

**Colloque AIMS
Montpellier
Mai 2000**

**"Incidence de la gestion des compétences
professionnelles sur la valeur de l'entreprise"**

Cécile DEJOUX

Maître de Conférences, IUT-GEA Toulon et IAE Lille
200 av de la libération, les Agaves Bt B, 83150 Bandol
dejoux@univ-tln.fr

Laboratoire QEOPS, Université de Toulon-Var
Laboratoire GRAPHE-CLAREE, IAE Lille

Isabelle DHERMENT

Maître de Conférences, IUT-GEA Toulon
Résidence les Hespéides, 145 E Impasse du Liban, 83200 Toulon
Dherment@univ-tln.fr

Laboratoire QEOPS, Université Toulon-Var
Laboratoire CEROG, IAE d'Aix en Provence

Résumé

L'objectif de cet article consiste à mettre en évidence empiriquement l'incidence d'une gestion des compétences professionnelles sur la performance de l'entreprise. Cette recherche se situe dans le courant des nombreuses travaux portant sur l'effet des décisions GRH sur la performance.

L'étude empirique a porté sur des grandes entreprises françaises sur lesquelles il a été possible de calculer un indice de gestion des compétences professionnelles. La performance a été évaluée au moyen de l'EVA et de la MVA. Les résultats mettent en évidence une relation positive mais peu significative entre la gestion des compétences professionnelles et la performance.

Pour les envois merci de contacter cécile DEJOUX

2 allée du roitelet 59 910 Bondues tel/fax:03.20.68.15.99

« Incidence de la gestion des compétences professionnelles sur la valeur de l'entreprise »

Introduction

La décision de l'entreprise Michelin qui annonce des licenciements alors que ses profits progressent nous rappelle que les liaisons entre « l'économie et le social » restent d'actualité.

Dans l'évolution des relations qu'entretient l'entreprise avec la gestion des ressources humaines, Schmidt et Gilbert (1999), distinguent deux temps forts. D'une part, les années quatre-vingt qui représentent des années d'expansion où les intérêts des individus et de l'organisation convergent et d'autre part, les années quatre-vingt-dix, années de crise et de restructurations qui annoncent le divorce entre l'économie et le social. En effet, il apparaît, à cette époque, que la vision financière privilégie le court terme et que le facteur travail est considéré comme un simple coût.

Dans ce contexte de mondialisation, de réduction d'effectif et de temps de travail (en France), les entreprises optent pour une organisation des activités professionnelles plus souple, plus réactive dans laquelle la gestion des compétences des employés constitue une préoccupation majeure car elle répond au besoin de flexibilité imposé par les marchés financiers.

Les journées internationales de la formation du MEDEF¹ qui se sont déroulées à Deauville les 7 et 8 octobre 1998 marquent ce tournant dans l'évolution des pratiques de GRH. En effet, comme le souligne Zarifian (1999), ces rencontres resteront historiques car elles scellent le virage pris par les entreprises françaises autour de la logique compétence. Selon lui, le problème sera de moins en moins de savoir si l'on est pour ou contre la logique compétence mais quel en sera le contenu et les orientations à lui donner.

L'objectif de cet article consiste à s'interroger sur la contribution de la gestion des compétences professionnelles à la création de valeur. Une première partie expose les relations ambivalentes qui se tissent autour de la relation GRH-Finance et met en évidence la diversité des gisements de création de valeur issus de la gestion des compétences professionnelles. Une deuxième partie propose une réflexion sur les conditions dans lesquelles la GPEC peut contribuer à créer de la valeur pour les actionnaires autour d'une analyse empirique exploratoire.

1. Gestion des compétences professionnelles et création de valeur actionnariale : une synthèse des travaux existants

¹ Ex CNPF

Nous proposons, dans un premier temps, une synthèse des travaux existants sur le lien entre GRH et performance de façon à situer la littérature portant sur la gestion des compétences professionnelles.

1. 1 Gestion des ressources humaines et création de valeur

Au départ, la littérature issue de la finance et celle portant sur la gestion des ressources humaines sont dissociées car divergentes sur leur conception de la création de valeur pour une décision GRH (paragraphe 1.1.1). Si plusieurs travaux empiriques tentent de réconcilier les deux approches en testant l'effet des décisions RH sur la performance (paragraphe 1.1.2), elles se heurtent à un obstacle majeur, le manque de lisibilité des décisions RH d'un point de vue financier. La réconciliation entre financiers et GRH passerait donc par la création d'un rating social (paragraphe 1.1.3). Pour sortir de l'impasse, il faudrait également considérer deux types de décisions RH, celles engendrant *a priori* une divergence de point de vue entre GRH et financiers et celles pour lesquelles il y a convergence (paragraphe 1.1.4).

1.1.1. L'origine : une divergence de points de vue entre les financiers et les responsables de ressources humaines

D'Arcimoles (1998) souligne la controverse existant entre gestionnaires des ressources humaines et financiers. Elle peut se résumer de la façon suivante : les décisions RH défavorables aux salariés (telles que les réductions d'effectifs) sont perçues comme créatrices de valeur pour les financiers et destructrices de valeur par les GRH (d'Arcimoles, 1999 : "*la création de valeur ne peut se passer des hommes et de leurs compétences donc les licenciements devraient être accueillis défavorablement et non favorablement*") ; inversement, les décisions RH favorables aux salariés (ex : l'action syndicale ponctuée de divers événements tels que les grèves) sont perçues comme destructrices de valeur pour les financiers alors qu'elles sont considérées comme créatrices de valeur par les GRH (d'Arcimoles, 1999 : "*d'après le principe d'union du personnel de Fayol, la faiblesse syndicale fragilise les fils du dialogue donc l'action syndicale devrait être perçue positivement par les investisseurs*"). Cela rejoint l'idée évoquée dans Albouy (1993) selon laquelle "*la finance agit contre l'entreprise*"².

Partant de cette divergence de conception, plusieurs auteurs ont cherché à réconcilier les deux courants de pensée (d'Arcimoles, 1999 : "*peut-on concilier capital et travail ?*"). Une première façon de trancher le débat a été de vouloir apporter une réponse empirique en mesurant les effets des décisions RH à l'aide d'indicateurs financiers (ces études font l'objet du paragraphe suivant 1.1.2).

