

# **ORGANISATION QUALIFIANTE ET MATURITE EN GESTION DES COMPETENCES**

**Cécile DEJOUX**

*Allocataire moniteur au laboratoire de recherche RODIGE - CNRS -  
IAE de Nice Sophia Antipolis sous la direction du*

**Professeur André BOYER**

**recherche en démarrage**

Cécile DEJOUX  
Domaine de Pierre Longue  
Les oliviers 4  
47 bd Leader  
06 150 Cannes la Bocca  
Tel : 93.90.22.08  
Fax : 93.48.16.39

La notion de compétence est de plus en plus présente à la fois dans les recherches scientifiques et dans la pratique des entreprises. Elle suscite un nombre croissant d'observations et d'études dans les domaines de la gestion, de la sociologie du travail, des sciences cognitives et de la linguistique notamment. Néanmoins, il n'existe pas encore une " théorie de la compétence " reconnue par tous.

Le point de départ de notre article s'appuie sur une double observation : l'émergence de la notion de compétence et celle d'organisation qualifiante. Il s'intègre dans le cadre d'une recherche en gestion, domaine où la compétence peut être abordée sous différents angles dont l'approche dichotomique : compétence individuelle - compétence organisationnelle. Ainsi, nous nous intéresserons plus particulièrement aux compétences individuelles que l'entreprise gère dans l'optique d'une amélioration de sa performance.

La notion de compétence est également présente dans le concept d'organisation qualifiante dont un des principaux corollaires est de gérer les compétences individuelles des agents grâce à un processus de développement des connaissances dont la finalité est l'accroissement des qualifications.

Notre problématique concerne l'existence d'une relation entre les entreprises qui gèrent les compétences et les organisations qualifiantes. Après avoir réuni différents éléments concernant l'émergence, la définition et la gestion de la compétence individuelle au sein des organisations, nous réaliserons une étude empirique à partir d'une enquête auprès de cent Directeurs de Ressources Humaines d'entreprises implantées sur le sol national. L'analyse des résultats s'effectuera autour de la construction d'un indice de maturité en gestion des compétences ( i GC ) et en organisation qualifiante ( i OQ ) et précisera les conditions d'existence de la relation qui lie ces deux notions émergentes.

## 1. EMERGENCE, DEFINITION ET GESTION DE LA COMPETENCE INDIVIDUELLE AU SEIN DES ORGANISATIONS

A travers l'observation des mutations des environnements technologiques, économiques et sociologiques, nous allons dégager, de façon synthétique, un certain nombre de facteurs qui permettent de saisir les raisons de l'émergence de la compétence. Puis, face aux nombreuses définitions qui rendent compte de la richesse du contenu de ce concept, nous proposerons notre propre définition de la compétence individuelle à partir d'une sélection d'invariants caractéristiques. Enfin, nous évoquerons les organisations qui gèrent les compétences en rappelant les étapes et les conditions de fonctionnement relatives à ce processus. Cette approche dynamique de la compétence la place dans une optique de gestion des ressources humaines.

### 1.1 Les conditions d'émergence de la notion de compétence

Les progrès de l'**automatisation** ont transformé le rôle de l'homme dans son travail. Pour **M. STROOBANTS** " On ne parle plus de " l'ouvrier qui exécute une tâche ", mais de l'opérateur qui " maîtrise des incertitudes ", qui doit " résoudre des problèmes ", voire " gérer des projets " <sup>1</sup>. L'auteur pose l'hypothèse " d'une abstraction croissante des compétences associées à l'automatisation " <sup>2</sup>. Pour **M. PARLIER**, les transformations technologiques ont eu des répercussions sur tous les

<sup>1</sup> M. Stroobants " la compétence à l'épreuve de la qualification " dans JP. Durand , *Vers un nouveau modèle productif*, Syros, p 269

<sup>2</sup> op.cit p 275

métiers. " Dans ce contexte de travail évolutif et soumis à des aléas non strictement prévisibles, la compétence prend une importance centrale puisqu'il ne s'agit plus seulement de mettre en oeuvre des savoirs directement liés à des activités délimitées et prédéfinies, mais aussi et surtout de faire face à des situations évolutives. Etre capable de réagir à une situation connue en fonction d'une solution préexistante bien identifiée n'est plus suffisant ; ce qui importe désormais c'est de faire face à l'imprévu, d'élaborer des solutions inédites pour des situations imprévisibles " <sup>3</sup>.

Les **mutations économiques** ont entraîné dans les années quatre vingt dix un recentrage sur le métier d'origine <sup>4</sup> ( théorie des compétences organisationnelles <sup>5</sup> ) et un nombre croissants d'opérations de coopérations et de partenariats. **P. ZARIFIAN** dresse une typologie de ces types d'accord. Il lie la coopération au modèle de la compétence en rappelant que c'est " de plus en plus au sein de rapports coopératifs que cet autodéveloppement de la compétence apparaît, à la fois comme besoin et comme dynamique, par interpellation croisée des savoirs et des intelligences des personnes impliquées dans ces rapports, face à des situations qu'ils assument ensemble " <sup>6</sup>.

