

La diffusion de l'instrumentation de la gestion des compétences en Amérique du Nord depuis David C. McClelland
The Dissemination of Competency-Based Management Tools in North America since David C. McClelland
La difusión de la instrumentación de la gestión de competencias en América del Norte después David C. McClelland

Dominique Bouteiller et Patrick Gilbert

Volume 71, numéro 2, printemps 2016

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1036608ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/1036608ar>

[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

Bouteiller, D. & Gilbert, P. (2016). La diffusion de l'instrumentation de la gestion des compétences en Amérique du Nord depuis David C. McClelland. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 71(2), 224–246.
<https://doi.org/10.7202/1036608ar>

Résumé de l'article

Cet article s'intéresse aux prédicteurs de la performance utilisés dans les organisations pour gérer leurs ressources humaines. Il amorce la réflexion à cette étape charnière que fut la publication, en 1973, de l'article de David McClelland préconisant l'usage d'un critère de la compétence plutôt que celui de l'intelligence dans les processus de sélection. L'article tente de tracer le devenir de ce nouveau prédicteur jusqu'à nos jours et d'explorer de quelle façon la théorie des compétences s'est traduite en modèles appliqués dans le monde professionnel. Basé sur une analyse de la littérature nord-américaine, ainsi que sur des études de cas en entreprise (n=150), l'article montre le passage progressif d'une approche « inductive », inspirée de la démarche scientifique et basée sur des analyses approfondies du travail et des compétences-clés, à une démarche « déductive » basée sur l'usage de dictionnaires de compétences, déjà formatés et répondant aux exigences de la pratique. Si la façon d'y parvenir est très différente, l'objectif est le même : obtenir un référentiel de compétences traduisant le mieux possible les exigences de l'emploi et permettant de reconfigurer plusieurs pratiques en gestion des ressources humaines, telles que la sélection, la formation ou la gestion des carrières. Dans les faits, bon nombre d'entreprises ont pris l'habitude d'utiliser simultanément et en complémentarité les deux approches dans une forme hybride. Le recours aux dictionnaires permet de dégager l'espace des possibles et d'identifier rapidement les compétences les plus critiques dans un cadre participatif destiné à faciliter l'appropriation de la démarche. Le travail plus analytique sur certaines compétences, à l'aide des entrevues basées sur les comportements, facilitera la validation de certaines opinions a priori. À travers ce parcours, les auteurs soulignent les enjeux qui accompagnent le passage d'une théorie à son application pratique. En conclusion, ils se demandent si le « pari » de McClelland a été tenu et soulèvent la question des prédicteurs à venir, en signalant plus particulièrement le concept de talent qui tend actuellement à remplacer celui de compétence.

La diffusion de l'instrumentation de la gestion des compétences en Amérique du Nord depuis David C. McClelland

Dominique Bouteiller et Patrick Gilbert

Cet article porte sur les prédicteurs de la performance utilisés dans les organisations pour gérer leurs ressources humaines. Il s'intéresse particulièrement à cette étape charnière que fut la publication, en 1973, de l'article de David McClelland préconisant l'usage du critère de la compétence plutôt que celui de l'intelligence dans les processus de sélection. L'article tente de tracer le devenir de ce nouveau prédicteur jusqu'à nos jours et d'explorer de quelle façon la théorie des compétences s'est traduite en « modèles » appliqués dans le monde du travail. En s'appuyant sur une analyse de la littérature nord-américaine, ainsi que sur des études de cas en entreprise (n=150), les auteurs, en conclusion, se demandent si le « pari » de McClelland a été tenu et soulèvent la question des prédicteurs à venir, en signalant plus particulièrement le concept de « talent », qui tend actuellement à remplacer celui de compétence.

MOTS-CLÉS : gestion des compétences, David McClelland, outils de gestion, prédicteur de performance, gestion des talents.

Introduction

Souci permanent des employeurs, la quête de performance constitue l'objet même de la conduite des organisations. Or, il existe toujours une forte incertitude quant aux résultats des décisions prises à cette fin. Les moyens mobilisés en vue de réduire le doute sont nombreux. Puisqu'ils visent à anticiper un niveau de performance, on les appellera des prédicteurs. Le rôle d'un prédicteur est d'estimer, dans un contexte donné, la probabilité d'apparition de la performance espérée.

Les ressources humaines n'échappent pas à cette préoccupation. Selon les époques, tel prédicteur (facultés de l'âme et du corps, qualités morales, intelli-

Dominique Bouteiller, professeur, Département de l'enseignement de la gestion des ressources humaines, HEC Montréal, Québec (dominique.bouteiller@hec.ca).

Patrick Gilbert, professeur, Institut d'Administration des Entreprises de Paris (IAE), Université Paris 1 - Panthéon Sorbonne, France (Patrick.Gilbert@univ-paris1.fr).

gence, compétences, talent...) s'y affiche comme le meilleur, celui sur lequel les efforts de mesure doivent porter. Mais aucun prédicteur n'est infaillible. Après l'engouement initial, suscité par une volonté réformatrice, et l'attrait de la nouveauté, le processus de propagation tend à diminuer avec le temps. Parce que le prédicteur ne répond qu'imparfaitement aux attentes qu'il semblait, pourtant à son origine, parfaitement résumer, le doute s'installe. Les conditions sont alors réunies pour un renouvellement. Aussi les moyens de pronostiquer la performance se succèdent-ils, pouvant se compléter ou se substituer l'un à l'autre. Nous voudrions, à partir du cas emblématique de la compétence, fournir des éléments de compréhension sur la façon dont un prédicteur de performance s'affirme par son instrumentation, puis se diffuse par une transformation de celle-ci sous les effets conjugués d'éléments du contexte dans lequel elle se déploie (Markus, 2005).

C'est dans ce cadre de réflexion sur la compétence et sur son instrumentation que nous allons nous intéresser aux travaux de David McClelland (1917-1998), psychologue qui a eu un rôle-clé dans un changement de prédicteur de la performance individuelle. Au début des années 1970, alors professeur à Harvard, il donna le coup d'envoi à ce qui devint, après bien des péripéties, « l'approche compétences » (McClelland, 1973). En quelques décennies, celle-ci a fortement influencé le monde du travail. Depuis près de 40 ans, les compétences sont sur le devant de la scène dans les discours et dans les pratiques de gestion des ressources humaines¹ et de management. Difficile d'évoquer ici un simple phénomène de mode managériale, compte tenu de l'étendue couverte, dans le temps et dans l'espace, par cette nouvelle façon d'appréhender le personnel.

Notre projet ne sera pas de porter un jugement sur la validité scientifique des « modèles de compétences² » comme le ferait un spécialiste de la psychologie différentielle, ni même sur sa validité sociale (acceptabilité, effets perçus). Il ne manque pas d'écrits ayant alimenté les débats sur ces deux dimensions (Russ-Eft, 1995 ; Klarsfeld et coll., 2003 ; Dietrich, 2005 ; Oiry et Sulzer, 2006). On ne cherche pas à évaluer la valeur intrinsèque du prédicteur, et donc à évaluer son caractère prédictif de la performance, mais bien à comprendre comment il s'est déployé dans le temps et dans l'espace de la gestion des entreprises nord-américaines. C'est à une histoire du prédicteur à laquelle invite cet article. Plus globalement, il vise, en prenant appui sur le cas de la gestion des compétences, à éclairer les questions suivantes : comment un nouveau prédicteur de performance se diffuse-t-il au sein de la gestion des ressources humaines ? Quelles sont les influences à l'origine de ces évolutions ? Finalement, quelle compréhension peut-on tirer de cette analyse pour penser les prédicteurs de la performance au travail ?

Méthodologie

Pour répondre à ces questions, outre nos travaux antérieurs sur l'instrumentation de la gestion des compétences et son histoire (Bouteiller et Gilbert, 2005, 2011), nous nous sommes appuyés sur deux sources.

