

# **Existence et nature des relations entre la gestion des compétences individuelles et organisationnelles :**

## **présentation des résultats d'une étude quantitative et qualitative effectuée auprès de multinationales implantées en France.**

\_\_\_\_\_ Cécile DEJOUX \_\_\_\_\_

Malgré la multiplication des travaux sur la compétence, peu d'analyse, à ce jour, ont été menées sur les relations qui pouvaient exister entre les différents niveaux d'analyse de ce concept (Nordhaug, 1996) comme il en existe par exemple sur la thématique de l'apprentissage (Argyris, 1995 ; Charreire-petit, 1995). L'essentiel des travaux menés en France se rapportent soit à l'approfondissement de la gestion des compétences individuelles par rapport à une thématique contingente (Marbach, 1995a ; Defelis, 1995 ; Grimand, 1996b) soit à l'utilisation du concept de compétences de l'entreprise au sein du paradigme des ressources comme cadre conceptuel d'une problématique (Arrègle, 1996, Tocquer, 1995 ; Combier, 1994).

Les approches unidimensionnelles de la gestion des compétences se révèlent, à notre avis, insuffisantes, car une gestion des compétences individuelles (ou organisationnelles) réussie a de fortes chances de donner lieu, par la suite, à une gestion des compétences organisationnelles (ou individuelles). C'est pourquoi, il nous a semblé intéressant d'analyser les expériences, en termes d'apports et de limites, des entreprises engagées simultanément dans ces deux processus, même si ceux-ci ont été mis en place avec un décalage historique dans le temps.

### **1. LE CADRE THEORIQUE**

#### **1.1 Problématique générale**

Dans le cadre de notre recherche, nous nous sommes interrogés sur les raisons qui poussent une organisation à s'engager dans une politique de compétences individuelles plutôt qu'organisationnelles et réciproquement. Nous nous sommes demandé dans quelle mesure une organisation qui possède un niveau d'utilisation avancé en gestion des compétences individuelles, bénéficie-t-elle d'effets d'expériences dans la mise en place d'une gestion des compétences organisationnelles ?

L'état actuel des recherches en gestion des ressources humaines et celles concernant la « théorie des ressources » dans laquelle s'inscrit le concept de compétences de l'entreprise constituent les cadres théoriques de notre recherche. Le but de notre travail est d'apporter une contribution à la connaissance sur la gestion des compétences relative à ces deux champs.

Notre problématique de recherche peut se formuler de la façon suivante :

*« Dans quelle mesure, est-il possible d'établir l'existence et la nature de liens entre la gestion des compétences individuelles et la gestion des compétences de l'entreprise ? ».*

## 1.2. Objectifs de recherche

Quels sont les contextes d'apparition des stratégies de gestion des compétences<sup>1</sup> ? De quelle manière, la compétence individuelle répond-elle aux nouveaux besoins des politiques de gestion des ressources humaines ? Quels sont les apports du concept de compétences de l'entreprise par rapport aux analyses stratégiques classiques ? Comment évaluer et comparer les processus de gestion des compétences ? Existe-t-il des éléments invariants dans les stratégies de gestion des compétences ? Est-il possible de mettre en évidence des relations entre la gestion des compétences individuelles et organisationnelles ? La construction d'une classification des organisations qui possèdent une gestion des compétences est-elle envisageable et sous quelle forme ?

Tels sont les principaux questionnements qui nous ont accompagné tout au long de notre étude.

Ces interrogations constitutives de l'objet de recherche peuvent se résumer en trois axes principaux. Il s'agira :

- de définir les contextes d'apparition de la gestion des compétences individuelles et organisationnelles,
- d'identifier les relations entre la gestion des compétences individuelles et la gestion des compétences organisationnelles,
- d'évaluer les niveaux d'utilisation de la gestion des compétences individuelles et organisationnelles.

Nous débutons notre étude par une présentation des différentes formes du concept de compétence au sein des organisations. En effet, comme nous l'avons déjà mentionné, ce concept peut être décliné en plusieurs niveaux d'analyse : individuels, collectifs et organisationnels, qui interagissent entre eux.

## 1.3. La compétence : un concept transdisciplinaire, à plusieurs niveaux d'analyse

Pour présenter les différents niveaux d'analyse du concept de compétence, en sciences de gestion, nous faisons référence au cadre conceptuel de Nordhaug, 1990, 1993, 1996. Les travaux de Nordhaug, 1993, 1996, décrivent théoriquement les inter-relations entre les compétences individuelles, collectives et organisationnelles. Les analyses de l'auteur font référence à des phénomènes d'agrégations ainsi qu' au code génétique de l'entreprise et à la culture de l'organisation.

Cet auteur norvégien a approfondi les liens entre les différentes dimensions de la compétence met en avant l'existence de trois niveaux de compétences. Il s'agit :

- des **compétences individuelles** qui « sont composées de connaissances, de capacités et d'aptitudes individuelles »<sup>2</sup>,
- des **compétences collectives** qui « sont composées des connaissances, de capacités et du code génétique d'une équipe »<sup>3</sup>,
- des **compétences organisationnelles** qui sont « définies comme les connaissances, les capacités et le code génétique d'une organisation »<sup>4</sup>.

---

1 En employant l'expression « gestion des compétences » nous faisons référence à la gestion des compétences individuelles et à la gestion des compétences de l'entreprise.