1.1.2. Une première tentative de réconciliation entre financiers et responsables des ressources humaines : la mesure des effets financiers des décisions RH

Plusieurs études ont tenté de mettre en évidence l'effet des décisions RH sur la performance. Ces différents travaux se distinguent selon trois critères : la mesure de performance utilisée (à long terme ou à court terme), le type de décision étudié et le type de données utilisé (françaises ou anglo-saxonnes).

² d'après Sentis (1998).

Concernant la mesure de l'effet proprement dit, certaines études ont cherché à mesurer un effet à long terme alors que d'autres se sont focalisées sur les effets à court terme. Dans ce deuxième cas, la méthodologie de référence est celle de l'étude d'événement qui permet d'évaluer l'impact boursier à l'annonce d'une décision. La littérature s'est focalisée sur deux types de décisions RH : celles issues de la politique salariale (politique de rémunération...) et celles provenant de la politique sociale (réduction d'effectifs...)³. Concernant la deuxième approche, deux décisions ont été étudiées principalement : les licenciements et l'activité syndicale (grèves,...). Ces études ont été classées à partir de ces trois critères. Elles sont synthétisées dans un tableau fourni en annexe 1⁴.

Certaines tendances générales se dégagent au vu des résultats : la dévalorisation de la présence et de l'activité syndicale, la valorisation des diminutions de salaires et des licenciements. Mais il serait dangereux de généraliser ces résultats qui varient fortement selon l'étude considérée. A l'heure actuelle, ils ne permettent pas de répondre clairement à la question : **les décisions RH sont-elles créatrices de valeur ?** A supposer qu'il existe une réponse unique à cette question (ce qui est loin d'être évident vu que l'impact de la décision peut dépendre de la décision elle-même et du contexte dans lequel elle a été prise), on se heurte à un obstacle majeur : il est difficile pour un financier de décrypter l'information RH et de valoriser cette dernière. Partant de ce constat, certains auteurs en ont déduit que les investisseurs souffrent de "myopie sociale" ; D'après d'Arcimoles, il faut dépasser cette idée et s'interroger sur la lisibilité des informations sociales. C'est l'objet du paragraphe suivant.

1.1.3 Une deuxième tentative de réconciliation : la mise en place d'un rating social

La diversité des résultats empiriques observés souligne la difficulté à interpréter l'information sociale (d'Arcimoles, 1999). D'après Arcimoles, ce manque de lisibilité des décisions sociales rend difficile leur évaluation par des financiers. C'est la raison pour laquelle il propose de mettre en place un rating social consistant à mettre au point des indicateurs qui soient de véritables signaux sociaux (d'Arcimoles, 1997). Il met en lumière l'insuffisance du bilan social (qui contient uniquement des données chiffrées, qui est dépourvu de vision économique et stratégique et qui ne tient pas compte du climat et donc du risque social). Selon une étude menée sur des analystes financiers (d'Arcimoles 1998), trois points majeurs se dégagent: 1) la gestion sociale est un élément important de la rentabilité (formation, implication motivation) et du risque ; 2) les analystes sont demandeurs d'une information sociale 3) ces dernières restent insuffisantes et difficiles à comprendre.

1.1.4 Une troisième tentative de réconciliation : la distinction entre plusieurs types de décisions sociales

Une autre façon de réconcilier la GRH et la finance serait de faire une distinction entre les différentes décisions sociales : si certaines ont avant tout un objectif financier, et par conséquent un objectif de création de valeur, d'autres ont plutôt un objectif social ;

³ d'après Sentis (1998).

⁴ Synthèse élaborée à partir des analyses de littérature de Hubler et Schmidt (1996), Sentis (1998) et d'Arcimoles (1999).

certaines enfin concilient les deux objectifs. Nous plaçons la gestion des compétences dans cette troisième catégorie. La suite de l'article se situe dans cette optique.

Tableau n°1 : Répartition des décisions RH selon leur objectif social / financier

objectif social : financier :	oui	non
oui	<i>ex: gestion des compétences motivation et formation du personnel</i>	ex : réduction d'effectifs
non	ex : réduction du temps de travail	

1.2 Gestion des compétences professionnelles et création de valeur

Comme nous avons pu le souligner les décisions RH revêtent dans leur grande majorité un caractère qualitatif ce qui est à l'origine des difficultés d'appréciation par les financiers.

La gestion des compétences professionnelles, en tant que décision sociale, se traduit à la fois en critères qualitatifs et quantitatifs. En effet, elle est arrivée à un niveau de maturité au sein des entreprises qui permet d'affirmer qu'elle est créatrice de valeur dans un certain nombre de domaines (paragraphe 1.2.3). Mais avant d'approfondir ces domaines, nous proposerons une représentation du processus de gestion des compétences professionnelles (paragraphe 1.2.1) et nous rappellerons ce que nous entendons par la « dynamique de la valeur » (paragraphe 1.2.2).

1.2.1 Présentation des étapes récurrentes d'un processus de gestion des compétences professionnelles

Une grande diversité existe entre les modèles théoriques et empiriques relatifs au processus de gestion des compétences professionnelles. Le niveau de développement de ce processus dépend à la fois de l'intensité de l'engagement la direction générale, du nombre d'années d'expériences en GPEC⁵, du pouvoir du DRH, etc.... Aussi, il nous semble opportun de rappeler que dans tout processus de gestion des compétences professionnelles, il existe des étapes incontournables pour lesquelles il est nécessaire de faire des choix (Dejoux, 1997a).

Ainsi, les phases récurrentes sont les suivantes :

- **l'évaluation,**
- **l'instrumentation**
- **l'informatisation.**

La première étape consiste à choisir de quelle façon les compétences professionnelles vont être évaluées. Il existe **deux types d'entrées** possibles : Soit une « **approche**

⁵ Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences

sélective » qui repose sur une évaluation des compétences professionnelles stratégiques de chaque employé et de chaque fonction. Soit une « **approche exhaustive** » qui consiste à inventorier les compétences professionnelles des collaborateurs et des fonctions⁶.

A l'étape de l'instrumentation, plusieurs choix sont à effectuer :

Internalise-t-on ou externalisation la création des outils de gestion des compétences ?

Quel est le niveau de décentralisation des outils ?

Quelles sont les priorités relatives à la gamme des outils de gestion des compétences ?

Privilégie-t-on des outils d'évaluation ("assessment center", bilan de compétences, grille des entretiens annuels, etc...), de formation, de transfert, de rémunération ?

Ainsi, l'entreprise prend position sur la nature de la constitution de "sa boîte à outils".