Nous prendrons en considération un troisième facteur qui participe à l'émergence de la compétence : **l'environnement sociologique** sous l'angle de l'évolution des comportements des salariés. Ceux-ci, dans leurs nouveaux thèmes de revendication, attachent de l'importance à une formation continue de qualité ainsi qu'à une prise en charge par l'entreprise du développement de leurs compétences individuelles et collectives. Ils considèrent que ces acquisitions leur procurent une plus-value non négligeable sur un marché du travail toujours plus exigeant et concurrentiel. Ne pourrait on pas imaginer un glissement du " marché de l'emploi " vers un " marché des compétences " ?

## 1.2 Définition et caractéristiques de la compétence individuelle

La notion de compétence individuelle ne génère pas encore d'approche théorique générale validée empiriquement. On peut admettre qu'il existe une définition consensuelle minimale que nous utiliserons comme référence : le triptyque ( " savoir, savoir faire, savoir être " <sup>7</sup> ). Celui-ci repose sur le concept de connaissance ( " le savoir " ), sur une composante relative à l'expérience ( " le savoir faire " ou le " savoir agir " ) et sur une composante comportementale ( " le savoir être " ou " la faculté de s'adapter " ).

Pour apporter plus de précisions à cette notion si riche en contenu, il nous semble opportun de proposer un certain nombre de principes invariants décrivant la compétence individuelle:

- la compétence est une mise en situation ( principe d'action )

<sup>3</sup> Article " La compétence au service d'objectifs de gestion " p 91 - 107 issu du livre de M. Parlier; F. Minet, S. Witte de, *La compétence mythe, construction ou réalité ?*, Edition l'Harmattan, 1994

<sup>4</sup> G. Hamel, C.K. Prahalad, *La conquête du futur*, Interédition, chapitre un, p 9-32

<sup>5</sup> Les compétences organisationnelles sont traitées principalement par la littérature anglosaxonne. Nous souhaitons souligner deux articles principaux: RG. Mcgrath, IC. Macmillan, S. Venkataraman, " Defining and developing Competence : a strategic process Paradigm ", *Strategic Management Journal*, Vol16, 1995, p 251-275

C.K.Prahalad, G. Hamel, " The Core Competence of the Corporation ", *Harvard Business Review*, May June 1990, p 79-91

<sup>6</sup> P. Zarifian " Coopération, compétence et système de gestion dans l'industrie : à la recherche de cohérence " , 5ème congrès de l'AGRH, 17 - 18 novembre 1994, Montpellier, p 15-21

<sup>7</sup> G.Donnadieu, P. Denimal *Classification, qualification : de l'évaluation des emplois à la gestion des compétences*, Liaisons, p 140

- la compétence est contingente, elle est contextualisée à une finalité (principe téléologique)
- la compétence est une construction, elle change dès qu'on la met en oeuvre (principe de dynamique)
- la compétence est un attribut de l'homme, elle revêt un aspect individuel ou collectif
- la compétence doit être reconnue par les autres pour acquérir une crédibilité (principe normatif du regard d'autrui)
- la compétence est transférable dans le cadre de processus d'apprentissage individuel et / ou organisationnel
- la compétence a un caractère permanent si elle est mise en oeuvre ( principe de régularité)

Pour tendre vers plus d'objectivité, nous tenons à souligner également les aspects critiques engendrés par une utilisation massive du concept de compétence individuelle dans les entreprises.

**E. DUGUE**<sup>8</sup> souligne que la logique de la compétence détruit les formes de sociabilité entre les individus et remet en cause les savoirs professionnels. Les processus de domination sont renforcés et les confrontations institutionnelles direction - salariés sont moins possibles.

Les entreprises prennent donc désormais en compte les compétences de façon diverse.

### 1.3 Les processus de gestion des compétences dans les entreprises

On observe une évolution de la gestion du personnel vers la Gestion Préventive et Prévisionnelle des Emplois et des Compétences<sup>9</sup>. **C H. BESSEYRE DES HORTS**, dans un ouvrage consacré à la gestion stratégique des ressources humaines<sup>10</sup> soutenait, dès 1988, que les trois missions de la GRH pour mettre en oeuvre la stratégie de leur entreprise reposaient sur l'acquisition, la stimulation et le développement des compétences. Dans un article sur " les axes actuels de la réflexion en GRH ", **B. HENRIET**<sup>11</sup> considère que ce concept est une piste de réflexion à développer. Il rappelle, toutefois, qu'il a déjà été utilisé par de grandes entreprises sidérurgiques comme USINOR - SACILOR dans le cadre de l'accord ACAP 2000 " où l'idée était de faire de la compétence le vecteur à la fois de l'évolution des individus et de la rémunération " <sup>12</sup>. Dans ce cadre, différents outils sont proposés<sup>13</sup> : les bilans de

<sup>8</sup> E. Dugué, " La gestion des compétences : les savoirs dévalués, le pouvoir occulté ", Sociologie du travail, n° 3/94, p 273-292

<sup>9</sup> M. Parlier, *la compétence mythe, construction ou réalité ?* p 9

<sup>10</sup> CH. Besseyre des Horts *Vers une gestion stratégique des ressources humaines*, Editions d'Organisation, 1988

<sup>11</sup> B. Henriet, " Les axes actuels de la réflexion en GRH "; Premières rencontres Nantaises Chercheurs - Praticiens de la GRH; 31 Mars 1994, p 13 - 18.