2 NORDHAUG, O, 1996, p 2

3 Idem, p 27

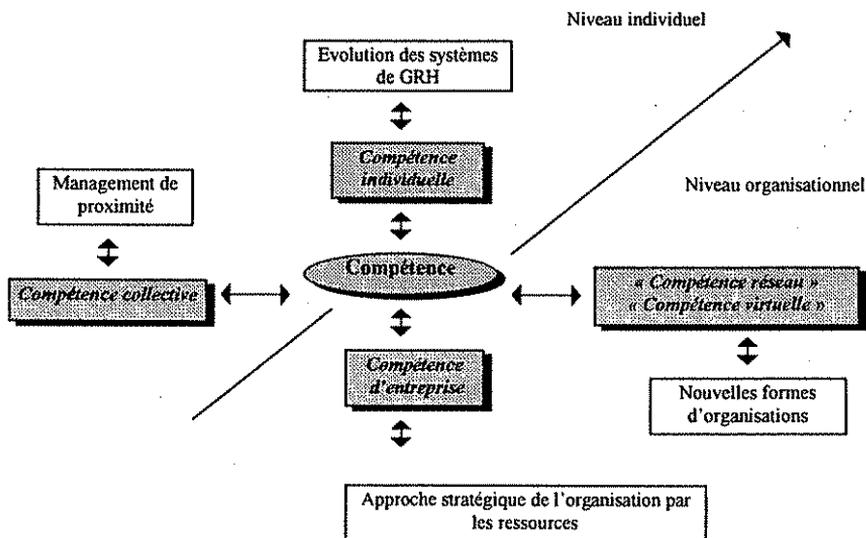
4 Ibid, p 2

Selon Nordhaug, ces trois types de compétences sont en interaction de façon continue et s'enrichissent mutuellement. Il considère « qu'il existe un besoin apparent de mener des recherches au niveau théorique sur le concept de compétence tel qu'il se développe au sein des organisations en incluant les relations qui peuvent exister entre les micro, meso et macro niveaux d'analyse »<sup>5</sup>. Le « micro niveau » d'analyse correspond aux compétences individuelles, le « meso niveau » d'analyse aux compétences collectives et le « macro niveau » d'analyse aux compétences organisationnelles.

Ses travaux dépeignent un phénomène d'agrégation et de transformation des compétences individuelles en compétences collectives. Il observe, également, ce même phénomène d'agrégation et de transformation de ces deux catégories de compétences en compétences organisationnelles. Il souligne, également, l'existence de « réseaux de compétences » qui relient les micro, meso et macro niveaux d'analyse.

Ainsi, à partir des travaux de Nordhaug, 1990, 1993, 1996 et suite à une revue de littérature concernant les contextes d'apparition des différents types de compétence, nous proposons une représentation personnelle des déterminants et des différentes « mailles » de ce concept (cf : Figure 1).

Figure n° 1 : Les déterminants et les différents niveaux d'analyse du concept de compétence



La figure ci-dessus, constitue une tentative de schématisation des domaines de la gestion dans lesquels le concept de compétence connaît une montée en puissance, à savoir : le système de GRH, le management de proximité, la réflexion stratégique, la configuration de l'organisation.

D'autre part, dans le but d'appréhender de façon systémique le concept de compétence, nous souhaitons souligner son caractère trans-disciplinaire. En effet, il s'agit, d'un « concept-frontière » étudié et utilisé par différentes disciplines, qui chacune possède la particularité de l'enrichir.

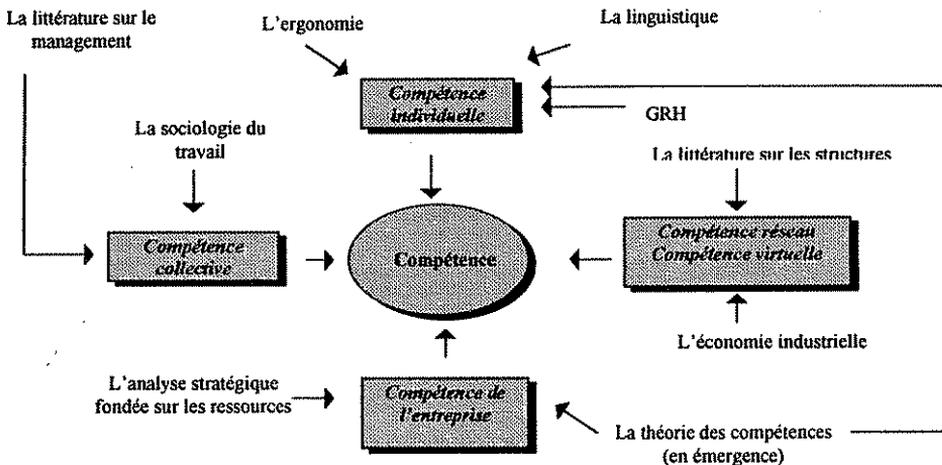
5 Ibid, p 1

Comme le note F. PIGEYRE<sup>6</sup>, chaque niveau d'analyse est appréhendé par des champs disciplinaires distincts :

- le **niveau individuel**, est abordé par la psychologie, l'ergonomie, les sciences de l'éducation et les sciences de gestion (GRH),
- le **niveau collectif**, est appréhendé par la sociologie et la psychologie sociale,
- le **niveau organisationnel**, est étudié en droit, en micro-économique et en sciences de gestion (stratégie).

La figure (cf : figure n°2) suivante représente un ensemble de champs disciplinaires qui étudient une des facettes du concept de compétence.

**Figure n° 2 : La contribution des disciplines scientifiques au concept de compétence**



C'est à partir d'une lecture transdisciplinaire que nous proposons d'exposer les différents niveaux d'analyse du concept de compétence.

### 1.3.1 Le « micro niveau d'analyse » : la compétence individuelle, un concept opératoire au cœur de la gestion des ressources humaines

Le « micro niveau » d'analyse, à savoir, le concept de compétence individuelle, est au centre de notre problématique de recherche.

Force est de constater que depuis le début des années quatre-vingts, le terme compétence est utilisé de façon croissante dans les publications scientifiques consacrées à la gestion des ressources humaines ainsi que dans les discours managériaux. Cet « attracteur étrange » (Le Boterf, 1994) est considéré comme un gage de modernité par la majorité des DRH et comme « un objet de gestion »<sup>7</sup> controversé par les chercheurs en gestion.

6 PIGEYRE, F in AUBRET, J et al, 1993, p 19

7 PARLIER, M et al, 1994, p 95

Sommes-nous en présence d'un concept illusoire ou d'un concept fédérateur qui focalise un certain nombre de problématiques auxquelles est confrontée la Gestion des Ressources Humaines ? La compétence va-t-elle « *remplacer d'anciens concepts, les déplacer ou contribuer à reformuler les problématiques qu'ils associent ?* » (Stroobants, 1993).

Les nombreuses définitions qui sont consacrées à la compétence sont le symbole d'un concept en émergence doté d'un contenu riche en significations. Le terme compétence n'est pas nouveau mais sa fréquence « *et sa capacité de propagation invitent à s'interroger sur les résonances actuelles de ce vocabulaire. L'apport de cette notion représente-elle un renouvellement conceptuel, s'agit-il de décrire une évolution des pratiques observées ou d'ouvrir un nouveau champ d'investigation ?* » (Stroobants, 1993).