1- La première source est une revue de la littérature nord-américaine³ concernant les modes d'implantation de la gestion des compétences et son évolution dans le temps. Sur la période 1993-2013, le dépouillement, d'un bouquet de revues spécialisées en management et en GRH, composé d'une douzaine de revues professionnelles nord-américaines et canadiennes (*Human Resources Magazine*, *Journal for Industrial Training*, *HR Pulse Magazine*, *HR Professional Magazine*, etc.) et des revues scientifiques classiques abordant ces problématiques (*Human Resource Management*, *Personnel Review*, *Human Resource Management*, *Personnel Psychology*, *Academy of Management Review*, etc.). Une fois le recensement des articles traitant de gestion des compétences effectué (à partir du titre et, quand ils existaient, du résumé et des mots-clés), cette méthode s'est traduite par l'examen de leur contenu en identifiant, à chaque fois, le type d'instrumentation mobilisée.

2- La seconde source est une série d'études de cas menées dans le cadre d'un séminaire universitaire de deuxième cycle dédié (M. ès sciences) à la gestion des compétences. Ces travaux, effectués entre 1993 et 2013, étaient réalisés par des équipes de quatre étudiants sur les trois mois couvrant chaque session et étaient précisément encadrés par un protocole d'analyse standardisé permettant de diagnostiquer l'état des enjeux et des pratiques dans les moyennes et grandes entreprises canadiennes et nord-américaines (publiques, privées, locales, nationales ou internationales) et d'en dégager certaines tendances d'évolution. Les dimensions d'analyse retenues pour chaque étude de cas étaient les suivantes :

- a- l'organisation structurelle de la gestion des compétences (place dans l'organigramme, répartition des responsabilités et du pouvoir de décision, organisation du service, existence de comités, etc.);
- b- les liens stratégiques et opérationnels établis entre la démarche de gestion des compétences et le reste du fonctionnement de l'entreprise, ainsi qu'avec le reste du système de GRH interne;
- c- les dispositifs et outils de gestion développés (plans quantitatifs et qualitatifs de main-d'œuvre, analyse des besoins, référentiels de compétences génériques ou spécialisés, profils de compétences, référentiels d'activité ou de développement, etc.) dans le but de mesurer les écarts entre les profils acquis et requis de compétence;
- d- la stratégie d'implantation du processus de gestion des compétences au sein de l'entreprise et les niveaux d'implication des diverses constituantes

internes (direction générale, ligne hiérarchique, employés, syndicats, services fonctionnels, etc.), ainsi que les sources de tension qui peuvent y être associées.

L'idée de recourir à cette seconde source a pour origine la difficulté de recueillir, en utilisant les approches traditionnelles de recherche (ex: questionnaires sur des échantillons représentatifs), des données sur les pratiques des entreprises en matière de gestion des compétences. Nous avons donc pensé à utiliser les travaux universitaires pour alimenter, année après année, un « observatoire » de la gestion des compétences en Amérique du Nord. Le travail demandé aux étudiants fut structuré pour servir à la fois de modalité d'évaluation dans le cadre d'un cours de maîtrise es sciences et de moyen de collecte systématique de données visant le moyen et le long terme. Le professeur s'assurait de valider le choix des organisations, le niveau d'analyse et les démarches compétence à privilégier, les priorités à retenir dans la construction des diagnostics, et, enfin, de garantir les niveaux de confidentialité attendus.

Le protocole de ce travail a bien entendu évolué à la marge au fil du temps pour tenir compte de l'accroissement de la sophistication des pratiques de gestion des compétences au cours de ces quelques 20 années, mais il est toujours resté centré sur les méthodes privilégiées pour développer les approches et sur les instrumentations qui en résultaient. La répétition du séminaire année après année allait ainsi permettre de constituer une véritable banque de données qualitative sur les pratiques de gestion des compétences au sein d'organisations basées au Canada. Bon an mal an, quelque 150 études de cas (25-30 pages, complétées en annexe par les outils développés au sein des organisations) ont ainsi été documentées.

- 17 études de cas au sein de la fonction publique québécoise;
- 22 études de cas au sein de la fonction publique fédérale;
- 37 études de cas au sein de moyennes entreprises québécoises;
- 28 études de cas au sein de grandes entreprises canadiennes;
- 30 études de cas au sein de filiales d'entreprises multinationales américaines;
- 8 études de cas au sein de filiales d'entreprises multinationales européennes;
- 3 études de cas au sein d'organismes à but non lucratif;
- 5 études de cas au sein d'ordres professionnels.

Un tel échantillon ne peut, bien sûr, être représentatif au sens statistique du terme, mais il est fortement illustratif de la réalité des pratiques en Amérique du Nord dans la mesure où les organisations québécoises et canadiennes ayant

implanté des démarches compétences l'ont pratiquement toujours fait à l'aide des méthodologies d'origine américaine que nous présentons dans cet article (Hay-McBer et Architecte de carrièreTM) et/ou à la suite d'une intervention directe de consultants des grands cabinets américains ou de leurs agences locales.

Dans les lignes qui suivent, nous commencerons par évoquer, sur la base de la littérature disponible, le contexte et les modalités d'émergence du mouvement de la compétence (section 1). Nous relaterons ensuite les péripéties attachées à la diffusion de ce prédicteur dans les organisations (section 2), en prenant appui sur cette littérature et sur nos études de cas. Enfin, en puisant dans nos deux sources, nous dégagerons des éléments d'analyse plus généraux sur les enjeux accompagnant l'apparition d'un nouveau prédicteur et quelques implications pour la conduite de l'action.

Mise en contexte: l'émergence du mouvement de la compétence (années 1970)

Un contexte marqué par la remise en cause de l'intelligence et de sa mesure

En 1973, dans un article ayant profondément influencé les milieux professionnels (McClelland, 1973), McClelland oppose la compétence à l'intelligence, ou plus exactement, à ce que mesuraient, à l'époque, les tests d'intelligence et d'aptitude. Sa critique fondamentale est d'ordre scientifique et méthodologique. Il affirme, en effet, que ni les résultats scolaires ni les scores aux tests d'aptitude et d'intelligence ne prédisent la réussite professionnelle, voire l'adaptation efficace aux problèmes de la vie quotidienne. Il reproche aux tests à la fois leur manque d'assise théorique et leur haut degré de décontextualisation. Il développe aussi sa critique au plan éthique: les tests d'intelligence seraient injustes envers les minorités.

Avant McClelland, et dès les années 1960, l'intelligence et sa mesure avaient fait l'objet de critiques parmi les psychologues eux-mêmes. En 1966, Ghiselli conclut que les tests d'intelligence n'offrent pas une qualité de prédiction suffisamment généralisable. Depuis l'origine, les débats et polémiques autour des usages des tests d'intelligence s'inscrivent en toile de fond de cette pratique (Cronbach, 1975; Gould, 1981).

McClelland ne se limite pas à la critique, mais propose une autre façon d'aborder les choses. Pour lui, les compétences seraient mieux à même de prédire les comportements: *«It may be desirable to assess competencies that are more generally useful in clusters of life outcomes, including not only occupational outcomes but social ones as well, such as leadership, interpersonal skills, etc.»* (McClelland, 1973: 9).

Dans la même perspective méthodologique que celle de ses travaux antérieurs sur la motivation, quatre idées-forces allaient caractériser l'approche de la compétence par McClelland : 1- la compétence est au croisement entre l'individu et le travail ; 2- la compétence est avant tout un savoir-agir en situation ; 3- la compétence est une combinatoire ; 4- la compétence ne se définit que par rapport à un niveau de performance.

Cette acception de la compétence n'était pas nouvelle. Le concept a été introduit en psychologie par R. W. White (1959) pour désigner « la capacité d'un individu à interagir efficacement avec son environnement ». Au début des années 1970, les termes « compétence » et « compétent » sont déjà bien installés dans les domaines de la psychologie de l'enfant (Stone, Smith, Murphy, 1973 ; Connolly et Bruner, 1974) et des sciences de l'éducation, où ils prolongent l'approche par les objectifs en pédagogie (Monchatre, 2007).