<sup>12</sup> op. cit. p 16

<sup>13</sup> Beaucoup de littérature existe sur ce sujet. Nous prendrons nos sources auprès de P. Michard, A. Yatchinsky, " En quoi les bilans de compétences renouvelent la problématique de la compétence ", article du livre M. Parlier, F. Minet, S. Witte de *La compétence mythe, construction ou réalité*, L'Harmattan, 1994, p 193 - 211

M. Anger, C. Courtin, P. Tronina " Le portefeuille de compétences, un outil au service de la gestion des carrières ouvrières, l'expérience du groupe TEM " article du livre M. Parlier, F. Minet, S. Witte de *La compétence mythe, construction ou réalité*, L'Harmattan, 1994, p 213 - 221

La méthode HAY est largement expliquée dans cet ouvrage qui lui est totalement consacré : A. Mitrani, DM. Murray, DM; A. Bernard *Des compétences et des hommes, le management des ressources humaines en europe*, Les Editions d'Organisations, 1992

compétences, les portefeuilles de compétences, l'outplacement, la méthode HAY, la " matrice de base pour la compétence professionnelle ". etc... La compétence individuelle peut être également appréhendée dans une optique de gestion stratégique. Elle est, dans ce cas, assimilée à une ressource immatérielle<sup>14</sup> que l'entreprise doit maximiser. Cet " actif invisible " <sup>15</sup> est alors intégré dans un processus de gestion stratégique afin de produire un avantage concurrentiel significatif.

La gestion des compétences n'est pas un processus qui revêt un contenu identique dans toutes les organisations. Dans certains cas, il représentera uniquement les entretiens d'embauche, dans d'autres sociétés il comprendra les étapes d'évaluation annuelle et de formation à de nouvelles compétences. Dans les organisations qualifiantes, la gestion des compétences est une conséquence directe de la définition de ce type d'organisation. Nous détaillerons ce point par la suite. On s'aperçoit donc que chaque entreprise gère les compétences de façon plus ou moins intégrée.

**S. MICHEL** et **M. LEDRU** considèrent que : " la gestion des compétences est en fait un terme générique que l'on pourrait détailler de la façon suivante :

- décrire les compétences liées aux emplois actuels et futurs;
- analyser les compétences détenues par les personnes;
- comparer les compétences pour décider;
- préparer les compétences nécessaires pour agir " <sup>16</sup>.

Pour que le processus de " gestion des compétences fonctionne, on observe qu'il faut:

- que le salarié soit suffisamment motivé pour développer des capacités intellectuelles lui permettant de réaliser des enseignements opératoires à partir des situations rencontrées au cours de sa vie qu'elle soit professionnelle ou extra - professionnelle...
- une organisation qui procède à une accumulation de capital - compétences ( qui apprend d'elle même, par elle même ) " <sup>17</sup>.

Conscient de l'hétérogénéité de cette notion, nous avons choisi de lui faire correspondre un indice de maturité en gestion des compétences afin de pouvoir définir de façon graduelle et la plus objective possible, le comportement de l'organisation dans ce domaine.

## **2. Existence d'une relation entre les organisations qui gèrent les compétences et les organisations qualifiantes**

A partir de l'étude empirique, que nous détaillerons dans la deuxième partie, nous observons des divergences dans la façon dont les entreprises gèrent les compétences individuelles des agents dans une optique de maximisation de la performance de l'organisation. Notre hypothèse consiste à prétendre qu'il existe une relation entre les entreprises qui gèrent les compétences et les organisations qui possèdent une

<sup>14</sup> Dans le cadre de la théorie des ressources, de nombreux travaux sur les ressources immatérielles ( " intangible resource " ) font état de leurs caractères stratégiques durables ( " sustainable competitive advantage " )

R. Hall, " A framework linking intangible resource an capabilities to sustainable competitive advantage ", *Strategic Management Journal*, Vol 14, 1993, p 607-618

<sup>15</sup> HIROYUKI, I; ROEHL, TW; *Mobilizing Invisible Assets*, Harvard University Press, cambridge, massachussets, 1987

<sup>16</sup> S. Michel, M. Ledru, *Capital compétence dans l'entreprise : une approche cognitive*, ESF, 1991, p 28

<sup>17</sup> Idée énoncée par G. Jedliczka, G. Delahaye *Compétences et Alternances* Editions Liaisons, 1994

structure qualifiantes. Aussi pour expliciter la nature de ce lien, nous avons tenté de dresser une liste de critères qui semblaient particulièrement représentatifs du contenu de ces notions. Cette démarche nous a permis de construire deux indices de maturité, l'un en gestion des compétences (iGC) et l'autre en organisation qualifiante (iOQ). Ainsi, à partir de réponses enregistrées auprès des décideurs interrogés, nous avons pu évaluer ces indices et observer leur dépendance.

## 2.1 Présentation de l'organisation qualifiante

L'organisation qualifiante, définie par **D. THIERRY et A. SAINT SAUVEUR** se présente "comme une organisation du travail capable de répondre à la fois à un triple enjeu :

- une organisation plus riche en contenu d'activités ( en intégrant ainsi tous les apports du courant socio - technique );
- une organisation plus compétitive ( en intégrant les apports des approches socio - économiques );
- une organisation plus éducative ( capable de développer de l'apprentissage permanent ) "18.

Quand on approfondit l'analyse des organisations qualifiantes, il apparaît que le coeur du système repose sur les notions d'apprentissage et de compétence.