A partir d'une synthèse de la revue de littérature, nous avons pu dégager les invariants de la compétence individuelle en nous référant aux écrits de Gilbert et Parlier, 1992 :

- La compétence possède un caractère opératoire : Elle n'a de sens que par rapport à l'action. Elle est déclinable en outils et en méthodologies reproductibles.

- La compétence s'exerce en fonction d'un objectif à atteindre. Un individu ou une organisation ne sont pas compétents en eux-mêmes mais par rapport à quelque chose. La compétence est relative à une situation ou à un but préalable. « *Aucune personne n'est compétente en soi. Elle ne l'est qu'en fonction des exigences distinctives d'une situation de travail* »<sup>8</sup>.

- La compétence est relative à une situation donnée que ce soit une situation concernant un travail, le projet d'un groupe ou un choix stratégique. Décrire une compétence ne correspond pas uniquement à l'énonciation des caractéristiques qui la composent. Les approches globales prennent en compte l'environnement dans lequel évolue l'acteur - émetteur et le contexte dans lequel la compétence se situe. Ce trait descriptif est présent lorsque la compétence est définie comme la capacité à résoudre des problèmes dans une situation donnée (approche cognitiviste).

- La compétence combine de façon dynamique (savoirs, savoir-faire pratiques, raisonnements, etc...) les différents éléments qui la constituent.

- La compétence est un processus de construction permanente

L'acquisition d'une compétence a une durabilité. Dans son contexte de travail, l'individu utilise des compétences acquises ultérieurement qu'il adapte aux nouvelles situations. D'autre part, certaines compétences qu'il possède lui faciliteront l'acquisition de nouvelles. Ainsi, la manifestation d'une compétence individuelle est-elle, à chaque fois, une construction originale. C'est pourquoi, la compétence est considérée la plupart du temps, comme un processus évolutif et non comme un état statique.

- La compétence s'intègre dans un processus d'apprentissage

Les compétences sont apprises : l'individu n'est pas naturellement compétent pour un type de tâche, mais il peut le devenir. Les compétences s'acquièrent par un apprentissage guidé (formation initiale ou continue), ou par un apprentissage par l'action (G. DONNADIEU et P. DENIMAL, 1993). Selon J. LEPLAT, 1991, on devient compétent grâce à une construction personnelle et sociale qui combine « *des apprentissages théoriques et expérimentiels* ». Les compétences individuelles ou collectives s'acquièrent et se transmettent par des processus d'apprentissage et de formations. « *Elles doivent être transférables d'une situation de travail à une autre ... Elles doivent faciliter le développement individuel* »<sup>9</sup>. Les auteurs soulignent qu'il s'agit moins de dresser un bilan des compétences individuelles actuelles ou utiles à l'avenir que de faire fructifier celles qui existent déjà au sein de l'organisation

- La compétence prend naissance à la suite de la reconnaissance d'un collectif

La reconnaissance des compétences acquises ne peut se faire que par le regard d'autrui. Comme le soulignent très justement J. MERCHERS et P. PHARO, 1992, si l'on admet qu'il existe une différence entre le savoir prescrit et le savoir réel alors on est en mesure de se demander comment

8 Ibid, p 44

9 GILBERT, P ; THIONVILLE, R, 1990, p 41

se réalise la reconnaissance de la compétence par autrui car il ne suffit pas de se déclarer soi-même compétent pour l'être. « Pour pouvoir parler de compétence, encore faut-il qu'elle soit reconnue publiquement, en particulier dans l'entreprise »<sup>10</sup>. Cette reconnaissance fait référence au « valoir », au jugement de la hiérarchie (référence au pouvoir) ou/ et des collègues (360°).

D'autre part, la revue de littérature nous a permis de dresser une liste de variables caractéristiques de l'existence et du fonctionnement d'une gestion des compétences individuelles au sein d'une organisation (cf : annexe n°1).

### **1.3.2 Le « méso niveau d'analyse », les compétences collectives, un concept indissociable de l'évolution des configurations organisationnelles**

Le « méso niveau » d'analyse, à savoir, le concept de compétences collectives, est étudié dans le but de mieux cerner le concept de compétence dans sa globalité mais il n'est pas opérationnalisé dans le cadre de la problématique.

La littérature offre une définition de la compétence collective qui apparaît à l'intersection entre le niveau individuel et organisationnel. Mais la compétence collective reste difficilement mesurable et opératoire. Seul son caractère descriptif, plutôt que « prescriptif », lui donne une valeur ajoutée utilisable.

Pour définir ce concept, nous nous référons à Le Boterf, 1994, qui décrit la compétence collective à partir des composantes suivantes<sup>11</sup> :

- **Une image opérative commune**

Il s'agit d'une équipe sachant se doter d'une représentation commune, d'un objectif à atteindre. Les référentiels individuels se focalisent en un référentiel commun qui résulte d'une élaboration commune et progressive.

- **Un code et un langage commun**

Elaboré au sein du groupe à partir des expériences vécues en commun, ce code culturel commun renforce l'appartenance au groupe puisqu'il est hermétique aux membres extérieurs. Dans une étude réalisée à la SNCF en 1977, R. SAINSAULIEU notait qu'il s'établissait une complicité entre les membres du groupe.

- **Un savoir-coopérer**

La compétence collective suppose une mise en commun pour co-agir ou co-produire. Cette coopération instantanée relève de ce que J. Habermas, 1987, nomme « l'agir communicationnel »<sup>12</sup>.

- **Un savoir apprendre de l'expérience**

La compétence collective se caractérise par des apprentissages collectifs par et dans l'action. Cela signifie que par le vécu de l'équipe, chacun, ainsi que le groupe vit des occasions d'apprentissage.

- **Différents types d'équipes et différentes configurations de compétences**

Comme il est possible de recenser différentes sortes d'équipes, il est possible d'observer différentes sortes de compétences collectives.

### **1.3.3. Le « macro niveau d'analyse », la compétence, organisationnelle, un concept opératoire au cœur de la stratégie**

Le « macro niveau d'analyse », à savoir, le concept de compétence organisationnelle, est exposé et opérationnalisé afin de répondre à la question de recherche.