L'accueil fait aux idées de McClelland doit, sans doute, beaucoup au contexte social dans lequel se développe la prise de conscience des inégalités et de la mise en œuvre des mesures de discrimination positive. C'est dans les années 1970 que les États-Unis ont commencé à instaurer des quotas ethniques afin de lutter contre la ségrégation raciale. L'origine des différences interindividuelles révélées par les tests est mise en cause, ainsi que les biais sociaux qu'ils engendrent. McClelland a manifesté aussi le désir et l'énergie d'appliquer la psychologie à la résolution des problèmes du monde réel, ce qui explique l'accueil très positif qui lui a été fait par le milieu des affaires.

Cependant, dans les milieux scientifiques, les idées de McClelland ont d'emblée fait l'objet de critiques virulentes, à la hauteur de la polémique qu'avait déclenchée cet auteur. Les commentateurs lui reprochent d'être dans le déni des recherches effectuées sur les tests d'intelligence au cours des précédentes décennies (Borgatta, 1974). Tyson (1974) s'insurge contre le caractère dévastateur de l'article incriminé : « *A sweeping, unqualified negation of an entire area of behavioral science* ». Il remet en question, autant la revue de littérature de McClelland, que sa méthodologie : « *validity has been questioned even more than that of intelligence tests* ». Pour lui, McClelland veut diaboliser les tests en affirmant qu'ils ont tendance à discriminer les minorités.

Plus tard, Barret et Depinet (1991), reconnaissant l'audience que l'article de McClelland avait rencontrée, ont reconsidéré les éléments qui le constituent. Ils recensent de nombreuses études qui contredisent les affirmations de McClelland en montrant une relation forte entre les tests d'intelligence et les performances dans les tâches quotidiennes de la vie. Ils réfutent les conclusions de McClelland et s'interrogent sur la réalité de l'apport à la recherche de cette nouvelle méthode. En reprenant les mêmes sources que l'auteur de « *Competence rather than intelligence...* », ils arrivent à un résultat totalement

différent. McClelland n'a donc pas vraiment réussi à imposer ses résultats au monde scientifique, et l'hypothèque sur la validité de ses travaux n'a finalement jamais été complètement levée.

Malgré le flou conceptuel et la fragilité de l'argumentation théorique, la notion de compétence échappa pourtant aux débats académiques pour s'inscrire dans le monde des affaires. Sans doute apparaissait-elle comme une réponse à la délégitimation des techniques fordistes, au rang desquelles la psychotechnique, dans le contexte de la crise économique qui suivit le premier choc pétrolier. L'intérêt de McClelland pour la notion de performance et l'orientation appliquée de ses recherches y sont, sans nul doute, aussi pour beaucoup.

Un chercheur de terrain, inscrit dans son époque

Quand il commence à s'intéresser à la notion de compétence, McClelland est un auteur bien installé académiquement et disposant d'une solide renommée, en raison de ses travaux sur la motivation d'accomplissement (« l'aspiration à atteindre dans une compétition un but conforme à des normes d'excellence »), menés dès 1947 à la *Wesleyan University* (Middleton, Connecticut), sous sa conduite et celle d'Atkinson (McClelland et coll., 1953 ; McClelland, 1961).

McClelland se distingue par son désir de relier problèmes théoriques et méthodes d'investigation. Acteur engagé dans le monde des affaires, il fonde, en 1962, le *Human Resource Development Corporation*, une firme de conseil, dont l'objectif déclaré est de faire progresser les connaissances psychologiques disponibles pour le développement des ressources humaines. Cette firme deviendra plus tard McBer and Co.

En 1971, il est approché par le *U.S. State Information Department Service* (USIS) qui fait alors face à un problème dans la sélection des jeunes diplomates (*Junior Foreign Information Officers*) qui vont représenter le pays à l'étranger (McClelland et Dailey, 1972). Très vite, McClelland et son collègue, Charles Dailey, mettent en évidence deux problèmes majeurs. D'une part, les tests ont pour effet de discriminer les postulants issus des minorités et, d'autre part, ils ne constituent pas un prédicteur fiable de la performance ultérieure en emploi.

Ils commencent par identifier quels sont les indicateurs/critères de performance dans l'exercice de cet emploi précis. Spencer et Spencer (1993) formuleront plus tard la recette d'un rendement supérieur comme étant placé à au moins un écart-type au-dessus du rendement moyen.

Puis, avec l'appui de la direction, ils procèdent par échantillonnage en distinguant un groupe d'officiers très performants et un groupe d'officiers moyennement performants qui sert alors de groupe de comparaison. Le postulat sous-jacent étant que les hauts performants devaient mobiliser des compétences

distinctives (ou peut-être les mêmes compétences, mais à un niveau supérieur) que les officiers moyennement performants.

Enfin, en s'inspirant directement des travaux de Flanagan (1954) sur la méthode des incidents critiques, McClelland va redéfinir l'entrevue basée sur les comportements (*Behavioral Event Interview*) (McClelland, 1978, 1998). L'approche consiste à faire s'exprimer les officiers ciblés sur les trois expériences gagnantes et les trois échecs professionnels les plus significatifs de leur parcours récent.

Le repérage des caractéristiques distinctives des officiers très performants conduit les auteurs à identifier trois compétences-clés, qu'ils nomment : 1- *Cross-Cultural Interpersonal Sensitivity*; 2- *Positive Expectations of Others*; 3- *Speed in Learning Political Networks*. Ces trois compétences, qui peuvent se décliner en sous-dimensions et en comportements types, sont positionnées comme des facteurs explicatifs critiques de la performance dans cet emploi, et deviennent des critères de sélection.

Le développement de l'approche compétence à travers son instrumentation (des années 1980 aux années 1990)

L'histoire du développement des modèles de compétences est intéressante à plusieurs niveaux et permet de situer l'apport de McClelland et de ses associés. Dès le début, le but était de donner à l'entreprise un outil de gestion lui permettant d'optimiser certaines dimensions-clés de la gestion de ses ressources humaines (sélection, formation, évaluation, gestion des carrières, etc.). En fait, deux grandes approches méthodologiques ont animé ce développement, soit ce que nous avons choisi d'appeler l'approche *inductive* et l'approche *déductive*. L'approche *inductive* est caractérisée par des analyses partant de la réalité d'une activité et de la complexité du terrain pour remonter aux facteurs discriminants de la performance et aux compétences-clés qu'il y a lieu de conserver dans le modèle final. L'induction implique que l'on recherche des lois générales en partant de l'observation de faits particuliers. L'approche *déductive* s'appuie, à l'inverse, sur un outil préformaté, le « dictionnaire », pour isoler les compétences-clés qui caractérisent le mieux une activité donnée. Contrairement à l'induction, la déduction se fait à partir d'un ensemble de définitions ou d'axiomes déjà établis et ne peut conduire qu'à des résultats déjà inscrits dans les prémisses de départ.

La démarche inductive et l'approche par les modèles spécifiques de compétences

À la suite de ses premières interventions pour le compte du USIS, puis pour celui de la Navy, McClelland développa un cadre d'intervention permettant de remonter jusqu'aux compétences-clés et de documenter les modèles de compé-

tences. Précisons qu'il s'agissait alors de modèle spécifique (ou de « référentiel-maison ») de compétences, et non pas de modèle générique (1981), ou encore de dictionnaires de compétences, comme ceux qui allaient être développés par son équipe à partir de 1996 (voir Tableau 1).

La méthodologie élaborée par McClelland, et perfectionnée par la suite par les équipes de Hay/McBer⁴, peut être vue comme le décalque d'une approche de recherche, avec sa phase de balisage de l'objet en fonction de critères précis, sa phase de collecte des données à partir de sources complémentaires, son opérationnalisation dans des synthèses analytiques, et enfin, ses phases de validation des diagnostics et des construits obtenus.

