

LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES COGNITIVES DU MÉTIER : CONCEPT, MESURES ET RÉSULTATS

Anne Carbonnel¹

RÉSUMÉ

L'article propose une définition des compétences cognitives du métier et souligne le rôle que peut jouer la GRH dans leur développement. L'étude longitudinale réalisée mobilise deux méthodes complémentaires : une recherche-action (avec analyse de données qualitatives) et une expérimentation (avec analyse de données quantitatives). Les résultats sont appréciés sur les connaissances organisationnelles et individuelles du métier, ainsi que sur la performance commerciale des conseillers d'une Mutuelle d'Assurance française.

La mesure de la GRH soulève des questions telles que l'échéance de la mesure, la nature, la validité et la fiabilité des outils, comme des méthodes, employés. Les réponses traduisent des positionnements épistémologiques distincts qui s'opposent moins que ce qu'il n'y paraît dans certains discours, dès lors que l'on en vient à considérer leurs apports méthodologiques respectifs, notamment pour l'étude de concepts peu explorés.

L'objet poursuivi dans cet article est double. Il s'agit, d'une part, d'argumenter en faveur du concept de compétences cognitives du métier, caractérisé par la mise en œuvre de capacités à appréhender de manière critique, constructive et prospective l'activité productive dans ses différentes dimensions (1). L'article rend compte d'autre part, de la fertilité croisée de différentes méthodes et modalités de mesures mobilisées, pour évaluer les résultats d'une expérimentation sur le développement des compétences cognitives des Conseillers d'une Mutuelle d'Assurance Française (2).

¹ Anne Carbonnel, Université de Montpellier 1, GESEM-GRH. Courriel : anne.carbonnel@univ-savoie.fr

1. LA GESTION DES COMPÉTENCES COGNITIVES DU MÉTIER

La gestion des compétences cognitives s'inscrit à la frontière des travaux qui portent d'une part sur l'apprentissage et la transmission des connaissances et d'autre part sur la gestion des compétences. Après avoir défini les compétences cognitives du métier (1.1), le rôle de la GRH à leur rencontre sera présenté (1.2).

1.1 Les compétences cognitives du métier

La définition proposée des compétences cognitives du métier repose sur des concepts qu'il nous appartient de préciser avant d'avancer la définition.

1.1.1 Les concepts fondateurs

Trois concepts fondent la définition : connaissance, compétence et métier ; il convient d'exposer le sens qui leur est accordé dans notre propos.

La connaissance « est le résultat d'une information traitée, compréhensible et assimilable par un être humain. C'est une manière de comprendre, de percevoir, elle régit les rapports entre les afférences cognitives de l'individu et le monde extérieur » (Crie, 2001). La connaissance d'une classe d'objet donné peut donc être considérée à la fois comme le résultat et le processus de perception, de traitement des données, et de structuration de ces dernières, de manière à produire un résultat. C'est plus particulièrement le processus de la connaissance qui est en mesure d'éclairer notre propos.

Quant à la compétence, c'est à la dimension cognitive de cette dernière que nous nous référons, dans le prolongement des travaux des psychologues cognitivistes sur les processus d'appréhension, de traitement et de mémorisation des informations ou d'adaptation à l'environnement (notamment Piaget, 1975 ; Varela, 1989 ; Smolensky, 1988) ; c'est plus précisément la conception de la compétence de l'acteur selon Giddens (1987) que nous retiendrons « tout ce que les acteurs connaissent (ou croient), de façon tacite ou discursive, sur les circonstances de leur action et de celle des autres, et qu'ils utilisent dans la production et la reproduction de l'action ». La compétence prend sa source dans la faculté d'appréhender l'environnement structurant de l'action, et s'actualise dans la capacité d'agir sur cet environnement.

En gestion, le métier recouvre une pluralité de sens. On distingue deux niveaux : institutionnel (activités réglementées par des instances consulaires telles que les Chambres des métiers) et professionnel, auquel se rapporte notre définition. « Avoir du métier » suppose alors une compétence, un savoir-faire identifié, voire

une expertise en entreprise. Nous retiendrons la définition de Sire B. (1999), selon lequel le métier désigne « l'ensemble des emplois qui dans l'organisation, sont caractérisés par une même finalité et une même technicité ». A la suite de l'auteur nous considérons que « le métier est au cœur de l'identité professionnelle, tant pour l'entreprise que pour l'individu ». En effet le métier permet à l'entreprise de se situer par rapport aux autres, tandis qu'il apporte à l'individu un statut professionnel. Pour le salarié exercer un métier, revient à s'inscrire dans une filière professionnelle, où il peut accéder à différents degrés de responsabilités et de compétences. Le métier inscrit donc la relation au travail dans la durée. La notion ne se limite pas à des contenus d'activité ; elle offre à l'individu la possibilité de se projeter dans une filière professionnelle (ouvrant la perspective d'un développement de compétences et de responsabilités), tandis que pour l'entreprise, l'approche métier permet de développer une vision stratégique. La notion de métier se révèle donc préférable à celle d'emploi pour caractériser les compétences cognitives.