Les organisations qualifiantes ont pour caractéristique essentielle de gérer les compétences. Elles offrent aux salariés un espace de liberté et un degré de décision grâce auxquels ils disposent d'une marge de manoeuvre leur permettant d'utiliser, d'accroître et de transmettre leurs compétences de façon continue. Le capital humain est valorisé et exploité en tant que ressource permanente de l'entreprise. Ainsi, l'essence de ce type d'organisation est :

- de développer les compétences de chacun,
- de déceler et de mettre en oeuvre les compétences potentielles utiles à l'entreprise,
- de faire acquérir à chacun de nouvelles compétences par la formation, le changement de fonction et l'autogestion de l'espace de liberté,
- de translater les compétences stratégiques ( " compétences clés" ) acquises par un individu à un collectif.

**L. CHAMBRIER** montre que la deuxième caractéristique de l'organisation qualifiante est de posséder un processus d'apprentissage qui permet l'acquisition de savoirs par les individus et l'intégration de ces savoirs pour l'organisation. Pour lui, l'apprentissage organisationnel n'est pas équivalent à la notion d'organisation qualifiante. " Il en constitue plutôt une condition de possibilité. C'est à partir de lui que la relation entre compétence et organisation peut être pensée " 19 .

Nous souhaitons souligner la différence qui existe, selon nous, entre une organisation qualifiante et une organisation apprenante. Dans le premier cas, l'organisation favorise l'amélioration des compétences individuelles et tente de les convertir en un avantage concurrentiel interne. Dans le deuxième cas, l'entreprise intègre totalement les processus d'apprentissages individuels et organisationnels. Sa

<sup>18</sup> D. Thierry; C. Sauret avec la participation de N. Monod, *La gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences*, L'Harmattan, Janvier 1993

<sup>19</sup> L. Chambrier " Apprentissage organisationnel et efficacité des Ressources Humaines "; Premières rencontres Nantaises Chercheurs - Entreprises du 31 Mars 1994, p 102

finalité consiste à s'adapter aux changements de l'environnement en acquérant un avantage concurrentiel externe <sup>20</sup>.

L'organisation qualifiante est à la fois une organisation qui maximise les compétences individuelles et une organisation apprenante. Ainsi, **F. ALLARD et L. MALLET** <sup>21</sup> constatent que le développement de la compétence est un facteur clé de succès dans les mutations industrielles qui se tissent autour de la problématique de l' "organisation qualifiante". En amont de cette notion, ils mettent également en avant le processus d'apprentissage <sup>22</sup> informel qu'ils illustrent " au sein d'une expérience réalisée dans une usine de production où la fonction de contremaître a évolué vers celle de coordinateur, animateur, c'est à dire que certaines tâches précises ont été exclues alors que d'autres plus vagues ont été rajoutées. Ils dégagent différents liens entre les modes d'organisation du travail et le développement des compétences " <sup>23</sup>. Selon eux, " une organisation qualifiante, par principe, favorise l'accroissement des compétences professionnelles de tous les salariés qui s'y trouvent. Elle tend donc à substituer à un état d'équilibre - plus ou moins satisfaisant - des salariés dans leur poste ou leur fonction, une situation déstabilisante puisque la " norme " devient le mouvement. <sup>24</sup> " Ce rapport qui lie l'organisation qualifiante et le concept de compétence est également illustré par **S. AUBRUN et R. OROFIAMA**. Elles l'enrichissent, néanmoins, en soulignant que ce sont les " compétences de 3ème dimension qualifiées de transversales ou de génériques <sup>25</sup> " qui servent de fondement à ces nouvelles structures. " Les compétences attendues sont essentiellement formulées en termes de fonctions professionnelles...pour être mises en oeuvre dans une organisation ouverte, elles doivent être assorties de qualités personnelles et relationnelles non techniques importantes, telles que l'aptitude à coopérer au sein d'un collectif de travail ou la capacité à prendre des décisions, des initiatives dans des domaines de responsabilité nouveaux. <sup>26</sup> "

Au delà de sa faculté d'intégrer la compétence et l'apprentissage, l'organisation qualifiante possède d'autres attributs. Pour **P. ZARIFIAN** " une organisation réellement qualifiante doit laisser une large place à l'innovation, à la responsabilisation sans vouloir baliser et contrôler tous les process ... Il faut des principes qui se distinguent du traditionnel discours sur la responsabilité, l'autonomie et la réduction des niveaux hiérarchiques : il faut innover. <sup>27</sup> " Il propose quatre principes qui ont été définis dans le cadre d'une recherche menée avec le groupe DANONE - BSN :

- " l'organisation qualifiante est une organisation où se fait jour un traitement événementiel de l'activité industrielle. <sup>28</sup> " L'auteur considère toute panne ou tout

<sup>20</sup> Dans sa thèse de doctorat, G. Tocquer, sous la direction du Professeur J. Lebraty, souligne l'évolution majeure de la pensée stratégique " dans la mesure où ce sont les facteurs internes ( les ressources ) à l'entreprise qui expliqueraient davantage les écarts de performances entre les entreprises plutôt que ceux liés au marché et à l'environnement " p 3

<sup>21</sup>F. Allard, L. Mallet, " Les effets formateurs de l'organisation du travail : un regard critique à la lueur d'expériences ", Actes du Congrès de l' AGRH, Montpellier, novembre 1994, p 35 - 48

<sup>22</sup> P. Senge, *La cinquième discipline* souligne que l'apprentissage en équipe est une richesse indispensable pour l'organisation. Il consacrera, d'ailleurs, le chapitre 5 à ce développement.