L'ensemble de ce que Spencer et Spencer (1993) nomment le *Job Competency Assesement (JCA) Process* repose, en fait, sur des principes méthodologiques bien connus dans le monde de la recherche (Shippmann et coll., 2000) :

- le soin apporté, dès le début du processus, à cerner, sur la base des responsabilités-clés inhérentes à l'emploi occupé, quels sont les critères de performance et d'efficacité qui vont donner sens aux compétences recherchées ;
- le recours à des échantillonnages au sein des populations-cadres et employés, de façon à pouvoir comparer les « *high achievers* » avec les autres ;
- le recours à des entrevues basées sur les comportements centrés sur quelques incidents critiques ;
- les compétences identifiées sont soigneusement définies et calibrées à l'aide d'une échelle de niveaux de maîtrise (3 à 5 niveaux) regroupant des indicateurs précis de comportements-types pour chacun des niveaux ;
- le modèle de compétences qui se dégage de l'ensemble de cet exercice doit être validé auprès des acteurs concernés. Il est spécifique et donne lieu à un « référentiel de compétence maison », étroitement adapté aux caractéristiques d'un milieu organisationnel donné et à une catégorie d'emploi donnée (Rothwell et coll., 1999).

Les limites de l'approche constituent logiquement le revers de la médaille des forces que nous venons de décrire. La validité et la fidélité des diagnostics qui sont établis ont, en effet, un prix (temps et expertise nécessaires, complexité des méthodes de collecte des informations, de la construction des échelles de mesure, etc.). Certains aspects de la démarche compétence inductive Hay-McBer ont, ainsi, pu dissuader certaines entreprises qui voulaient parvenir à leurs fins plus rapidement et de façon plus économique. Et c'est du côté de la concurrence que les choses allaient bouger. En 1992, Michael M. Lombardo et Robert W. Eichinger (*Lominger Limited, Inc.*)⁵, deux chercheurs et consultants rattachés au *Center for Creative Leadership*, mettent sur le marché un produit surprenant et, à coup sûr,

novateur dans le domaine de la gestion des ressources humaines : « l'Architecte de carrière TM » (*The Career Architect*[®]). Le quasi-monopole de l'approche Hay/McBer sur la gestion des compétences aux États-Unis et au Canada est alors remis en cause.

La démarche déductive et le recours au dictionnaire de compétences

Lombardo et Eichinger poursuivent le même objectif que l'équipe de Hay-McBer, soit de permettre aux entreprises de se doter d'un référentiel-maison pour un emploi donné. Mais leur approche est totalement différente. Au lieu de partir d'une analyse fine de la réalité du milieu pour en inférer les compétences-clés, discriminantes de la performance, ils proposent d'entamer l'exercice à l'aide d'un dictionnaire de 67 compétences, exclusivement composé de *soft skills*⁶ essentiellement centrés sur les dimensions du leadership. Chaque compétence y est décrite en quelques lignes et des comportements-types permettant de l'illustrer sont précisés. Le fait de proposer un dictionnaire de compétences aussi élaboré était à l'époque une nouveauté — et qui a été abondamment copié depuis —, mais c'est incontestablement le caractère ludique et très graphique de la démarche qui a fait toute la différence. En effet, les 67 compétences sont présentées sous la forme d'un jeu de cartes qu'il est très facile de manipuler dans certains exercices. Les participants sont appelés à sélectionner les compétences qui leur semblent les plus associées à l'obtention de leur performance, en se fixant ou non un nombre maximal de compétences à privilégier. Cet exercice peut se faire en quelques heures.

L'outil et la démarche de *Lominger Ltd, Inc.* présentent plusieurs avantages pour les entreprises : approche participative en petits groupes, ludique, laissant beaucoup d'autonomie dans le processus, facile à comprendre et à mettre en œuvre (vocabulaire ordinaire). Facteur important à son appropriation, l'approche est relativement économique : 1- recours limité à l'expertise interne et externe ; 2- méthode très souple de collecte des informations auprès des participants ; 3- peu ou pas d'analyse de données à effectuer. Enfin, les auteurs proposent aux entreprises des idées d'activités de développement adaptées pour chaque compétence, outils très appréciés des DRH.

L'approche par le dictionnaire n'est pourtant pas exempte de certains inconvénients et limitations :

- la méthodologie déductive peut conduire à certaines dérives et comporter certains biais (sélection des compétences en fonction de leur propre expérience, bonne ou mauvaise, influence d'un idéal-type socialement valorisé, etc.) ;

- certaines compétences du dictionnaire sont des dimensions ou des sous-dimensions d'autres et, ne constituent pas des variables indépendantes;
- le système ne propose aucune méthode pour calibrer chaque compétence selon différents niveaux de maîtrise et décliner ainsi une même compétence à différentes catégories d'emplois;
- la liste des compétences, bien qu'en théorie ouverte à d'autres possibilités, limite souvent la réflexion aux 67 compétences répertoriées.

Cela dit, malgré ces limitations, il reste que cet outil, et la méthodologie d'intervention qui l'accompagne, se sont taillé une solide place sur le marché de l'évaluation. Nombreuses sont les grandes entreprises américaines (ex: Exxon, AT & T, SEARS) et canadiennes (ex: Rio Tinto Alcan, Hydro-Québec, Caisses Populaire Desjardins, Canadien National) qui ont eu, à une étape ou une autre de leur processus d'élaboration des référentiels de compétences, à utiliser « l'Architecte de carrière TM », ou eu recours à l'une des nombreuses adaptations du principe disponible sur le marché⁷.

La démarche hybride basée sur des modèles génériques de compétences

Paradoxalement, ce déploiement des outils de Lominger s'est réalisé en parallèle d'un intense développement de *Hay-McBer Consulting* du côté des modèles de compétences génériques. Même si l'approche inductive des référentiels-maison était son mode d'intervention principal dans les organisations, *Hay-McBer Consulting* s'est intéressé assez tôt à l'élaboration de modèles de compétences génériques, qui, contrairement au référentiel-maison, concerne diverses catégories d'emplois-types et non plus un emploi spécifique au sein d'une organisation unique. Il s'agit d'une approche transversale. Dans la pratique, le modèle générique est fait pour aider un grand nombre d'organisations à constituer leur modèle spécifique de compétences.

En 1981, l'*American Management Association* demande à McClelland et à son équipe d'identifier un modèle générique des compétences managériales qui pourrait être dérivé de tous ses travaux antérieurs. En 1982, Richard Boyatzis propose un premier modèle de 19 compétences génériques que tout gestionnaire performant a tendance à maîtriser (Boyatzis, 1982). La méthodologie développée au niveau des référentiels-maison est alors appliquée, mais cette fois au niveau d'emploi-repère (le gestionnaire, le technicien, le responsable des ventes, etc.), indépendamment des contextes dans lesquels ces emplois sont exercés. Les indicateurs de comportements sont relevés auprès de plusieurs milliers d'individus par le biais des entrevues comportementales et les compétences discriminantes de la performance sont repérées par des analyses discriminantes (*cluster analysis*).

En 1993, Spencer et Spencer, deux collaborateurs de McClelland au sein de la compagnie *Hay-McBer Consulting* firent paraître un ouvrage majeur qui va résumer les quelque 20 années de travail réalisées à partir des travaux originaux de McClelland sur la compétence (Spencer et coll., 1993). Ce livre était, en effet, la première tentative de résumer, étape par étape, la méthodologie développée pour valider des modèles de compétences. L'ouvrage propose des liens opérationnels précis entre l'instrumentation compétence et les fonctions ressources humaines susceptibles de s'y intégrer: sélection, évaluation, formation, carrière. Spencer et ses collègues parviennent à une liste de 18 compétences génériques⁸ dans ce qu'ils ont appelé le *McBer's Competency Scaled Dictionnary 1996* (Hay/McBer, 1996). Les modèles de compétences sont alors organisés en un certain nombre de regroupements ou *clusters* (3 à 6), regroupant de 12 à 27 compétences, elles-mêmes illustrées par 3 à 7 indicateurs de comportement (Spencer et Spencer, 1993:159). Pendant des années, ils vont travailler pour les grandes entreprises à identifier des modèles de compétences, en général de cadres. Des milliers d'entrevues sont menées et une centaine de modèles de compétences sont élaborés. Un dictionnaire de 360 indicateurs de comportements, regroupés en 21 compétences-clés, permet de recomposer quelque 300 modèles de compétences.