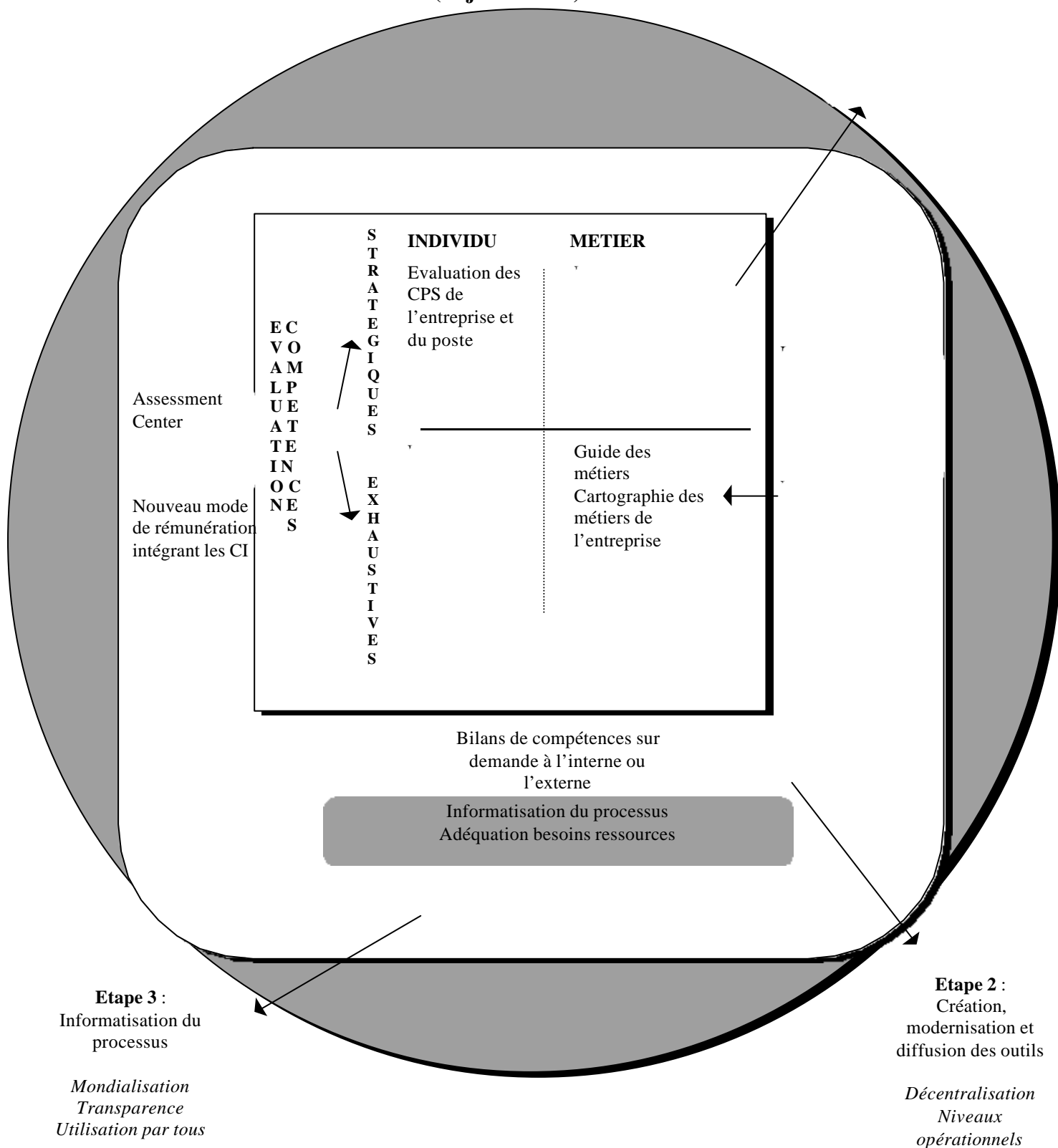
Enfin, l'étape de l'informatisation a l'avantage de mettre à la disposition d'un public choisi, les données sur les compétences professionnelles. L'entreprise affiche ainsi sa position en termes de mobilité des hommes au niveau géographique et fonctionnel. Comme le souligne Igalens (1994) le DRH doit "*penser globalement et agir localement*".

⁶ Nous utiliserons les abréviations suivantes :

CP : Compétences professionnelles

CPS Compétences professionnelles Stratégiques (au sens de prioritaires)

