

La « gestion par la compétence » une pratique managériale en voie d'émergence au sein de l'entreprise Française: Du discours aux pratiques

Ouerghi Malika, Doctorante

Laboratoire Orléanais de Gestion (LOG), Université d'Orléans (France)

Rue de Blois- B.P.6739, 45067 Orléans Cedex 2, France

Tel : 02 38 41 70 28 ; Fax : 02 38 49 48 16

ouerghimalika@yahoo.fr ; <http://www.univ-orleans.fr/DEG/LOG>

Résumé

Depuis longtemps et jusqu'à présent, le modèle de la qualification est considéré comme un critère majeur de définition des emplois. Il structure les formations, les grilles de classifications et bien d'autres formes d'organisation du travail. Mais l'émergence puis la diffusion récente de la « logique de compétence », tant au sein des entreprises que dans les travaux de recherche, dévoile de nouveaux horizons par rapport à l'organisation du travail et la gestion de la main d'oeuvre. Cet article se propose de fournir un grand nombre d'indicateurs statistiques permettant d'évaluer et de mesurer l'émergence de la « logique de compétence ». Nous avons essayé d'établir une typologie des différentes pratiques de gestion du personnel dans la but de repérer la diffusion réelle de la « logique de compétence » en tant que nouveau mode de gestion de main d'oeuvre au niveau de l'entreprise française. Un traitement statistique, utilisant l'enquête REPONSE 2004-2005, est effectué. Nous verrons alors que cette nouvelle pratique est à l'heure actuelle assez répandue au sein des entreprises françaises.

Mots clés : « Gestion par la compétence », mesure, enquête REPONSE, typologie, nouvelle pratique managériale.

INTRODUCTION

Aujourd'hui nous assistons à une vague incessante de restructurations et de transformations qui ont changé le visage de l'environnement dans lequel opèrent les organisations. Dans ce contexte d'incertitude et d'instabilité, marqué par la globalisation des marchés et le progrès technologique, l'entreprise se trouve dans l'obligation de s'adapter continuellement et d'opter, le cas échéant, pour des changements plus prononcés. C'est ce qu'on appelle généralement les changements stratégiques. Selon Hafsi et Fabi (1997), ces changements « touchent soit le contenu (objectifs, appréciation de l'environnement et les disponibilités des ressources), soit le processus (structure, systèmes, culture et valeurs), afin d'augmenter la performance de l'organisation ».

Ce contexte mouvant rend, plus que jamais, nécessaire l'introduction et le développement de nouvelles méthodes et pratiques efficaces d'organisation du travail. Ces dernières devraient favoriser la disponibilité accrue des salariés jouissant de nouvelles compétences nécessaires pour faire face aux exigences de la compétitivité.

Les changements organisationnels se caractérisent le plus souvent par l'introduction de nouvelles pratiques comme le travail en équipe autonome, le management de qualité ou encore la production en flux tendus. Des pratiques qui pour la plupart décloisonnent les activités productives et conduisent à un enrichissement des compétences et à une autonomie accrue des travailleurs. Ce nouveau cadre marque alors, le passage d'un mode d'organisation et de gestion basé sur la conception taylorienne bureaucratique caractérisée par un fort degré de standardisation, de spécialisation et de supervision des tâches et des travailleurs, à un nouveau mode d'organisation marqué par l'émergence de nouvelles modalités de mobilisation des ressources humaines (gestion participative, gestion prévisionnelle des emplois et des compétences). C'est dans ce nouveau contexte émergent que la « gestion par la compétence » est apparue en tant que nouveau mode de gestion de la main d'oeuvre. Elle est devenue depuis les années 1980 un thème d'actualité abondamment mobilisé dans les discours scientifiques. Ce concept renvoie à une formalisation du travail, à une capacité de représentation des processus et d'anticipation des aléas, une intériorisation des normes de qualité et de contrôle qui modifient le niveau d'implication et le degré d'autonomie des individus (Dietrich, 1999).

Face à la profusion des écrits et des pratiques qui se réclament de la « compétence », depuis la mise en place de l'accord ACAP 2000 à l'abondante littérature sur le sujet, il est aujourd'hui difficile de voir clair sur la diffusion réelle du « modèle de la compétence » dans les entreprises

françaises. Etudier cette problématique est d'autant plus difficile que, bien souvent, les observations et les analyses qui sont faites relèvent soit d'une glorification aveugle de cette démarche, soit d'un a priori critique (Louart P, 2006). En conclusion, force est de constater que l'on ne dispose que de peu de résultats quantitatifs permettant d'évaluer la réalité de cette nouvelle « donne » en tant que pratique managériale au niveau de l'entreprise française.

Afin d'apporter un éclairage sur cette question, l'enjeu de notre étude sera l'observation empirique de la mesure de la diffusion réelle du mode de gestion par la compétence. Il s'agit de montrer si la réalité sur le terrain révèle un écart entre les discours, qui annoncent l'émergence des prémices d'un nouveau modèle productif, et les pratiques qui infirment cette idée. Le matériau empirique sur lequel nous nous appuyons est constitué (outre notre examen attentif de la littérature et des discours actuels sur le sujet effectué au cours des deux premières parties), de l'enquête REPONSE menée par la DARES¹ sur le thème des Relations Professionnelles et Négociations d'Entreprises Françaises.

Dans ce cadre, cet article tentera de mesurer et d'évaluer l'émergence en cours de la gestion par la compétence dans un contexte d'individualisation approfondie des parcours et des trajectoires professionnels. Pour cela, nous exploitons l'enquête REPONSE 2005 de la DARES portant sur le thème des relations professionnelles et les négociations d'entreprises en France. Cette enquête fournit pour un échantillon représentatif des établissements de plus de 20 salariés, des données détaillées sur leurs choix organisationnels.

Pour répondre à cette problématique, nous présentons en première partie de ce travail les traits caractéristiques de ce nouveau mode de gestion de la main d'œuvre afin de mieux prendre la mesure du passage souvent annoncé d'un modèle productif et de gestion des ressources humaines fondé sur une logique de poste, à un nouveau modèle dit « modèle de la compétence » (Lichtenberger et Paradeise, 2001), dans un contexte où la transformation des sources de la compétitivité vient questionner les modèles d'organisation des entreprises. Nous tenterons à partir d'une revue de la littérature de rechercher et de sélectionner les critères qui nous permettront de saisir et de mettre en œuvre « une gestion par la compétence ».

La deuxième partie s'attache à présenter notre matériau empirique et la méthodologie adoptée pour notre étude.

¹ DARES : la Direction de l'Animation et de la Recherche des Etudes et des Statistiques.

La troisième partie sera consacrée à l'observation empirique de l'émergence de la gestion par la compétence au niveau de l'entreprise française. Nous construisons une typologie des différents modes de gestion du personnel identifiés par notre analyse de l'enquête REPONSE dans le but d'identifier la pratique de « gestion par la compétence ».

1. L'EMERGENCE DE LA GESTION PAR LA COMPETENCE : CADRE THEORIQUE

La présente partie expose le cadre général de notre recherche. Nous nous proposons, dans un premier temps, de présenter à travers notre étude approfondie de la littérature les relations entre le mode de gestion par la compétence et les nouvelles formes d'organisation du travail et les caractéristiques propres à l'entreprise. Dans un deuxième temps, nous aborderons la méthodologie adoptée pour notre étude. Il s'agit notamment de présenter notre matériau empirique, l'enquête REPONSE et notre logique d'exploitation des différentes données de l'enquête pour répondre à notre problématique.

1.1. REVUE DE LA LITTERATURE

Pour mener à bien ce travail, un bref passage en revue de la littérature va nous permettre de mieux aborder le sujet de l'émergence du modèle de compétence. Ce dernier suscite un nombre croissant d'observations et d'études dans les domaines de la gestion, de la sociologie du travail, des sciences cognitives et des sciences économiques. Néanmoins, cette nouvelle donne reste un sujet de débat largement critiqué. Au sein des entreprises, même si les démarches de la « gestion par la compétence » sont encore limitées (Collin T et Grasser B, 2003), l'avènement d'une économie post-fordiste, marquée notamment par une grande transformation des entreprises, a rendu caduque une certaine conception du modèle taylorien basé sur la « logique de poste ».