1.1.2 La définition des compétences cognitives du métier

Avoir mis en relation les concepts de connaissance de compétence et de métier, nous conduit à concevoir les compétences cognitives du métier comme trois capacités à appréhender de manière critique, constructive et prospective l'activité productive, dans ses différentes dimensions (individuelle, collective, organisationnelle) et ses rapports à l'environnement externe de l'entreprise. Les compétences cognitives du métier reposent de notre point de vue, sur une triple composante critique, constructive et prospective. Dans une perspective organisationnelle, ces compétences pourraient générer une nouvelle forme de coordination : elles ne relèvent en effet ni de l'ajustement mutuel, ni de la supervision directe, ni de la standardisation des procédés, des résultats ou des qualifications (Mintzberg, 1982), mais d'une standardisation des compétences cognitives du métier, caractérisées par :

- Une capacité critique, manifeste dans l'identification et la remise en question de faits, de comportements, ou de situations considérées comme insatisfaisantes.
- Une capacité constructive, par laquelle sont envisagées différentes solutions (souhaitables ou nécessaires) afin de régler les aspects considérés comme critiques dans les pratiques professionnelles.
- Une capacité prospective, caractérisée par la faculté d'appréhender les différents facteurs environnementaux pouvant produire des effets (positifs ou négatifs) sur l'avenir du métier.

Cette conception des compétences emprunte à « l'usage public de la raison critique » (Habermas, 1987, en référence à l'espace public de la Grèce ancienne et de la bourgeoisie du XVIII^e siècle). Dans l'espace public de la Grèce ancienne, chaque citoyen est invité à participer librement au débat sur les affaires de la cité. L'espace public ressurgit dans les salons littéraires, artistiques et musicaux de la bourgeoisie du XVIII^e siècle. Le jugement public tend alors à rivaliser avec celui dont s'était emparé l'autorité royale, ou l'État absolu des siècles précédents. Dans ce siècle des Lumières, le regroupement de personnes privées en un public exerce, d'une certaine manière, une forme de contrainte sur le pouvoir royal afin de l'amener à se justifier face au pouvoir de la raison critique qui anime ce public (Habermas, 1987). Dans la pensée d'Habermas, la publicité des opinions est une véritable dynamique pour le changement, une forme de contrôle que la bourgeoisie oppose à l'État. Notons que ce contrôle ne fut possible que dans la mesure où l'État fondait sa politique sur le dynamisme mercantile de la bourgeoisie ; autour de cette sphère d'intérêts mutuels s'est alors développé un nouvel ordre politique, basé sur la discussion des affaires d'intérêt général ; il ne fut possible que grâce à la reconnaissance de l'autonomie des personnes, la souveraineté de la réflexion, et le droit à la libre expression.

Le concept d'usage public de la raison critique a été transposé en entreprise par Detchessahar (1997) pour créer des « espaces de discussion », définis comme « des espaces à l'intérieur desquels les opérateurs sont invités à faire un usage public de leur raison critique, afin de régler collectivement une situation d'incertitude » (Detchessahar, 2001). Cet auteur s'inscrit dans un nouveau courant de recherche réunissant plusieurs chercheurs, (Dejours C., 1992 ; Zarifian P., 1993 ; Le Moenne 1997, cités par Detchessahar M., 2001), dont l'objet est de « penser de nouveaux modes de régulation des échanges à travers les notions habermassiennes « d'espace public et d'agir communicationnel ». L'incertitude peut tout autant se rapporter à une question d'organisation que de production ou de concurrence. Les recherches de Detchessahar se sont inscrites dans un contexte où l'incertitude portait sur le produit. Nous postulons que différentes sources d'incertitude peuvent être soumises à l'exercice des capacités critique, constructive et prospective des salariés concernés, dès lors qu'ils sont concernés par le sujet, et qu'un accompagnement spécifique est prévu, pour stimuler leurs compétences cognitives du métier. Cet accompagnement nous semble incomber plus particulièrement à la GRH.

1.2 Le rôle de la GRH dans la gestion des compétences cognitives du métier

La gestion des compétences cognitives pourrait de notre point de vue, relever de la GRH, telle un aspect d'une gestion plus générale, prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences (1.2.1) ; le témoignage proposé dans cet article se rapporte à un projet de développement des compétences cognitives (1.2.2).