**Schéma n°1 : Processus de gestion des compétences professionnelles,
(Dejoux 1997a)**

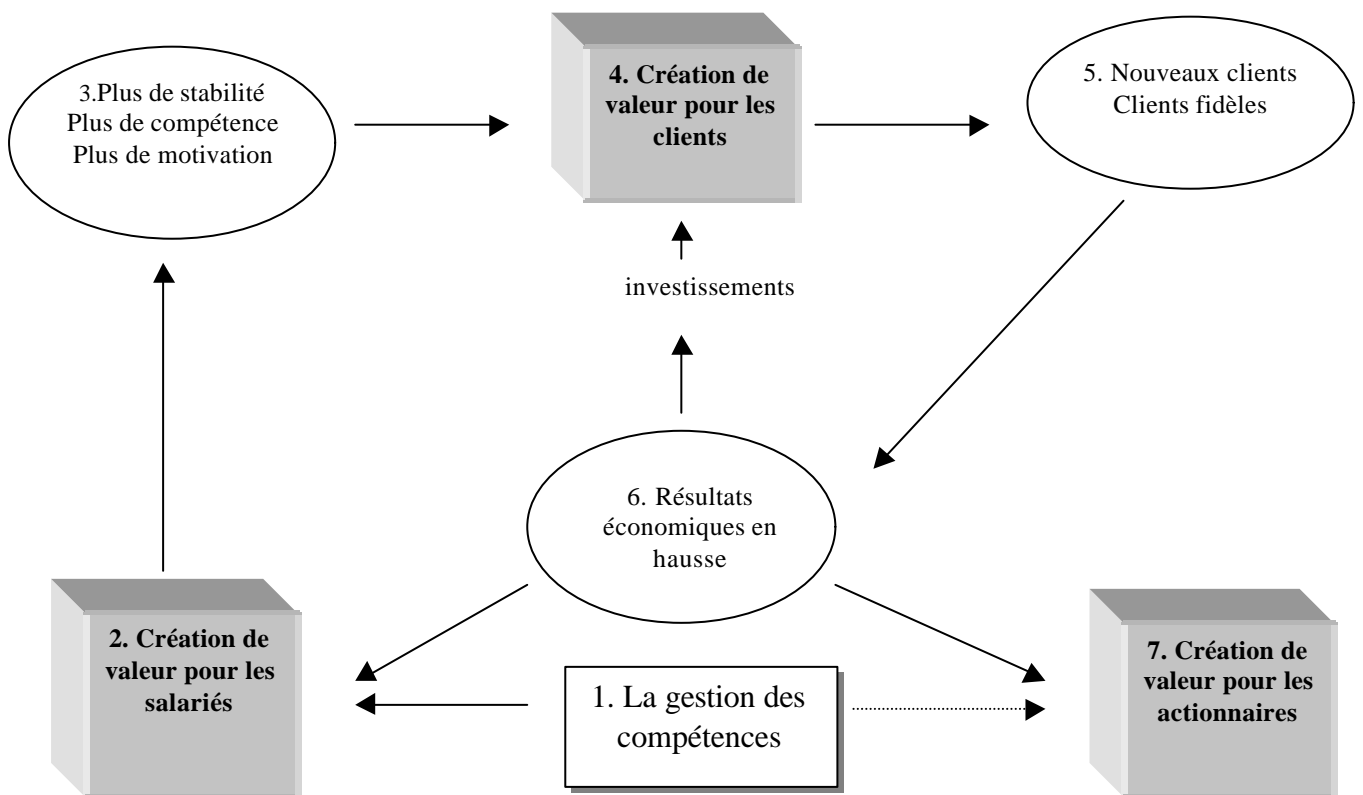


1.2.2 Diversité des gisements de création de valeur

Aujourd'hui, il est admis que la création de valeur constitue une finalité de l'organisation. La création de valeur a différents destinataires : les clients, les actionnaires et les employés. L'entreprise crée de la valeur si elle crée de la valeur, de façon équitable, pour chacun de ces trois groupes interdépendants.

Un processus de création de valeur positif en direction d'un des groupes d'acteurs peut être considéré comme un cercle vertueux qui entrera en résonance ou déclenchera un processus de création de valeur avec le second groupe et ainsi de suite (cf : schéma n°2). Par exemple, créer de la valeur pour les clients a pour conséquence d'augmenter leur fidélité, d'obtenir de nouveaux clients et d'accroître le chiffre d'affaires et le profit. Jolis (1998) pense que « *la présence de compétences doit se traduire par des signes émis à l'intention du consommateur* »⁷. L'augmentation du profit constitue une création de valeur pour les actionnaires (dividendes pouvant être augmentés) et dans certains cas, pour les salariés (augmentation des rémunérations ou amélioration des conditions de travail par exemple).

Schéma n° 2 :
Les effets de la gestion des compétences professionnelles sur la création de valeur



⁷ Jolis, p 136

Ainsi la création de valeur doit être appréhendée de façon systémique, multidimensionnelle et dynamique. Une gestion des compétences professionnelles constitue un moteur d'accélération du processus de création de valeur au niveau des salariés avec des effets induits sur les deux autres groupes d'acteurs. Par jeu de dominos, la gestion des compétences professionnelles crée de la valeur sur l'offre de services ou produits, sur les résultats financiers et sur la gestion des hommes. Des indicateurs peuvent être retenus pour déceler les effets d'une telle politique (cf :Tableau n°1).

Tableau n°2. Indicateurs de la gestion des compétences professionnelles et de la création de valeur

Création de valeur pour les clients	Nombre de nouveaux clients Taux de fidélité Taux de réclamation Fréquence des achats Taux de parrainage
Création de valeur pour les actionnaires	EVA ou q de Tobin
Création de valeur pour les salariés	Turnover Taux de formation Taux des bilans de compétences Taux d'absentéisme Nombre de jours de grève

Ce tableau montre qu'indirectement une politique de gestion des compétences professionnelles a des effets positifs sur la création de valeur pour les actionnaires. Les indicateurs retenus permettent d'évaluer si il y a création de valeur, destruction de valeur ou situation inchangée.

1.2.3 Les domaines de création de valeur de la gestion des compétences professionnelles

La gestion des compétences professionnelles permet de créer de la valeur pour les salariés dans de nombreux domaines. Nous présentons quelques domaines dans lesquels elle a permis de réelles avancées en termes de création de richesse :

Identification des salariés créateurs de valeur

Comme le souligne, Tonnelle (1999), le DRH doit définir une politique de ressources humaines spécifique pour les salariés qui créent de la valeur mesurable. « *Cela ne signifie pas que les salariés qui produisent moins de valeur sont oubliés mais simplement qu'ils sont traités selon une ligne bien définie* »⁸. Ainsi la mission du DRH consiste à identifier avec précision et en s'appuyant une gestion des compétences, les métiers, les populations, les compétences qui permettent d'asseoir un avantage sur la concurrence. Une politique maîtrisée de la gestion des compétences permettra à un

8 Tonnelle p 105

DRH « *d'identifier, ou de faire identifier, les populations qui feront la différence à l'avenir, celles qui permettront à l'entreprise, parce qu'elle aura pris les devants avec une politique des ressources humaines centrées sur elles, de gagner sur ses marchés* »⁹.

Développement de la flexibilité du système de rémunération

Un processus de gestion des compétences complet a des répercussions sur la rémunération. La gestion des compétences va dans le sens de l'individualisation des salaires et de la valorisation du développement personnel au sens de la prise d'initiative, du partage des informations etc.. Ainsi la prise en compte, même partielle, des compétences dans la rémunération permet de motiver les salariés en phase avec la politique de gestion des ressources humaines.

Création de diplômes d'entreprise

Jolis (1998) rapporte l'expérience de la FCD (Fédération des entreprises du commerce et de la distribution) qui a mis en place un projet d'attestation d'acquisition de compétences. Il s'agit de délivrer une attestations aux jeunes qui effectueraient « *des stages, missions, apprentissages, CDD dans des structures relevant de la branche du commerce et de la distribution : Cette mesure permettra au jeune , par cette reconnaissance, de garantir et d'accroître son employabilité au sein de la profession, mais aussis dans d'autres secteurs professionnels* »¹⁰

Un tel système s'apparente à la délivrance de « diplômes d'entreprises » dont « *les procédures d'examen et de validation ne peuvent pas, ou en tout cas peuvent difficilement, réunir des garanties d'objectivité et d'homogénéité semblables aux préoccupations et aux pratiques des délivrances de diplômes scolaires* » p 138

Elaboration de clubs de compétences

Une des conséquences d'une politique maîtrisée de la gestion des compétences pourrait être de transférer la compétence d'un individu à un groupe ou de permettre la création de compétences collectives. Maret et Pinon (1997), proposent de créer des « Ateliers de Gestion des Savoir-Faire » afin de promouvoir la circulation des compétences acquises par les acteurs. « *Le système doit pouvoir prendre en compte les savoir-faire individuels ainsi que les savoir-faire communs, partagés par un groupe de personnes voire par une organisation* ». Un des prolongements envisageables de cette approche consiste à concevoir « *des clubs de compétences* »¹¹ qui au delà du partage des compétences prolongeraient la réflexion jusqu'à chiffrer la rentabilité d'investissement d'une compétence, la valeur dégagée par sa capitalisation et sa réutilisation.