Au total, ce survol des pratiques des entreprises nord-américaines et de leur rationalité montre que le travail sur les compétences a donné lieu à trois types de construits/outils de gestion (Tableau 1), soit ce que nous avons choisi de qualifier de « référentiel-maison », de « dictionnaire/répertoire » et de « modèle générique de compétences », et que ces trois niveaux d'instrumentation se croisent et se complètent désormais dans bien des entreprises, comme l'indiquent nos études de cas.

Les pratiques des entreprises de 2000 à aujourd'hui : entre contingence et complémentarité des démarches

Les percées de Hay-McBer sur le terrain des modèles génériques de compétences n'ont pas, semble-t-il, freiné la progression des dictionnaires de compétences. Au milieu des années 1990, une entreprise qui souhaitait s'engager dans la gestion des compétences avait le choix d'emprunter la voie inductive ou la voie déductive. La première lui garantissait un travail en profondeur, étroitement collé sur ses enjeux productifs et ses critères de performance, valide et fidèle dans son instrumentation, mais au prix d'un engagement financier, temporel et matériel important. La deuxième, quant à elle, lui donnait accès rapidement et à faible coût aux référentiels-maison qu'elle souhaitait développer, mais sans nécessairement lui assurer toute la validité qui serait nécessaire et au risque d'un manque d'intégration aux caractéristiques du milieu.

TABLEAU 1

Les trois types d'instrumentation de la gestion des compétences

	Modèle spécifique de compétences (Référentiel-maison) <i>Démarche inductive</i>	Dictionnaire de compétences (Répertoire) <i>Démarche déductive</i>	Modèle générique de compétences <i>Démarche hybride</i> (inductive-déductive)
Définition	Liste de compétences-clés dont la maîtrise est considérée comme essentielle au bon exercice d'un emploi. Cet emploi est précisément situé dans un contexte organisationnel. Chaque compétence doit être maîtrisée à un certain niveau et chaque niveau correspond à un ensemble de comportements-types.	Répertoire de l'ensemble des compétences pouvant potentiellement être mobilisées dans l'exercice d'une fonction/emploi ou d'une catégorie de fonction/emploi.	Liste des compétences-clés devant être mobilisées et maîtrisées de façon à assurer le bon exercice d'un emploi générique (ou emploi-type).
Point d'ancrage de l'analyse	Les référentiels de compétences travaillent à un niveau <i>micro</i> de la problématique compétence et s'intéressent à une catégorie d'emploi très précise au sein d'une organisation spécifique.	Les dictionnaires travaillent à un niveau <i>macro</i> de la problématique et ne tiennent pas directement compte des milieux d'application. Les compétences nommées sont toutes potentiellement transversales à divers catégories d'emploi/fonction et à divers milieux organisationnels.	Les modèles de compétences travaillent à un niveau <i>méso</i> de la problématique compétence. Ils s'intéressent à une catégorie d'emploi précise, mais abordée de façon générique, c'est-à-dire susceptible de se retrouver dans des contextes organisationnels différents (ex. : le personnel de vente, la supervision).
Nombre, présentation et classement des compétences	De 8 à 25 (approx.), elles sont précisément définies et presque toujours illustrées par des comportements-types qui devraient être chaque fois observables. Elles peuvent être calibrées selon une échelle de niveau de maîtrise (3 à 5 niveaux) correspondant à des niveaux de sophistication dans l'usage de la compétence pour différentes catégories de personnel.	De quelques dizaines à une centaine de compétences, classées ou non en catégories et sous-catégories. Elles sont nommées et définies en quelques lignes et peuvent être illustrées par des conduites types.	Les compétences (de 8 à 20) sont regroupées en catégories significatives pour l'entreprise. Elles sont définies et illustrées par des sous-dimensions, des indicateurs ou des listes de comportements-types attendus.

Selon nos observations à travers les études de cas, bon nombre d'entreprises ont pris l'habitude, au cours des dernières années, d'utiliser simultanément et en complémentarité les deux approches. Le recours aux dictionnaires permet de dégager l'espace des possibles et d'identifier les compétences les plus critiques dans un cadre motivant et participatif. Le travail plus introspectif sur certaines compétences, au besoin à l'aide des entrevues basées sur les comportements, facilitera la validation de certains jugements ou opinions à priori. Concrètement, les définitions contenues sur les cartes d'*Architecte de carrière*TM ne seront vues que comme un point de départ dans le raisonnement. Les utilisateurs pourront les modifier, en les reformulant ou en les complétant, pour qu'elles correspondent à la réalité culturelle et gestionnaire de l'organisation. C'est d'ailleurs ainsi que se réalise, presque systématiquement, l'appropriation des dictionnaires dans les grandes entreprises que nous avons analysées où le choix de la compétence-clé n'est que l'amorce d'une réflexion beaucoup plus fine sur les comportements qui doivent être privilégiés, et selon quelles orientations et intensité ils doivent être définis. Enfin, on peut voir certaines entreprises développer leur propre dictionnaire de compétences, en s'inspirant à la fois d'*Architecte de carrière*TM et des profils de compétences génériques à la *Hay-McBer Consulting*. Ces dictionnaires sont, dans un premier temps, soumis pour validation à l'ensemble du personnel concerné, puis, la démarche donne lieu à un travail participatif conduisant à identifier l'ensemble des indicateurs de comportements qui s'y rapporte.

Si la gestion des compétences occupe toujours une place notable dans la rhétorique managériale et dans l'offre des consultants, il faut aussi relativiser cette place dans le contexte des années 2010. Depuis l'origine du mouvement, les enjeux se sont déplacés. La question n'est plus centrée, comme à l'époque, sur la recherche d'un substitut aux tests d'intelligence. L'attaque de la compétence sur les tests a donc fait long feu. Le mouvement des compétences n'a pas endigué le développement des tests et théories de l'intelligence qui a poursuivi sa propre voie⁹. Les débats sur l'intelligence et sa mesure sont toujours d'actualité (Kline, 2013).

Les années ont passé, la gestion des compétences a perdu le caractère novateur de ses origines. Les entreprises éprouvent des difficultés à définir les modalités concrètes de reconnaissance des compétences et à articuler à travers cette notion l'ensemble des processus de GRH. Certains doutent même que l'instrumentation de gestion des compétences soit un outil efficient, compte tenu des efforts nécessaires au moment de sa conception et de son actualisation. Par ailleurs, aujourd'hui, on s'attache moins aux qualités intrinsèques des instruments qu'à leur appropriation par l'utilisateur. De leur côté, les personnes évaluées, y compris en sélection professionnelle, semblent moins sensibles aux caractéristiques psychométriques de l'instrumentation utilisée qu'à la prise en compte du point de vue social et motivationnel (Stinglhamber, Vandenberghe et Brancart, 1999; Derous et Born, 2005).

Discussion

Nous avons démarré notre recherche inspirés par trois questions : comment un nouveau prédicteur de performance se diffuse-t-il au sein de la gestion des ressources humaines ? Quelles sont les influences à l'origine de ces évolutions ? Quelle compréhension peut-on tirer de cette analyse pour penser les prédicteurs de la performance au travail ? Ces questions nous les avons fait porter sur la compétence, de son introduction en gestion des ressources humaines, au début des années 1970, jusqu'à la période récente.

Nous avons montré que, si l'approche compétence a constitué une forme de nouveauté, les préoccupations des dirigeants sont, elles, demeurées identiques et sont centrées sur la mesure et la réduction des écarts autour d'instruments de gestion, à la fois médiateur d'intérêts économiques et prescripteurs de conduites (Berry, 1983).

L'idée générale qui sous-tend les travaux de McClelland, comme, avant lui, celle des théoriciens de l'intelligence, est l'identification et la caractérisation des variables latentes qui contribuent à la performance lors de la réalisation de différentes tâches. Pour assurer son existence, un prédicteur de performance est confronté à des enjeux multiples et évolutifs conjuguant recherche de validité et quête de sens (Bouteiller et Gilbert, 2011).