1.2.1 La gestion prévisionnelle des compétences cognitives

Les compétences cognitives nous semblent pouvoir faire l'objet de modalités traditionnelles de la gestion stratégique et prévisionnelle des compétences (orientation stratégique, diagnostic des besoins organisationnels, évaluation individuelle, formation, etc.). Selon son secteur d'activité, le degré de maturité des produits/services, et l'importance de la concurrence, une entreprise a intérêt à anticiper ses besoins en compétences cognitives ; la gestion de ces dernières revêt alors une dimension stratégique pour l'avenir de l'entreprise.

Le choix d'un mode d'entrée peut alors être arrêté : les métiers prioritaires, les investissements, le plan à moyen terme, les familles professionnelles ou l'unité (Thierry, Sauret, 1993). Par ailleurs, le diagnostic de l'état des compétences cognitives du métier, peut être réalisé soit au niveau individuel (résultat d'entretiens d'évaluation individuelle), soit collectif (par service, par unité ou pour une organisation dans son ensemble. De même, ces compétences peuvent faire l'objet de plans de formation déclinés selon les besoins, en programmes de développement ou d'approfondissement.

Après ce bref repérage des axes possibles de la gestion des compétences cognitives, nous retiendrons celui qui concerne leur développement.

1.2.2 Le développement des compétences cognitives du métier

Les entreprises font parfois du développement des connaissances, sans se référer explicitement à la démarche. Plusieurs exemples peuvent illustrer ce constat :

- La définition de procédures et processus du travail ou la création de référentiels métiers sont le résultat d'une réflexion critique et/ou prospective sur le métier ; lorsque les salariés concernés sont associés à la démarche, ce type d'action peut structurer leurs compétences cognitives.
- La recherche d'une harmonisation des pratiques, la mise en commun des expériences et l'identification des meilleures pratiques au travers de cercles de qualité, de groupes métier de groupes de résolution de problèmes ou de

communautés de pratiques relèvent également de notre point de vue, d'une volonté que nous qualifions de développement des compétences cognitives des salariés.

La gestion des ressources humaines peut plus particulièrement contribuer au développement des compétences cognitives, dans la mesure où il est de son ressort d'améliorer les savoirs théoriques, procéduraux et sociaux, et qu'il lui est généralement accordé un rôle essentiel dans l'amélioration des pratiques professionnelles et l'accompagnement du développement professionnel des individus.

Selon la vision traditionnelle en GRH, la compétence résulte en partie de la connaissance. En revanche dans la perspective d'une vision renouvelée de la gestion des compétences (avec les compétences cognitives du métier), la compétence peut non seulement être considérée comme une résultante de la connaissance, mais également une source de nouvelles connaissances qui, par itération peuvent générer de nouvelles compétences.

Afin d'étayer l'argumentation en faveur de la gestion des compétences cognitives du métier, abordons à présent la question des méthodes et mesures mobilisées.

2. MÉTHODES, MESURES ET RÉSULTATS D'UNE EXPÉRIMENTATION SUR LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES COGNITIVES DU MÉTIER

La production de connaissances dans un champ peu exploré réclame de notre point de vue, le recours à plusieurs méthodes, afin d'élargir la valeur prédictive des conclusions ou plus exactement de réduire la marge d'erreur liée aux outils (tels que par exemple le risque de deuxième espèce en statistique). Aussi nous a-t-il paru nécessaire de recourir à plusieurs méthodes et modalités de mesure, dans le cadre de cette recherche sur le développement des compétences cognitives du métier.

Après avoir présenté l'entreprise et la population étudiée (2.1), nous rendrons compte des apports complémentaires pour notre étude des mesures qualitatives et quantitatives mises en œuvre au cours d'une expérimentation et d'une recherche-action (2.2), et des résultats de la recherche (2.3).

2.1 L'entreprise et la population

L'étude s'est déroulée entre décembre 2000 et octobre 2002, dans une Mutuelle d'Assurance française. Son réseau national se composait de vingt-six bureaux

organisés en cinq régions commerciales. L'effectif total réunissait 223 personnes. Cette entreprise avait connu une phase de croissance rapide jusqu'en 1995, puis un ralentissement de sa croissance et une augmentation des parts de marché de la concurrence sur ses produits phares, durant les 5 années précédant l'intervention. La Direction considérait alors qu'un changement organisationnel était nécessaire pour assurer son avenir. Il fut donc décidé de mettre en place un projet de développement des compétences dans l'entreprise.

Différentes entrées sont possibles pour la gestion prévisionnelle des compétences. Le choix pour les métiers cible se justifiait dans l'entreprise, par rapport au contexte concurrentiel dans lequel elle évoluait ; c'est donc le cœur de métier de l'entreprise (le Conseil en Assurance) qui constituait la cible de la gestion prévisionnelle des compétences.