10 MERCHIER, J ; PHARO, P, 1992, p 60 in AUBRET, J et al, 1993, p 34

11 Synthèse des écrits de LE BOTERF, G, 1994, p 130-138

12 Cette expression signifie « une entente sur une situation d'action, afin de coordonner consensuellement leurs plans d'action et par là même leurs actions » HABERMAS, J, 1987

Il s'inscrit dans le cadre de la « théorie des ressources » (Wernerfelt, 1984, 1989). qui est considérée depuis le début des années quatre-vingt dix, comme une alternative au paradigme stratégique classique.

Ce nouveau paradigme repose sur un fondement économique (Ricardo) qui affirme que les entreprises sont dans la possibilité d'obtenir des rentes si leurs ressources sont rares, difficiles à imiter et non substituables (Peteraf, 1993). Il tente de proposer une réponse à une question centrale de la littérature sur la stratégie, à savoir : « *pourquoi les firmes sont-elles différentes ?* » (Rumelt, Schendel, Teece, 1993). Selon l'approche ressource, certaines entreprises sont plus performantes que d'autres car elles possèdent des ressources différentes (Wernerfelt, 1984). L'entreprise est appréhendée comme un stock de ressources matérielles (la technologie, les équipements, ...) et immatérielles (l'image de marque, les compétences de l'organisation, ...). Ce courant explique les écarts de performance entre les entreprises par les facteurs internes, à savoir les ressources plutôt que par le marché et le champ concurrentiel, tel que l'envisagent les protagonistes de la pensée stratégique traditionnelle.

Cette théorie a réactualisé le concept de « compétence de l'entreprise » ou « compétence organisationnelle ». En effet, elle invite les décideurs à identifier trois à cinq compétences stratégiques de leurs organisations qui sont à l'origine d'un avantage concurrentiel sur leur marché afin dans un premier temps de les maximiser en interne pour dans un second temps, les déployer sur de nouveaux créneaux ou dans le cadre de stratégies de coopérations. Notre recherche se concentre sur les compétences organisationnelles en tant que ressources et sources de performances de l'organisation.

Nous nous positionnons dans le courant pour lequel la gestion des compétences de l'entreprise se pose en complément d'une analyse stratégique classique. Aussi, les dirigeants se sont tournés vers une nouvelle façon de concevoir l'organisation. Le courant théorique prônant l'identification des ressources stratégiques et plus particulièrement celle des compétences de l'entreprise a permis d'enrichir la réflexion sur l'analyse de l'organisation.

Les compétences stratégiques de l'entreprise sont au sens de JB.Barney, 1991, rares, peu imitables, peu substituables et procurent de la valeur aux yeux du client. Puis, de les décliner en un processus connu de tous afin de les maximiser au sein de l'organisation. Les compétences stratégiques, selon A.Farastier, 1994, représentent l'ensemble des savoir-faire collectifs de l'entreprise et sous-tendent la notion d'apprentissage collectif ainsi que celle de veille stratégique qui permet d'avoir une attitude d'anticipation. Elles concernent tous les secteurs d'activités. Elles peuvent être détenues à tous les niveaux de la hiérarchie, des laboratoires de recherche aux agents de maîtrise. De manière générique, elles sont fondées sur un réseau de personnes qui peuvent se situer à des niveaux variables de la hiérarchie.

Les auteurs s'accordent à dire qu'une entreprise ne pourra identifier et gérer plus de 5 ou 6 compétences stratégiques. Elles seront, par exemple, transcrites en compétences individuelles stratégiques en fonction des métiers qu'elles concernent. A partir de sa propre définition des compétences comme « *des ensembles formés de ressources, capacités et règles de comportement* », B.Guilhon<sup>13</sup>, 1993, montre que les firmes développent des compétences spécifiques par l'apprentissage organisationnel. Selon lui, une firme est compétente lorsqu'elle a acquis des capacités pour concevoir et/ou fabriquer et/ou distribuer des produits sur des marchés existants ou nouveaux. On rappellera les enjeux d'une gestion « anticipatrice » des compétences stratégiques de l'organisation en nous fondant sur les propos d'A. Farastier, 1994, pour qui les compétences possèdent indiscutablement une dimension stratégique à la fois interne et externe. En interne, elles

---

13 Combinaison de ressources (capital physique, financier, brevets...), de capacités (systèmes communicationnels, télématiques, base de données techniques, commerciales,...), de règles de comportement (ensemble de règles qui constituent des procédures de résolution de problèmes, de constitution de savoirs...)

facilitent la vision transversale de l'entreprise qui rompt avec le découpage traditionnel en domaines d'activités stratégiques. De plus, une entreprise qui adopte une démarche se référant aux compétences stratégiques est forcée de développer une vision du futur. « *L'entreprise se met en situation d'inventer le futur au delà même des besoins exprimables par le marché. Cela est d'autant plus vrai que la réflexion est transversale et non plus circonscrite aux domaines d'activités stratégiques* »<sup>14</sup>. En externe, l'organisation propose ses compétences organisationnelles dans le cadre de coopérations.

L'exploitation envisageable des compétences stratégiques d'entreprises, est de transférer celles dont l'organisation a la meilleure maîtrise sur de nouveaux marchés ou lors d'alliances. La gestion des compétences stratégiques d'entreprises se révèle, dans la plupart des cas, être une opportunité pour exploiter à moindre coût des savoir-faire totalement maîtrisés.

Cette gestion externe des compétences organisationnelles les place au cœur de la littérature sur les entreprises en réseaux et les entreprises virtuelles<sup>15</sup> qui sont incarnées notamment par l'industrie informatique et se définissent comme des portefeuilles d'alliances dont les dirigeants recherchent les meilleurs fournisseurs et les meilleures compétences de l'entreprise. « *Les cadres deviennent des interfaces au sein de réseaux aux frontières floues, c'est-à-dire des équipes-projets qui réunissent des compétences internes et externes à l'entreprise* »<sup>16</sup>.

En effet, il convient d'observer que les nouvelles formes d'organisations publiques ou privées telles que les structures en réseaux ou les entreprises virtuelles se caractérisent par une mise en commun de « compétences organisationnelles partagées ».

Aussi, comme nous l'avons fait pour les compétences individuelles, nous proposons une liste de variables caractéristiques de l'existence et du fonctionnement d'une gestion des compétences de l'entreprise au sein d'une organisation. Celle-ci a été réalisée à partir d'une synthèse théorique de l'approche ressource. Elle a ensuite été testée auprès de responsables stratégiques dans le cadre d'entretiens de pré-test.

