

Performance et gestion des compétences : une analyse fondée sur la théorie des ressources

par Cécile DEJOUX
Doctorante à l'Université de Nice

Résumé :

Depuis dix ans, une nouvelle approche de la performance est proposée dans le cadre de la théorie des ressources («The Resource-based-view»). Alors que l'approche stratégique classique se construit de façon externe à partir d'un diagnostic de la concurrence, l'approche par les ressources repose sur une identification et sur une évaluation des actifs matériels, immatériels et des compétences organisationnelles. Ce processus stratégique permet d'acquérir des avantages concurrentiels durables et procurant des rentes à moyen terme. D'autre part, on observe que les entreprises sont de plus en plus préoccupées par la gestion des compétences individuelles de leurs salariés. Les recherches en gestion sur ce thème sont nombreuses, mais il n'existe pas encore de théorie sur les compétences. Cet article approche la notion de performance à partir des concepts de compétence organisationnelle (approche stratégie) et de compétence individuelle (approche GRH). La première partie présentera, de façon comparative, les différentes théories existantes. La seconde partie identifiera les processus qui rentrent en compte pour développer la performance. Un schéma d'interprétation qui s'intègre dans une démarche hypothético-déductive permettra une visualisation systématique des variables mises en oeuvre.

La notion de compétence est au coeur des thèmes de recherche en sciences de gestion et plus particulièrement dans les domaines de la stratégie et de la gestion des ressources humaines. En effet, le courant de la théorie des ressources (The Resource-based-View ou «RBV»), né aux Etats-Unis, il y a une dizaine d'années, a mis en avant les bénéfices apportés par une gestion des compétences organisationnelles de l'entreprise. Ce nouveau paradigme stratégique repose sur le processus d'acquisition d'avantages concurrentiels durables à partir d'une gestion des ressources internes de l'organisation. Parallèlement, la notion de compétence individuelle s'est progressivement substituée à celle de qualification au sein des directions de ressources humaines. Mais cette évolution s'accompagne de difficultés d'intégration selon les différents types de structures organisationnelles. Cet article a pour objectif de montrer que, face à l'évolution des environnements économiques technologiques et sociologiques actuels, une organisation qui recherche une performance dans le temps (notion de rente, HALL, 1993) doit considérer les deux niveaux de la gestion des compétences : le niveau organisationnel d'une part, le niveau individuel et collectif, d'autre part. Nous proposons une démarche à la fois théorique et empirique qui mette en avant l'existence de relations entre trois processus. Ces trois processus sont : le processus

stratégique fondé sur la gestion des ressources internes, le processus de gestion des compétences individuelles et collectives, le processus d'apprentissage organisationnel étudié dans le cadre du concept d'organisation qualifiante. Notre recherche s'appuie sur deux études quantitatives. L'une a été réalisée auprès de 100 directeurs de ressources humaines d'entreprises de structures et de types d'activités différentes (l'échantillon se compose de sociétés privées, publiques, du secteur industriel, et des services). La seconde étude, en cours de réalisation, s'attache à analyser le processus de gestion des compétences et l'existence de son influence positive sur la performance au sein d'entreprises appartenant à la même enseigne dans un secteur de service.

1. Le domaine de la recherche

1.1 L'émergence d'un nouveau paradigme stratégique

Dans le domaine de la stratégie, deux approches peuvent être dégagées :

- le paradigme stratégique classique (Corporate Strategy)
- le nouveau paradigme stratégique en émergence dans la théorie des ressources (The Resource-based-view)

1.1.1 Le paradigme stratégique classique

Le paradigme stratégique classique fait référence à une démarche analytique en terme de diagnostic, de choix stratégiques, de plan d'action et de contrôle. Il repose sur une analyse interne (forces-faiblesses) et externe (opportunités-menaces). Symbolisé par les travaux de M. PORTER, 1980, cette démarche semble aujourd'hui insuffisante pour répondre aux défis économiques caractérisés par des prises de décision de plus en plus complexes, rapides et nombreuses. Les faiblesses de cette démarche sont :

- Les insuffisances de l'outil de la planification, H. MINTZBERG, 1994.
- L'aspect statique de la vision stratégique, M. PORTER, 1993.
- L'impossibilité de choisir, dans bien des cas, entre une stratégie de différenciation et de domination par les coûts. Les entreprises misent sur la qualité associée à un prix compétitif dans une optique de quantité.

1.1.2 Le paradigme des ressources

La théorie des ressources prend sa source dans les travaux de C.K. PRAHALAD; G. HAMEL, 1994 et B. WERNERFELT, 1984. Son objectif est de démontrer que, dans un environnement économique instable, l'organisation doit raisonner en terme de processus en s'appuyant sur ses compétences organisationnelles internes. Dès 1984, B. WERNERFELT propose d'analyser la firme en utilisant une approche transversale, fondée sur les ressources propres de l'organisation plutôt qu'une approche produit. Cette théorie considère l'entreprise comme un ensemble d'actifs (ce que l'entreprise possède) physiques, immatériels (tangibles, intangibles) et de compétences organisationnelles (ce que l'entreprise sait faire), D.J COLLIS; C.A MONTGOMERY, 1995. Dans la pratique, ces deux approches ont pour vocation d'être utilisées de façon complémentaire bien qu'elles possèdent des points de divergence, présentés dans le tableau ci-après.