L'effectif des Conseillers sédentaires de l'entreprise était composé d'une centaine de personnes réparties sur deux postes (le Conseiller et le Conseiller Expert), dans les 26 sites du Réseau National de l'entreprise. La distinction entre ces 2 postes résidait essentiellement dans le degré de responsabilité accordé à l'Expert, avec notamment la prise en charge des dossiers « Sinistres » des sociétaires. Des disparités existaient cependant entre les différents Bureaux du Réseau : certains Conseillers se voyaient confiées des missions qui relevaient des Conseillers Experts dans d'autres Bureaux. Ces deux postes présentaient cependant des proximités (voire des superpositions) de contenu d'activité, justifiant une étude conjointe de l'emploi-type « Conseiller Mutuelle ».

2.2 La complémentarité de l'expérimentation et de la recherche-action, et des mesures qualitatives et quantitatives

L'étude d'un concept peu exploré peut gagner en fiabilité si l'on procède à une triangulation des résultats, aussi nous a-t-il paru judicieux de recourir d'une part à une expérimentation (2.2.1) et d'autre part à une recherche-action (2.2.2).

2.2.1 Le protocole expérimental

Contrairement à l'observation par enquête, l'expérimentation se caractérise par la réalisation d'une ou de plusieurs actions sur la réalité observée, afin de provoquer le phénomène auquel on s'intéresse (Igalens et Roussel, 1998). Dans une étude de 1990, Sackett et Larson ont dénombré 577 recherches extraites de revues scientifiques, dont la moitié relevaient d'expérimentations. Toute expérience doit faire l'objet d'une préparation minutieuse, au moyen d'un plan d'expérience ou protocole expérimental décrivant selon Dagnelie (1992) le but et les conditions de

l'expérience, la définition des facteurs étudiés, la définition des unités expérimentales, la définition du dispositif expérimental, et l'enregistrement des données.

Le but et les conditions de l'expérience. Le but poursuivi dans notre expérimentation était l'étude des effets de la participation des salariés à un projet de développement des compétences cognitives. Ces effets ont été évalués en mesurant les variables du modèle des caractéristiques du travail (Hackman et Oldham, 1975, 1980).

Il est important par ailleurs que les conditions de l'expérience « ne soient pas trop particulières, sauf si les conclusions qu'on en déduit doivent être appliquées dans de telles conditions » (Dagnelie P., op.cit). Les conditions de notre expérimentation portaient sur la population des Conseillers en Assurance d'une Mutuelle française ; l'effectif des participants réunissait sur la base du volontariat 53 personnes ; 27 personnes ont répondu aux trois vagues d'administration d'un questionnaire, ce qui nous a permis de constituer un fichier de 81 observations (27 * 3). La taille réduite de la base de données constitue une limite aux résultats de l'étude. Il convient donc de souligner que les résultats obtenus peuvent servir de comparaison pour des métiers détenant une forte composante relationnelle à la clientèle, et à la prestation de service, ainsi qu'un aspect commercial. Par ailleurs la stratégie de l'entreprise était orientée sur l'évolution de son cœur de métier (le Conseil en Assurance). La nécessité de reconstruction du contenu du travail des titulaires de l'emploi-type est donc la deuxième condition caractérisant notre expérience.

La définition des facteurs. La définition des facteurs renvoie aux caractéristiques propres à l'expérience. Deux types de facteurs peuvent être étudiés, quantitatifs ou qualitatifs. Les facteurs de notre expérience sont par nature qualitatifs ; adaptés des travaux de Beauvois et Joule (1998), ils définissent les caractéristiques de la participation des Conseillers au projet : sa visibilité (dimension publique et répétitive de l'acte), son coût pour les titulaires (efforts d'expression des difficultés, de partage des expertises personnelles sources de pouvoir), son degré d'explication interne (appropriation des résultats et des actes y ayant conduit), la liberté du choix de participation, et l'absence de récompense ou de punition s'y rapportant.

La définition des unités expérimentales. Traditionnellement, la définition des unités expérimentales conduit le chercheur à cerner la dimension du champ expérimental, en choisissant le nombre d'unités soumises aux tests.

De par la nature des sujets étudiés, les unités expérimentales sont les salariés occupant l'emploi type « Conseillers en Assurance » dans l'entreprise. Une des conditions définies pour favoriser l'identification au projet, est la liberté de participation, par conséquent, il n'était pas envisageable de définir à priori un nombre de personnes devant être présentes.

En revanche le nombre de participants par groupe a fait l'objet d'une délimitation précise exposée dans le dispositif expérimental.