Après avoir explicité les objectifs de l'étude et le contexte théorique, il convient d'en préciser la démarche empirique.

## 2. LES CHOIX METHODOLOGIQUES

Au cours de notre recherche, nous avons été amené à effectuer des choix méthodologiques. Trois d'entre eux nous semblent importants à souligner.

Le premier choix concerne l'instrumentation empirique. Nous avons utilisé une méthodologie mixte à la fois quantitative et qualitative.

L'étude quantitative s'est inscrite dans une approche hypothético-déductive. Elle repose sur des données recueillies dans la revue de littérature et plus précisément sur deux listes de variables mentionnées ci-dessus. Elle a été effectuée par l'administration d'un premier questionnaire sur la gestion des compétences individuelles auprès des directeurs de ressources humaines et sur l'administration d'un deuxième questionnaire sur la gestion des compétences organisationnelles auprès du directeur général, du responsable stratégique ou à défaut du DRH de la même entreprise. L'échantillon comporte 100 organisations issues de la base de données de l'Expansion qui regroupe les 1000 entreprises françaises qui ont les chiffres d'affaire les plus

---

14 FARASTIER, A, 1994, p 781

15 Nous interprétons l'adjectif « virtuel » au sens d' « immatériel »

16 VENKATRAMAN, N, 1995, p 117

importants (cf : annexe n°1). Le taux de réponses au premier questionnaire sur la gestion des compétences individuelles est de 48%. Le taux de réponse au deuxième questionnaire envoyé aux entreprises qui ont répondu au premier questionnaire est de 30%. Par la suite, un indice du niveau d'utilisation en gestion des compétences individuelles et un indice du niveau d'utilisation en gestion des compétences organisationnelles ont été construits par factorisation à partir de variables issues de la théorie et confirmées par des DRH et des responsables stratégiques dans le cadre d'entretiens semi-directifs en pré-test (cf : annexe n°2). Une analyse discriminante a révélé l'existence de liens entre la gestion des compétences individuelles et la gestion des compétences organisationnelles. Une analyse hiérarchique ascendante a permis d'élaborer une classification des organisations engagées dans un processus de gestion des compétences.

Ainsi, l'étude quantitative a permis de répondre à la première partie de la question de recherche, à savoir l'existence de relations entre la gestion des compétences individuelles et organisationnelles. Elle a également donné lieu à la construction d'une classification des organisations qui gèrent les compétences réalisées à partir des entreprises de l'échantillon.

Aussi, après avoir identifié des liens au niveau statistique, nous avons souhaité répondre à la deuxième partie de la question de recherche concernant la nature de ces relations dans le but de préciser les caractéristiques des entreprises de la classification.

Concernant cet objectif, l'instrumentation quantitative s'est révélée insuffisante et inadaptée. C'est pourquoi, nous nous sommes engagés dans une étude qualitative. L'analyse de cas multi-sites a été choisie comme méthode d'interprétation. Elle a donné lieu à la réalisation de 18 entretiens semi-directifs auprès de directeurs de ressources humaines et de responsables stratégiques d'entreprises que nous avons contactés déjà deux fois par questionnaires. Les répondants aux questionnaires ont constitué une base d'interviewés très réceptifs. En effet, pendant plus d'un an, ils ont pu suivre l'évolution de notre réflexion. Nous leur avons fait parvenir des articles de synthèse et plusieurs courriers de relance ou de remerciements. Aussi, lors des entretiens, nous avons pu bénéficier d'une relation de confiance que nous n'aurions pas vécue si nous avions commencé notre recherche par des entretiens semi-directifs. Ces entretiens se sont révélés riches en informations ciblées et argumentées. Ils ont permis, dans une perspective exploratoire, d'une part de rassembler des données concernant les conditions d'émergence, d'existence, de développement et les effets stratégiques induits par la gestion des compétences et d'autre part, de caractériser les différents groupes de la classification.

Le deuxième choix consiste à l'établissement d'un postulat. Dans le cadre de la partie empirique quantitative, puisque les variables constituant chaque axe factoriel étaient respectivement des variables de gestion des compétences individuelles et organisationnelles, nous avons postulé que les indices du niveau d'utilisation en gestion des compétences individuelles et organisationnelles pouvaient correspondre aux projections sur les axes factoriels. Pour chacun de ces deux indices, une analyse hiérarchique ascendante a été effectuée et les a partagés en trois niveaux d'utilisation (fort, moyen et faible).

Le troisième choix se rapporte à la nature des entreprises de la population mère. Il était possible de restreindre notre champ d'intervention à un secteur d'activité. Nous avons privilégié une approche multi-sectorielles permettant la réalisation d'un état des lieux restreint des politiques de gestion des compétences dans les entreprises françaises. La population mère provient essentiellement de la base de données des 1000 entreprises françaises classées de façon croissante en fonction de leurs chiffres d'affaires par le magazine l'Expansion. Ainsi, il a été possible de recueillir des informations sur des sociétés d'une part, privées ou publiques et d'autre part, industrielles ou appartenant au secteur des services.

### **3. LES RESULTATS DE LA RECHERCHE**

A la suite des traitements statistiques et des analyses de contenu, il est envisageable de proposer des éléments de réponse aux interrogations suivantes :

#### **3.1 Quelles sont les conditions d'existence des politiques de gestion des compétences ?**

Au niveau de la gestion des compétences individuelles, l'analyse qualitative a permis d'établir l'existence de trois étapes récurrentes observées dans les processus de gestion des compétences individuelles des entreprises étudiées. Il s'agit :

Etape 1 : l'évaluation des compétences des employés et des postes

A ce stade, deux méthodes sont observées : La première correspond à une « approche sélective » qui consiste à n'évaluer que les compétences stratégiques des individus et des postes. La deuxième correspond à une « approche exhaustive » qui prend en compte l'ensemble des compétences utilisées par les employés et requises dans le fonctionnement des postes.

Etape 2 : l'instrumentation

Deux pratiques se cotoyent : l'importation d'outils méthodologiques ou la création d'outils méthodologiques

Etape 3 : l'informatisation

A ce stade, l'informatisation a pour objectif d'uniformiser et de mondialiser le système.