1.1.3 La performance dans le cadre du paradigme des ressources

La théorie des ressources explique les écarts de performances entre les entreprises par une exploitation des facteurs internes (ressources) plutôt que par une adaptation de l'organisation au marché et à l'environnement. Au cours du temps qui passe, ces entreprises accumulent des combinaisons uniques de ressources, de capacités qui leur permettent d'obtenir des rentes grâce à des compétences distinctives, SELNICK, 1957. Ces compéten

Tableau 1 : comparaison des deux paradigmes stratégiques

Catégories où se manifestent de réelles différences d'approches	PARADIGME STRATEGIQUE CLASSIQUE	PARADIGME STRATEGIQUE FONDE SUR LES RESSOURCES
	Approche stratégique essentiellement externe Stratégie fondée sur les produits, les services et les marchés	Approche stratégique essentiellement interne TALLMAN. S.B, 1991 Stratégie fondée sur les ressources (actifs et compétences organisationnelles): Walmart, Honda, Canon
SECTEUR D'ACTIVITE	Les entreprises sont considérées comme homogènes La structure du secteur d'activité détermine le niveau de la concurrence et les stratégies envisageables, COLLIS, 1995	Prise en considération du caractère idiosyncratique des organisations, Mc GRATH, 1995 L'analyse du secteur d'activité n'est pas un élément essentiel
CONCURRENCE	La stratégie est réalisée à partir d'un diagnostic de la concurrence	L'analyse de la concurrence n'est pas déterminante dans l'approche stratégique, D.A AAKER, 1989 LONG. C; VICKERS-KOCH, M, 1995
OUTILS D'ANALYSE	Prise en compte du champ concurrentiel Matrices produits/marchés Gestion de portefeuille d'activités Chaîne de la valeur	Approche par les processus, STALK, 1992 Cartographie des ressources Plate-forme des compétences organisationnelles clés
CARACTERISTIQUES DE L'AVANTAGE CONCURRENTIEL¹	Avantage concurrentiel statique qui procure un profit ponctuel, PORTER, M, 1980	Avantage concurrentiel dynamique qui procure une rente dans le temps AC non substituable, non échangeable, inimitable, durable, invendable, involable, Mac GRATH, 1995; ULRICH. D; LAKE. D, 1991; BARTMESS. A; CERNY. K, 1993
TYPE DE CHOIX STRATEGIQUE	Axes stratégiques privilégiés: • Différentiation • Domination par les coûts • Concentration	Axes stratégiques privilégiés: • Diversification • Intégration verticale des fournisseurs, STALK, 1992
METHODOLOGIE	• Analyse interne et externe • Facteurs clés de succès • Choix stratégiques • Planification, plan d'action • Contrôle	• Identification des ressources • Identifications des compétences organisationnelles stratégiques • Gestion des ressources stratégiques

ces spécifiques, difficilement identifiables par les individus extérieurs à l'organisation et donc inimitables, procureront à l'entreprise un avantage concurrentiel (RG. Mac GRATH,

1. Par la suite, dans ce tableau, nous symboliserons l'avantage concurrentiel par les lettres AC

IC. MacMILLAN; S. VENKATARAMAN, 1995, p.254). La théorie des ressources repose donc sur un processus de gestion des compétences organisationnelles stratégiques qui engendrent une performance dans le temps. Ce nouveau paradigme stratégique s'appuie sur un fondement économique énoncé par RICARDO en 1891. Celui-ci affirmait que les entreprises sont dans la possibilité de capturer des rentes si elles ont à leur disposition des ressources rares, difficiles à imiter et non substituables.

Bien des entreprises utilisent l'approche ressource de façon intuitive sans en connaître les éléments théoriques. Aussi, il nous semble intéressant de mesurer le degré d'utilisation de ce processus stratégique à travers la construction d'un indice de maturité en processus stratégique fondé sur la gestion des ressources internes et plus particulièrement des compétences organisationnelles (i RBV, voir infra 2.1.1). L'ensemble des indices utilisés dans cet article repose sur la notion de maturité. Nous définissons la maturité comme un degré de développement quantifiable.

1.2 L'émergence de la notion de compétence individuelle

Parallèlement à la notion de compétence organisationnelle étudiée en stratégie, la dimension individuelle et collective du concept de compétence reste une question de recherche en gestion des ressources humaines.