Le modèle taylorien basé sur la « logique de poste » est généralement associé à la mise en forme de la relation salariale typique d'un modèle dominant de régulation « fordiste », par ailleurs abondamment décrit par « l'approche par la régulation » (Boyer, 1987). Associé à une production standardisée de masse, elle-même articulée à une consommation standardisée de masse, il s'exprime dans les firmes par le découpage des fonctions productives et des fonctions de conception d'une part, et des fonctions de conception et de commercialisation de l'autre. Surtout,

la production s'y analyse comme une sommation d'activités identifiées aux postes de travail, qui dessinent du même coup la hiérarchie statutaire et canalisent la mobilité professionnelle dans le cadre des « marchés internes » à l'organisation. Dans ce cadre, les salariés échangent, au terme d'un contrat de travail dont le contenu est tout autant « implicite » (Azariadis, 1975) qu'explicite, subordination au travail contre sécurité dans le cadre des marchés internes (Supiot, 1999). Ils doivent en particulier, dans le cadre de cette organisation, se conformer aux consignes définies par leur poste, sans disposer de leurs propres savoirs être, ni de l'amont ni de l'aval de la situation où ils se trouvent, comme simples exécutants d'un plan fixé par ailleurs. En contrepartie, l'obéissance des salariés est rétribuée par les perspectives inscrites dans un système objectivé de classification. La gestion du personnel se réduit alors à une gestion de flux normée par des classifications professionnelles : la politique salariale consiste en le paiement d'une valeur d'échange pour l'usage d'une fraction de la « force du travail social », conçue implicitement comme une réalité collective.

Comme le souligne par ailleurs Salais (1989), la viabilité macro-économique et sociale d'un tel modèle repose sur l'établissement et le respect de deux conventions : une convention de productivité ex ante, qui repose sur les engagements contractualisés et objectivés des firmes et de leurs salariés ; une convention de chômage ex post qui repose sur la collectivité la redistribution de la force de travail et la garantie d'une contrepartie au « droit au travail ».

Ce modèle- type de la « logique de poste » est par ailleurs convergent avec une logique de « qualification », où les compétences professionnelles se résument en une qualification à remplir un « poste » , qualification reconnue dans un système, lui aussi objectivé, de certification, et assurant l'articulation entre système de formation (généralement initiale) et marchés internes du travail : « la qualification apparaît donc comme une relation stable entre valeur d'usage et valeur d'échange de la force de travail, identifiées par deux types de variables : les capacités individuelles, conventionnellement identifiées par le titre (reconnaissant l'incorporation formelle des savoirs et savoir faire par la formation initiale et continue) et /ou l'ancienneté (validant les acquis irréversibles de l'expérience) et le poste (décrit par le contenu présumé exhaustif des tâches prescrites) (Lichtenberger et alii, p.35).

La légitimité et l'efficacité du modèle de la « logique de poste » reposent sur le fait qu'il est donc largement produit par la négociation collective, laquelle ajuste des compromis organisant la

convergence des anticipations croisées des firmes et des salariés, sous la surveillance d'un tiers garant qu'est le droit au travail.

Jusqu'au les années 1970, le système de la « logique de poste » est appliqué sans modification majeur, mais au cours de cette décennie il devient un modèle fragilisé, comme l'ensemble des formes institutionnelles et des médiations sociales avec lesquelles il fait sens, avec le délitement général de la régulation fordienne, emportée par la recomposition des sources de la productivité et de la compétitivité (Aglietta, 1997).

Les dispositifs qui formaient la convention de productivité s'hybrident alors progressivement, avec l'adoption, dès les années 1970 des grilles conventionnelles à critères classants, et l'émergence de nouvelles modalités de mobilisation des ressources humaines (gestion participative, gestion prévisionnelle des emplois et des compétences) : l'ensemble des règles négociées jusqu'alors et qui faisaient sens dans le cadre du cercle vertueux de la croissance fordienne, sont alors, progressivement, dénoncées comme autant de rigidités, faisant obstacle à la nécessaire adaptation des acteurs et des marchés aux nouvelles conditions.

D'une « logique de poste », la gestion des ressources humaines dans les entreprises évolue progressivement vers des logiques et des pratiques plus ouvertes et plus souples² dont l'objet général serait la « responsabilisation de toutes les catégories de salariés, qui permet à l'entreprise de faire face aux défis relatifs au développement de l'entreprise et de la pérennisation » (MEDEF, 2002, p.5). C'est ainsi que le « modèle de la compétence » naît de cette déstabilisation « tente de renouveler les bases de l'échange salarial, dans des termes qui ne sont pas sans rappeler le modèle du métier » (Aglietta, 1997, p.37). En rupture³ avec le modèle de la « logique de poste » basé quant à lui sur la notion du travail prescrit. « la « logique de compétence » quant à elle évoque ce quelque chose en plus qui est demandé au salarié et que sa qualification n'arrive plus à nommer ni à garantir. Un salarié compétent devient pour l'employeur celui qui se révèle performant dans les nouvelles conditions d'exigences productives nécessitant des capacités d'appréciation, de décision et d'intervention autonome et non plus seulement une obéissance aux directives fixées » (Lichtenberger Y. 1999, p.97).

² Evaluation des compétences, gestion des compétences, gestion par les compétences, plan de développement...

³ Même si une certaine littérature comme Paradeise C et Lichtenberger Y (2001) et Reynaud J.D (2001) montre que la rupture entre les deux modèles n'est pas totale c'est-à-dire qu'il existe une certaine continuité entre les deux modèles.

Tableau n°1 : Les spécificités des deux modes de gestion du personnel

Gestion par la « logique de poste »	Gestion par la « logique de compétence »
Les entreprises qui se conforment à ce mode de gestion encadrent très fortement leurs salariés. Ces firmes pourraient se caractériser par de faibles difficultés à recruter, peu de dépenses de formation, un travail défini par des tâches précises à exécuter, un recours permanent à la hiérarchie, une absence de polyvalence des salariés, un contrôle permanent du travail,....	Les entreprises qui se conforment à cette nouvelle pratique managériale proposent un encadrement du travail plus souple en privilégiant la polyvalence, la motivation des salariés, la coopération entre les salariés, en consacrant une large part de la masse salariale à la formation, en encourageant les salariés à être autonome et responsable et en ne procédant qu'à des contrôles occasionnels du travail...

1.2. LES TRAITs CARACTERISTIQUES DE LA GESTION PAR LA COMPETENCE : ESSAI DE DEFINITION

Dans un premier temps, nous présentons les traits caractéristiques que nous jugeons a priori caractéristiques du mode de gestion par la compétence et de cerner les liens qui peuvent être tissés le mode de gestion par la compétence avec les nouvelles formes d'organisation du travail.

Nous présentons l'ensemble des variables que nous jugeons distinctives du mode de gestion par la compétence. La question est de savoir quelles variables permettraient de mettre en évidence la pratique de gestion par la compétence, sachant qu'il n'en existe pas directement sur le sujet dans notre matériau empirique : l'enquête REPOSE. Il est donc nécessaire de rechercher les variables sur lesquelles nous pouvons constater une transformation des différents modes de gestion du personnel et spécifiquement un passage de « la logique de poste » à « la logique de compétence » (Colin et Grasser, 2003). L'ensemble de ces variables représente un indicateur actif pour identifier cette nouvelle pratique managériale dans le but de mesurer sa diffusion récente au niveau de l'entreprise française. Parmi les variables sélectionnées à partir de la revue de la littérature et renvoyant aux pratiques de « gestion par la compétence » nous avons retenu cinq variables (que nous jugeons a priori caractéristiques du mode de gestion par la compétence). Ces traits caractéristiques sont : les dépenses de formation, la responsabilité, l'autonomie, l'évaluation et le contrôle. Il nous semble que l'émergence de cette nouvelle pratique managériale est associée positivement à ces formes d'organisation du travail largement mobilisées au niveau de la littérature sur la logique de compétence (variables descriptives).