Au niveau de la gestion des compétences organisationnelles, l'étude fournit des informations concernant les facteurs associés à une gestion des compétences organisationnelles performante. En effet, l'analyse des corrélations met en évidence les résultats suivants :

- La mise en place d'une politique de gestion des compétences organisationnelles est associée positivement à une structure hiérarchique aplatie.
- Les organisations qui ont un niveau d'utilisation élevé en gestion des compétences organisationnelles ont tendance à posséder parallèlement un management par projets.

#### **3.2. Existe-t-il des liens entre la gestion des compétences individuelles et la gestion des compétences organisationnelles ?**

A partir des indices d'utilisation des politiques de gestion des compétences et des variables issues de la revue de littérature, une analyse de corrélation sur les entreprises de notre échantillon a pu être réalisée et révèle les résultats suivants :

- Il existe une relation positive entre les organisations qui ont un niveau d'utilisation élevé en gestion des compétences organisationnelles et la prise en compte de critères de compétences individuelles dans la rémunération.
- Il existe une relation positive entre les organisations qui gèrent leurs compétences d'entreprise et la prise en compte de la compétence individuelle dans l'évaluation annuelle.
- La mise en place d'une politique de gestion des compétences organisationnelles est associée positivement au nombre d'années de réalisation d'une politique de gestion des compétences individuelles. Ce résultat est à l'origine du principe de fonctionnement de notre modèle : « la pyramide de la gestion des compétences ».

### **3.3. Est-il possible d'identifier et d'évaluer une politique de gestion des compétences individuelles et organisationnelles ?**

La revue de la littérature met en avant l'hétérogénéité des processus de repérage et d'évaluation des logiques compétences au sein des organisations.

La gestion des compétences individuelles est le plus souvent mesurée à partir de la notion de performance. Cette approche comporte des limites, largement explicitées par les auteurs, car elle n'intègre que la partie visible de la compétence.

La gestion des compétences organisationnelles a donné lieu à des outils de mesure sectoriels et à des modèles bibliométriques. Cette question constitue une voie de recherche actuelle dans laquelle les auteurs préconisent la création d'une instrumentation au cas par cas.

Face à ce constat, nous avons choisi, à partir d'une synthèse des travaux des auteurs, deux listes de variables rendant compte de l'existence et du niveau d'utilisation d'une gestion des compétences individuelles et organisationnelles.

Une analyse factorielle en composantes principales a permis d'élaborer « un indice d'utilisation de la gestion des compétences individuelles » et « un indice d'utilisation de la gestion des compétences organisationnelles ». Par la suite, il a été possible de distinguer grâce à une analyse hiérarchique, trois niveaux d'utilisation progressifs (fort, moyen, faible).

L'analyse qualitative exploratoire a permis d'interpréter chacun de ces niveaux :

- Un niveau d'utilisation faible en gestion des compétences individuelles se manifeste par un discours institutionnel intégrant la valorisation des compétences des employés.
- Un niveau d'utilisation moyen en gestion des compétences individuelles se concrétise par l'utilisation d'outils de détection, d'évaluation des compétences individuelles et de modules de formation à de nouvelles compétences provenant soit de cabinets extérieurs, soit de la maison mère, soit d'une autre entreprise. Il s'agit d'outils de « seconde main ».
- Un niveau d'utilisation élevé en gestion des compétences individuelles correspond à une détermination hiérarchique forte émanant, le plus souvent, de la direction générale, qui considère la gestion des compétences individuelles comme une priorité stratégique. La méthodologie utilisée est alors créée au sein de l'entreprise par le service ressources humaines qui peut faire appel à un cabinet de consultant en tant que conseil et non en tant que transfert de méthodologie.

Ces niveaux d'utilisation traduisent, également, des situations d'entreprises particulières :

- Un niveau d'utilisation faible en gestion des compétences organisationnelles révèle que les organisations se situent plutôt sur des marchés stables ou protégés. Ces entreprises ne connaissent pas de difficultés financières. Elles n'ont pas vécu de refonte majeure de leur configuration organisationnelle.
- Un niveau d'utilisation moyen en gestion des compétences organisationnelles renvoie à des organisations qui oeuvrent sur un marché maîtrisé. Néanmoins, leurs résultats significatifs sont dus à l'adaptation continue de leur structure.
- Un niveau d'utilisation élevé en gestion des compétences organisationnelles fait référence à des organisations ayant connu une « rupture » (financière ou commerciale) sur leurs marchés. La plupart du temps, ces entreprises ont également vécu une restructuration en profondeur bouleversant aussi bien le nombre et le contenu des postes que les domaines et la nature des responsabilités. Ces bouleversements structurels ont eu des répercussions sur la politique des

ressources humaines dans le sens d'une mise en place ou d'une modernisation de la gestion des compétences individuelles<sup>17</sup>.

En synthèse, il nous semble que les résultats de cette étude proposent des conséquences pratiques et théoriques que nous formulons comme de nouvelles pistes de recherche. Celles-ci nécessitent un approfondissement statistique afin de caractériser l'importance des liens entre le niveau de développement des indices de gestion des compétences et les segments des entreprises composant la typologie réalisée à partir d'une étude statistique des organisations de notre échantillon. Il serait également intéressant de tester la matrice suivante sur une population de PME.

Tableau n° 1 : Proposition d'une classification des entreprises qui gèrent les compétences individuelles et organisationnelles

IGCO fort Marchés concurrentiels	Filiale Entreprise en création Entreprise publique	Leader en rupture interne ou externe	Leader Profonde restructuration
IGCO moyen Marchés maîtrisés	Entreprise en phase de croisière	Entreprise en phase de modernisation	Entreprise renommée Suiveuse
IGCO faible Marchés protégés		Pouvoir du DRH	Filiale sans restructuration
	IGCI faible Discours institutionnel	IGCI Moyen « outils d'occasion »	IGCI fort Création d'outils

## CONCLUSION

L'objectif du travail présenté a consisté à établir l'existence et la nature de liens entre la gestion des compétences individuelles et la gestion des compétences organisationnelles.

Sur le plan théorique, la compétence est une thématique à la frontière de différents champs disciplinaires. Nous l'avons appréhendée d'une part, sous l'angle de la gestion des ressources humaines, dans le cadre de son émergence au sein de la GPEC et d'autre part, sous l'angle de la stratégie, et plus particulièrement à partir du courant de « la théorie des Ressources ». Nous avons tenté de réunir ces deux approches qui jusqu'à présent traitaient ce concept de façon séparée, afin de l'envisager dans une optique transversale.