1.2.1 Changement de problématique en GRH

L'analyse historique de l'évaluation du travail selon L. BOYER, 1994, permet de comprendre les raisons de l'émergence de la compétence individuelle au sein de la GRH. Ainsi, l'évaluation des emplois, technique née aux Etats-Unis à l'époque de l'Organisation Scientifique du Travail prenait en considération le poste et non l'individu pour effectuer des classements hiérarchiques et calculait des rémunérations. Les années 1960, 1970 voient apparaître de nouveaux types d'emplois requérant des qualifications spécifiques ainsi qu'une maîtrise de plusieurs postes (méthodes critérielles, unicritérielles, naissance des cabinets de consultants et de leurs méthodologies: HAY, CEGOS, CORT...). Les débats actuels se construisent autour de la polyvalence demandée aux employés. Toujours mieux instruits, ceux-ci, aspirent à des postes à plus grande autonomie s'inscrivant dans une logique de projet et de travail d'équipe. L'entreprise se trouve donc face à un changement de problématique qui se caractérise par le passage du couple (poste de travail/niveau de qualification) au couple plus complexe (fonctions/compétences).

Tableau 2 : Représentation du changement de problématique d'après le schéma de l'enchaînement des concepts (G. Donnadieu; P. Denimal, 1993, p.45)

Les notions de base	Emplois	Personnes
l'entreprise taylorienne	le poste	le titulaire d'un poste
l'entreprise post-taylorienne	la fonction, les activités, les missions	le titulaire d'une fonction
ces notions se déclinent en terme	d'exigences	de compétences
qui peuvent être repérées par	un niveau d'exigence	une capacité
ce qui suppose une mesure désignée sous le nom	d'évaluation	d'appréciation (de la capacité)
qui appelle ensuite une comparaison sur une échelle hiérarchique	de classification	de qualification

1.2.2 La compétence individuelle : un concept difficile à cerner

Face au constat de son émergence, il reste néanmoins difficile de proposer une définition reconnue par tous. Aussi, afin de présenter sa complexité nous reprendrons les propos de J.L. LEMOIGNE, 1987 «la compétence est un concept abstrait nécessairement dénué de toute

réalité tangible. La compétence n'existe que par des représentations que nous en construisons: la carte n'est sans doute pas le territoire, mais le territoire compétence n'a de réalité que par les cartes, ou les modèles, que nous en établissons». La compétence est au carrefour d'un vaste champ sémantique comprenant les notions de capacité, de professionnalité, d'activité, de métier, d'emploi de savoir cognitifs, de qualification. Aussi, à une analyse du contenu, nous privilégierons une approche en terme de sélection de quelques invariants symptomatiques qui nous semblent caractéristiques de la compétence individuelle :

- La compétence est une mise en situation (principe d'action)
- La compétence est contingente, elle est contextualisée à une finalité (principe téléologique)
- La compétence est une construction dans le temps (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, une compétence individuelle peut alors devenir une compétence collective
- La compétence a un caractère permanent si elle est mise en oeuvre (principe de régularité)

Il convient également de souligner les aspects critiques engendrés par une utilisation massive du concept de compétence individuelle dans les entreprises, LEONARD-BARTON, D, 1992. E. DUGUE, 1994, 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.

1.2.3 L'hétérogénéité des modèles de gestion des compétences individuelles

Les pratiques de gestion des compétences individuelles et collectives dans les organisations observées revêtent un caractère hétérogène. Les entreprises élaborent leurs propres processus en interne ou se réfèrent à des modèles opératoires qui ont pour vocation d'être personnalisés tels que la méthode ETED (Emploi Type Etudié dans leur Dynamique), élaborée par N. MANDON au sein du CEREQ, la représentation systémique de L. DEMAILLY dans PARLIER. M; MINET. F; DE WITTE. S, 1994 ou l'approche cognitive de G. LE BOTERF, 1994. C'est pourquoi, il nous semble opportun d'identifier le degré de maturité de la gestion des compétences individuelles (i GC, voir infra, 2.1.1). Celui-ci permettra de comparer les organisations sur une échelle d'ordre en fonction des investissements temporels, financiers et décisionnels que celles-ci consacrent à la gestion des compétences de leurs salariés au delà des discours internes et externes sans préjuger de l'efficacité de ces investissements.

D'autre part, il est nécessaire de mentionner l'influence du type de structure organisationnelle sur le processus de gestion des compétences individuelle. Pour cette raison, il nous a paru intéressant d'aborder les facteurs principaux de l'évolution des organisations dans l'optique de détecter le modèle de structure qui maximise ce processus.

1.3 L'évolution des structures organisationnelles

Après avoir développé les conditions d'émergence et de gestion des compétences, il s'agit de replacer ce concept dans un contexte de gestion. En effet, depuis l'entreprise taylorienne où toutes les tâches étaient prédéterminées, les configurations structurelles et les principes de management ont connu de profonds bouleversements. De nombreux facteurs ont entraîné une évolution des organisations. Nous pouvons mentionner principalement :

- La mondialisation des échanges, la globalisation des marchés et l'accroissement des

poussées concurrentielles. L'économie s'internationalise², les organisations cherchent à conquérir de nouveaux marchés pour leur distribution mais des frontières géographiques ou culturelles subsistent. Les entreprises proposent alors des produits standardisés auxquels elles ajoutent des attributs de différenciation appréciés localement. Ce contexte favorise les organisations dont les structures permettent d'obtenir des offres qui reposent sur une qualité de production garantie, un processus d'innovation permanent et des délais de mise sur le marché raccourcis.