Les étapes du dispositif expérimental

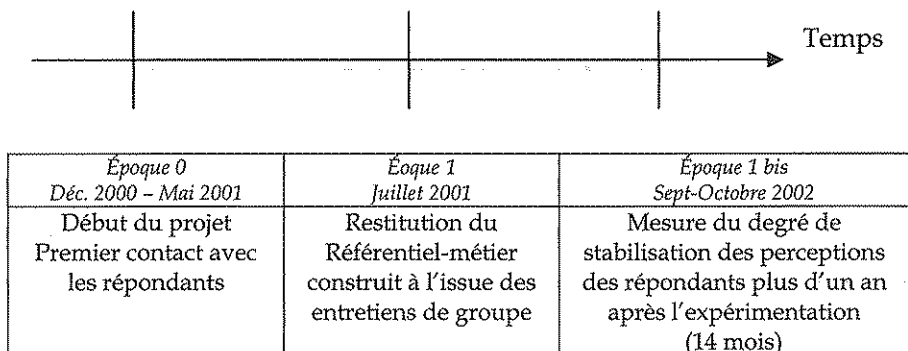
Étapes	Descriptif
1	Les enjeux de la réflexion sur le métier et du changement du contenu du travail sont présentés. Les participants sont invités à remplir un questionnaire sur leurs perceptions du travail (retour par voie postale).
2	Les participants sont sollicités pour décrire les caractéristiques du métier, et plus particulièrement de leur travail et des compétences associées.
3	L'accent est mis sur l'expression des difficultés rencontrées dans l'exercice du travail ; la réflexion critique et constructive est encouragée (brainstorming, puis analyse de faisabilité sur les changements envisagés).
4	Une réflexion prospective est menée sur les facteurs d'évolutions du métier (externes à l'entreprise : les attentes des Sociétaires, la concurrence, etc. et internes à l'entreprise : les attentes des titulaires).
5	Une restitution du Référentiel-métier construit à l'issue des entretiens de groupe est communiquée aux acteurs, puis il leur est demandé de répondre au questionnaire (un délai compris entre 7 mois et 2 mois – pour le dernier groupe- espace les deux administrations ; retour par voie postale).
6	14 mois après, les personnes sont invitées à répondre par voie postale au questionnaire.

La définition du dispositif expérimental et du protocole. Les participants volontaires, ont été regroupés en fonction de leur secteur géographique dans le réseau national de l'entreprise. Le nombre de participants par groupe a été fixé entre un minimum de 7 et un maximum de 12 personnes, afin de favoriser la dynamique de groupe. Compte tenu de la taille de l'entreprise et des participants, 6 groupes ont été constitués. Les différentes étapes du dispositif expérimental étaient les suivantes :

L'enregistrement des données. L'expérimentation réalisée se caractérise par une approche longitudinale, dans la mesure où nous souhaitions observer si le fait d'avoir participé à une réflexion critique constructive et prospective sur le métier

pouvait avoir modifié les perceptions des Conseillers sur les caractéristiques de leur travail. Il convenait donc de mesurer ces perceptions avant puis après l'expérimentation. Une variable temps a donc été construite, composée des 3 modalités de la mesure : t0, t1 et t1bis

Déroulement de l'étude longitudinale



Les variables de perception ont été mesurées au moyen d'échelles à 7 points d'ancrage. Le questionnaire utilisé se compose d'items extraits de la traduction française du Job Diagnostic Survey (Mottay, 1999, légèrement adapté après le pré-test).

L'analyse des données quantitatives. Les effets du projet sur les perceptions des caractéristiques du travail des Conseillers, ainsi que sur leur performance commerciale, ont été évalués en ayant recours à l'analyse de l'évolution moyenne de ces variables dans le temps, puis à différents tests statistiques (analyse discriminante par les tests F et Lambda de Wilks, tests de classification des réponses en fonction du temps) réalisés sous SPSS 11.

Les données et les résultats de l'expérimentation ont un caractère quantitatif ; ils ne doivent cependant pas masquer un apport méthodologique essentiel dans notre étude : la recherche-action, dont les résultats sont fondés sur des données qualitatives.

2.2.2 La recherche-action

Toute recherche en Sciences de Gestion suppose le recours au minimum à une observation du terrain, et peut aller jusqu'à la conception et l'accompagnement de la mise en œuvre du changement (David, 2000). L'auteur classe ainsi les recherches selon deux axes : « le degré de formalisation du changement » et « le

degré d'intégration au contexte des changements » qui rend compte de l'adaptation du changement à l'organisation. L'intervention réalisée dans le cadre de cette étude peut être rattachée aux recherches action si l'on s'en tient au sens strict de la classification proposée par l'auteur : prédisposer les acteurs au changement en mettant en œuvre des processus participatifs. Le projet consistait en effet à organiser une réflexion sur le métier, avec les titulaires des postes concernés ; la formalisation des changements a été précisément explicitée dans un Référentiel-métier, validé par les participants et la Direction ; la date de mise en œuvre des changements ayant été reportée, il ne nous a pas été possible pour des raisons logistiques et temporelles d'accompagner l'entreprise dans l'opérationnalisation des changements effectifs.