La justification de notre choix pour chaque variable descriptive est présentée comme suit :

▪ **Les dépenses de formation.**

La loi du 4 mai 2004 relative à la formation professionnelle tout au long de la vie professionnelle et au dialogue social est un progrès important. Elle doit permettre l'adaptation permanente et le développement des compétences des professionnels dans le contexte de l'évolution incessante des métiers. Ces évolutions sont marquées par l'apparition de nouvelles réglementations, de nouvelles technologies, de nouveaux rapports sociaux et de la mutation rapide des enjeux internationaux. Inscrite dans le code du travail dans les articles 900, les principaux objectifs de cette loi sont ainsi présentés :

- « la formation professionnelle continue a pour objet de favoriser l'insertion ou la réinsertion professionnelle des travailleurs, de permettre leur maintien dans l'emploi, de favoriser le développement de leurs compétences et l'accès aux différents niveaux de la qualification professionnelles, de contribuer au développement économique et culturel et à leur promotion sociale » (alinéa 2 de l'article L. 900-1 du code du travail).
- Elle rappelle, par l'article L930-1, l'obligation de l'employeur d'assurer l'adaptation des salariés à leur poste de travail, en veillant au maintien de leur capacité à occuper un emploi, au regard notamment de l'évolution des emplois, des technologies et des organisations. L'employeur peut proposer des formations qui participent au développement des compétences.

La loi accorde donc une grande importance à la formation professionnelle et oblige les entreprises à mettre en place une politique de formation pour tout les salariés. La nouvelle loi insiste sur le rôle important que peut jouer la formation professionnelle dans le développement des nouvelles compétences indispensables pour l'adaptation aux nouvelles exigences de la compétitivité et pour l'évolution des emplois.

Par ailleurs, selon Zarifian (1998), la formation devient un instrument intégré au nouveau modèle de gestion par la compétence. La mise en œuvre d'une logique de compétence doit donc s'accompagner d'une véritable politique de formation, que l'on se propose de saisir, dans l'enquête REPNSE, à partir du niveau des dépenses de formation.

On peut donc faire l'hypothèse suivante :

H1 : la « gestion par la compétence » est associée positivement à une politique de formation intéressante au niveau de l'entreprise.

▪ **La responsabilité et l'autonomie.**

Zarifian (1988) identifie, dans un certain nombre d'entreprises industrielles, les éléments constitutifs d'un nouveau modèle de gestion de la main d'œuvre qu'il nomme le « modèle de la compétence ». Ce dernier est fondé sur l'importance de la stratégie de qualité sur laquelle s'appuie une nouvelle organisation du travail et un nouveau mode de mobilisation de la main d'œuvre. Ce nouveau mode sera centré sur *la responsabilisation des salariés autour d'objectifs et sur la définition des formes d'initiatives qui leur sont conférées*. La mise en œuvre de la gestion par la compétence doit donc s'accompagner d'une responsabilisation des salariés et d'une certaine autonomie au travail. Il nous semble donc que les deux variables responsabilité et autonomie sont deux indicateurs parmi d'autres mode de gestion par la compétence.

On peut donc formuler l'hypothèse suivante :

H2 : la gestion par la compétence est associée positivement à la responsabilisation et l'autonomisation des salariés dans leur travail.

▪ **L'évaluation des salariés**

L'évaluation des salariés, qui semble une étape majeure de la relation entre l'entreprise et son salarié, peut être l'occasion de désamorcer les crises latentes. En effet, l'évaluation peut jouer un rôle important dans la gestion des carrières et la rémunération du salarié. Ce sont des éléments qui apparaissent cohérents avec la politique de gestion des ressources humaines par la compétence. Généralement, l'évaluation périodique est utilisée pour motiver et guider le salarié dans son développement personnel de savoir-faire et de compétences. Elle permet aussi à l'entreprise de justifier des décisions et des actions dans le domaine des ressources humaines (promotions, mutations, ...). Cavestro et Sonzogni (1999, p.77) ajoutent que « la compétence nécessite d'évaluer les performances ou aptitudes individuelles, notamment à partir de référents transversaux aux métiers ». Vu le rôle important de l'évaluation périodique que ce soit pour l'entreprise ou le salarié, il nous paraît que la mise en œuvre d'un mode de gestion par la compétence n'a de réalité que s'il existe des entretiens d'évaluation et de suivi pour l'ensemble des salariés.

Nous tentons donc de tester l'hypothèse suivante :

Hypothèse 3 : la gestion par la compétence est associée positivement à l'existence d'entretien d'évaluation périodique avec la hiérarchie.

▪ **Le contrôle hiérarchique.**

Zarifian (2001) définit la compétence comme un ensemble de facteurs comprenant à la fois : « la prise d'initiative et de responsabilité sur des situations professionnelles (...), une intelligence pratique des situations qui s'appuie sur des connaissances acquises et les transforme (...), la faculté à mobiliser un réseau d'acteurs autour des mêmes situations, à partager des enjeux et à assumer des domaines de responsabilité ».

Cette définition de la gestion par la compétence met en évidence la dynamique de l'action et l'implication du personnel dans son travail, or cette dynamique ne peut pas être créée dans un cadre professionnel où le contrôle hiérarchique est permanent. Il nous semble qu'un mode de gestion par la compétence ne peut pas coexister avec un contrôle hiérarchique qui pèse sur le travail salarié.

On peut donc faire l'hypothèse suivante :

Hypothèse 4: la gestion par la compétence est associée positivement à la régression du contrôle hiérarchique permanent.

2. MESURE DE LA DIFFUSION REELLE DE LA GESTION PAR LA COMPETENCE : ETUDE SUR DES DONNEES FRANCAISES

D'un point de vue méthodologique, notre exploration repose sur une exploitation secondaire de l'enquête REPONSE 2004-2005 qui comporte un certain nombre de thèmes permettant, si ce n'est de mesurer directement la percée du modèle de gestion par la compétence, du moins d'en exploiter les données pour atteindre notre objectif. C'est donc sur la base des données relatives aux différentes formes d'organisation du travail et aux modes de gestion du personnel réellement adoptés par les entreprises de l'enquête REPONSE que nous allons tenter de repérer et mesurer la diffusion de cette nouvelle pratique managériale.

2.1. PRESENTATION DE NOTRE MATERIAU EMPIRIQUE L'ENQUETE REPONSE

La base de données « Relations Professionnelles et Négociation d'Entreprise » (REPONSE) est issue d'une enquête statistique menée par le Ministère du Travail (DARES) en 2004-2005 auprès des entreprises, des représentants du personnel et des salariés. Cette enquête est un outil destiné à

analyser les relations sociales dans les entreprises, en lien avec les stratégies concurrentielles et organisationnelles des employeurs. Menée sur un échantillon représentatif de 3000 établissements (l'échantillon utilisé après nettoyage de la base de données est composé d'environ 2911 établissements), l'enquête est réalisée par des entretiens en face à face entre, d'une part, un enquêteur et un représentant de l'employeur et, d'autre part, un autre enquêteur et un représentant du personnel dans chaque établissement et enfin un entretien avec plusieurs salariés. L'enquête a été réalisée auprès d'un échantillon représentatif d'établissements de 20 salariés ou plus du secteur marchand non agricole domiciliés en France.

L'enquête fournit, à l'aide d'indicateurs qualitatifs, une description précise des processus de négociation dans l'entreprise. Elle s'attache à identifier les principaux enjeux de la négociation sociale et permet de les mettre en relation avec des questions clés telles que les politiques salariales, la gestion de l'emploi, les innovations technologiques et organisationnelles, les méthodes d'organisation et de contrôle du travail et le climat social.

Comme le soulignent Colin et Grasser (2003), trois caractéristiques de REPONSE méritent d'être relevées. D'un point de vue statistique, cette enquête a l'énorme avantage de reposer sur un échantillon aléatoire représentatif des établissements inclus dans le champ de l'enquête. Les résultats obtenus ont donc a priori une validité générale. La deuxième caractéristique est la taille importante de l'échantillon, près de 3000 établissements. Enfin, la dimension du questionnaire, environ 900 variables, et la réalisation de ce questionnaire par des enquêteurs de BVA⁴ en font une base particulièrement riche. Notons tout de même que cette enquête n'a pas été construite pour permettre la mesure de la diffusion de la gestion par la compétence mais pour analyser l'évolution des relations professionnelles en France. L'exploration d'une problématique en termes de compétence est donc une exploitation secondaire de ces données, ce qui contraint naturellement les choix que nous avons pu effectuer pour notre mesure.