- La rapidité des transactions entre acteurs économiques. Les partenariats, les alliances entre clients, fournisseurs, concurrents, interlocuteurs politiques et financiers³ ou les actions de benchmarking (connaissance de technologie performante d'entreprises non concurrentes), nécessitent des organisations aux structures adaptées à de telles stratégies. Tirer profits d'échanges d'informations ou de compétences dans des secteurs éloignés présuppose également que l'organisation sache protéger ses ressources stratégiques (qu'ils s'agissent de savoirs ou d'informations) grâce à une structure personnalisée.

- La complexité de la concurrence. Les entreprises doivent affronter des concurrents qui peuvent revêtir toutes les formes organisationnelles envisageables: multinationales ou PME; entreprises mono produit ou holding, sociétés privées ou associations à but non lucratif, joint venture ou filiale, etc. Comme il est de plus en plus difficile de réaliser le portrait robot du consommateur, il est également de plus en plus difficile de projeter celui des concurrents potentiels. Aussi les solutions globales sont remplacées par des solutions circonstancielles. Face à des consommateurs volatiles, l'organisation doit concevoir des politiques de fidélisation à très court terme (ce qui explique le succès de la promotion des ventes face au déclin des budgets publicitaires). Face à des concurrents imprévisibles, l'organisation doit compter sur une structure qui lui permette des réponses ciblées au coup par coup.

1.4 Le modèle de l'organisation qualifiante

Les facteurs mentionnés ci dessus ont provoqué une adaptation des organisations aux environnements à travers différentes architectures structurelles. Des formes en réseau décentralisées et autonomes côtoient des formes taylorisantes modernisées par des pratiques de management. Nous proposons d'examiner la configuration organisationnelle de l'organisation qualifiante. Les travaux de LAWLER, L, 1964, 1968 ont participé à présenter les fondements principaux de l'organisation qualifiante. Plus récemment, ce concept a été repris par P. ZARIFIAN; MADELIN, P et THIERRY, D, 1992 et testé principalement dans le secteur industriel (plus particulièrement chez DANONE, ZARIFIAN, 1990-1995). Ce choix est justifié par le fait que l'organisation qualifiante repose sur un processus continu d'intégration et de gestion des compétences individuelles. Cette configuration organisationnelle s'appuie sur un processus d'apprentissage organisationnel associé à une maximisation des compétences individuelles.

A partir des travaux théoriques réalisés sur le concept d'organisation qualifiante et de sa validation qualitative dans le secteur industriel, nous avons élaboré une liste de critères, mesurables quantitativement qui permettent de donner une indication sur le degré de maturité en organisation qualifiante (d'un point de vue GRH). Ainsi, cet indice de maturité (iOQ, voir infra 2.1.1) rendra compte de l'importance du degré d'intégration du processus d'apprentissage organisationnel au sein de l'entreprise.

2. TARONDEAU, JC; JOLIBERT, A; CHOFFRAY, JM; «Le management à l'aube du XXI siècle», RFG n° 100, sept-oct 1994

3. RAINELLI, M; GAFFARD, JL; ASQUIN, A; «Les nouvelles formes organisationnelles»; Economica, 1995

Tableau 3 : présentation des caractéristiques générales de l'organisation qualifiante

	L'ORGANISATION QUALIFIANTE
Configuration organisationnelle	• peu de niveaux hiérarchiques • approche processuelle de la configuration organisationnelle JC.TARONDEAU; Russel.W WRIGHT, 1995 • travail en équipe ou en projet • évolution de l'organisation sous l'action de ses membres (phénomène d'appropriation, ZARIFIAN, 1995) • élaboration précise et concrète d'objectifs réappropriés par les équipes (peu de formalisation ou de procédures) • gestion participative par projet • organisation communicationnelle au lieu d'une organisation fonctionnelle
Gestion du personnel	• évaluation de plans d'actions au lieu de prescriptions • formalisation des ressources humaines • investissement réel en formation continue • volonté de la DRH de gérer les compétences individuelles et organisationnelles • gestion des compétences individuelles • changements de qualifications • faible turnover • auto développement des compétences individuelles à travers le traitement de l'événement • occasions d'apprentissage individuel et collectif • mesures motivantes pour l'amélioration des processus
Prise de décision	• définition des métiers de l'organisation, des espaces de libertés en terme de responsabilités • vision concertée de l'organisation dans le temps • définition d'espace d'exploitation au sein des métiers • gestion au quotidien de l'aléa, l'incertain à tous les niveaux hiérarchiques