Mise en forme d'une base de données mondiale

9 Tonnelle p 105

10 Jolis p 138

11 Maret et Pinon p 149

Le traitement et la gestion de l'information constitue une caractéristique incontournable d'une entreprise performante. La gestion des compétences fait partie des données fondamentales de l'entreprise. Elle est uniformisée dans ses principes et sa forme au sein des organisations mondiales. Informatisée, les banques de données sur les compétences professionnelles élaborées grâce aux entretiens annuels représentent sont des instruments stratégiques. Par exemple, elles servent à constituer des groupes de projet, à échanger des personnes entre filiales, à maximiser la gestion des potentiels humains et à placer les « bonnes compétences » aux « bons endroits ».

Mise en place des compétences en réseaux

Suite aux stratégies d'externalisation des activités considérées comme trop éloignées du cœur de métier de l'organisation, il apparaît aujourd'hui une véritable tendance à développer des stratégies de partenariats fondées un partage de compétences professionnelles.

Ainsi le développement de la gestion des compétences a permis d'identifier les compétences pouvant être mis en commun dans le cadre de réseaux d'entreprises. Cette nouvelle forme de flexibilité du travail constitue un gisement de valeur pour l'entreprise.

Développement de l'employabilité

L'employabilité correspond à la capacité d'un individu à conserver et développer son emploi ou à en retrouver un autre. La gestion des compétences a pour objectif d'accroître l'employabilité des salariés en développant leur portefeuille de compétences. Ainsi, la valorisation de l'employé se diffuse de l'entreprise au marché de l'emploi.

Acquisition de certificats de compétences

Dans les pays anglo-saxons et surtout en Angleterre, il existe une politique de gestion des compétences initiales au niveau de la politique de formation du pays. En effet, le système de formation initiale offre trois voies d'accès : la filière générale, la filière professionnelle et les GNVQ qui correspondent à une validation des compétences professionnelles de l'étudiant sans que celui-ci ne soit obligatoirement passé par un enseignement théorique. Dans le cadre du marché du travail, un système de reconnaissances des compétences professionnelles par secteur d'activité et par métier a été lancé depuis 1986 sous le nom de NVQs. Ce système permet à tout candidat qui le souhaite d'acquérir par l'intermédiaire ou en dehors de son entreprise un attestation de qualification de compétences reconnues internationalement.

Ainsi, la gestion des compétences existe à la fois au sein des organisation et au niveau des politique de formation initiale et continue dans certains pays. En France, la certification des compétences est un phénomène émergent qui prend de plus en plus de vitesse dans le secteur des services grâce à la démarche mise en place par les Chambres de Commerce et d'Industries depuis 1997.

Action positive sur certains indicateurs stratégiques

Dans les actes du colloque du MEDEF, la relation entre la gestion des compétences et la création de valeur pour l'entreprise n'est absolument pas évoquée et ne donne pas lieu à un débat de fond. Seuls quelques résultats de gestion substantiels obtenus grâce à une GPEC sont mentionnés. Les entreprises participant au congrès constituent un échantillon hétérogène par leur taille et leur secteur d'activité mais elles restent représentatives des pratiques de gestion des compétences. Aussi, il nous semble intéressant, à partir d'une analyse des actes du colloque du MEDEF, de relever les conséquences positives ou négatives d'une gestion des compétences sur des indicateurs de valeur de l'entreprise :

- Baisse de l'absentéisme (MORINGTON HOTEL, Suède)
- Diminution du coût du personnel (MORINGTON HOTEL, Suède)
- Gains sur les délais de livraison (SIEMENS, Allemagne)
- Augmentation des ventes (ABB, Suède)

Ainsi, ces exemples montrent que la gestion des compétences professionnelles ouvrent de nouvelles voies en termes de création de valeur pour les salariés et l'entreprise. La plupart d'entre elles sont de nature qualitatives et très ciblées. Aussi, nous allons nous intéresser, à présent, dans le cadre d'une démarche quantitative, à l'impact de la gestion des compétences professionnelles sur la valeur à destination des actionnaires.

2. Analyse empirique

L'étude empirique proposée est de nature exploratoire. Elle n'a pas encore débouché sur des résultats statistiques significatifs et généralisables compte tenu de la faible ampleur de l'échantillon de pré-test utilisé.

2.1. Hypothèse testée

La méthodologie retenue se présente sous la forme d'une étude quantitative exploratoire qui vise à observer s'il existe une relation statistique entre les entreprises qui possèdent une gestion des compétences professionnelles et la création de valeur actionnariale. La piste de recherche que nous ouvrons teste l'hypothèse suivante : « **Est-ce que la pratique d'une gestion des compétences professionnelles en situation de travail influence positivement la création de valeur actionnariale ?** »

2.2. Collecte des données

L'échantillon est constitué de 7 entreprises appartenant au classement de l'Expansion qui publie les indices EVA et MVA des 1000 entreprises françaises les plus performantes depuis 1995. Il s'agit d'entreprises françaises cotées en bourse pour lesquelles il a été possible de calculer un indice de gestion des compétences professionnelles (GCP). Elles sont hétérogènes de part leur secteur d'activité, leur taille et leur chiffre d'affaires. Leurs points communs sont leur engagement dans une politique de gestion des compétences professionnelles et leurs performances en EVA depuis 1995.