Sur le plan empirique, notre recherche utilise une méthodologie mixte, à la fois quantitative et qualitative. Elle est fondée sur une analyse multi-sectorielles de 30 entreprises françaises<sup>18</sup> et sur l'élaboration d'indices du niveau d'utilisation de la gestion des compétences individuelles et organisationnelles.

A partir de l'étude de ces indices, nous pouvons conclure qu'il existe des points d'ancrage entre la gestion des compétences individuelles et organisationnelles.

17 C'est pourquoi, dans la « pyramide de la gestion des compétences », nous pensons qu'une entreprise qui a un « niveau d'utilisation élevé » en n+1 (dans le cas présent en GCO), a du antérieurement développer le niveau n.

18 80% des entreprises de l'échantillon proviennent de la base de données l'Expansion qui classe les 1000 entreprises françaises qui ont les chiffres d'affaires les plus importants

Dans le prolongement de ce travail, une nouvelle perspective de recherche semble se profiler : Si l'on admet qu'il est possible d'appliquer le principe de Peter<sup>19</sup> au niveau organisationnel, la question de l'existence et d'évaluation d'un seuil « d'incompétence organisationnelle » peut alors être envisagée.

---

### Bibliographie

---

- ARGYRIS, C ; *Savoir pour agir : surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel*, Interédition, 1995
- CHARREIRE-PETIT, S ; « L'apprentissage organisationnel : proposition d'un modèle », Thèse de doctorat sous la direction du Professeur D. MERUNKA ; Université de Paris Dauphine, septembre 1995
- COMBIER, F ; « Décision d'internalisation ou d'externalisation du développement de la recherche », Thèse de doctorat sous la direction du Professeur THIETART, Paris, 1994
- DEFELIS, C ; « L'évolution de la gestion des ressources humaines dans les entreprises de service public. Analyse de l'introduction du modèle de la compétence dans les unités opérationnelles de France Telecom », Thèse de gestion sous la direction de Madame le Professeur J. LAUFER, HEC, Jouy en Josas, 1995
- GRIMAND, A ; « Perspectives ouvertes par la notion de compétence en GRH : une recherche clinique », Communication libre au 6<sup>ème</sup> congrès de l'AGRH, Paris, CIFFOP, 24-25 octobre 1996a
- GRIMAND, A ; « La notion de compétence en gestion des ressources humaines : de la controverse au construit opératoire », Thèse de doctorat sous la direction du Professeur H. BERTRAND, Université Jean Moulin, Lyon 3, décembre 1996b
- GRONHAUG, K ; NORDHAUG, O ; « Strategy and Competence in Firms », *European Management Journal*, Vol 10, n° 4, décembre 1992, p 438-443
- ARREGLE, JL ; « Analyse Resource-Based et Identification des Actifs stratégiques », *Revue Française de Gestion*, mars-avril 1996, p 25-36
- MARBACH, V ; « Impact des démarches de gestion des compétences sur les politiques de rémunération », Thèse de doctorat sous la direction du Professeur G. DONNADIEU, Université de Paris I Panthéon-Sorbonne, 1995a
- MARBACH, V ; « Rémunération par la compétence, expériences américaines », *Personnel*, n° 357, 1995b, p 40-44
- NORDHAUG, O ; « Collective Competences in Organizations », in FALKENBERG, JS ; HAUGLAND, S (ed) *Rethinking the boundaries of strategy*, Copenhagen Business School Press, 1996, p 193-217 (working paper 33 pages)

---

19 Le principe de PETER est le suivant « *Dans une hiérarchie, tout employé a tendance à s'élever à son niveau d'incompétence... Avec le temps, tout poste sera occupé par un employé incapable d'en assumer la responsabilité* » PETER, LJ ; HULL, R, 1992, p 27-28

- NORDHAUG, O ; « Collective Competences in Organizations », in FALKENBERG, JS ; HAUGLAND, S (ed) *Rethinking the boundaries of strategy*, Copenhagen Business School Press, 1996, p 193-217 (working paper 33 pages)
- NORDHAUG, O ; GRONHAUG, K ; « Competences as ressources in firms », *International Journal of Human Ressource Management*, Vol 4, 1994
- PIGEYRE, F ; « La compétence : un nouvel outil pour la gestion de l'emploi ? », Congrès de l' AGRH, Montpellier, novembre 1994, p 129-137
- LE BOTERF, G ; *De la compétence : Essai sur un attracteur étrange*, Les Editions d'Organisation, 1994
- STROOBANTS, M ; *Savoir - Faire et compétences au travail : une sociologie de la fabrication des aptitudes*, Editions de l'Université de Bruxelles, Institut de Sociologie, 1993
- GILBERT, P ; PARIER, M ; « La compétence : du « mot valise » au concept opératoire », *Actualité de la formation permanente*, n°116, 1992a, p 14-18
- GILBERT, P ; PARIER, M ; « La gestion des compétences : au delà des discours et des outils, un guide pour l'action des DRH », *Personnel*, n° 330, février 1992b, p 42-46
- DONNADIEU, G ; DENIMAL, P ; « Classification Qualification : de l'évaluation des emplois à la gestion des compétences », *Liaisons*, 1993
- LEPLAT, J ; *Compétence et ergonomie, Modèles en analyse du travail*, Mardaga, Bruxelles, 1991, p 263-278
- MERCHERS, J ; PHARO, P ; « Eléments pour un modèle sociologique de la compétence d'expert », *Sociologie du travail*, n°1, 1992, p 47-63
- HABERMAS, J ; *Théorie de l'agir communicationnel*, Fayard, 1987
- PETERAF, MA ; « The Cornerstone of Competitive Advantage : a Resource-Based View », *Strategic Management Journal*, Vol 14, 1993, p 179-191
- GUILHON, B ; « Formation des compétences et apprentissages organisationnel : Analyse théorique et empirique », in *Les dimensions actuelles du phénomène technologique*, L'harmattan, Collection Logiques Economiques, 1993
- FARASTIER, A ; « Gestion anticipative des compétences stratégiques. Le rôle du DRH ? », Congrès de l' AGRH, Montpellier, novembre 1994
- PETER, JP ; HULL, R ; *Le principe de peter : Chaque employé tend à s'élever à son niveau d'incompétence*, Les éditions de l'homme, édition 1992
- NORDHAUG, O ; « Human Ressource Provision and Transformation : the Role of Training and Development », *Human Ressource Management Journal*, Vol 1, n°1, 1991, p 17-26
- NORDHAUG, O ; *Human Capital in Organizations*, Scandinavian University Press & Oxford University Press, London, 1993
- NORDHAUG, O ; « Organizational Effects of Training : Aggregation and Transformation », *Scandinavian Journal of Management*, Vol 7, n°2, 1990, p 111-222
- TOCQUER, G ; « Les sources d'avantages concurrentiels dans les services : une approche basée sur les compétences », Thèse de doctorat sous la direction du Professeur
- LEBRATY, Nice, 1995