En conclusion, l'enquête REPONSE est un outil statistique capable de saisir des pratiques complexes, dans le champs des relations professionnelles comme dans celui de la gestion de la main d'œuvre, pour les relier au profil économique, stratégique et organisationnel des firmes enquêtées. Autrement dit, de mesurer les transformations du rapport salarial contemporain, de mettre les discours à l'épreuve des faits puisqu'elle confronte en trois interrogations distinctes les

⁴ BVA : Michèk Brulé et Jean-Pierre Ville créent BVA en 1970 et donnent leurs noms à l'un des premiers instituts de sondage en France (Brulé Ville ET Associé).

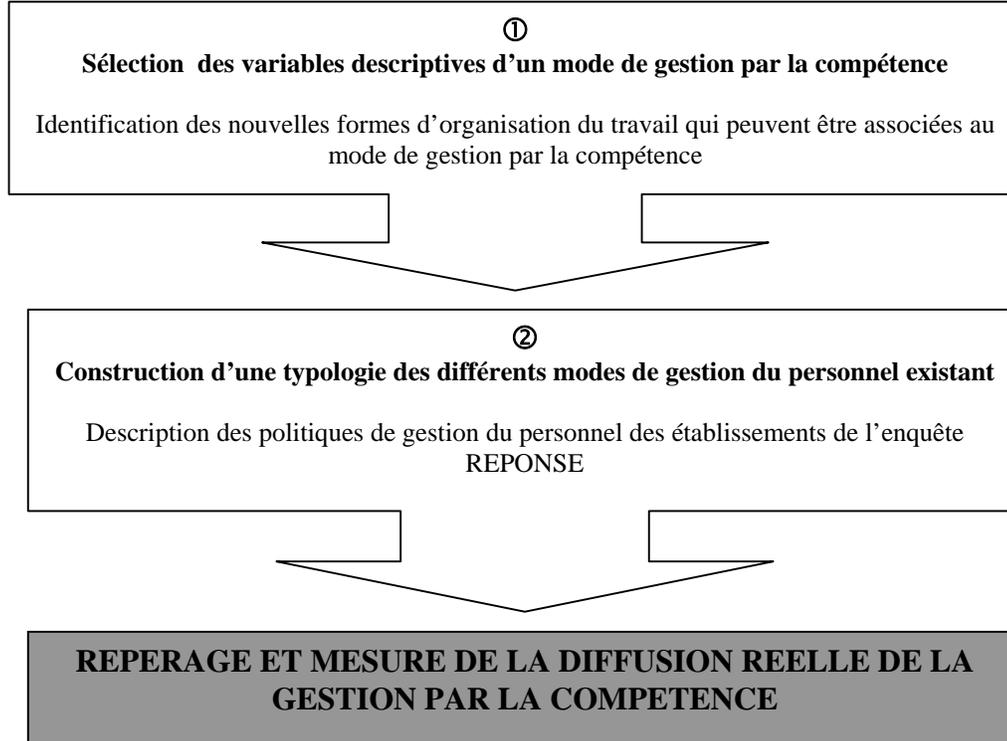
points de vue de la direction, des salariés et de leurs représentants, et de confronter les hypothèses aux données du terrain.

Seule la base de données constituée par les questionnaires « employeurs » (volet n°1), décrivant plus particulièrement les pratiques managériales, a été utilisée. De fait, la méthode retenue dans notre recherche a pour objectif d'identifier et de repérer le nouveau mode de gestion par la compétence mise en place par les employeurs, dans le but de mesurer sa diffusion réelle.

2.2.LOGIQUE D'EXPLOITATION DE L'ENQUETE REPONSE : METHODOLOGIE DE L'ETUDE

D'un point de vue méthodologique, notre étude est organisée en trois étapes complémentaires. Il a été nécessaire, pour la faisabilité de cette étude de construire un ensemble de variables descriptives du mode de gestion par la compétence. Les variables mobilisées sont tirées (outre de notre étude approfondie de la littérature sur le sujet) des informations fournies par l'enquête REPONSE. Elles caractérisent les pratiques de gestion de la main d'œuvre et d'organisation du travail réellement existantes dans l'entreprise (étape n°1). Munie de l'ensemble des variables que nous avons jugé descriptives du mode de gestion par la compétence, nous construisons une typologie des différents mode de gestion du personnel existant dans l'enquête REPONSE (étape n° 2). L'objectif de cette typologie est de mettre en évidence le mode de gestion par la compétence et donc de mesurer la fréquence des entreprises pratiquant cette nouvelle pratique managériale. La dernière étape s'attache à déterminer les facteurs influençant le choix de l'adoption par les établissements interrogés de la gestion par la compétence (étape n°3).

Figure n° 1 : Logique d'exploitation de l'enquête REPONSE pour la mise en œuvre de la gestion par la compétence



Après avoir présenté dans cette partie le cadre général de notre étude, à savoir, notre matériau de travail, la méthodologie adoptée, nous exposons dans la partie suivante les principaux résultats de notre étude réalisée sur l'enquête REPONSE afin de tester les principales hypothèses de recherche et de mesurer la diffusion réelle de la « gestion par la compétence » dans les entreprises françaises.

3. LA GESTION PAR LA COMPETENCE UNE PRATIQUE ASSEZ REPANDUE DANS LES ENTREPRISES FRANCAISES

Munie de l'ensemble des variables descriptives présentées plus haut, nous nous attachons, dans le cadre de cette partie à répondre aux questions suivantes : quelle est la proportion des entreprises proposant un encadrement du travail plus « souple » en privilégiant l'autonomie, la responsabilité et la coopération entre les salariés, en consacrant une large part de la masse salariale à la formation et en ne procédant qu'à des contrôles occasionnels du travail? En d'autres termes quel est le pourcentage des entreprises pratiquant le mode de gestion par la compétence, au sens où nous l'avons entendu plus haut ?

3.1. DESCRIPTION DES DIFFERENTS MODES DE GESTION DU PERSONNEL DE L'ENQUETE

REPONSE : ESSAI DE TYPOLOGIE

Les variables descriptives sont déduites des informations sur les politiques d'encadrement des salariés, et sur la politique d'organisation du travail réellement adoptée par les entreprises, telles que les fournit la partie n°5, n°3 et n°6 du questionnaire « représentant de la direction » de l'enquête REPONSE (Annexe A).

Parmi les variables disponibles dans l'enquête REPONSE et renvoyant au pratique de gestion par la compétence, nous avons retenu les cinq variables déjà repérées dans la revue de la littérature (que nous jugeons à priori caractéristiques du mode de gestion par la compétence). Ces variables sont : les dépenses de formation, la responsabilité, l'autonomie, l'évaluation et le contrôle. Il nous semble que l'émergence de cette nouvelle pratique managériale est associée positivement à ces formes d'organisation du travail (variables descriptives).

▪ **Les dépenses de formation.**

La mise en œuvre d'une logique de compétence semble s'accompagner d'une véritable politique de formation, que l'on se propose de saisir, dans l'enquête REPONSE, à partir du niveau des dépenses de formation. Les dépenses de formation représentent donc un indicateur intéressant pour identifier le mode de gestion adopté par l'entreprise et plus précisément le mode de gestion par la compétence.

Les informations concernant les dépenses consacrées à la formation sont obtenues à partir des réponses à la question n° 5.4a du volet représentant de la direction : « *en 2004, quel est à peu près le pourcentage des dépenses globales de formation par rapport à la masse salariale de l'entreprise ?* ».

La variable correspondant à la dépense de formation est saisie par intervalle dans l'enquête REPONSE, ce qui oblige à choisir une borne de l'un de ces intervalles pour seuil. En l'occurrence, nous avons choisi le seuil de 2% qui permet de distinguer les entreprises qui vont au delà de l'obligation légale (1.6%).

▪ **La responsabilité et l'autonomie.**

Pour étudier le degré de responsabilité des salariés vis-à-vis de leur travail dans l'enquête REPONSE, nous renvoyons aux réponses des entreprises à la question n°5.6 : « *au sein de votre établissement, le travail à accomplir est-il défini plutôt par une description de tâches précises à exécuter ou par la fixation d'objectifs globaux ?* ».

Cette dernière aborde la manière dont les entreprises définissent le travail à accomplir par le salarié. Le travail à accomplir peut être établi soit suivant des tâches précises fixées par des ordres hiérarchiques, soit par des objectifs à atteindre dans le but de responsabiliser les salariés.