Dans la phase initiale, répondre aux enjeux théorique et social est fondamental pour installer de nouvelles pratiques. Une démonstration est à faire qui doit emporter la conviction d'une frange significative de la communauté scientifique et susciter l'intérêt d'un public plus large. Ainsi en a-t-il été de la notion de compétence dont la promotion a été nourrie par une critique de l'intelligence, spécialement de la validité scientifique de cette notion en sélection professionnelle (Catano et coll., 2005). Si cette critique a été entendue, c'est qu'elle prenait en compte un enjeu social. Une série d'enquêtes réalisées par la *Russell Sage Foundation*, sous la direction d'Orville G. Brim (1965), avait montré l'opposition d'une grande partie de la population américaine à l'égard des tests d'intelligence, notamment concernant leurs usages en entreprise.

L'enjeu managérial, répondant aux exigences d'opérationnalisation, via une instrumentation spécifique, se manifeste ensuite assez vite. Il est déterminant lorsqu'on passe à l'application en entreprise. Le mouvement de diffusion allant des grandes organisations vers des petites structures conduit progressivement à une simplification de l'instrumentation, pour en faciliter l'appropriation. Afin d'en réduire les coûts de conception et d'administration, la méthode va progressivement se standardiser, ce qui permettra d'en rendre l'application plus rapide, mais conduira aussi à un affaiblissement des exigences conceptuelles qui prévalaient à l'origine. La période d'expérimentation passée, des exigences d'intégra-

tion aux systèmes de gestion existants voient le jour, conduisant elles aussi à des ajustements, dans le sens de l'utilité, aux dépens de la rigueur scientifique qui passe au second rang.

En effet, plus le nombre d'entreprises ayant pratiqué l'approche Hay-McBer où l'approche *Architecte de carrière*TM était important, plus les échanges entre gestionnaires de différentes entreprises avaient pour effet de faire connaître les référentiels obtenus, et, du coup, de faire réaliser aux uns et aux autres que leurs enjeux et leur situation n'étaient pas si différents. La tentation était alors forte de s'inspirer très largement du référentiel de l'un ou de l'autre et de le transposer dans son propre environnement. La simplification des démarches qui résulte de ce mouvement tend à faire passer au second plan les enjeux théorique et méthodologique ; ce que McClelland a bien perçu et aussi réprouvé à la fin de sa vie (Adams, 1997). Bien que reconnaissant que certains ont légitimement cherché à simplifier son approche pour la rendre plus accessible dans les entreprises, il leur reproche de l'avoir caricaturé dans la majorité des cas.

Loin d'être l'affirmation progressive d'un corps de connaissances avérées, une « science » qui s'imposerait par sa valeur de vérité, la gestion des compétences s'est diffusée, dans un jeu d'alliances et de coopérations entre différents partenaires, au sein d'un réseau social complexe, composé notamment :

- de grandes entreprises utilisatrices de la gestion des compétences dans les secteurs publics et privés ;
- de sociétés de conseils spécialisées qui inspirent les précédentes ;
- d'éditeurs de progiciels qui proposent en standard des dictionnaires de compétences ;
- d'associations professionnelles agissant comme catalyseurs et agents de liaison entre praticiens, d'une part, et entre praticiens et consultants, d'autre part ;
- d'organismes de formation et d'enseignements dispensateurs d'un savoir sur la gestion des compétences qui irrigue le réseau.

Cette dynamique est celle mise en évidence par la sociologie de l'acteur réseau (Akrich, Callon et Latour, 2006). Les objets de l'instrumentation de gestion des compétences peuvent être considérés comme les éléments d'un réseau socio-technique : notamment les incontournables « référentiels de compétences », dont la production assure la mise en visibilité de la contribution des consultants. Ces référentiels acquièrent un supplément d'existence grâce aux logiciels de GRH qui sont de plus en plus nombreux à incorporer un volet « gestion des compétences ». La gestion des compétences existe aussi au travers des outils qui la font vivre.

Au sein de ce réseau, des individus ont eu un rôle-clé, sans doute en partie en raison de l'originalité de leurs idées, mais beaucoup aussi parce qu'ils ont joué un

rôle d'intermédiaires entre plusieurs mondes. David McClelland lui-même était à la fois chercheur et intervenant. Richard Boyatzis, professeur et collaborateur de McClelland chez McBer (de 1976 à 1989), a signé avec lui plusieurs publications. Lyle Spencer et Signe Spencer ont été les collaborateurs de McClelland dans la structure de conseil Hay-McBer.

Il existait donc, à l'origine du mouvement une certaine cohérence, liée à la proximité de ses auteurs-clés, et au leadership intellectuel de McClelland. Au bout de quelque temps, la gestion des compétences a échappé à ses promoteurs. De nouveaux joueurs se sont engagés dans le mouvement, plus désireux d'afficher leur spécificité que de s'inscrire dans une filiation trop directe avec ceux qui sont devenus des concurrents. Désormais le prédictor compétence est porté par un marché dont l'évolution doit davantage aux transactions qui s'y opèrent qu'aux idées des créateurs.

La logique de ces raisonnements nous conduit, pour finir, à envisager la question du renouvellement des prédictors, et en particulier de l'apparition assez récente de la notion de « talent » qui colonise actuellement la gestion des ressources humaines (Michaels et coll. 2001; Berger et coll., 2004; Foucher, 2010). En effet, si la gestion des compétences continue de se déployer dans les grandes organisations et de s'expérimenter dans les PME, elle se trouve maintenant régulièrement accompagnée, pour ne pas dire concurrencée, par une approche encore plus individualisante de la relation d'emploi. À la différence des compétences qui peuvent être formulées en relation avec la conduite d'activités, et donc en des termes relativement précis, la notion de talent renvoie à des éléments étroitement attachés à la personne et peu objectivables. Les talents se détectent, on peut les aider à se révéler, l'idée de les développer est plus problématique; d'où le risque d'exclusion des moins talentueux.

Pourtant, le concept de « talent » est en passe, de se substituer à celui de compétence, et même dans des cas extrêmes, à celui de « ressources humaines ». Or, la gestion des talents devra naviguer entre d'un côté ce que l'on connaît de la gestion des hauts potentiels en contexte de rareté de main-d'œuvre, et de l'autre ce que l'on connaît de la gestion des compétences. Comme pour la gestion des compétences avant elle, elle ne pourra faire l'économie de se confronter aux enjeux que nous avons exposés.

Conclusion

En conclusion de ce travail exploratoire, nous pensons être parvenus à montrer comment la gestion des compétences s'est traduite dans le monde du travail. Nous avons vu comment elle a évolué en se diversifiant (tableau 1) pour répondre au contexte des affaires et aux exigences de la pratique. Nous avons aussi identifié et décrit les types d'enjeux (méthodologiques, sociaux, managériaux et

économiques) à l'origine de ces évolutions et montré que le déroulement de l'approche compétence ne saurait être considéré à la seule aune du critère de validité scientifique.

À cette occasion, nous espérons aussi avoir illustré l'intérêt d'une approche des pratiques de gestion sur une longue durée et sur une large portée, complétant des études s'attachant à des objets inscrits dans une actualité et des terrains spécifiques. Dans ce voyage au long cours, l'entrée dans la gestion par ses techniques et instruments présente un intérêt méthodologique certain, car elle permet d'allier la concentration sur un objet d'étude précis et ce qu'on pourrait appeler un « intérêt ouvert » sur les relations que cet objet entretient avec l'environnement socio-économique.

Cependant, les premières pistes développées dans cet article mériteraient d'être vérifiées par des travaux d'approfondissement plus systématiques. Une enquête conduite auprès d'un large échantillon de gestionnaires et de consultants restituerait avec une précision accrue la dynamique temporelle de la gestion des compétences. Une étude bibliométrique des articles du champ dans les revues professionnelles identifiées permettrait, sans nul doute, de dégager plus finement la structure objective des connaissances ordinaires sur l'instrumentation de gestion des compétences et les réseaux sociaux associés à cette instrumentation. Une fois les conclusions de la présente recherche validées, il serait intéressant, pour en permettre la généralisation, d'appliquer ce travail à d'autres prédicteurs de la performance au travail.