2. Les objectifs de la recherche

2.1 Problématique de recherche et méthodologie associée

Notre problématique générale se positionne dans le cadre de la théorie des ressources. En effet, nous supposons qu'il existe un processus dynamique de gestion des compétences individuelles, collectives et organisationnelles, maximisé dans le cas des organisations qualifiantes. Celui-ci procure à l'organisation un avantage concurrentiel durable, gage d'une performance dans le temps. Afin de rendre compte de ce processus, il nous semble opportun de rappeler un certain nombre de postulats et de définitions :

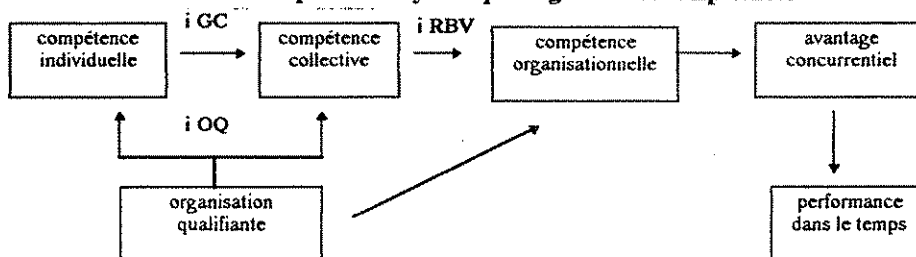
- La théorie des ressources se base sur la détection et la gestion des compétences organisationnelles stratégiques qui assurent à l'organisation une performance dans le temps.

- Nous considérons que la notion de compétence a deux variantes lorsqu'elle est étudiée dans le cadre des sciences de gestion : la compétence organisationnelle (aspect stratégique) d'une part, la compétence individuelle (aspect GRH), d'autre part.

- Dans le cadre des définitions retenues, une compétence collective signifie qu'une compétence individuelle est possédée par un groupe d'individus. Une compétence collective est à notre sens, une compétence individuelle partagée.

Une compétence organisationnelle représente ce que l'entreprise sait faire par opposition aux actifs qui représentent ce que l'entreprise possède.

Tableau 4 : processus dynamique de gestion des compétences



Ce processus fait référence aux pôles stratégie, gestion des ressources humaines et configuration organisationnelle. Il intègre les variables iRBV, iGC, iOQ que nous avons construites à partir de différents apports théoriques. L'aspect GRH a été privilégié pour iGC et iOQ. Ces variables sont définies de la façon suivante :

- un indice de maturité dans l'utilisation du processus stratégique fondé sur les ressources (iRBV)
- un indice de maturité dans le processus de gestion des compétences individuelles et collectives (iGC)
- un indice de maturité en organisation qualifiante (iOQ)

Tableau 5 : constituants des variables observées

i RBV	i GC	i OQ
existence d'un processus d'identification et d'évaluation des actifs matériels et immatériels	le nombre d'année d'existence d'une politique de gestion des compétences dans l'organisation	formalisation des ressources humaines
existence d'un processus d'identification et d'évaluation des compétences organisationnelles	la réalisation de bilan de compétence	existence de fonctions en terme de responsabilités
existence d'un processus d'identification et d'évaluation des compétences organisationnelles stratégiques	le pourcentage d'évaluation annuelle	changement de qualification dans un poste
existence d'un processus de gestion des compétences organisationnelles stratégiques	le recours à des critères de compétences dans l'évaluation individuelle	turnover
évaluation de l'organisation en terme de processus	le ressenti des employés vis à vis de cette politique	DRH au comité de direction
détermination des processus qui confèrent à l'organisation un avantage concurrentiel	l'existence de document informant sur les principes d'application de cette politique	type de vision stratégique
recensement des ressources stratégiques de l'organisation	la formation à de nouvelles compétences	style dominant de management
	le pourcentage de salariés formés	nombre de niveaux hiérarchiques
	le nombre d'heures de formation par salariés formés	masse salariale accordée à la formation
	existence d'une gestion des compétences	degré de maturité en organisation qualifiante attribuée par l'organisation

Ces trois variables constituent le support de notre problématique de recherche. Celle-ci s'articule autour de deux étapes :

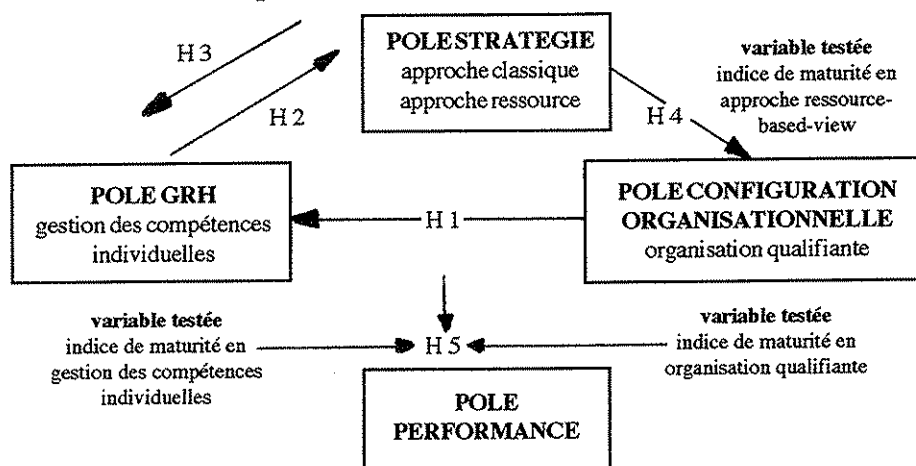
- L'existence de relations positives entre les variables iRBV, iGC et iOQ testées auprès d'un échantillon de cent DRH (hypothèses testées : H1, H2, H3, H4 voir infra 2.1.1)
- L'existence d'une influence positive du processus dynamique de gestion des compé-