**Annexe n° 1 : Tableau général des participants à l'étude empirique qualitative et quantitative**

<b>ACCOR</b>	DG, Académie ACCOR, Evry siège	Q1, Q2
<b>ACTAIR</b>	DG, ACTAIR, Nice siège	Q1, Q2
<b>ARTHUR ANDERSEN</b>	DG, Sophia siège	Q1, Q2, entretien
	DRH, Sophia	entretien
<b>AUCHAN</b>	DRH, Nice	Q1, Q2
<b>CARREFOUR</b>	DRH, Paris, siège	Q1, Q2, entretien
<b>COMETHERM</b>	Directeur d'Agence, Nice	Q1, Q2
<b>CREDIT LOCAL</b>	Ingénieur d'affaires	Q1, Q2
<b>DANONE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directeur commercial, Levallois, siège</li> <li>• Chargée de la stratégie</li> </ul>	Q1, Q2, entretien
		Q2
<b>EDF</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chargé de la gestion des compétences, Paris siège</li> <li>• Chargée des RH, Chambéry</li> <li>• Ingénieur, DOMTOM</li> <li>• Chef du service RH, Evreux</li> </ul>	entretien Q1, Q2, entretien Q1, Q2 Q1, Q2
<b>France TELECOM</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chargée des compétences, Paris siège</li> <li>• étude de cas</li> </ul>	Q1, Q2, entretien
<b>GSF</b>	Directeur Recherche, développement, qualité	Q1, Q2
<b>HOPITAL CANNES</b>	Directeur Adjoint, DRH, Cannes	Q1, Q2
<b>IBM</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DRH La Gaudé</li> <li>• Chargé de la gestion des compétences individuelles, La Gaudé</li> <li>• Ingénieurs d'affaires, Paris</li> <li>• Directeur de la gestion des compétences stratégiques, Paris</li> </ul>	Q1, Q2 entretien  Q1, Q2 entretien
<b>KRITER</b>	Chef d'unité, Lyon	Q1, Q2
<b>LCI</b>	DRH	Q1, Q2
<b>LYONNAISE EAUX</b>	DRH, Mougins	Q1, Q2, entretien
<b>NOVOTEL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DRH, Evry siège</li> <li>• Consultant, responsable de la mise en place de la politique de gestion des compétences</li> </ul>	Q1, Q2, entretien entretien
<b>ODA</b>	responsable gestion des carrières, Paris siège	Q1, Q2, entretien
<b>POCLAIN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directeur Qualité, verberie, siège</li> <li>• DRH, secrétaire général, Verberie</li> </ul>	Q1, Q2 Q1, Q2
<b>PROCTER</b>	Responsable recrutement, Neuilly siège	Q1, Q2
<b>SEITA</b>	DRH, Paris, siège	Q1, Q2, entretien
<b>SITA</b>	Directeur du centre de formation, Sophia siège	Q1, Q2
<b>SNCF</b>	Consultante interne en GRH, Paris siège	Q1, Q2, entretien
<b>SOCIETE GENERALE</b>	Directeur du département opérations options, Paris siège	Q1, Q2
<b>TDF</b>	DRH, Nice	Q1, Q2
<b>TEXAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DRH, Sophia siège</li> <li>• Directeur de l'Assessment Center</li> </ul>	Q1, Q2 entretien
<b>TFI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directeur du développement des RH, Paris siège</li> <li>• Directeur Technique, Paris</li> </ul>	Q1, Q2, entretien Q1, Q2, entretien
<b>THOMSON SINTRA</b>	• DRH, Sophia siège	Q1, Q2, entretien

## Annexe n° 2 : Présentation des 33 variables de l'analyse quantitative

Variables relatives à la gestion des compétences individuelles	Variables relatives à la gestion des compétences organisationnelles	Variables relatives à la structure et au management
1. existence d'une politique de gestion des compétences individuelles	1. existence d'un processus d'identification et d'évaluation des actifs matériels et immatériels	1. formalisation des ressources humaines
2. nombre d'années d'existence d'une politique de gestion des compétences dans l'organisation	2. existence d'un processus d'identification et d'évaluation des compétences organisationnelles	2. existence de définitions de fonctions en terme de responsabilités
3. réalisation de bilan de compétences	3. existence d'un processus d'identification et d'évaluation des compétences organisationnelles stratégiques	3. changement de qualification possible dans un poste
4. pourcentage d'évaluations annuelles	4. existence d'un processus de gestion des compétences organisationnelles stratégiques	4. pourcentage de turnover dans l'entreprise
5. recours à des critères de compétences dans l'évaluation individuelle	5. évaluation de l'organisation en terme de processus	5. appartenance du DRH au comité de direction
6. ressenti des employés vis à vis de la politique de gestion des compétences individuelles	6. détermination des processus qui confèrent à l'organisation un avantage concurrentiel	6. existence d'une vision de commune de l'entreprise
7. existence de documents formalisant la politique de gestion des compétences individuelles	7. recensement des ressources stratégiques de l'organisation	7. style de management
8. formation à de nouvelles compétences	8. adaptation à la concurrence ou maximisation des ressources	8. nombre de niveaux hiérarchiques réels sur le nombre de niveaux hiérarchiques théoriques
9. pourcentage de salariés formés par rapport à l'effectif	9. exemples de mises en pratiques de stratégies basées sur la gestion des ressources	9. situation sur l'échelle de l'organisation qualifiante
10. nombre d'heures de formation par salariés formés	10. existence de groupes transversaux pour travailler sur un sujet	10. pourcentage de la masse salariale accordée à la formation
11. intégration du développement de la compétence individuelle dans les critères de rémunération	11. organisation des services en groupes de travail	11. pourcentage de changement de qualification par poste