<sup>23</sup> op. cit.

<sup>24</sup> op. cit.

<sup>25</sup> S. Aubrun; R. Orofiama, *Les compétences de 3ème dimensions* , CNAM, Paris, 1990, p 20

<sup>26</sup> op.cit. p 20

<sup>27</sup> P. Zarifian, " Acquisition et reconnaissance des compétences dans une organisation qualifiante " cité dans recueil de l'éducation permanente " l'Organisation qualifiante ", Paris, n° 12, p 15 - 22.

<sup>28</sup> op. cit. p 16

acte de travail exceptionnel comme une opportunité, un défi, qu'un individu peut saisir afin de mettre en action son auto - apprentissage.

- L'organisation qualifiante suppose une réorganisation de l'activité industrielle sur une base communicationnelle.<sup>29</sup> " La communication a un rôle déterminant dans le transfert d'apprentissage. Elle doit être transversale, sortir de son cadre de référence , permettre d'établir une relation positive entre les experts ( ceux qui savent ) et les généralistes ( les garants du fonctionnement ).
- L'organisation qualifiante est celle qui permet à ses membres de réélaborer les objectifs de leur activité professionnelle.<sup>30</sup> " Ainsi, les salariés intègrent l'objectif initial de la direction au sein " d'une zone d'explication ".
- L'organisation qualifiante est celle qui permet à chaque individu de se projeter dans l'avenir.<sup>31</sup> " Les employés sont responsables de l'acquisition de leurs compétences.

A partir de l'ensemble de ces analyses et définitions sur l'organisation qualifiante, nous proposons une synthèse sous forme de trois caractéristiques :

**1ère caractéristique** : L'organisation qualifiante met en situation de façon quotidienne l'individu afin qu'il ait la responsabilité de mettre en oeuvre ses compétences.

**2ème caractéristique** : L'apprentissage est un processus intégré qui intervient à toutes les étapes de l'activité.

**3ème caractéristique** : La réduction des niveaux hiérarchiques s'accompagne d'une extension de la prise de décision à tous les niveaux hiérarchiques.

## **2.2 Description de la nature du lien entre les organisations qui gèrent les compétences et les organisations qualifiantes**

Nous avons entrepris une étude empirique auprès d'entreprises implantées sur le sol national afin de tester notre hypothèse qui est fondée sur l'existence d'une relation entre les entreprises qui gèrent les compétences individuelles et les organisations qualifiantes. Nous soulignons le caractère exploratoire de cette démarche qui tend à être approfondie ultérieurement.

Pour vérifier si il existe un lien entre les organisations qui gèrent les compétences des individus et les organisations qualifiantes, il nous a semblé opportun de construire des indices de maturité qui permettent de présenter cette relation en mettant en avant les niveaux qui la caractérisent.

Nos définitions d'i GC et i OQ ont été réalisé a priori, sur la base d'une agrégation de variables les définissant.

---

<sup>29</sup> op. cit. p 17

<sup>30</sup> op.cit. p 19

<sup>31</sup> op. cit. p 20

## **L'indice de maturité en gestion des compétences individuelles ( i GC )**

La plupart des organisations reconnaissent accorder de l'importance à la gestion des compétences. Mais face à la diversité des définitions et aux contraintes du quotidien, l'objet de notre recherche est de proposer une définition de la gestion des compétences composées de faits observables au sein des entreprises. Ainsi, il s'agit de répertorier puis de quantifier les actions entreprises au quotidien par les organisations pour gérer les compétences individuelles. C'est pourquoi nous avons interrogé les DRH en utilisant trois segments de variables afin d'obtenir des résultats qui puissent être comparés. Ceux-ci ont la forme d'indices retraçant l'importance globale accordée par l'entreprise à la gestion des compétences individuelles. Les critères choisis peuvent être complétés par d'autres informations. Notre choix est fondé sur une synthèse théorique explicitée dans la première partie.

### *les critères d'existence*

Ces critères d'existence permettent de dissocier le discours managérial de l'entreprise quand il est axé sur la gestion des compétences et la gestion des hommes au quotidien. Aussi, les données recueillies seront complétées par des informations chiffrées ou descriptives que nous n'utiliserons pas dans l'analyse présente. Elles nous permettent uniquement de valider l'existence du critère. Ces critères d'existence se définissent par:

- ⇒ la pratique de la gestion des compétences
- ⇒ l'utilisation de bilan de compétence
- ⇒ la référence à des critères de compétences dans l'évaluation annuelle
- ⇒ l'existence de documents écrits définissant les compétences requises pour un poste ou un domaine de responsabilité
- ⇒ la réalisation, par l'organisation, de formation pour que les salariés acquièrent de nouvelles compétences, développent celles qui possèdent ou les transmettent à un groupe par exemple

### *des critères quantitatifs*

Ces critères permettent de situer le niveau de maturité de l'organisation en gestion des compétences. Ils prennent en compte l'expérience acquise ( passé ) par l'organisation et l'investissement qu'elle accorde en terme de volume horaire ( présent ). On les repère par:

- ⇒ le nombre d'années de pratique d'une gestion des compétences au sein de l'organisation
- ⇒ le pourcentage de salariés qui suivent des formations relatives aux compétences dans l'organisation
- ⇒ le volume horaire accordé à ces formations

### *un critère qualitatif*

- ⇒ le ressenti par les salariés d'une gestion des compétences individuelles

Même si ce dernier a foncièrement une valeur subjective, nous partons de l'hypothèse que son apport est supérieur au biais envisageable.