tences maximisé dans le cadre de configuration organisationnelle qualifiante sur la performance des organisations. L'étude empirique sera réalisée à partir d'un second échantillon constitué d'entreprises de service regroupées sous une même enseigne (hypothèse testée : H5 voir infra 2.1.2)

2.1.1 Première étape de la problématique de recherche : caractérisation de l'existence, du sens et de la force des relations entre les trois variables i RBV, i GC et i OQ

Dans un premier temps, à partir d'un schéma général présentant notre problématique de recherche et certaines hypothèses associées, nous serons conduits à tester l'existence de relations entre les trois variables précitées ci-dessus. A partir d'une approche de l'entreprise en trois pôles (il s'agit des pôles Stratégie, GRH et configuration organisationnelle), nous proposons donc un modèle conceptuel de réflexion. Celui-ci nous permettra d'examiner les relations entre différentes notions: la compétence individuelle, la compétence organisationnelle, le processus stratégique, l'organisation qualifiante et la performance. Nous souhaitons insister sur le fait que notre objectif est centré uniquement sur la détermination et les caractéristiques des relations qui unissent les variables et non sur une tentative d'explication des causes de ces relations ou de leurs modes de création.

Tableau 6 : représentation schématique des hypothèses de recherche



Dans le modèle, le pôle configuration organisationnelle n'a pas bénéficié d'une approche exhaustive. La définition retenue de la configuration organisationnelle ne se fonde pas sur un ensemble de critères qui permettent de catégoriser une organisation⁴. Nous avons entrepris de sélectionner un modèle théorique qui a l'avantage de reposer sur le concept de gestion des compétences individuelles. D'autres particularités caractérisent, en effet, l'organisation qualifiante. Dans notre utilisation de ce concept, nous ne retiendrons que les aspects relatifs à la gestion des ressources humaines et à la stratégie. Un degré de maturité en organisation qualifiante sera défini et permettra d'établir une relation d'ordre entre les organisations.

H1 : «Il existe une relation positive entre les entreprises qui gèrent les compétences et les organisations qualifiantes».

Cette hypothèse a déjà été testée dans le cadre d'une première enquête auprès de cent Directeurs de Ressources Humaines⁵ d'entreprises implantées sur le sol national (multinationales, PME, entreprises privées et publiques, secteur industriel, activités de services). Le

4. critères du type de ceux de H. MINTZBERG, 1982

5. DEJOUX, C; «Organisation qualifiante et maturité en gestion des compétences», Personnel, Mai 1996, p 9

taux de réponse a été de 28%. L'approche empirique n'invalide pas H1. Elle rend compte du début d'un travail statistique qui sera approfondi par une seconde enquête. Néanmoins, les résultats obtenus ont permis de dégager les conclusions suivantes :

- Il existe un lien entre le degré de maturité en gestion des compétences et le degré de maturité en organisation qualifiante mais la faiblesse relative du lien, nous invite à penser que d'autres critères sont à prendre en considération

- A indice de gestion des compétences égal, les entreprises du secteur privé sont en moyenne plus qualifiantes que celles du secteur public.

- 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

- Pour le secteur privé, l'indice de gestion des compétences est corrélé positivement avec le nombre de niveaux hiérarchiques théoriques divisé par le nombre de niveaux hiérarchiques réels.

Le pôle gestion des compétences individuelles et collectives nous permet d'aborder la thématique du transfert des compétences d'un individu (ou d'un groupe) à une organisation. Celle-ci possède des similitudes avec la problématique du transfert d'apprentissage, ARGYRIS, 1965. A priori, on pourrait penser que ces deux processus sont dissociés dans l'organisation et qu'ils ne bénéficient pas des mêmes priorités ou organes de décision. Pourtant, on peut se demander si une politique de gestion des compétences organisationnelles entraîne une politique de gestion des compétences individuelles et réciproquement.

H2 : « Plus une organisation gère ses compétences organisationnelles, plus son degré de développement en gestion des compétences individuelles et collectives est élevé ».