Plusieurs entretiens préalables à l'intervention ont été réalisés auprès des dirigeants et responsables concernés : DRH, Directeur Commercial, et notamment la Responsable de la démarche Compétence. Il était en effet important de bien comprendre les difficultés rencontrées par l'entreprise, et d'exposer par ailleurs clairement nos objectifs de recherche. Ces derniers coïncidant en partie avec la volonté de changement de l'organisation, la Responsable de la Démarche Compétences de l'entreprise nous a associée à ses projets.

Un binôme d'intervention a donc été constitué avec la Responsable de la démarche Compétences de l'entreprise. Des entretiens de groupe ont été animés à tour de rôle par une intervenante pendant que l'autre prenait note des discours et des réactions des participants. A l'issue des entretiens nous échangeons nos points de vue afin d'enrichir le travail produit. Cette collaboration nous a permis de limiter les biais de l'observation subjective d'un seul intervenant, du point de vue de la conception de l'intervention, de l'animation des entretiens et de l'analyse des données. L'animation des entretiens. Les Conseillers des différentes régions géographiques de la compagnie ont été réunis par groupes de 7 à 12 personnes issues de différents sites. Des différences de vécu de perceptions et d'analyses ont ainsi contribué à la richesse de l'analyse et des propositions. C'est en effet un des aspects favorisant la dynamique des groupes (Geoffrion, 1992).

Dans un premier temps il s'agissait de disposer d'un langage commun, et d'une trame de réflexion. Un lexique de mots-clefs a donc été distribué aux participants, et commenté. Un apprentissage progressif des référents sémantiques a été observé, avec l'usage de plus en plus fréquent dans les discours de concepts appropriés à la description du travail. Un travail d'animation et de communication envers les acteurs s'est révélé par ailleurs nécessaire. Il a permis de vérifier la compréhension commune des questions, et la mise en commun de différentes visions individuelles. Par ailleurs, l'interaction des différents

participants a créé une dynamique de groupe. Les réactions des uns entraînant les plus réservés, certains thèmes délicats ont été plus facilement abordés. Il a été possible d'établir progressivement une atmosphère favorable à la discussion.

Nous avons bien insisté d'autre part sur le centre d'analyse : l'emploi-type Conseiller en Assurance de la Mutuelle, et non les titulaires. En procédant à cette déconnexion entre le titulaire et le centre d'analyse, nous cherchions à éviter que les personnes présentes se sentent remises en cause, et ne disent que ce qui pouvait être valorisant pour elles. Les critiques, les difficultés rencontrées ont donc été encouragées. Les opinions contraires, les revendications ont été écoutées et notées avec attention, et l'on a cherché à mettre en confiance les participants les plus timides, ces derniers cherchant parfois à se rallier à la majorité. Ce qui importait en effet, était de développer un sens critique constructif dans l'analyse des dysfonctionnements, et les perspectives de changement du métier. La confrontation d'opinions différentes a permis à chacun de se sentir plus libre de ses actes, lui offrant une meilleure compréhension des finalités de l'action. Il a ainsi émergé progressivement une connaissance partagée de la situation, et des orientations pour l'action.

La restitution des résultats issus des réunions précédentes était le point de départ des réunions suivantes. Ce processus a été repris tout au long de l'expérimentation avec chaque nouveau groupe.

Le recueil et l'analyse des données. La recherche requiert fréquemment le recours aux matériaux constitués par les discours des personnes. Dans certains cas on s'intéresse aux représentations ou aux processus de pensée de leurs auteurs ; cette préoccupation n'est pas absente de notre recherche, elle sera satisfaite par des traitements statistiques appliquées aux données issues du questionnaire mentionné plus haut. Aussi le recueil et le traitement des données issues des entretiens porte-t-il sur les éléments discursifs relatifs au Référentiel-métier.

Un guide d'entretien a par ailleurs été utilisé, afin de canaliser les discours et de favoriser la réflexion critique, puis la production de solutions pouvant remédier aux dysfonctionnements, et enfin les facteurs d'évolution internes et externes. Compte tenu du caractère défini d'un Référentiel-métier, la méthode de recueil de données structurées (Allard-Poesi, Drucker-Godard, Ehlinger, 1999), était de notre point de vue la plus adaptée pour recueillir les perceptions des personnes quant au travail réalisé et ses évolutions souhaitables. En effet, le chercheur dispose d'une grille d'analyse structurée a priori, à l'intérieur de laquelle il classe les perceptions des intéressés. Les entretiens se sont donc déroulés en suivant cette grille composée des grands thèmes suivants : définition du métier, descriptif des

missions, descriptif des compétences, évolutions souhaitables. Le recueil des données a été effectué par prise de notes en style direct, c'est-à-dire par la transcription des expressions propres aux acteurs.