*L'indice de maturité en gestion des compétences* est finalement la somme des critères énoncés ci-dessus.

### **L'indice de maturité en organisation qualifiante ( i OQ )**

L'organisation qualifiante est un concept français élaboré à partir des travaux sur l'apprentissage et l'organisation apprenante. Pour *M. PARLIER*<sup>32</sup>, il s'agit d'une organisation " dans laquelle le salarié rencontre des occasions d'apprentissage et de transfert des apprentissages mais aussi trouve des raisons pour effectuer ces apprentissages ". Il n'existe pas à notre connaissance de modèle testé empiriquement rendant compte de ce type de structure. Aussi, à partir des travaux de *C. ARGYRIS*<sup>33</sup>, nous avons sélectionné des caractéristiques de l'organisation qualifiante, qui nous ont semblé discriminantes. Celles-ci ne concernent que l'aspect gestion des ressources humaines de ce concept. Cette liste n'est en aucun cas exhaustive. Elle a pour objectif de jeter les bases d'une " définition opérationnelle concernant l'aspect GRH " de l'organisation qualifiante. Cette définition n'a pas d'intérêt spécifique en elle même car elle reste trop générale. Son apport est contextualisé à la relation que nous souhaitons mettre en avant entre ce type de structure et les organisations qui gèrent les compétences.

#### ***les critères d'existence***

De la même façon que les critères d'existences de gestion des compétences, ces données ont été complétées par des informations chiffrées ou descriptives permettant de confirmer la gestion réelle de ces variables dans l'organisation. Nous avons retenu:

- ⇒ l'existence de support de communication interne rendant compte d'une formalisation des ressources humaines
- ⇒ la description des fonctions en termes de responsabilités
- ⇒ la possibilité de changer de qualification dans un poste
- ⇒ l'appartenance du DRH au comité de direction

#### ***les critères quantitatifs, comprenant:***

- ⇒ le turnover de l'entreprise
- ⇒ le nombre de niveaux hiérarchiques
- ⇒ le pourcentage de la masse salariale accordée à la formation

#### ***les critères qualitatifs sont:***

- ⇒ l'existence, en terme de management, d'une vision d'entreprise clairement partagée par les salariés
- ⇒ le style de management dominant dans l'organisation

<sup>32</sup> M. Parlier, F.Minet, S. Witte de, *La compétence mythe, construction ou réalité ?* L'harmattan, 1994, p 103

<sup>33</sup> C. Argyris, *Organization and innovation*, Irwin dorsey series in Behavior science, 1965

⇒ par rapport à la définition de l'organisation qualifiante énoncée ci dessus par **M. PARIER**, le degré d'organisation qualifiante que le DRH juge

*l'indice de maturité en organisation qualifiante* représente la somme des critères énoncés ci dessus.

### Le recueil des données

A partir d'un questionnaire de 32 items administré auprès de cent Directeurs de Ressources Humaines et de Directeurs Généraux d'entreprises implantées sur le sol national (multinationales, PME, entreprises privées et publiques, secteur industriel, activité de services toutes tailles d'entreprises, localisation parisienne et régionale), nous avons tenté de mieux appréhender le contenu et les modes d'application de l'outil gestion des compétences dans les organisations. Le taux de réponse a été de 28%. Les données brutes recueillies n'ont pas nécessité d'interprétation subjective (réponses chiffrées, questions fermées). Les appréciations sont réalisées à l'aide d'échelles. Le questionnaire a été préalablement testé auprès de vingt entreprises et modifié en fonction de remarques de fond et de forme.

### L'analyse des résultats :

Les résultats présentés ici sont de nature provisoire car notre base de données sera enrichie ultérieurement grâce à un nouveau mailing auprès d'entreprises n'ayant pas encore été contactées. Nous avons, dans un premier temps, réalisé des régressions linéaires susceptibles d'être complétées par des analyses multivariées. X est la variable explicative et Y la variable expliquée grâce à la relation  $Y = aX + b$  r représente le coefficient de corrélation linéaire. L'effectif est assimilé au nombre de salariés dans l'entreprise.

*i GC public* représente l'indice de maturité en Gestion des Compétences attribué à une entreprise du secteur public et *i GC privé* celui attribué à une entreprise du secteur privé.

De même, *i OQ public* est relatif à une entreprise du secteur public et *i OQ privé*, à une entreprise du secteur privé. Les résultats obtenus sont les suivants:

X	Y	a	b	r
i GC	i OQ	0.366	35.36	0.56
i GC public	i OQ public	0.62	7.66	0.987
i GC privé	i OQ privé	0.39	40.58	0.75
i GC privé	effectif	0.00028	52.65	0.34
i GC privé	Log effectif	16.6	2.66	0.896

1. Nous constatons l'existence d'une corrélation positive entre le degré de maturité en gestion des compétences et le degré de maturité en organisation qualifiante. Néanmoins, la faiblesse relative de ce lien ( $r = 0.56$ ), nous invite à penser que d'autres critères sont à prendre en considération.

