution.

Le modèle taylorien-fordien ne reconnaissait pas l'existence d'un être humain mais celle d'un être fonctionnel programmé à exécuter les tâches que l'autorité hiérarchique légitime lui prescrivait ou ordonnait d'exécuter. Taylor et Ford situaient les aspirations des individus au niveau des seules satisfactions matérielles. Pour eux améliorer le rendement des travailleurs s'acquerrait en augmentant leur rémunération.

On ne peut nier que la période Taylo-fordiste était une période de production de masse et de consommation de masse, une période où l'économie s'épanouissait mais le prix à payer a été lourd pour les salariés. Ces derniers, paralysés par un système bureaucratique, privés de créativité, de responsabilités, de polyvalence, d'autonomie, de statut, de possibilités de carrière et considérés comme des robots programmables à réflexes conditionnés, étaient démotivés, frustrés et sujets à une usure tant physique que mentale.

Les lourdes et flagrantes conséquences d'un tel système sur les hommes, malgré son efficacité économique a fait qu'il ne pouvait se perpétuer. De plus, le modèle organisationnel basé sur les principes de l'organisation scientifique du travail (OST) et le travail répétitif à la chaîne ne correspondaient plus aux nouvelles formes d'organisation qui requièrent de la flexibilité afin de s'adapter aux évolutions économiques et aux variations de la demande. Flexibilité interne qui repose sur une logique de polyvalence, d'autonomie, et de responsabilisation et flexibilité externe qui consiste à adapter la main d'œuvre à la demande.

Désormais, une nouvelle conception du travail fondée sur l'humain émergea et signa la fin de l'ère de déshumanisation. Le principal objectif des précurseurs du travail à dimension humaine a été de faire prospérer à la fois, la dimension économique et humaine de l'entreprise.

L'école des relations humaines dont les débuts coïncident avec la crise de 1929, a été le premier mouvement à avoir récusé le modèle taylorien et à avoir mis l'accent sur la composante humaine de l'organisation. Elle s'est fondée sur les expériences<sup>1</sup> qui furent menées par Elton Mayo et son équipe. Ces expériences ont mis en évidence deux principaux constats : le premier constat

---

<sup>1</sup> Elton Mayo et son équipe choisirent un groupe expérimental d'ouvrières à la western electric compagny, usine de Hawthorne et modifièrent diverses variables ayant trait aux conditions du travail, la productivité et le rendement augmentèrent tout au long de l'expérience et même quand ils revinrent aux conditions initiales.

ou ce qui est communément appelé effet Hawthorne est que le rendement des travailleurs augmente quand on agit sur la logique des sentiments. En se sentant observées, écoutées, consultées, les ouvrières déqualifiées, ciblées par les expériences, ont ressenti l'intérêt qu'on leur octroyait et donc se sentirent valorisées et leur travail s'est amélioré. Le deuxième constat est l'importance de l'organisation informelle.

En effet et contrairement à ce qui était établi par Taylor et Ford, la relation du travail n'est pas uniquement une relation d'ordre, exécution. Le changement de l'attitude, de l'encadrement et le développement de comportement de groupe, d'entraide a permis de changer la relation de travail instrumentalisée en socialisée ; ce qui a nettement participé à l'amélioration du rendement. Désormais, Il ne s'agit plus d'autorité mais de conciliation.

Dans les années 1950 et 1960 et afin de contrer la montée de l'absentéisme, du turn-over et de tout comportement de sabotage induits par le système organisationnel taylor-fordiste, Maslow et Herzberg psychosociologues industriels convaincus que le travail doit non seulement satisfaire les besoins matériels mais les dépasser à la satisfaction des besoins d'autonomie et de réalisation de soi, préconisèrent et encouragèrent l'enrichissement du travail. Cela en développant l'autonomie individuelle et collective. Maslow et Herzberg en enrichissant les tâches visaient à responsabiliser les hommes et à les intéresser à leur travail dont ils étaient quasi dissociés dans la période taylor-fordiste.

L'intégration de la dimension humaine a permis de limiter les contraintes pesant sur les salariés, sans pour autant pouvoir empêcher les mouvements sociaux des années 60 de prendre de l'ampleur. Les salariés en colère ne pouvaient plus supporter la pénibilité du travail et la non reconnaissance.

Les troubles sociaux des années soixante, menés par des travailleurs dont la rémunération ne pouvait plus compenser l'aliénation et la pénibilité d'un travail réducteur de leur humanité et de leurs compétences et les difficultés économiques des années soixante-dix période de récession et de crise économique furent le catalyseur de la rupture définitive avec le modèle organisationnel taylorien, qui pendant longtemps marginalisa le facteur humain au profit de la rentabilité économique.