L'autonomie est saisie dans les réponses des dirigeants à la question n°5.7 : « *en cas d'incident dans la production ou la marche du service, les salariés sont encouragés à régler d'abord eux-mêmes le problème ou ils doivent en référer avant tout à la hiérarchie ?* ».

Cette dernière s'attache à montrer si les salariés font preuve d'esprit d'initiative en cas d'incidents avant de référer à leurs supérieurs hiérarchiques.

- **L' évaluation des salariés**

La question n° 6.10a : « *les salariés non cadres sont-ils reçus périodiquement par leur supérieur hiérarchique pour un entretien ?* », nous informe si les salariés sont reçus périodiquement pour des entretiens d'évaluation ou non.

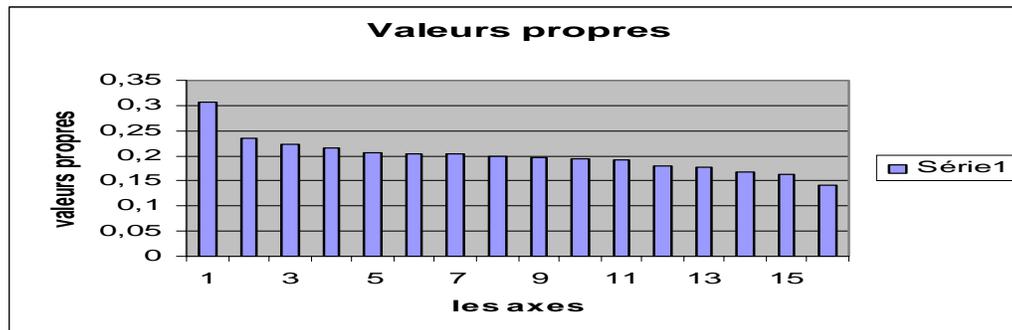
- **Le contrôle hiérarchique**

La réponse à la question n° 5.10 : « *le contrôle du travail s'exerce-t-il de façon permanente, intermittente, ou occasionnelle ?* », indique si le contrôle s'exerce de façon occasionnelle, intermittente, ou permanente dans l'entreprise.

A partir de l'ensemble des variables déjà sélectionnées et que nous jugeons descriptives et caractéristiques du mode de gestion par la compétence, nous avons réalisé une analyse en composantes multiples via une classification hiérarchique ayant pour objectif de mettre en évidence les différentes politiques de gestion de la main d'œuvre. La classification hiérarchique est une méthode descriptive d'analyse des données permettant le regroupement des individus selon leur ressemblances. Il s'agit de définir une segmentation des politiques de gestion du personnel des établissements français de l'enquête REPONSE. La classification hiérarchique vise à classer et à constituer des groupes d'établissements, ces derniers étant décrits par un ensemble de caractéristiques. Pour parvenir à constituer ces groupes, les établissements appartenant à l'un d'entre eux sont identifiés statistiquement comme étant proches par rapport à un ensemble d'éléments caractéristiques, et les groupes d'établissement identifiés doivent être les plus éloignés possibles les uns des autres. Cette analyse typologique a été effectuée au moyen du logiciel SPSS. Nous présentons les résultats de cette analyse ci-après.

- **Les statistiques descriptives : analyse des groupements**

Figure n°2 : Courbe de décroissance des pourcentages d'inertie expliquée



En se fondant sur l'examen de la courbe de décroissance des pourcentages d'inertie expliquée (ici les valeurs propres, cf. Figure ci-dessus), nous remarquons que les pourcentages sont très voisins à l'exception de l'axe n°1⁵. Cette allure du graphique représentant les valeurs propres des axes nous n'autorisent pas à rejeter un axe ou un autre, c'est pourquoi il est préférable de garder la totalité des axes (les 16 axes). Il s'agit de faire une Classification Ascendante Hiérarchique (CAH) à partir des 16 axes de l'ACM. L'objectif est de rechercher à chaque étape les deux classes les plus proches, on les fusionne, on continue jusqu'à qu'il n'y ait qu'une classe. Elle consiste à fournir un ensemble de partitions plus ou moins fines obtenues par regroupements successifs de parties.

La première étape consiste à fixer le nombre de groupes. Pour ce faire, nous utilisons une méthode de groupement hiérarchique (hiérarchique cluster). En utilisant une analyse de la chaîne d'agrégation de la CAH et en comparant le coefficient de distance entre deux groupes, nous pouvons déterminer le nombre de clusters qui représente le mieux la répartition des établissements. La seconde étape consiste à étudier la solution retenue en utilisant les calculs de Chi-deux pour chaque groupe choisi. .

Afin de poursuivre notre étude en profondeur, il est nécessaire de choisir la partition la plus pertinente. Si aucune partition fiable et efficiente n'est ressortie de l'analyse, la méthode de Ward associée aux distances euclidiennes au carré avec la répartition des établissements en six groupes apparaît comme la plus efficiente. Logiquement pour fixer le nombre de groupes ou de classes on

⁵ Les deux premiers axes expliquent près de 13% de l'inertie totale observée sur les déclarations des établissements aux 5 variables utilisées afin de décrire les politiques de gestion de la main d'œuvre. La relative faiblesse de l'inertie expliquée doit être certainement être reliée à la nature des données que nous exploitons.

doit voir un saut dans le coefficient de distance au niveau de la chaîne d'agrégation de la CAHI. On s'arrête juste avant le changement brutal. Dans notre cas nous ne trouvons pas ce saut mais on constate que le n°6 est comparé à plusieurs reprise (6 fois successives) avec d'autres numéro de classe. Nous avons donc choisi de nous arrêter au chiffre de 6 groupes (en examinant le dendrogramme pour visualiser les différents sauts, nous remarquons que nous ne pouvons pas le faire en raison du nombre trop élevé de nos données). Nous retiendrons donc la partition en six groupes pour la suite de notre étude.

Le tableau n°2 ci-dessous met en évidence la répartition des groupes suivant les variables descriptives. Le tableau représente une synthèse des 6 tableaux croisés issus des résultats de calculs des Chi deux.

Tableau n°2: Répartition des groupes d'établissements selon les variables descriptives

Variables	Modalités	Groupe 1	Groupe 2	Groupe 3	Groupe 4	Groupe 5	Groupe 6
Dépenses de formation	-1.5%	*	*			*	
	1.5% à 2%	*	*		*	*	*
	2.1% à 3%				*		*
	3.1% à 4%						
	4.1% à 6%						
	+ 6%			*			
Responsabilité	Non	*	*				
	Oui			*	*	*	*
	Ne sait pas						
Autonomie	Oui					*	*
	Non	*	*	*	*		
	Ne sait pas						
Contrôle	Permanent	*	*	*	*		
	Intermittent					*	*
	Occasionnel					*	*
	Ne sait pas						
Evaluation	Oui tous les salariés		*	*			*
	Oui certains	*			*	*	
	Non	*			*		
	Ne sait pas						
Fréquences		523	366	382	431	446	763

- **Description des différentes classes repérées**

La lecture du tableau ci - dessus met en évidence les traits caractéristiques de chaque groupe d'établissements. Nous essayons à présent de qualifier chaque groupe suivant les variables les plus distinctives.

1^{ème} groupe d'établissements pratiquant un mode de gestion du personnel que nous qualifions de « Traditionnel »

Les traits caractéristiques qui marquent ce groupe sont principalement le faible taux de dépenses consacrés à la formation, l'absence d'autonomie et de responsabilité, le contrôle est permanent et l'évaluation des salariés est limitée à un certain nombre de salariés. 523 établissements (soit 18%) appartiennent à ce groupe. Ce dernier développe les caractéristiques d'établissements « traditionnels » caractérisés par une gestion de la main d'œuvre dans laquelle la pression du contrôle permanent est importante. La direction accorde peu d'attention à la formation : les dépenses financières consacrées à la formation des salariés non cadres sont ainsi très limités (de 1.5% à 2%). Ces établissements n'encouragent pas l'autonomie et la responsabilité de leurs salariés, ne reçoivent qu'une minorité de leurs salariés pour des entretiens d'évaluation périodique.