Le cadre d'analyse d'un Référentiel-métier imposait une structuration pré-établie des données, aussi le traitement a-t-il été effectué en ayant recours au comptage des citations. Une distinction a été établie entre les différentes perceptions du travail, représentée en caractères d'imprimerie différenciés dans le Référentiel-métier : des représentations partagées apparues dans chaque entretien de groupe (en caractère gras dans le document) et des représentations liées à des particularités locales relevées dans certains entretiens (en caractères normaux dans le document). Les évolutions souhaitables du métier ont été traitées selon le même critère de distinction (la fréquence) ; elles ont fait l'objet d'une colonne et d'un caractère d'imprimerie spécifique (italique) dans le document.

2.2 Les résultats de l'expérimentation et de la recherche-action

Deux types de résultats ont été obtenus à l'issue de l'expérimentation et la recherche action : d'une part une connaissance organisationnelle pour l'entreprise (2.2.1) et d'autre part, une amélioration des perceptions du travail, et de la performance commerciale (2.2.2).

2.2.1 Une nouvelle connaissance organisationnelle du cœur de métier de l'entreprise : le référentiel-métier « Conseiller en Assurance »

Le référentiel-métier construit à l'issue des entretiens de groupe se compose des quatre rubriques suivantes :

Définition de l'emploi : nom de l'emploi, définition, situation professionnelle, situation dans l'entreprise (place dans la hiérarchie, dans l'organisation), positionnement dans la filière des métiers de l'assurance (origine professionnelle, devenir professionnel), facteurs clés de mobilité

- Descriptif de l'emploi : missions des postes (services attendus, critères de bonne réalisation), nature des activités, relations internes et externes, moyens à disposition, autonomie et responsabilité
- Descriptif des compétences : complexité du métier (des activités, des informations), exigences de l'emploi (qualités personnelles, niveau requis, expérience professionnelle), inventaire de compétences et déficit de

compétences (aux niveaux organisationnel, commercial, technique, relationnel)

- Evolutions souhaitables : facteurs d'évolution (de la demande des sociétaires, des circuits et modes de distribution, technologiques), évolution souhaitable du métier (nouveaux métiers, évolution du métier actuel), évolution des compétences (savoirs, savoirs faire, savoirs être)

Ce Référentiel est un résultat organisationnel qui offrait à l'entreprise une lisibilité de la situation de l'emploi-type et de ses évolutions souhaitables. Il a permis de formaliser les connaissances individuelles et collectives exprimées au travers des entretiens de groupe. Le projet a donc généré une compétence cognitive du métier, qui a un caractère stratégique pour l'entreprise. Observons à présent les résultats sur les perceptions des Conseillers.

2.2.2 L'amélioration des perceptions, des états psychologiques et des résultats affectifs vis-à-vis du travail

Comme énoncé plus haut, les effets individuels du projet ont été évalués sur les variables du modèle des caractéristiques du travail (Hackman et Oldham, 1975-1980) : les perceptions du travail, les états psychologiques et les résultats affectifs vis-à-vis du travail.

Les résultats faisaient apparaître des évolutions significatives, mais il convenait cependant d'approfondir l'étude par une analyse discriminante et une analyse de la classification des réponses en fonction du temps. Les résultats de l'analyse discriminante. Après avoir réalisé un test préalable sur les données (Box-M), l'analyse discriminante a été effectuée.

Les résultats de l'analyse discriminante mettent en évidence un effet temps sur les perceptions des caractéristiques du travail, les états psychologiques, les résultats vis-à-vis du travail et les variables contextuelles.

L'étude a été complétée par l'analyse de la classification des réponses en fonction du temps.

La classification des réponses en fonction du temps. Les résultats sont distingués dans les trois tableaux qui suivent, relatifs aux caractéristiques du travail, aux états psychologiques et aux résultats vis-à-vis du travail.

Moyennes des réponses obtenues sur les trois périodes

Variables	t0		t1		t1bis	
	Moyenne	Ecart-type	Moyenne	Ecart-type	Moyenne	Ecart-type
<i>Identité travail</i>	3,63	.60	4,31	.80	4,88	.61
Importance W	4,06	.55	5,25	.64	5,14	.66
Variété Comp.	4,19	.59	4,42	.57	4,7	.46
Autonomie	3,22	.47	4,26	.74	4,37	.44
Feed back	3,72	.46	4,65	.54	4,93	.63
Intérêt travail	4,47	.59	4,17	.69	5,88	.59
Responsab.	4,15	.51	5	.82	5,64	.47
Co.Résultats	4,32	.54	5,22	.78	5,63	.58
Satisfaction W	4,26	.50	4,3	.47	5,04	.53
Sat. Dévelop.	3,88	.52	4,77	.55	4,59	.52

Résultats de l'analyse discriminante avec les tests F et Lambda de Wilks sur les perceptions, des états psychologiques et des résultats affectifs vis-à-vis du travail