Dans ce modèle, le pôle stratégique traduit le processus stratégique de l'organisation qui peut avoir deux versants: une approche classique et une approche ressource. Il nous semble intéressant d'observer s'il existe un lien entre le type de stratégie choisie par l'organisation et la façon dont celle-ci gère les compétences individuelles et collectives. Considérant l'intérêt montré par les DRH interrogés lors de notre première enquête, nous nous permettons de les solliciter à nouveau dans le cadre d'une seconde enquête afin de tester la maturité de leur processus stratégique fondé sur une approche ressource (IRBV). Ainsi, nous aurons plus d'éléments pour tester les deux hypothèses suivantes :

H3 : « Il existe une relation positive entre la maturité d'une organisation en ressource-based-view et la maturité en gestion des compétences individuelles et collectives ».

D'autre part, on peut se demander si dans le cas où l'organisation a une politique confirmée de gestion de ses compétences organisationnelles, elle possède également une configuration organisationnelle mature en organisation qualifiante.

H4 : « Si le processus stratégique s'inscrit dans une approche ressource alors l'organisation a un fort degré de maturité en organisation qualifiante ».

A notre connaissance, il n'existe pas de travaux reliant ces deux concepts. Néanmoins, il nous paraît intéressant de tester l'existence d'un lien entre un concept français et un concept américain.

2.1.2 Deuxième étape de la problématique de recherche : existence d'une influence positive du processus de gestion des compétences sur la performance de l'organisation lorsque l'on se place dans une approche ressource

Dans le cas où ces variables ne sont pas indépendantes, il conviendra d'observer dans quelle mesure et sous quelle forme on peut déduire l'existence d'un processus dynamique de gestion des compétences. Nous effectuerons une seconde enquête qui testera les trois variables iRBV, iGC, iOQ et des indicateurs financiers de la performance. L'échantillon sera constitué d'entreprises appartenant à la même enseigne dans le secteur des services⁶. La

6. nous sommes actuellement en négociation avec deux enseignes dont nous souhaitons garder la confidentialité.

particularité de cet échantillon possède les avantages suivants :

- le concept d'organisation qualifiante n'a pas, à notre connaissance, été testé dans le secteur des services
- en procédant à une approche ressource, nous avons préféré éliminer les influences externes du marché ou d'un secteur d'activité. C'est pourquoi, nous comparons des entreprises qui appartiennent à la même enseigne
- la réalisation de cette étude intéresse vivement la DRH de l'enseigne

Dans l'étude du lien entre ce processus dynamique et la performance de l'organisation, nous nous placerons exclusivement dans le cadre théorique de l'approche ressource-based-view et nous nous appuyerons sur les modèles de M. TAMPOE, 1994 et McGRATH, RG; MacMILLAN, IA; VENKATARAMA, S, 1995. Ceux-ci ont contribué à établir que la gestion des ressources internes permettait de procurer à l'organisation une performance dans le temps sous la forme de rente. Plus précisément, M. TAMPOE⁷ définit la performance de la façon suivante :

sustained profitable growth = f (core competence of company X shared strategic direction X motivated organization X market leverage)

A la lueur de ces travaux et par raisonnement analogique, nous testerons l'hypothèse suivante :

H 5 : « Dans le cadre de la théorie des ressources, la performance dans le temps d'une organisation est une fonction de iRBV, iGC et iOQ ».

La méthodologie retenue s'appuiera sur une analyse quantitative effectuée auprès de l'échantillon d'entreprises de service de la même enseigne interrogées précédemment. Nous déterminerons un indice de performance à partir des travaux de H. LESCA, 1986; SAVALL, H, 1987 et KALIKA, M, 1991, 1995.

En conclusion, nous rapellons les objectifs principaux de cette communication. Tout d'abord, elle présente une synthèse théorique des concepts de compétence organisationnelle, de compétence individuelle et d'organisation qualifiante sur lesquels repose la problématique générale. Ensuite, elle porte sur la représentation d'un modèle de recherche. Celui-ci représente l'entreprise à partir des pôles stratégie, GRH, configuration organisationnelle qui sont symbolisés par des indices de maturité en gestion des compétences organisationnelles (i RBV), en gestion des compétences individuelles (i GC) et en organisation qualifiante (i OQ). L'objet de la recherche consiste d'une part à examiner l'existence de relations positives entre ces trois indices et d'autre part à montrer qu' autour de ces trois variables, il existe un processus dynamique influant sur la performance de l'organisation. La méthodologie retenue est une démarche quantitative réalisée sur deux échantillons distincts. Le travail d'analyse des données reste à être finalisé. Dans le cas où les résultats sont favorables, le prolongement envisagé consiste à affiner la connaissance de ce processus dynamique de gestion des compétences individuelles et organisationnelles grâce à des entretiens qualitatifs.