2^{ème} groupe d'établissements pratiquant un mode de gestion du personnel que nous qualifions d' « évaluant ».

Parmi les variables descriptives que nous pouvons jugées caractéristiques de ce groupe d'établissements, la variable évaluation. Pour les autres variables, il ressort de notre analyse qu'elles ne sont pas significatives. Les établissements appartenons à ce groupe gardent les traits caractéristiques d'un modèle traditionnel à savoir, le faible taux des dépenses de formation, l'absence de responsabilité et d'autonomie. Le contrôle est exercé d'une façon permanente. Nous qualifions ce mode de gestion du personnel d'évaluation vue que ces établissements accordent une place importante à l'évaluation. Le pourcentage de ces établissements adoptant ce mode « évaluant » et de 12 % soit 366 établissements.

3^{ème} groupe d'établissements pratiquant un mode de gestion du personnel que nous qualifions de « responsabilisant ».

Au sein de ce groupe qui comprend 382 établissements (13 %), les dépenses de formation sont importantes (+6%). Les supérieurs hiérarchiques reçoivent périodiquement l'ensemble des salariés non cadres pour des entretiens d'évaluation. Le contrôle du travail est réalisé d'une

façon permanente. Ces établissements n'encouragent pas les salariés à être plus autonomes ou plus responsables dans leur travail. Ce dernier est effectué généralement suivant des tâches précises déterminées par la direction. Au total, les variables descriptives les plus marquantes pour ce groupe sont l'évaluation, la formation et la responsabilité. On peut donc qualifier ce **groupe de responsabilisant**. On remarque cependant que la formation et la discussion sont importantes : les établissements qui évaluent leurs salariés au moyen d'entretiens ou d'évaluation de leurs performances et qui donnent une importance à cette évaluation sont aussi ceux qui offrent une politique de formation intéressante et qui encouragent les salariés à discuter et à partager leur opinions.

4^{ème} groupe d'établissements pratiquant un mode de gestion du personnel que nous qualifions de « mixte »

Ce groupe comprend 431 établissements (15 %). Ces dernières, accordent assez d'attention à la formation professionnelle: les dépenses de formation sont entre 2.1% et 3% de la masse salariale. Les établissements sont pour la responsabilisation de salariés mais, l'autonomie dans le travail n'est pas souhaité. Le contrôle s'exerce d'une façon permanente et l'évaluation périodique est consacrée pour l'ensemble des salariés.

Au vue de notre analyse descriptive, nous remarquons que ce groupe intègre des traits caractéristiques mixtes issues du mode de gestion traditionnel (le modèle taylorien) et des autres modes du gestion du personnel. On peut donc qualifier ce mode de gestion **de mixte**.

5^{ème} groupe d'établissements pratiquant un mode de gestion du personnel que nous qualifions d' « individualisant »

On observe 446 établissements (à peu près 15 %) qui proposent des entretiens d'évaluation périodique à tous les salariés non cadres, qui s'engagent dans une politique de formation qu'on peut dire moyenne (2.1% à 3%), qui accordent une certaine autonomie à leurs salariés, qui stimulent le sentiment de responsabilité chez les salariés et enfin qui exercent un contrôle intermittent / occasionnel. Les variables les plus déterminantes qui caractérisent ce groupe sont la responsabilité et l'autonomie en premier lieu et la formation et l'évaluation en second lieu. Ce groupe reprend un bon nombre des caractéristiques d'une gestion individualisée. On peut donc qualifier ce mode de gestion adopté par ce groupe d'un mode de **gestion individualisée**.

6^{ème} groupe d'établissements pratiquant un mode de gestion du personnel que nous qualifions de mode de « gestion par la compétence »

Ce dernier groupe comprend 763 établissements (26%) qui développent une politique de formation intéressante et qui proposent des entretiens d'évaluation pour les salariés non cadres. Le travail est contrôlé d'une façon intermittente/occasionnelle. Ces établissements accordent une certaine autonomie aux salariés non cadres et les responsabilisent au travail. On observe donc les caractéristiques d'établissements « souples », caractérisés par une gestion par la compétence telle qu'on l'a définie plus haut. En effet, dans ces établissements, la formation est importante, l'autonomie et la responsabilisation des salariés sont encouragés et le contrôle du travail n'intervient que de manière intermittente ou occasionnelle. Les salariés sont reçus périodiquement par leur supérieur hiérarchique pour des entretiens d'évaluation.

Ce dernier groupe reprend donc l'ensemble des variables que nous avons jugées descriptives de la gestion par la compétence. Donc on peut le qualifier de **mode gestion par la compétence**.

Au terme de cette première analyse de notre classification hiérarchique, nous avons mis en évidence six modes de gestion du personnel :

- | | |
|-----------------------------|--------|
| - Gestion TRADITIONNELLE | MODE 1 |
| - Gestion EVALUANT | MODE 2 |
| - Gestion RESPONSABILISANT | MODE 3 |
| - Gestion MIXTE | MODE 4 |
| - Gestion INDIVIDUALISANTE | MODE 5 |
| - Gestion par LA COMPETENCE | MODE 6 |

Le tableau n°3 ci dessous reprend les caractéristiques des modes de gestion de la main d'œuvre mis en évidence par notre analyse.

Tableau n°3 : Les caractéristiques des modes de gestion existants dans l'enquête REPONSE

Les modes de gestion existants	Les variables descriptives				
	FORMATION	RESPONSABILITE	AUTONOMIE	CONTROLE	EVALUATION
M1	faible	n'est pas encouragée	n'est pas accordée	permanent	pour certains/non
M2	moyenne	n'est pas encouragée	n'est pas accordée	permanent	pour tous les salariés
M3	importante	encouragée	n'est pas accordée	permanent	pour tous les salariés
M4	moyenne	encouragée	n'est pas accordée	permanent	pour tous les salariés
M5	faible	encouragée	accordée	intermittent/ occasionnel	pour certains
M6	importante	encouragée	accordée	intermittent /occasionnel	pour tous les salariés

3.2. GESTION PAR LA COMPETENCE ET LES VARIABLES DESCRIPTIVES ASSOCIEES : PRINCIPAUX RESULTATS

La mise en évidence de cette typologie des différentes pratiques de gestion de la main d'œuvre de l'enquête REPONSE nous a permis de repérer le mode de gestion le plus approprié à la gestion par la compétence (groupe n°6) telle que nous l'avons définie dans la première partie. Nous essayons à présent d'analyser successivement les liens entre la pratique de gestion par la compétence et les variables descriptives associées. Notre analyse sera focalisée sur le groupe n° 6 qui correspond au mode de gestion par la compétence. Notre choix du groupe n°6 qui correspond au mieux au mode de gestion par la compétence est justifié par les résultats des tests du Chi deux sur les variables que nous avons jugées distinctives de cette nouvelle pratique managériale.

- *La politique de formation : accroissement des dépenses consacrées à la formation*

Les résultats de l'analyse montrent que le groupe n°6 (763 établissements) accorde un rôle déterminant à la formation des salariés. Ces résultats vont dans le sens de l'hypothèse1. La gestion par la compétence semble effectivement associée à une politique de formation importante au niveau de l'entreprise. Elle devient un instrument intégré à cette nouvelle pratique managériale.

- *L'autonomisation et la responsabilisation des salariés: encouragement de l'autonomie et définition du travail par objectifs.*

Les établissements du groupe n°6 déclarent qu'en cas d'incident technique mineur dans la production ou la marche du service, les salariés sont encouragés à régler d'abord eux mêmes le problème avant d'en référer à la hiérarchie. De même, ils affirment que le travail à accomplir par les salariés est défini par des objectifs fixés d'avance par la hiérarchie et que les salariés choisissent eux-mêmes la façon d'y arriver. Ces résultats sont en accord avec l'hypothèse 2. La gestion par la compétence est associée positivement à une autonomisation et responsabilisation des salariés dans leur travail.

- *L'évaluation périodiques des salariés : un recours accru aux entretiens d'évaluation*

D'après les réponses de la direction, les entretiens périodiques avec le supérieur hiérarchique (entretien d'évaluation, bilan, perspective...) sont répandus pour la population non cadre. L'entretien d'évaluation devient ainsi un élément de régulation de l'activité (définition des objectifs, évaluation des résultats, définition des besoins de formation...) mais elle est également un outil au service de l'encadrement des salariés. Les revendications du groupe n°6 sont cohérentes avec l'hypothèse 3. La gestion par la compétence est associée à l'existence des entretiens d'évaluation périodique avec les salariés.