Tableau n°4 : Présentation des entreprises à partir desquelles les premiers résultats exploratoires ont pu être élaborés

Entreprise	Secteur d'activité
ACCOR	Tourisme hôtellerie
CARREFOUR	Grande distribution
DANONE	alimentaire
LYONNAISE DES EAUX	Réseau de distribution d'eau
SEITA	Cigarettes
TF1	Télécommunication
THOMSON SINTRA	Industrie des télécommunication

2.3. Mesure des variables

2.3.1. Mesure de l'indice GCP (Gestion des Compétences Professionnelles)

L'indice « gestion des compétences professionnelles » (GCP)¹², a été élaboré dans le cadre d'une thèse sur l'étude des relations entre la gestion des compétences professionnelles et organisationnelles (Dejoux, 1997b). Il a été construit à partir d'un échantillon de 30 entreprises issues du classement des 1000 entreprises les plus performantes du magazine l'Expansion en réalisant une analyse factorielle en composante principale avec rotation Varimax sur 33 variables qui ont pu être réduite en trois facteurs dont GCP. Ces trois facteurs expliquaient 76,9% de la variance des données initiales (Dejoux, 1998). L'alpha de Cronbach calculé sur les 11 variables restant après la factorisation est significatif¹³.

Les trois facteurs sont :

- " Niveau d'utilisation en gestion des compétences organisationnelles"
- " Niveau d'utilisation en gestion des compétences professionnelles"
- " Niveau d'utilisation en management et en structure"

Ils sont constitués de combinaisons linéaires des variables reprises dans le tableau n°3

Tableau n°3 : Présentation de la composition des niveaux d'utilisation en gestion des compétences individuelles et organisationnelles, d'après Dejoux, 1998, p 56

Facteur 1 " Niveau d'utilisation en gestion des compétences organisationnelles"	Facteur 2 " Niveau d'utilisation en gestion des compétences professionnelles"	Facteur 3 " Niveau d'utilisation en management et en structure"
1. existence d'un processus d'identification et d'évaluation des actifs matériels et	<i>1. existence d'une politique de gestion des compétences individuelles</i>	1. existence de groupes transversaux pour travailler sur un sujet

¹² noté GCI dans la thèse

¹³ Alpha de Cronbach = 0.7663 > 0.6 (0.6 = seuil pour une étude exploratoire)

immatériels		
2. recensement des ressources stratégiques de l'organisation	2. réalisation de bilans de compétences	1. organisations des services en groupes de travail
3. existence d'un processus d'identification et d'évaluation des compétences organisationnelles	3. formalisation des ressources humaines	3. existence d'une vision commune de l'entreprise
4. existence d'un processus d'identification et d'évaluation des compétences organisationnelles stratégiques	4. existence de documents formalisant la politique de gestion des compétences individuelles	

Ainsi GCP est une combinaison linéaire des variables suivantes :

- « existence d'une politique de gestion des compétences professionnelles »
- « réalisation de bilans de compétence »
- « formalisation des ressources humaines »
- « existence de documents formalisant la politique de gestion des compétences professionnelles »

Il a été calculé en 1995.

Nous tenons à souligner que les tests statistiques présentés ici n'ont qu'une valeur exploratoire.

2.3.2. Mesure de performance

La performance a été mesurée par l'EVA (*Economic Value Added*) et 2) la MVA (*Market Value Added*), définis comme suit (voir par exemple Albouy, 1998)

L'EVA est égale au résultat opérationnel de l'entreprise après impôt diminué de la rémunération du capital utilisé pour son activité. Elle représente donc le bénéfice qui reste disponible pour les actionnaires après déduction de la rémunération du capital employé. Lorsque l'EVA est positive, cela signifie que le management a créé de la richesse. C'est une mesure de l'efficacité de la gestion. On la calcule de la façon suivante :

$\text{EVA} = \text{capital investi} \times (\text{ROIC} - \text{WACC})$ <p>avec,</p> <p>ROIC = <i>Return On Invested Capital</i> (ou rentabilité des capitaux investis)</p> <p>WACC = <i>Weighted Average Cost of Capital</i> (ou coût moyen pondéré des capitaux)</p>

La MVA représente la somme actualisée de l'EVA, c'est à dire la richesse créée et accumulée par l'entreprise pour ses actionnaires. Elle est égale à la différence entre ce que les investisseurs ont investi (capital + dettes) et ce qu'ils pourraient en retirer en vendant l'entreprise.

La période de référence utilisée pour le calcul de l'EVA et la MVA correspond aux années 1995 à 1999 (1995 étant l'année où l'indice de GCP a été mesuré). Une performance moyenne a ensuite été calculée sur 2, 3, 4 et 5 ans.

2.4. Méthodologie utilisée

Deux types de tests ont été réalisés pour mesurer la relation entre l'indice GCP et les indicateurs de performance :

- 1) un test de corrélation de Pearson entre l'indice GCP et les différents indicateurs de performance ;
- 2) un test de différences de moyennes : les entreprises ont été séparées en deux groupes selon qu'elles ont un indice GCP fort ou faible (la séparation a été faite par la médiane) ; la performance moyenne a été calculée dans chacun des deux groupes ; le test en t nous a permis de déterminer dans quelle mesure la différence de moyenne entre les deux groupes est significative.

2.4. Résultats

Les résultats correspondant au test de corrélation et au test de différences de moyenne sont synthétisés respectivement dans les tableaux 3 et 4.

Les coefficients de corrélation sont positifs quelle que soit l'indicateur de performance (EVA ou MVA) et la période de référence considérés : **il existe donc une relation positive entre l'indice GCP et les différents indicateurs de performance, ce qui conforte l'hypothèse selon laquelle la mise en place d'une GCP a un effet positif sur la performance.** Toutefois, aucun des coefficients n'est significatif au seuil de 10%, ce qui provient probablement du faible nombre de cas étudiés.

Les résultats du test de différence de moyenne sont surprenants : on trouve une performance plus élevée dans les entreprises à fort GCP que dans celles à faible GCP uniquement si la mesure est récente (1998 ou 1999). Ce résultat laisse supposer que l'incidence de la mise en place d'une GCP est tardive et se fait ressentir cinq ans plus tard. Aucun résultat n'est significatif au seuil de 10%.