Bibliographie

- « L'organisation qualifiante » ; Education Permanente, n° 112, 1992
- AAKER, D.A; « Managing Assets and Skills: the key to a sustainable Competitive Advantage », California Management review, Vol 31, n° 2, Winter 1989, p 91-107
- ARGYRIS, C; « Organization and innovation », Irwin dorsey series in Behavior Science, 1965
- BARTMESS, A; CERNY, K; « Building Competitive Advantage through a Global network of Capabilities », California management Review, Vol 35, n° 2, Winter 1993, p 78 - 104
- BOYER, L; « L'évaluation du travail: poste, emplois, compétences », Cahier de Recherche du groupe ESC Normandie Le Havre Caen, Mars 1994, p 108-132
- COLLIS, D J; MONTGOMERY, C A; « Competing on Resources : Strategy in the 1990's », Harvard Business Review, July August 1995, p 118 - 128

7. M. TAMPOE, 1994, p 72

DONNADIEU, G; DENIMAL, P; «Classification, qualification : de l'évaluation des emplois à la gestion des compétences»; Liaisons, 1993

DUGUE, E; «La gestion des compétences : les savoirs dévalués, le pouvoir occulté», Sociologie du travail, n° 3/94, p 273

HALL, R; «A framework Linking intangible Resources and capabilities to sustainable competitive Advantage», Strategic Management Journal, Vol 14, 1993, p 607 - 618

HAMEL, G; PRAHADAL, C.K; «Competing for the future. Breakthrough strategies for seizing control of your industry and creating the markets of tomorrow», Harvard Business School Press, 1994

KALIKA, M; «De l'organisation réactive à l'organisation anticipatrice», Revue Française de Gestion, Novembre-Décembre 1991, p 46-50

KALIKA, M; «Structures d'entreprises: Réalités, déterminants, performances», Economica, 1995

LAWLER, Edward.E; PORTER, Lyman. W; «The effects of "tall" versus "flat" organization structure and managerial job satisfaction», Berkeley, University of California, 1964

LAWLER, Edward.E; PORTER, Lyman. W; «Managerial attitudes and performance», Homewood III, RD Irwin, 1968

LE BOTERF, G; «De la compétence»; Editions d'Organisation, 1994

LEMOIGNE, J.L; «Systémographie de l'entreprise», revue internationale de Systémique, Vol 1, N°4, AFCET, 1987

LEONARD- BARTON, D; «Core Capabilities and core Rigidities : a paradox in managing new product development», Strategic management Journal, Vol 13, 1992, p 111 - 125, G 7

LESCA, H; «Structure et système d'information : facteurs de compétitivité de l'entreprise», Masson, 1986

LONG, C; VICKERS-KOCH, M; «Using Core Capabilities to create Competitive - Advantage», Organization Dynamis, Summer 1995, p 7 -20

LOUART, P; «Gestion des ressources humaines», Eyrolles, 1996

McGRATH, RG; MACMILLAN, IA; VENKATARAMA, S; «Defining and developing Competence : a strategic Process Paradigm», Strategic Management Journal, Vol 16, 1995, p 251 - 275

MANDON, N; «méthode ETED», CEREQ, 1990

MINTZBERG, H; «Structure et dynamique des organisations», Editions d'Organisations, 1982

MINTZBERG, H; «The fall and rise of strategic planning», Harvard Business Review, January-February 1994, p 107

PARLIER, M; MINET, F; DE WITTE, S; «La compétence: mythe, construction ou réalité ?», L'harmattan, 1994

PORTER, M; «Towards a dynamic theory of strategy», 1993

PORTER, M; «Choix stratégiques et concurrence», Economica, 1980

PRAHADAL, C. K; HAMEL, G; «The Core Competence of the corporation», Harvard Business Review, p 79 - 91, may june 1990

RICARDO, D; «Des principes de l'économie politique et de l'impôt» traduit de l'anglais par SOUDAN, C, 1993

SAVALL, H; «Maîtriser les coûts cachés», Economica, 1987

STALK, G; EVANS, P; SCHULMAN, L.E; «Competing on Capabilities; the new Rules of corporate Strategy», Harvard Business Review, March-April 1992, p 57-69

TAMPOE, M; «Exploiting the core Competences of your Organization», Longe range Planning Vol 27, n°4, p 66, 1994

TALLMAN, S.B; «Strategic management models and resource-based strategic among mnes in a host market», Strategic Management Journal, Vol 12, 1991, p 69-82

TARONDEAU, JC; WRIGHT, Russel.W; «La transversalité dans les organisations ou le contrôle par les processus», Revue Française de Gestion, juillet-Août 1995, p 112- 125

ULRICH, D; LAKE, D; «Organizational capability: creating competitive advantage», Academy of management Executive, Vol 5, n° 1, 1991, p 77 - 91

ZARIFIAN, P; «La nouvelle productivité», l'Harmattan, 1990

ZARIFIAN, P; «Le travail et l'évènement», l'Harmattan, 1995

WERNERFELT, B; «A resource-based View of the firm», Strategic Management Journal, Vol 5, 1984, p 171-180

WERNERFELT, B; «The resource-based view of the firm : ten years after», Strategic Management Journal, Vol 16, 1995, p 171-174