- *Le contrôle hiérarchique : la régression du contrôle permanent*

Les résultats montrent que le contrôle hiérarchique établi au sein des établissements du groupe n°6 est exercé d'une façon intermittente / occasionnelle. Le mode de gestion par la compétence adopté par ces établissements semble aller de pair avec des formes de contrôle plus occasionnelles et moins permanentes, ce qui est cohérent avec l'hypothèse 4. La gestion par la compétence est associée positivement à un contrôle hiérarchique plus occasionnel.

Au total, les résultats qui viennent d'être présentés sont conformes à ce qui était attendu selon l'ensemble des hypothèses formulées dans la première partie. Les établissements qui adoptent un mode de gestion par la compétence accordent de l'importance à la politique de formation, encouragent l'autonomie et responsabilisent les salariés dans le travail, réalisent des entretiens d'évaluations périodiques à tous les salariés et exercent un contrôle hiérarchique occasionnel.

La conclusion qu'on peut tirer de ce travail, c'est que le groupe n°6 mis en évidence par notre typologie valide nos hypothèses concernant les liens que peuvent tisser le nouveau mode de « gestion par la compétence » avec les différentes formes d'organisation du travail. Il nous

semble que la gestion par la compétence reste une pratique en voie d'émergence puisque on note 763 établissements qui adoptent cette nouvelle pratique managériale soit à peu près 26% de notre échantillon (2911).

3.3. DISCUSSION DES PRINCIPAUX RESULTATS

A l'issue de notre exploitation des données de l'enquête REPONSE, il apparaît que le mode de gestion par la compétence est une pratique assez répandue au sein de l'entreprise française. La représentation institutionnelle de l'entreprise, liée à la période fordiste, est ainsi progressivement dépassée mais non remplacée. En effet, les variables rendant compte de l'organisation du travail que nous avons sélectionnées à savoir l'autonomie, la responsabilité, le degré de contrôle, l'évaluation et l'importance de la formation professionnelle apparaissent comme très influentes et marquent ainsi un passage d'une organisation de type fordiste, qui encadre très fortement les salariés (les firmes pourraient se caractériser par de faibles difficultés à recruter, peu de dépenses de formation, un travail défini par des tâches précises à exécuter, un recours permanent à la hiérarchie, un contrôle permanent du travail,...), à une organisation plus « souple » proposant un encadrement du travail plus flexible en privilégiant l'autonomie, la responsabilisation des salariés, l'évaluation et en consacrant une large part de la masse salariale à la formation.

Les résultats de notre étude statistique tendent à contester l'existence d'une vraie rupture par rapport aux pratiques classiques. Ainsi, si certains auteurs comme Zarifian (1988, p.28) ont plutôt tendance à penser qu'il existe « une rupture incontestable par rapport aux pratiques tayloriennes » représentatives des trente glorieuses, d'autres comme par exemple Oiry et d'Iribarne (2001) contestent l'existence d'une telle rupture et semblent jeter un doute sur l'existence d'une rupture forte dans l'évolution des dispositifs de gestion des salariés. Les résultats de notre étude statistique tendent à confirmer ces derniers résultats. En effet, il apparaît qu'il existe bien entre les deux extrêmes à savoir le modèle traditionnel basé sur la logique de poste et le modèle de la gestion par la compétence une typologie des différents modes de gestion du personnel. Cette multitude de pratiques marque bien une évolution progressive mais non une rupture entre les deux modes.

Il nous semble que, contrairement à ces discours et ses promoteurs, la gestion par la compétence se révèle encore en voie d'émergence au niveau de l'entreprise française, et donc semble relever davantage d'une inflexion de la relation salariale que de la mise en œuvre d'un nouveau modèle

productif (Colin et Grasser, 2003). En effet, malgré la présence d'une multitude de politiques d'encadrement entre le modèle taylorien et le modèle de gestion par la compétence qui témoigne d'un passage progressif d'une politique « rigide » de gestion de main d'œuvre à une politique plus « souple » intégrant des nouvelles formes d'organisation du travail, la référence centrale pour évaluer, définir et organiser le travail dans l'organisation reste le poste de travail.

Notre recherche présente des limites sur lesquelles des améliorations pourraient être apportées. Tout d'abord, en ce qui concerne la façon dont nous avons appréhendé la gestion par la compétence, à travers l'ensemble des variables descriptives que nous avons jugées pertinentes pour sa mise en œuvre en tant que nouvelle pratique managériale.

En suite, la typologie mis en œuvre dans cette étude qui permet la formation de classes reposant sur notre propre subjectivité à l'avantage de clarifier le débat, mais comme toute typologie elle souffre sans doute de sa vision statique.

CONCLUSION

La présente étude empirique relève un défi qui est peu abordé dans des études quantitatives traitant de près le sujet de l'émergence de la logique de compétence : la mesure de la diffusion réelle de la gestion par la compétence au sein de l'entreprise française et les facteurs influençant son adoption par L'entreprise. Cette étude présente notre première exploitation des données de l'enquête REPONSE 2005. A travers une étude statistique, nous avons tenté de mesurer et d'évaluer la diffusion réelle de la logique de compétence en tant que nouvelle pratique managériale abondamment mobilisé au niveau de la littérature. Sur le plan méthodologique, nous avons essayé de construire une typologie des modes de gestion existant. Pour ce faire, nous avons utilisé les méthodes d'analyse descriptive à savoir l'ACM via la classification hiérarchique qui a mis en évidence six groupes de mode de gestion du personnel . Ces groupes ont été relevés et décrits selon des variables descriptives déjà sélectionnées pour la mise en œuvre de la gestion par la compétence. La mise en évidence de cette typologie nous a permis de repérer l'existence de la gestion par la compétence et donc de mesurer le degré de sa diffusion au niveau de l'entreprise française. Les résultats de notre analyse statistiques montrent bien que le passage souvent annoncé par les discours et les réflexions scientifiques d'un mode de gestion traditionnel basé sur la logique de poste à un nouveau mode de gestion par la compétence existe réellement sur le terrain. En effet entre ces deux extrêmes, on note bien une typologie des modes de gestion du

personnel qui montre bien qu'il existe bien une continuité entre la logique de poste et la logique de compétence. Certes, les résultats montrent bien l'émergence d'une nouvelle pratique managériale qui devient de plus en plus répondeur au niveau de l'entreprise, mais le modèle traditionnel reste un modèle non remplacé et largement utilisé sur le terrain.

REFERENCES

- Amadiou J.F et Rojot J. (1999), « Gestion des ressources humaines et relations professionnelles », *Management et société*.
- Aubret, J, et al. (2002). *Management des compétences réalisations, concepts, analyses*. Paris, Dunod. 196 p.
- Baraldi L, et al. (2003), de la construction à l'usage des règles de gestion des compétences : quelle innovation ?, *AGRH*, pp.181-196.
- Baraldi L, et al. (2001), accords salariaux innovants et rénovation de la relation salariale : quelques cas de figure, *Travail et Emploi*, n°87, p.81-94.
- Beffa J-L, et al. (1999), « les relations salariales en France : Etat, entreprise, marchés financiers », notes de la fondation Saint Simon, n°107.
- Besucco N., Tallard M. (1999), « L'encadrement collectif de la gestion des compétences: un nouvel enjeu pour la négociation de branche ? », *Sociologie du travail*, n° 2, vol. 41, pp. 123-142.
- Boissonnat J. (1995), *Le travail dans vingt ans*, Editions Odile Jacob, La documentation Française.
- Boyer R. (1981), « Les transformations du rapport salarial dans la crise », *Critiques de l'économie politique*, n° 15-16.
- Boyer R. et Orléan A. (1990), « La convention salariale fordienne : les obstacles d'une innovation locale dans la transformation du mode de régulation », *Cahiers du CEPREMAP*, n° 9029.
- Boyer R., Durant J-P. (1998), *l'après fordisme*, Syros, Paris.
- Brochier, D. (2002), *la gestion des compétences*. Acteurs et pratiques, Paris, Economica. P.180
- Chatzis K, De Coninck F et Zarifian P, (1995), l'accord ACAP 2000 : la « logique compétence » à l'épreuve des faits, *Travail et Emploi*, n°64, pp. 35-47.
- Colardyn, D et Durand- Drouhin M. (1995) « Compétences et qualifications », *L'Observateur de l'OCDE*, no 193, avril-mai, p. 12-15.
- Colin T. et Grasser B., (2003), gestion des compétences : un infléchissement limité de la relation salariale, *Travail et Emploi*, n°93.
- Coriat, B. (1991), *Penser à l'envers : travail et organisation dans l'entreprise japonaise*, Paris, Christian Bourgois.
- Dadot M (1973) « Les systèmes d'évaluation de la qualification du travail, pratique et idéologie » numéro spécial « La qualification du travail », *Sociologie du travail* vol n°15, n°2, p.115-135.
- Dadot M (1987) « La notion de qualification chez Georges Friedmann » n° spécial « De la qualification à la professionnalité » *Sociologie du travail* vol 29, n°1, p.15-34.
- Dadot M (1989) « Le retour au métier » *Revue Française des Affaires Sociales* n° 4, p.69-102