Tableau n°3. Test de corrélation de Pearson

	R	N	P
EVA 1995	0,307	5	0,615
EVA 1996	0,656	6	0,229
EVA 1997	0,600	6	0,285
EVA 1998	0,760	7	0,136
EVA 1999	0,475	7	0,419
Moyenne des EVA de 1995, 1996	0,522	5	0,367
Moyenne des EVA de 1995, 1996, 1997	0,552	5	0,335
Moyenne des EVA de 1995, 1996, 1997, 1998	0,612	5	0,273
Moyenne des EVA de 1995, 1996, 1997, 1998, 1999	0,598	6	0,287
MVA 1995	0,569	5	0,317
MVA 1996	0,516	6	0,373
MVA 1997	0,347	6	0,567
MVA 1998	0,654	7	0,232
MVA 1999	0,271	7	0,659
Moyenne des MVA de 1995, 1996	0,539	5	0,348

Moyenne des MVA de 1995, 1996, 1997	0,447	5	0,450
Moyenne des MVA de 1995, 1996, 1997, 1998	0,523	5	0,366
Moyenne des MVA de 1995, 1996, 1997, 1998, 1999	0,465	5	0,430

Tableau n°4. Tests de différence de moyenne

	performance moyenne dans les entreprises à GCP faible N = 3	performance moyenne dans les entreprises à GCP fort N = 4	valeur de t	degré de significativité
EVA 95	-3,5	-920,3	-0,676	0,547
EVA 96	-335,7	-766,3	-0,267	0,802
EVA 97	-67,3	-815,7	-0,463	0,667
EVA 98	89	-1259	-0,755	0,484
EVA99	437	75851,2	0,837	0,441
MVA 95	11829,5	5670,3	-0,277	0,80
MVA 96	13618,7	8144,3	-0,234	0,827
MVA 97	29149,7	3566,7	-0,648	0,552
MVA 98	14931,0	27864,7	0,343	0,745
MVA 99	50363,0	101262,7	0,579	0,587
moyenne EVA 95,96	-368,2	-843,3	-0,284	0,795
moyenne EVA 95,96, 97	-406,2	-834,1	-0,240	0,826
moyenne EVA 95,96, 97, 98	-373,4	-642,3	-0,157	0,885
moyenne EVA 95,96, 97, 98, 99	70,4	-572,1	-0,501	0,643
moyenne MVA 95, 96	15397,2	6907,3	-0,329	0,764
moyenne MVA 95,96,97	24173,2	5793,8	-0,553	0,619
moyenne MVA 95,96, 97,98	23323,6	8748,7	-0,379	0,730
moyenne MVA 95,96, 97,98, 99	32735,8	13717,1	-0,472	0,669

Conclusion

L'objectif de cet article était de mettre en évidence empiriquement l'incidence d'une gestion des compétences professionnelles sur la performance de l'entreprise. Cette recherche se situe dans le courant des nombreuses travaux portant sur l'effet des décisions GRH sur la performance.

L'étude empirique a porté sur des grandes entreprises françaises sur lesquelles il a été possible de calculer un indice de gestion des compétences professionnelles. La performance a été évaluée au moyen de l'EVA et de la MVA. Les résultats mettent en évidence une relation positive mais peu significative entre la gestion des compétences professionnelles et la performance.

L'objectif poursuivi, à présent, consisterait à vérifier ces résultats dans une optique confirmatoire en se fondant sur un échantillon plus large qui pourrait donner lieu à un taux de représentativité plus élevé.

D'autre part, il nous semble important de mentionner une autre perspective de recherche relative à l'étude des relations entre la performance et la gestion des compétences organisationnelles dans une optique de Knowledge bases-theory (cf Grant, 1996). En effet, il serait tout à fait intéressant, à partir de l'échantillon étudié, de calculer les relations entre l'EVA et l'indice de "niveau d'utilisation en gestion des compétences organisationnelles".

Bibliographie

Abowd J., Milkovitch G., Hannon J.,1990, "The Effects of Human Resource Management Decisions on shareholder Value,Industrial and Labor relations Review, vol. 43, pp. 203-236.

Addison J., Hirsch B.,1989, "Union Effects on Productivity, Profits and Growth : Has the Long Run arrived ?"Journal of Labor Economics, vol. 7, pp. 72-105.

Arcimoles (d') C.-H.,1997a, "Risque social et allocation optimale des fonds : pour la création d'un rating social", Analyse Financière, N°112, septembre, pp. 86-92.

Arcimoles (d') C.H.,1999, "Les investisseurs face à la performance sociale de l'entreprise", Revue Française de Gestion, N° 122, janvier-février, pp. 122-134.

Arcimoles (d') C.H.,1998, " GRH, performance économique et valeur financière de l'entreprise : modèles, information, contrôle", XIVèmes journées nationales des IAE, Nantes, Vol 1, avril, pp. 97-114.

Arcimoles (d') C.H.,1997, "Information sociale, bilan social évaluation financière de l'entreprise : pratiques et attentes des professionnels", Analyse financière, N° 112, septembre.

Becker B., Olson C.,1987, "Labor Relations and Firm Performance"Human Resources and the Performance of the Firm, Keiner et al., eds. Maddison IRRA, pp. 43-85.

Becker B.,1987, "Concession Bargaining : The Impact on Shareholders' Equity", Industrial and Labor Relations Review, vol. 40, pp. 268-279.

Cascio W., C. Young,J. Morris,1997, "Financial Consequences of Employment Change Decisions in Major U.S. Corporations", Academy of Management Journal, vol. 40, pp. 1175-1189.

Dejoux C., « Gestion des compétences professionnelles et organisationnelles : présentation d'une classification d'entreprises », Gestion 2000, mars –avril 1998, 51-68.

Dejoux C., « La gestion des compétences professionnelles et organisationnelles : Approches GRH et stratégiques multi-sectorielles », Thèse de doctorat sous la direction du Professeur Boyer, Université de Nice-Sophia Antipolis, 1997b.

Dejoux C. ; «La gestion des compétences au cœur des politiques de ressources humaines : intégration et modélisation », actes du colloque de la 15^{ème} Université d'été de l'IAS, Aix en provence, 1997a, p 143-159.

De Meuse K. , Vanderheiden P., Bergmann T.,1994, "Announced Layoffs : Their Effect on Corporate Financial Performance", Human Resource Management, vol. 33, pp. 509-530.

Freeman R., Medoff J., 1984, "What do Unions Do ?" 1984, "What do Unions Do ?" New York, Basic Books.

Grant, Robert M., "Towards a knowledge-based theory of the firm", Strategic Management Journal, Vol 17, winter 1996, pp 109-122.

Hubler J., G. Schmidt, 1996, "L'effet des annonces de décisions de GRH sur les cours boursiers des entreprises françaises. Application d'une méthodologie d'études d'événements" , XIIIèmes journées nationales des IAE, Toulouse, vol 1, avril, pp. 448-467.

Igalens J., " De l'outil à la stratégie : Comment articuler Qualité et GRH ? ", Personnel, n°349, 1994, p 30-33.

Jolis N., Compétences et Compétitivité, Organisation, 1999.