2. C'est pourquoi, nous avons réalisé une segmentation en distinguant le secteur privé du secteur public. Par segment, les indices de corrélation sont meilleurs ( 0.987 et 0.75 ). D'autre part, à indice de gestion des compétences égal ( i GC ), les entreprises du secteur privé sont en moyenne plus qualifiantes que celles du secteur public ( ( aX + b ) privé > ( aX + b ) public ).

3. L'augmentation marginale en maturité de gestion des compétences engendre une augmentation marginale en maturité d'organisation qualifiante plus forte dans le secteur public que dans le secteur privé ( a public > a privé ).

4. Pour le secteur privé, l'indice de gestion des compétences est corrélé positivement avec le nombre de niveaux hiérarchiques théoriques ( i. e. : Log ( effectif ) cf Annexe 3 ).

Remarquons simplement que l'approche empirique n'invalide pas l'hypothèse préalable. Elle rend compte du début d'un travail statistique qui sera approfondi ultérieurement.

## CONCLUSION

Le concept de compétence est si riche en contenu que les organisations le façonnent suivant leurs besoins et leurs contraintes. C'est pourquoi, nous avons cherché, dans un premier temps, à le définir à partir des invariants qui nous semblent le mieux le caractériser.

Dans un second temps, nous nous sommes intéressés aux compétences individuelles que l'entreprise gère dans l'optique d'améliorer sa performance. Celles ci, selon la théorie des ressources, représentent un avantage concurrentiel interne déterminant pour le maintien d'une position compétitive.

Grâce à une approche empirique, nous avons pu remarquer, qu'au sein des organisations, la mise en oeuvre de la compétence individuelle revêt différents degrés d'intégration. A partir de ce constat, nous avons supposé qu'il existait une relation entre les entreprises qui gèrent les compétences et les organisations qualifiantes. Les résultats de notre étude empirique n'invalident pas cette hypothèse. Ils nous encouragent, par la suite, à approfondir cet axe de recherche en élargissant l'échantillon de départ et en réalisant une analyse plus fine des organisations en terme de segmentation par secteur géographique, par secteur d'activité, par taille et par chiffre d'affaire notamment.

**ANNEXE 1 : CONSTRUCTION DE L'INDICE DE MATURITE EN "GESTION DES COMPETENCES "**

Abréviations : Gestion des Compétences = GC

	A	B	C
<b>n ° questions</b>	1	1	1
<b>Contenu</b>	pratique de la GC	Nombre d'années de pratique de GC	pratique de Bilan de C
<b>Calcul des points : total 100</b>	oui = 10 non = 0	linéaire sur [ 0 ; 5 ] 0 an = 0 5 ans = 10	oui = 10 non = 0

D	E	F	G
12	13	17	19
Pourcentage d'évaluation annuelle	Utilisation de critères de C	Ressenti de la GC	Document en GC
note sur 10	oui = 10 non = 0	( note sur 5 ) * 2	oui = 10 non = 0

H	I	J
19	27	28
Formation en GC	Nombre de salariés formés / effectif	Nombre d'heures de formation / nombre de salariés formés
oui = 10 non = 0	Note sur 10	linéaire sur [ 0 ; 50 ] 0 heure = 0 50 heures = 10

Calcul de l'indice de maturité en Gestion des Compétences = i GC :

**i GC pour une entreprise = Somme ( A+ B+C+ D + E + F + G + H + I + J )**

**ANNEXE 2 : CONSTRUCTION DE L'INDICE DE MATURITE EN ORGANISATION QUALIFIANTE**

Abréviation : Organisation Qualifiante = OQ

	K	L	M
<b>n questions</b>	4	6	7
<b>Contenu</b>	Formalisa - tion des ressource s humaines	Fonctions en terme de responsa - bilités	Change - ment de qualifica - tion dans un poste
<b>Calcul des points : total 100</b>	oui = 10 non = 0	oui = 10 non = 0	oui = 10 non = 0

N	O	P	Q
8	9	22	24
% de turnover dans l'entrepris e	Apparte - nance DRH au Comité de direction	Vision de l'entrepris e	Style de manage - ment dominant
note sur 10	oui = 10 non = 0	note sur 10	Direct = 0 Partici = 3 Projet = 6 Rése = 10

R	S	T
25	26	29
Nombre de niveaux hiérarchiques ( Nnh ) X = Nnh réel / Nnh théorique ( voir annexe 4. )	% de la masse salariale pour la formation	Situation sur une échelle de l'OQ
( 1 - ( X - 1 ) ) * 10	note sur 10	( note sur 5 ) * 2

Calcul de l'indice de maturité en Organisation Qualifiante = i OQ

**i OQ pour une entreprise = somme ( K + L + M + N + O + P + Q + R + S + T )**

**ANNEXE 3 : CALCUL DU NOMBRE DE NIVEAUX HIERARCHIQUES THEORIQUES ( N th )**

Nous partons de l'hypothèse qu'un manager encadre un nombre fixe ( ici 8 ) de personnes en ligne directe. L'effectif ( Ef ) est le nombre de salariés de l'entreprise.  
Donc :

$$Ef = 8 \text{ puissance } ( N \text{ th } ) < = >$$

$$Ef = e \text{ puissance } ( N \text{ th } * \text{Log } 8 ) < = >$$

$$N \text{ th } = \text{Log } Ef / \text{Log } 8$$

Dans la pratique, il s'agit d'une fonction par palier  $N \text{ th } = E ( \text{Log } Ef / \text{Log } 8 ) + 1$

E représente la fonction " partie entière ".