Notes

- 1 On notera que si, en Amérique du Nord (Bouteiller et Gilbert, 2005), la notion de compétence a d'abord émergé en réponse à un enjeu de sélection, pour lequel les questions de validité sont centrales, ses usages se sont ensuite étendus à d'autres domaines de la gestion des ressources humaines et, en particulier, au développement des compétences (Mansfield, 1995; Rodriguez et coll., 2002).
- 2 « Modèle » est le terme souvent utilisé par les acteurs de la gestion des compétences pour désigner une liste de compétences-clés. On parle également de « référentiel de compétences ».
- 3 Si la littérature sur la compétence et la gestion des compétences est abondante en Amérique du Nord, son contenu et ses orientations en regard de notre objet d'analyse, peuvent se résumer ainsi : 1- très large majorité des textes à vocation prescriptive; 2- à l'exception de Rothwell et Lindholm (1999) et de Foucher (2010), pratiquement pas de travaux sur l'évolution du prédicteur compétence (ses rationalités, ses grandes étapes, le profil actuel, ses enjeux futurs), ni sur l'évolution de son instrumentation sur 20-30 ans, aussi bien dans les organisations que sur le marché de la consultation; 3- très peu de recherches pouvant être qualifiées d'empiriques à l'exception des études de cas catégorielles (nursing, médical, éducation, etc.); 4- aucun sondage fiable avec vocation de représentativité sur l'état des pratiques; 5) regards critiques extrêmement rares et parcellaires sur les approches, les cadres conceptuels, les instrumentations et les modalités d'implantation.

- 4 La firme McBer, puis HayMcBer à partir de 1990, est devenue une entreprise de conseil de niveau international qui intervient au sein des organisations américaines, canadiennes, et même européennes.
- 5 *Lominger Ltd, Inc.* a été fondé par M.M. Lombardo et R.W. Eichinger, en 1991, dans le but de créer et de développer *The Leadership Architect®* qui vise à intégrer de multiples outils de gestion du capital humain.
- 6 Plusieurs de ces compétences sont directement inspirées des modèles génériques développés par Hay-McBer.
- 7 Exemples : Le dictionnaire de PDI de 32 compétences centrées sur le leadership ; Le dictionnaire de Cripe et Mansfield de 31 compétences ; le dictionnaire de *Workitect* 35 compétences ; le Profil global de compétences de Slivinski et Miles de 65 compétences, ou encore le dictionnaire Trima de 150 compétences ».
- 8 Le *McBer's Competency Scaled Dictionary 1996* est composé des compétences suivantes : *Achievement Orientation ; Analytical Thinking ; Conceptual Thinking ; Customer Service Orientation ; Developing Others ; Directiveness ; Flexibility ; Impact and Influence ; Information Seeking ; Initiative ; integrity ; Interpersonal Understanding ; Organizational Awareness ; Organizational Commitment ; Relationship Building ; Self-Confidence ; Team Building ; Teamwork and Cooperation* (Source : Hay/McBer, 1996).
- 9 Il est intéressant de noter que désormais « l'intelligence » semble cohabiter avec la « compétence » dans une division du travail plutôt harmonieuse au sein des pratiques de la GRH ; la première se concentrant sur les enjeux de la sélection, la deuxième se concentrant sur les enjeux de la formation et de la gestion de la carrière. Dans les deux cas, on cherche à établir un raisonnement prédictif avec la performance actuelle ou future en emploi.

Bibliographie

- Akrich, Madeleine, Michel Callon et Bruno Latour. 2006. *Sociologie de la traduction. Textes fondateurs*, Paris : Les Presses des Mines, Collection Sciences sociales.
- Adams, Katherine. 1997. « Interview with the Founding Father of the Competency Approach: David McClelland », *Competency*, 4 (3), printemps, 18-23.
- Barrett, Gerald V. et Robert L. Depinet. 1991. « A Reconsideration of Testing for Competence Rather than for Intelligence ». *American Psychologist*, 46, 1012-1024
- Berger, Lance A. et Dorothy R. Berger. 2004. *The Talent Management Handbook. Creating Organizational Excellence by Identifying, Developing, and Promoting Your Best People*: Montréal: McGraw-Hill.
- Berry, Michel. 1983. *Une technologie invisible? L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains*, Centre de recherche en gestion : École Polytechnique de Paris.
- Borgatta, Edgar F. 1974. « On McClelland's Testing for Competence... ». *American Psychologist*, 29 (1), 58.
- Bouteiller, Dominique et Patrick Gilbert. 2011. « La compétence numérisée : enjeux de validité et de quête de sens », *Revue de Gestion des ressources humaines*, 79, 56-71.
- 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.
- Boyatzis, Robert. 1982. *The Competent Manager. A Model for Effective Performance*, Hoboken, États-Unis: John Wiley & Sons.

- Brim, Orville G. 1965. « Attitudes Toward Intelligence Tests ». *American Psychologist*, 20, 125-130.
- Catano, Victor M.; Willi H. Wiesner, Rick D. Hackett et Laura L. Methot. 2010. *Recrutement and Selection in Canada*. Toronto: Nelson Education.
- Connolly, Kevin et Jerome Bruner (Ed.). 1974. *The Growth of Competence*, London: Academic Press.
- Cronbach, Lee J. 1975. « Five Decades of Public Controversy Over Mental Testing ». *American Psychologist*, 30, 1-14.
- Derous, Eva et Marise P. Born. 2005. « Impact of Face Validity and Information about the Assessment Process on Test Motivation and Performance ». *Le Travail humain*, 68 (4), PUF, 317-336.
- Dietrich, Anne. 2005. « Le référentiel de compétences : formes et significations d'un outil de gestion », dans Jouvenot, C. et Parlier M. (Ed.) *Élaborer des référentiels de compétences*. Lyon : Éditions Anact, 158-188.
- Flanagan, John C. 1954. « The Critical Incident Technique ». *Psychological Bulletin*, 51, 327-358.
- Foucher, Roland (Ed.). 2010. *Gérer les talents et les compétences. Principes, pratiques, instruments*. Tome 1. *Fondements de la gestion des talents et des compétences*, Montréal : Éditions Nouvelles.
- Ghiselli, Edwin E. 1966. *The Validity of Occupational Aptitude Tests*, New York : Wiley.
- Gould, Stephen J. 1981. *The Mismeasure of Man*, New York : Norton.
- Hay/McBer. 1996. *Scaled Competency Dictionary*, Boston : Hay/McBer.
- Klarsfeld, Alain et Ewan Oiry (Ed.). 2003. *Gérer les compétences. Des instruments aux processus*. Paris : Vuibert.
- Kline, Paul. 2013. *Intelligence : The Psychometric View*. New York: Routledge.
- Lombardo, Michael et Robert W. Eichinger. 2005. *FYI. For your Improvement: Guide de développement et d'encadrement*. Minneapolis: Lominger Limited Inc.
- Mansfield, Richard S. 1996. « Building Competency Models: Approaches for HR Professionals ». *Human Resource Management*, 35 (1), 7-18.
- Markus, Leanne H., Helena D. Cooper-Thomas et Keith N. Allpress. 2005. « Confounded by Competencies: An Evaluation of the Evolution and Use of Competency Models ». *New Zealand Journal of Psychology*, 34 (2), 117-126.
- Martone, David. 2003. « A Guide to Developing a Competency-Based Performance-Management System ». *Employment Relations Today*, 23-31.
- McClelland, David C. 1961. *The Achieving Society*, Princeton, NJ : Van Nostrand.
- McClelland, David C. 1973. « Testing for Competence Rather Than for Intelligence ». *American Psychologist*, 28, 1-14.
- McClelland, David C. 1978. *Guide to Behavioral Event Interviewing*. Boston : McBer & Company.
- McClelland, David C. 1998. « Identifying Competencies with Behavioral-Event Interviews ». *Psychological Science*, 9 (5), 331-339.
- McClelland, David C. et Charles Dailey, C. 1972. *Improving Officer Selection for the Foreign Service*. Boston: McBer.