Durant cette période émergea la notion du capital humain. Apparut dans les années 60 grâce aux travaux précurseurs de Schultz et approfondi grâce aux prolongements du prix Nobel d'économie

Becker<sup>2</sup>, le concept du capital humain est défini comme le stock de *compétence* et de *savoirs utiles*, accumulés par l'individu tout au long de sa vie au moyen d'*investissements*, dont il est le seul détenteur (Shultz, 1961 ; Becker, 1975).

L'approche économique considère comme investissement toute activité qui accroît la productivité de l'individu et par conséquent ses revenus futurs. Ces activités renvoient, en général, à l'éducation et la formation. En augmentant et améliorant leur capital humain, les individus se voient récompensés par des emplois plus avantageux en termes de salaires. Notons, à ce propos, que la discrimination sur le marché du travail est un vaste domaine de recherche de l'économétrie fortement influencé par la théorie du capital humain. Cette dernière constitue, également, pour l'économie orthodoxe un des principaux facteurs expliquant l'intégration professionnelle.

Par ailleurs, même si la théorie du capital humain n'a pas été épargnée par les critiques, mais elle a contribué à mettre l'accent sur la dimension humaine dans l'analyse économique et gestionnaire. Avec une différence de l'angle de recherche adopté, alors que l'approche économique s'est focalisée sur l'individu et sa productivité et non l'entreprise, l'approche gestionnaire quant à elle, deux décennies plus tard, s'est penchée sur la place du capital humain dans les organisations et les interactions qui les unissent.

L'approche du capital humain dans le champ de la gestion a émergé avec les travaux précurseurs de Flamholtz et Lacey (1981) qui ont permis de définir le capital humain comme l'ensemble des compétences, expériences et savoirs des individus au travail. Cette approche s'est inscrite dans le courant de recherche, mettant l'accent sur les ressources et compétence, qui considère le capital humain comme source de compétitivité de la firme.

Selon ce modèle<sup>3</sup> apparu dans les années 80, une firme capable d'accumuler des ressources et compétence rares, créatrices de valeur, de qualité et difficilement inimitables bénéficie d'un avantage concurrentiel et ainsi accroît sa compétitivité et sa performance (Wernefelt, 1984, Barney, 1991).

Les Entreprises se sont rendues compte que la ressource humaine est une ressource structurante. Dans la mesure où les mutations technologiques sont de plus en plus fréquentes, le retour sur investissements technologiques est de plus en plus rapide, ce qui fait que le capital humain devient

---

<sup>2</sup> À partir de 1965, Gary Becker approfondit le concept et le vulgarise, obtenant en 1992 le prix Nobel d'économie pour son développement de la théorie du capital humain.

<sup>3</sup> Modèle fondé sur les ressources et compétence, de l'anglais RBV -CBV Ressources Based View, Competence Based View.

la base structurelle la plus stable sur laquelle repose l'organisation. L'avantage concurrentiel est, donc, à rechercher en interne et est représenté par un capital humain mobilisable qui s'exprime à travers les compétences.

La compétence dont l'émergence a accompagné une transformation sociale profonde est un concept difficile à cerner. Toutefois, il existe un certain consensus pour le définir en tant qu'une combinaison de savoirs théoriques, savoir-faire acquis par l'expérience et savoir-être portant une dimension comportementale (Zarifian 1988 ,1999 ; Peretti, 2001 ; LeBoterf 2008).

*« La compétence vient compléter la notion de qualification<sup>4</sup> en intégrant les nouvelles exigences du travail : individualisation, polyvalence, culture du résultat, flexibilité, capacité d'adaptation et d'apprentissage. »* (Guillot-Soulez, 2015, p.106).

La démarche compétence correspond à une nouvelle forme de management qui accorde autant d'importance au facteur humain qu'économique et qui crée un sentiment d'appartenance collective à l'entreprise. Il ne s'agit plus uniquement de rationalisation économique mais, également, de rationalisation du facteur humain.

Les métiers évoluent, sinon déjà vers une responsabilisation, du moins vers un élargissement du champ d'intervention du salarié. Il est désormais demandé aux salariés d'agir, de réagir et de participer à l'amélioration continue du processus auquel ils font part. Ainsi, les salariés ne se contentent plus de la simple exécution mais la dépassent à la réflexion et au développement de leur polyvalence. Notons à ce propos, que le rôle de l'encadrement devint plus limité.

Avec des salariés polyvalents, autonomes, responsabilisés, les entreprises purent développer leur flexibilité et purent ainsi faire face aux conséquences de la crise économique qui les avait rendues vulnérables. Elles purent également affronter l'accroissement de la concurrence, l'élargissement et l'internationalisation des marchés, ainsi que le développement des technologies.