Ainsi, le nombre de niveaux hiérarchiques théoriques ( N th ) est une fonction par palier du logarithme de l'effectif ( Lof Ef ).

## BIBLIOGRAPHIE

- F. Allard, L. Mallet " Les effets formateurs de l'organisation du travail : un regard critique à la lueur d'expériences ", Actes du Congrès de l' AGRH, Montpellier, novembre 1994, p 35 - 48.
- M. Anger, C. Courtin, P. Tronina " Le portefeuille de compétences, un outil au service de la gestion des carrières ouvrières, l'expérience du groupe TEM "; article du livre de M. Parlier, F. Minet, S. Witte de, *La compétence mythe, construction ou réalité*, L'Harmattan, 1994, p 213 - 221.
- C. Argyris, *On organizational Learning*, Blackwell Business, Cambridge, Massachussets, 1992.
- C. Argyris, *Organization and innovation*, Irwin dorsey series in Behavior science, 1965
- J. Aubret, P. Gilbert, F. Pigeyre, *Savoir et pouvoir : les compétences en questions*, PUF, 1993.
- S. Aubrun, R. Orofiama, *Les compétences de 3ème dimensions*, CNAM, Paris, 1990.
- CH. Besseyre des Horts, *Vers une gestion stratégique des ressources humaines*, Les Editions d'Organisation, 1988.
- Cegos, *Développement des compétences et stratégies de l'entreprise*, Les Editions d'Organisation, 1987.
- L. Chambrier " Apprentissage organisationnel et efficacité des Ressources Humaines "; Premières rencontres Nantaises Chercheurs - Praticiens de la GRH\_ " du 31 Mars 1994, p 100 - 109.
- G. Donnadieu, P. Denimal, *Classification, qualification : de l'évaluation des emplois à la gestion des compétences*, Editions Liaisons, 1993.
- E. Dugué, " La gestion des compétences : les savoirs dévalués, le pouvoir occulté ", *Sociologie du travail*, n° 3/94, p 273-292
- JP. Durand, *Vers un nouveau modèle productif ?*, Edition Syros, Collection Alternatives économiques, 1993.
- R. Hall, " A framework linking intangible resource an capabilities to sustainable competitive advantage ", *Strategic Management Journal*, Vol 14, 1993, p 607-618
- G. Hamel, CK. Prahadal, *La conquête du futur*, Interéditions, 1995.
- B. Henriet " Les axes actuels de la réflexion en GRH "; Premières rencontres Nantaises Chercheurs - Praticiens de la GRH; 31 Mars 1994, p 13 - 18.
- I. Hiroyuki, TW Roehl, *Mobilizing Invisible Assets*, Harvard University Press, cambridge, massachussets, 1987

D. Jedliczka, G. Delahaye, *Compétences et Alternances*, Editions Liaisons, 1994.

M. Kalika " La problématique des relations entre chercheurs et praticiens en GRH ";  
Premières rencontres Nantaises Chercheurs - Praticiens de la GRH; 31 Mars 1994, p  
3 - 9.

G. Le Boterf, *De la compétence : Essai sur un attracteur étrange*, Les Editions  
d'Organisation, 1994.

RG. Mcgrath, IC. Macmillan, S. Venkataraman, " Defining and developing  
Competence : a strategic process Paradigm ", Strategic Management Journal, Vol16,  
1995, p 251-275

P. Michard, A. Yatchinsky, " En quoi les bilans de compétences renouvellent la  
problématique de la compétence " article du livre M. Parlier, F. Minet, S. Witte de ,  
*La compétence mythe, construction ou réalité ?*, Edition l'harmattan, 1994, p 193 -  
211

S. Michel, M. Ledru, *Capital compétence dans l'entreprise : une approche cognitive*,  
ESF, 1991.

A. Mitrani, DM. Murray, A. Bernard, *Des compétences et des hommes, le  
management des ressources humaines en europe*, Les Editions d'Organisations, 1992.

M. Parlier, F. Minet, S. Witte de, *La compétence mythe, construction ou réalité ?*,  
Edition l'harmattan, 1994.

C.K.Prahadal, G. Hamel, " The Core Competence of the Corporation ", Harvard  
Business Review, May June 1990, p 79-91

R. Sainsaulieu, *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*, Presse de la Fondation  
nationale des sciences politiques, DALLOZ, Paris, 1987.

P. Senge, *la cinquième discipline : l'art et la manière des organisations qui  
apprennent*, First, 1991.

D. Thierry, C. Sauret, avec la participation de N. Monod *La gestion prévisionnelle et  
préventive des emplois et des compétences*, Edition L' Harmattan, 1993.

G. Tocquer, *Les sources d'avantages concurrentiels dans les services : une approche  
basée sur les compétences*, Thèse de doctorat sous la direction du Professeur J.  
Lebraty, Université de Nice, 1995

JY. Trepos, *Sociologie de la compétence professionnelle*, Presse Universitaire de  
Nancy, collection Espace Social, 1992.

P. Zarifian " Coopération, compétence et système de gestion dans l'industrie : à la  
recherche de cohérence ", 5ème Congrès de l' AGRH, 17 - 18 novembre 1994,  
Montpellier, p 15 - 21

P. Zarifian, " Acquisition et reconnaissance des compétences dans une organisation qualifiante " cité dans recueil de l'éducation *l'Organisation qualifiante*, n° 12, p 15 - 22.