- Dadoy M et al. (1990), « *Les analyses du travail, enjeux et formes* », Céreq, Collection des Études n° 54, mars, Découverte, p. 275-292.
- Demailly L (2005), Pour une représentation politique de l'acteur au travail, les mutations des métiers relationnels, *Cahiers Lillois d'Economie et de Sociologie* n° 45, 1^{er} semestre.
- Dietrich A (2000), Les paradoxes de la notion de compétence en gestion des ressources humaines, les cahiers de la recherche de CLAREE, IAE de Lille, mars.
- Dietrich A, (1997), La compétence comme instrument de régulation de l'action organisée, *Gérer et Comprendre- Annales des Mines*, n° 49, septembre, pp. 71-82,
- Dietrich, A (1999), compétence et performance : entre concepts et pratiques de gestion, *Education permanente*, n°140, pp. 19-34.
- Drucker P. (1989), *Les nouvelles réalités : de l'Etat - providence à la société du savoir*, Inter Editions.
- Dubar C (1996), La sociologie du travail face à la qualification et à la compétence, *Sociologie du travail* vol 38, n° 2, p.179-193.
- Dugué É. (1999), La logique de la compétence : le retour du passé, *Education permanente*, n°140, p7-18.
- Eyraud F. et al., (1989), *Les classifications dans l'entreprise : production des hiérarchies professionnelles et salariales*, Paris, La Documentation française.
- Hafsi, T et Fabi, B. (1997), *les fondements du changement stratégique*, les éditions transcontinental.
- Jobert A. et Tallard M., (2000), Les débats sur la qualification dans les négociations collectives (1950- 1970) , *Education Permanente*, numéro spécial, La formation permanente entre travail et citoyenneté, n°149.
- Kalck P., Marquette C., et Monchatre S., (2002), *L'histoire longue de la mise en œuvre d'un accord sur les compétences : quelques pistes d'analyse*, in Brochier D. (Coord.), *La gestion des compétences, acteurs et pratiques*, Paris, Economica, p.138-161.
- Le Boterf G. (1998), Evaluer les compétences. Quels jugements, quels critères, quelles instances ?, *éducation permanente*, n°135, p.143-152.
- Le Boterf, G (1995), *de la compétence, essai sur un attracteur étrange*, Paris, Editions d'organisations.
- Le Boterf, G (1997), *compétence et navigation professionnelle*, Paris, Editions d'organisation.
- Lichtenberger Y., (1999), Compétence, organisation du travail et confrontation sociale », *Formation- Emploi*, n° 76, p. 93-107.
- Lichtenberger, Y. (1999), compétence, organisation du travail et confrontation sociale, *formation emploi*, n°67, pp.93-107.
- Louart, P. (2006), *nouveaux regards sur la gestion des compétences*, Vuibert.
- MATMATI M. (2002), L'impact des technologies de l'information et communication sur les compétences , AGRH/ANDCP, Nantes 21/22 novembre.
- Matmati M. (2002), stratégie d'entreprise et gestion des compétences : clarification des concepts et analyse des pratiques, *13^{ème} Congrès de l'AGRH*, Nantes.
- OCDE. (2004), Améliorer les compétences : la formation permet-elle d'accéder à des emplois plus nombreux et meilleurs ? , *Perspectives de l'emploi*.
- Oiry E., d'Iribarne A., (2001), La notion de compétence : continuités et changements par rapport à la notion de qualification, *Sociologie du Travail*, vol 43, n° 1,p. 49-66.
- Oiry, E. (2003), *De la qualification à la compétence : rupture ou continuité ?*, L'Harmattan.

- Paradeise, C. (1987), Des savoirs aux compétences : qualification et régulation des marchés du travail, *Sociologie du Travail*, vol 29 n°1, p.35-46.
- Paradeise. C et Lichtenberger.Y, (2001), compétence, compétences, *Sociologie du travail*, n°1, p.33-48.
- Parlier M. (1996), la compétence : nouveau modèle de gestion des ressources humaines , *Personnel ANDCP*, n°366, p. 41-44.
- Pezet Eric (2001), *De la classification des emplois à la question des compétences. Une grille d'analyse des relations entre gestion des ressources humaines et négociation collective*, thèse de doctorat en sciences de gestion, Ecole des mines de Paris.
- Reynaud J.-D. (2001), Le management par les compétences : un essai d'analyse, *Sociologie du Travail*, n°43-1, p.7-31.
- Reynaud, JD.(1988), Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome, *Sociologie du Travail* vol 29, p. 5-18.
- Richebé N. (2002), Les réactions des salariés à la “ logique compétence ” : vers un renouveau de l'échange salarial ?, *Revue Française de Sociologie*, n°43-1, p.99-126.
- Supiot A. et al. (1998), *transformations du travail et devenir du travail en Europe*, Rapport final, Paris.
- Touraine A (1955), La qualification du travail, histoire d'une notion, *Journal de psychologie normale et pathologique* n°13, p.97-112.
- Zarifian P. (1988), *l'émergence du modèle de la compétence », in Stankiewicz F., dir., les stratégies d'entreprises face aux ressources humaines*, Economica, Paris
- Zimmerman B. (2000), logiques de compétences et dialogue social, *travail et emploi*, n°84, p5-18.

ANNEXE A - QUESTIONNAIRE REPRESENTANT DE LA DIRECTION

VARIABLE N°1 « FORMATION »

5.4a. En 2004, quel est à peu près le pourcentage des dépenses globales de formation par rapport à la masse salariale de l'E... ?

Enquêteur : Enumérer - Montrer carte 5.4 a – Expliquer si besoin ce que comprennent les dépenses globales de formation à partir du livret des définitions (page 17)

- Moins de 1,5% 1
- De 1,5 à 2% 2
- De 2,1 à 3% 3
- De 3,1 à 4% 4
- De 4,1 à 6% 5
- Plus de 6% 6
- (NSP)..... 7

VARIABLE N°2 « RESPONSABILITE »

5.6. Au sein de votre établissement, le travail à accomplir est-il défini plutôt par ...

Enquêteur : Enumérer – Une seule réponse possible

- Une description de tâches précises à exécuter..... 1
- La fixation d'objectifs globaux 2
- (NSP)..... 9

VARIABLE N°3 AUTONOMIE

5.7. En cas d'incident dans la production ou la marche du service, les salariés ...

Enquêteur : Enumérer – Une seule réponse possible

- Sont encouragés à régler d'abord eux-mêmes le problème..... 1
- Doivent en référer avant tout à la hiérarchie 2
- (NSP)..... 9

VARIABLE N°4 CONTROLE

5.10. Le contrôle du travail s'exerce-t-il de façon ...

Enquêteur : Enumérer – Une seule réponse

- Permanente 1
- Intermittente 2
- Occasionnelle 3
- (NSP)..... 4



VARIABLE N°5 EVALUATION

6.10a. Les salariés **NON CADRES** sont-ils reçus périodiquement par leur supérieur hiérarchique pour un entretien (ex : évaluation, bilan, perspective,...) ?

Enquêteur : Enumérer chaque item

- Oui, tous 1
- Oui, certains 2
- Non 3
- (NSP) 4