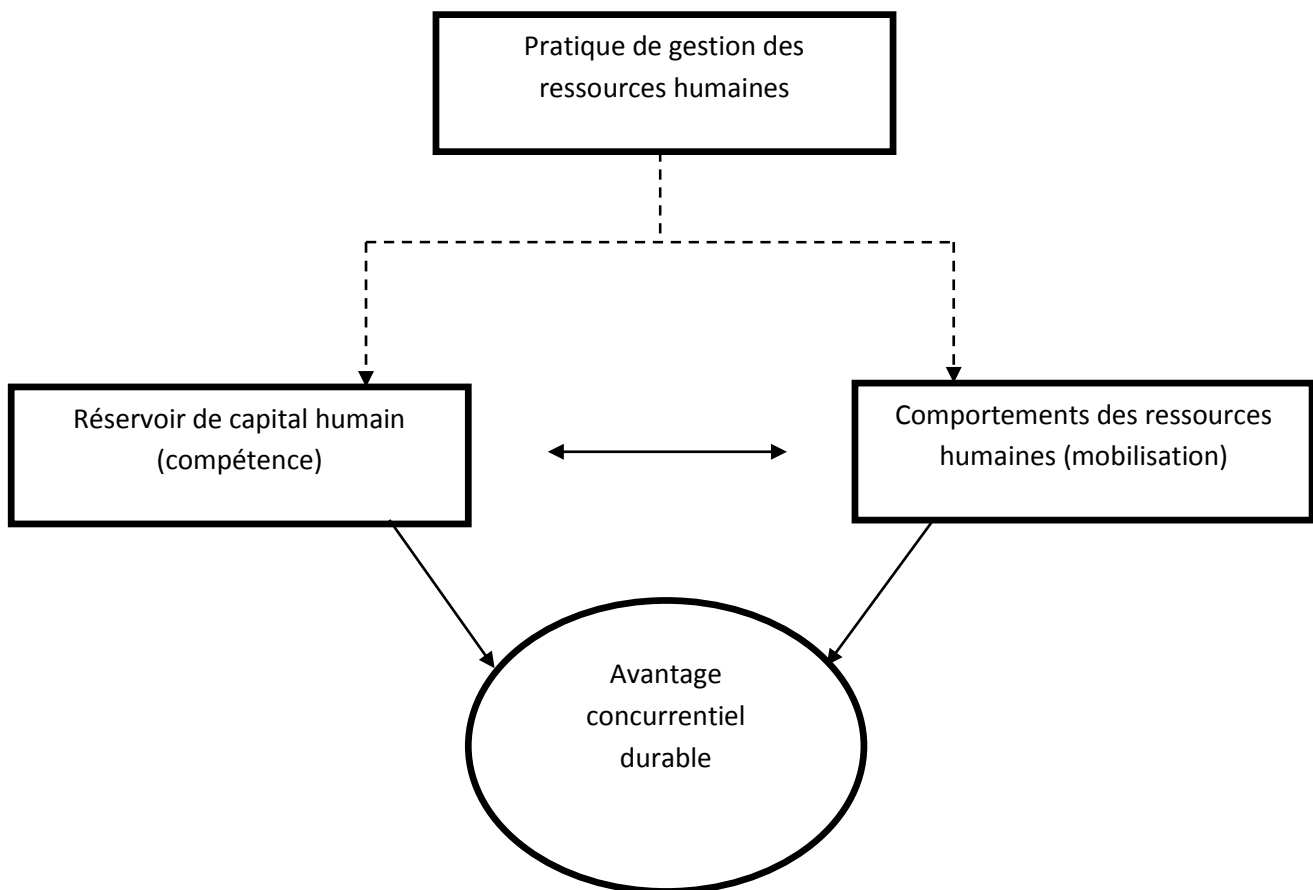
---

<sup>4</sup> La qualification décrit les qualités reposant sur la formation et l'expérience.

## 2. Rationaliser le facteur humain à travers la démarche compétence

La démarche compétence est désormais le processus par lequel le capital humain est acquis, valorisé, mobilisé, préservé et développé durablement afin de renforcer la compétitivité, favoriser la croissance, améliorer la rentabilité, accompagner le changement, améliorer les processus et pratiques des entreprises de manière durable. Elle est devenue à la fois un prérequis et un facteur clé de succès. Le schéma ci-dessous reflète cette réalité :

Figure 1. Le capital humain : un avantage concurrentiel durable



Source: McMahan, McWilliams & Wright (1994)

Cette période de mutation que nous avons brièvement analysé, a été une importante période de progrès des méthodes de gestion et d'évolution dans la connaissance des mécanismes de fonctionnement des entreprises. Le passage progressif de la notion de productivité à la notion

de compétitivité a modifié substantiellement les règles du jeu concurrentiel ce qui a appelé à une redéfinition des formes d'organisation du travail. L'accent est, désormais, mis sur la rationalisation du facteur humain.

Rationaliser le facteur humain, revient à le considérer comme un vivier de compétence à valoriser, développer, mobiliser et retenir et le levier est éminemment la démarche compétence.