- McClelland, David. C., John W. Atkinson, Russell A. Clark et Edgar L. Lowell. 1953. *The Achievement Motive*, New-York: Appl. Century Crofts.
- Michaels, Ed, Helen Handfield-Jones et Beth Axelrod. 2001. *The War for Talent*, Boston: Harvard Business School Press.
- Monchatre, Sylvie. 2007. « En quoi la compétence devient-elle une technologie sociale? Réflexions à partir de l'expérience québécoise ». *Formation Emploi*. Revue française de sciences sociales, 99, 29-45.
- Oiry, Ewan et Emmanuel Sulzer. 2006. « Les référentiels de compétences: enjeux et formes », dans Brochier, D. (dir) *La gestion des compétences. Acteurs et pratiques*. Paris: Économica, 29-47.
- Rodriguez, Donna, Rita Patel, Andrea Bright, Donna Gregory et Marilyn K. Gowing . 2002. « Developing Competency Models to Promote Integrated Human Resource Practices ». *Human Resource Management*, 41 (3), 309-324.
- Russ-Eft, Darlene. 1995. « Defining Competencies: A Critique ». *Human Resource Development Quarterly*, 6 (4), 329-335.
- Shippmann, Jeffery S., Ronald A. Ash, Mariangela Patjista, Linda Carr, Lorraine D. Eyde, Beryl Hesketh et coll. 2000. « The Practice of Competency Modeling ». *Personnel Psychology*, (53), 703-738.
- Spencer, Lyle M. et Signe M. Spencer. 1993. *Competence at Work. Models for Superior Performance*, New York: John Wisley and Sons Inc.
- Stinglhamber, Florence, Christian Vandenberghe et Sylvie Brancard. 1999. « Les réactions des candidats envers les techniques de sélection du personnel: une étude dans un contexte francophone ». *Le Travail humain*, 62 (4), 347-361.
- Stone, Lawrence Joseph, Henrietta T Smith et Lois Barclay Murphy (eds). 1973. *The Competent Infant. Research and Commentary*, New-York: Basic Books.
- Tyson, Robert. 1974. « Was this Article Necessary? ». *American Psychologist*, 29 (1), 55-56.
- White, Robert W. 1959. « Motivation Reconsidered: The Concept of Competence ». *Psychological Review*, 66 (5), 297-333.

RÉSUMÉ

La diffusion de l'instrumentation de la gestion des compétences en Amérique du Nord depuis David C. McClelland

Cet article s'intéresse aux prédicteurs de la performance utilisés dans les organisations pour gérer leurs ressources humaines. Il amorce la réflexion à cette étape charnière que fut la publication, en 1973, de l'article de David McClelland préconisant l'usage du critère de la compétence plutôt que celui de l'intelligence dans les processus de sélection. L'article tente de tracer le devenir de ce nouveau prédicteur jusqu'à nos jours et d'explorer de quelle façon la théorie des compétences s'est traduite en modèles appliqués dans le monde professionnel. Basé sur une analyse de la littérature nord-américaine, ainsi que sur des études de cas en entreprise (n=150), l'article montre le passage progressif d'une approche « inductive », inspirée de la démarche scientifique et basée sur des analyses approfondies du travail et des compétences-

clés, à une démarche « déductive » basée sur l'usage de dictionnaires de compétences, déjà formatés et répondant aux exigences de la pratique. Si la façon d'y parvenir est très différente, l'objectif est le même : obtenir un référentiel de compétences traduisant le mieux possible les exigences de l'emploi et permettant de reconfigurer plusieurs pratiques en gestion des ressources humaines, telles que la sélection, la formation ou la gestion des carrières. Dans les faits, bon nombre d'entreprises ont pris l'habitude d'utiliser simultanément et en complémentarité les deux approches dans une forme hybride. Le recours aux dictionnaires permet de dégager l'espace des possibles et d'identifier rapidement les compétences les plus critiques dans un cadre participatif destiné à faciliter l'appropriation de la démarche. Le travail plus analytique sur certaines compétences, à l'aide des entrevues basées sur les comportements, facilitera la validation de certaines opinions *a priori*. À travers ce parcours, les auteurs soulignent les enjeux qui accompagnent le passage d'une théorie à son application pratique. En conclusion, ils se demandent si le « pari » de McClelland a été tenu et soulèvent la question des prédicteurs à venir, en signalant plus particulièrement le concept de talent qui tend actuellement à remplacer celui de compétence.

MOTS-CLÉS : gestion des compétences, David McClelland, outils de gestion, prédicteur de performance, gestion des talents.

SUMMARY

The Dissemination of Competency-Based Management Tools in North America since David C. McClelland

This article focuses on the predictors of job performance used by organizations in managing their human resources. It begins, in particular, with an examination of the events following the 1973 publication of a seminal article by David McClelland in *American Psychologist* recommending that organizations test for competence rather than intelligence when selecting. The article follows the development of this new predictor up to the present day and explores how competency theory has translated into models that can be applied in the world of work. Based on an analysis of North American literature and firm-level case studies (N=150), the article shows how the theory, first applied through an "inductive" approach-based on a scientific method and in-depth analyses of a given job and the key competencies needed for effective job performance—gradually shifted to a "deductive" approach—based on the use of pre-formatted competency dictionaries, addressing practical concerns. While these two approaches are quite different, they share the same goal, namely, obtaining a list of key competencies (between 6 and 20) that reflect the requirements of the job as closely as possible and help to reshape human resource practices such as selection, training and career management. In practice, many firms began simultaneously using both approaches in a complementary fashion, thus implementing a hybrid approach. In this approach, the use of dictionaries provides a broad selection of possible choices which enable firms to quickly identify the most crucial competencies in a participatory atmosphere, thereby making it easier to appropriate the ap-

proach. If necessary, behavioral-event interviews can then be held to examine some competencies in a more analytical way in order to validate some choices or opinions put forward in the first step. Throughout the article, the authors highlight the challenges that have accompanied the transition from theory to practice. In conclusion, they raise questions about the predictors to come, in particular the concept of talent which is currently overtaking the concept of competency.

KEYWORDS: competency management, David McClelland, management tools, predictor of performance, talent management.

RESUMEN

La difusión de la instrumentación de la gestión de competencias en América del Norte después David C. McClelland

Este artículo se interesa a los predictores de rendimiento utilizados en las organizaciones para administrar los recursos humanos. Se inicia la reflexión a esa etapa decisiva marcada por la publicación, en 1973, del artículo de David McClelland preconizando el uso de criterios de competencia en vez de criterios de inteligencia en los procesos de selección de personal. El artículo intenta seguir el destino de ese nuevo predictor hasta nuestros días y explora la manera cómo la teoría de competencias se ha traducido en modelos aplicados en el mundo profesional. Basado en un análisis de la literatura norteamericana y en estudios de casos en empresa ($n=150$), el artículo muestra el pasaje progresivo de un enfoque « inductivo », inspirado del procedimiento científico y basado en análisis exhaustivo del trabajo y de las competencias claves, a un procedimiento « deductivo » basado en el uso de diccionarios de competencias ya formateadas en respuesta a las exigencias de la práctica. Si la manera de hacerlo es diferente, el objetivo sigue siendo el mismo : obtener un referencial de competencias que traducen lo mejor posible las exigencias del empleo y que permiten reconfigurar muchas prácticas de gestión de recursos humanos, tales como la selección, la formación o la gestión de carreras. En realidad, numerosas empresas han tomado la costumbre de utilizar simultáneamente y de manera complementaria los dos enfoques bajo una forma híbrida. El recurso a los diccionarios permite despejar el ámbito de posibilidades e identificar rápidamente las competencias más críticas dentro de un marco participativo destinado a facilitar la aprobación del procedimiento. El trabajo más analítico sobre ciertas competencias, por medio de entrevistas basadas en los comportamientos, facilitará la validación de ciertas opiniones a priori. Mediante esta reflexión, los autores resaltan los retos que acompañan el pasaje de una teoría a su aplicación práctica y se cuestionan sobre la pertinencia actual de la proposición de McClelland. Para concluir, se discute sobre los predictores futuros, resaltando especialmente el concepto de talento que tiende actualmente a remplazar la noción de competencia.

PALABRAS CLAVES: gestión de competencias, David McClelland, instrumentos de gestión, predictor de rendimiento, gestión de talentos.