Kochan T., Katz H., Mac Kersie R., 1986, The Transformation of American Industrial Relations, Basic Books.

Mandron A., 1998, "La VEA : mythes et réalités", Gestion, vol 23, n°1, pp. 53-61.

Maret P., JM. Pinon, Ingénierie des savoirs-faire : compétences professionnelles et mémoire collective, Hermes, 1997

MEDEF, Journées internationales de la formation, « Objectif compétences », Deauville, 1998.

Meschi P.-X., 1996, "La restructuration organisationnelle par downsizing, source d'inertie ou de transformation ?" A. M. Fericelli, B. Sire (eds), Performance et ressources humaines, Paris , Economica, pp. 79-94.

Pfeffer J., 1994, Competitive Advantage Through People, Harvard Business School Press.

Ruback R., Zimmerman M., 1984, "Unionization and Profitability : Evidence from the Capital Markets", Journal of Political Economy, vol. 92, pp. 1131-1157.

Schmidt G., P. Gilbert, Evaluation des compétences et situations de gestion, Economica, 1999.

Sentis P., 1998, "Les réductions d'effectifs créent-elles de la valeur ?", XIV émes journées nationales des IAE, Nantes, 28/29 avril, pp. 175-196.

Sentis P., 1998, "Performances à long terme et caractéristiques des entreprises qui réduisent leurs effectifs", Finance Contrôle Stratégie, vol. 1, N° 4, décembre, pp. 115-150.

Sire B., Soulié J.,1997, "Contribution à la gestion de la crise de la protection sociale : étude des déterminants de la satisfaction des salariés à l'égard des régimes de prévoyance", GRH face à la crise : GRH en crise ?,M. Tremblay et B. Sire ed., Presse HEC Montréal, pp. 259-276.

Tonnelle A., « Le nouveau rôle des DRH », L'Expansion Management Review, mars 1999, p 103-107.

Worrel D., Davidson I., Sharma V.,1991, "Layoff Announcements and Stockholder Wealth", Academy of Management Journal, vol. 34, pp. 662-678.

Annexe n°1 : Les études empiriques existantes sur le lien GRH et performance

(d'après Hubler et Schmidt (1996), Sentis (1998) et d'Arcimoles (1999))

TYPE DE DECISION ETUDIE	sens de l'effet	études d'événement impact boursier	performance économique
licenciements	+	Cascio (1997) (as)	
	0 ou nuancés	De Meuse et suivants (1994) (as)	d'Arcimoles (1997a) (f) d'Arcimoles (1997c) (f) Mandron (1998) (f) Meschi (1996) (f) Sentis (1998) (f)
	-	Abowd et suivants (1990) (as) ¹⁴ Worrel et suivants (1991) (as)	
élections syndicales	+	Kochan et suivants (1986)	
	0 ou nuancés		
	-	d'Arcimoles (1997a) (as) d'Arcimoles (1997c) (as) Ruback et Zimmermann (1984) (as) ¹⁵ Freeman et suivants (1984) (as) Becker et Olson (1987) (as) Addison et Hirsch (1989) (as)	
accords négociations	+	Becker (1987) Sire et Soulié (1997) (cible)	
	0 ou nuancés		
	-	Pfeffer (1994)	

(as = étude anglo-saxonne, f = étude française)

14 Etude référence

15 Etude de référence

Annexe n° 2 : Présentation des variables de la Gestion des Compétences Professionnelles extrait de Dejoux, 1997b

Variables faisant référence à une gestion des compétences professionnelles	Supports théoriques	Traduction et apports de la variable à l'objectif de recherche
Variable 1. existence d'une politique de gestion des compétences professionnelles	<p><i>le courant de la GPEC</i> AUBRET, J et, 1993 BRABET, J, 1993b DEVELOPPEMENT ET EMPLOI, 1993 DONADIEU, G et al, 1993 LIVIAN, YF et al, 1991 MORIN, J et al, 1989 PARLIER, M, 1996a</p>	<p>Cette variable permet de réaliser un premier tri entre les organisations qui <i>dans leur discours officiel mettent en avant leur politique de gestion des compétences</i> et celles qui ne se sentent pas concernées ou pas suffisamment engagées dans une telle démarche.</p> <p>Certaines entreprises ont un discours institutionnel centré sur une logique de gestion des compétences professionnelles alors que dans la pratique, elles mettent en place des actions ponctuelles non formalisées. C'est pourquoi, cette variable aura besoin d'être complétée par d'autres variables pour obtenir plus d'objectivité et donner lieu à des interprétations sur la cohérence entre le discours et la pratique.</p>
Variable 3. réalisation de bilan de compétences	<p>BARZUCCHETTI S et al, 1994 BAYARD, Y, n° 510</p>	<p>Dans l'affirmative, deux cas peuvent se présenter car le bilan de compétence relève de contraintes légales :</p> <ul style="list-style-type: none"> • « <i>le bilan de compétence à connotation négative</i> » : Certains organisations effectuent des bilans de compétences dans le cas où elles se séparent de leurs collaborateurs. Elles intègrent cette faveur dans la négociation de départ. Le salarié obtient ainsi un outillage lui favorisant la recherche d'un nouvel emploi. • « <i>le bilan de compétence comme instrument d'une gestion des compétences</i> » : D'autres organisations considèrent cet outil à part entière et le proposent lors des entretiens annuels aux salariés qui le souhaitent et dont elles jugent qu'il pourra être bénéfique.

<p>Variable 7. existence de documents informant sur les principes d'application de cette politique</p>	<p>MANDON, N, 1990a, 1990b MERLE, F, 1988 HAY MIRABILE, R, 1996</p>	<p>L'existence de documents sur la gestion des compétences professionnelles est significative d'une implication de l'organisation dans ce processus.</p> <p>Ces documents peuvent être des cartographies, des outils de diagnostic, des compte rendu de réunion, des principes directeurs, une chartre de gestion des compétences, un article du journal interne décrivant un exemple, un interview sur ce sujet du DRH.</p>
<p>Variable 8. formation à de nouvelles compétences</p>	<p>JEDLICZKA, D et al, 1994, LEVY-BOYER, C, 1996, GILBERT, P et al, 1991, MALGLAIVE, G, 1994</p>	<p>Les variables 8 et 9 sont complémentaires. La variable 8 est plus qualitative car le terme « formation » peut posséder différentes significations : formations en groupe, formation continue au contact des autres, formation lors de l'exercice d'une nouvelle tâche, formation lors de séminaires etc...</p>