Pour représenter l'implémentation de la démarche compétence au sein de l'entreprise, nous avons repris le modèle à trois niveaux d'Anne Dietrich (2008) que nous considérons comme représentatif de l'aspect multidimensionnel et multi-acteurs de la démarche compétence.

Tableau 1 - Les trois niveaux de l'implémentation de la démarche compétence

	<b>Acteurs</b>	<b>Processus</b>	<b>Finalité</b>	<b>Production</b>
1 <sup>er</sup> niveau	DRH	Rationalisation	Formalisation de l'action organisée	Argumentaire managérial Outils de gestion RH Règles salariales Classifications
2 <sup>ème</sup> niveau	Management intermédiaire	Interaction et négociation	Coordination Coopération Confiance	Dispositifs et règles d'action Appréciation des salariés
3 <sup>ème</sup> niveau	Individus Equipes de travail	Expérimentation heuristique	Professionnalisme	Savoir-faire Construction de solutions à partir de l'expérience

Source : D'après Dietrich (2008)



En analysant la démarche, nous obtenons au :

- 1<sup>er</sup> niveau : La DRH dans un processus de rationalisation et de régulation ajuste ses compétences afin de participer au déploiement efficace de la stratégie de l'entreprise. En se basant sur son potentiel des compétences et sur l'implication de l'ensemble des acteurs, l'entreprise réussit une meilleure articulation des politiques de gestion des ressources humaines et des orientations et objectifs stratégiques.
- 2<sup>ème</sup> niveau : L'encadrement de proximité interagit en amont avec la DRH et en aval avec les collaborateurs afin de diffuser la logique compétence et la culture de méritocratie.
- 3<sup>ème</sup> niveau : Les individus deviennent acteurs de leur professionnalisation et ainsi acteurs de leur carrière et non uniquement des sujets. Par la possibilité qui lui est donné d'identifier clairement ses compétences et sa progression, le capital humain développe des attitudes proactives, favorisant son avancement.

En promouvant les compétences de ses ressources humaines, l'entreprise promeut sa performance, car plus un acteur est compétent, plus on peut penser qu'il dispose d'un degré de réflexivité, lui permettant de s'adapter aux circonstances, afin d'agir en connaissance de cause sur les pratiques organisationnelles (Autissier, 2000). Le périmètre d'action du capital humain de l'entreprise dépend, ainsi, des compétences dont il dispose et des opportunités qui rendent celles-ci mobilisables.

La démarche compétence s'inscrit donc, dans un processus visant, d'un côté, l'évolution des attitudes et comportements de l'ensemble des acteurs et d'un autre, leur adhésion. Car le point fort de la logique compétence est précisément son pouvoir mobilisateur, *« un des grands bouleversements de cette logique est, probablement, sans que les sources d'intérêts divergents disparaissent pour autant, que l'engagement subjectif des salariés entre dans la coopération et le fait d'une manière de plus en plus « officielle », reconnue par l'encadrement de l'entreprise »* (Zarifian, 1999, p.121).

Au total, la mise en œuvre des orientations stratégiques de toute organisation dépend de l'action des acteurs qui, à son tour, dépend fortement des ressources dont on les dote et de la manière dont on les mobilise, d'où l'importance de la démarche compétence.

Nous concluons par citer Ledru et Michel (1991, p.15) qui ont défini la compétence comme étant: «*la capacité à résoudre un problème dans un contexte donné*». Le contexte organisationnel est un lieu fécond de problèmes d'ordre économique et d'ordre humain, problèmes auxquels devraient faire face toute entreprise soucieuse de sa viabilité et sa pérennité.

Afin d'affronter ces problèmes et d'optimiser sa performance, la solution est la rationalisation du facteur humain à travers la démarche compétence.

## **Conclusion**

Nous concluons par dire que des difficultés de conception et de réalisation de la démarche compétence peuvent apparaître en fonction du contexte propre à chaque entreprise. Mais malgré ces difficultés, la démarche compétence reste un outil incontournable pour une gestion stratégique et dynamique du facteur humain. La rupture qu'elle a permise avec le modèle traditionnel à visée uniquement économique et les avantages qui s'ont suivirent, à la fois pour l'entreprise et son capital humain en attestent amplement.

La réflexion que nous avons menée sur le modèle compétence et la littérature qui lui est dédiée, nous a permis de dévoiler qu'il est important et nécessaire pour les organisations de s'affranchir de la rationalisation purement économique et de la dépasser et œuvrer pour la rationalisation du facteur humain. Rationalisation, aujourd'hui, vitale pour l'existence et la survie de toute entreprise

La finalité majeure pour l'entreprise étant de passer d'un endroit où le facteur humain est considéré comme une charge à un lieu où ce même facteur est considéré comme un atout concurrentiel.