Variables	Lambda de Wilks	F	Signification
Identité du travail	.629	23.01	.000
Importance du travail	.562	30.40	.000
Variété des compétences	.868	5.923	.004
Autonomie	.534	34.10	.000
Feed-back	.519	36.21	.000
Intérêt du travail	.408	56.48	.000
Responsabilité	.496	39.60	.000
Connaissance des résultats	.570	29.47	.000
Satisfaction vis-à-vis du travail	.660	20.08	.000
Satisfaction du besoin de développement	.650	20.96	.000

Classement des caractéristiques du travail en fonction de la variable temps

Résultats du classement(a)

			Classe(s) d'affectation prévue(s)			Total
	EPOQUE		1,00	2,00	3,00	
Original	Effectif	1,00	25	1	1	27
		2,00	2	16	9	27
		3,00	2	7	18	27
	%	1,00	92,6	3,7	3,7	100,0
		2,00	7,4	59,3	33,3	100,0
		3,00	7,4	25,9	66,7	100,0
a 72,8% des observations originales classées correctement.						

Pour l'ensemble de l'analyse on constate que 73 % des réponses du fichier ont été classées conformément à la variable temps permettant de les discriminer. En conséquence l'effet de la variable temps sur les perceptions des caractéristiques du travail se confirme.

La répartition des réponses en fonction du temps est satisfaisante pour près de 85 % des observations. Nous pouvons donc conclure en faveur d'une discrimination satisfaisante de la variable temps sur les états psychologiques exprimés par les répondants aux trois périodes distinctes d'administration du questionnaire. L'analyse du classement permet d'observer une répartition distinguant les réponses en fonction du temps pour 73 % des données du fichier. Le classement confirme donc les résultats précédents : la variable temps influence de manière significative les perceptions du travail, les états psychologiques et les résultats vis-à-vis du travail.

Classement des états psychologiques en fonction de la variable temps

Résultats du classement(a)

			Classe(s) d'affectation prévues(s)			Total
	EPOQUE		1,00	2,00	3,00	
Original	Effectif	1,00	26	0	1	27
		2,00	7	19	1	27
		3,00	3	1	23	27
	%	1,00	96,3	,0	3,7	100,0
		2,00	25,9	70,4	3,7	100,0
		3,00	11,1	3,7	85,2	100,0
a 84,0% des observations originales classées correctement.						

Classement des résultats vis-à-vis du travail en fonction du temps

Résultats du classement(a)

			Classe(s) d'affectation prévue(s)			Total
	EPOQUE		1,00	2,00	3,00	
Original	Effectif	1,00	24	1	2	27
		2,00	6	17	4	27
		3,00	4	5	18	27
	%	1,00	88,9	3,7	7,4	100,0
		2,00	22,2	63,0	14,8	100,0
		3,00	14,8	18,5	66,7	100,0

a 72,8% des observations originales classées correctement.

2.2.3 L'amélioration de la performance commerciale

Les deux indicateurs de mesure de la performance commerciale dont disposait l'entreprise sont le volume de prospection de nouveaux sociétaires (indicateur d'efficience) et le chiffre d'affaires réalisé (indicateur d'efficacité). L'évolution de la performance selon ces deux indicateurs apparaît dans le tableau suivant.

Évolution de la prospection de nouveaux sociétaires et du chiffre d'affaires

Indicateurs de performance	Évolution 2001 / 2000	Évolution 2002 / 2001
Prospection de nouveaux sociétaires	+ 19 %	+ 21 %
Chiffre d'affaires	+ 9 %	+ 16 %

La part de nouveaux sociétaires prospectés par les Conseillers a augmenté sur les deux périodes avec une progression voisine de 20 % pour chacune des deux années 2001 et 2002. Au total, l'amélioration de la performance commerciale est significative : + 40 % par comparaison à l'année précédant l'intervention.

Une progression du chiffre d'affaires s'observe au cours de l'année 2001 (durant laquelle s'est déroulée l'intervention), avec une évolution proche de 10 % ; cette amélioration s'est poursuivie l'année suivante, avec une progression supérieure à 15 %, mettant en évidence une évolution positive de 25 % par comparaison à l'année 2000.

Il apparaît donc une amélioration significative des deux indicateurs de performance commerciale dont disposait l'entreprise : le chiffre d'affaires (indicateur d'efficacité) et le nombre de nouveaux sociétaires prospectés (indicateur d'efficience). Ce phénomène conduit à conclure en faveur d'un impact significatif du projet sur la performance commerciale des Conseillers.

3. SYNTHÈSE DES RÉSULTATS ET DISCUSSION

A l'issue de l'analyse, 4 constats peuvent être effectués. Premièrement, les améliorations des perceptions du travail constatées en t1 semblent stabilisées pour 7 variables étudiées : l'identité du travail, l'importance du travail pour le bien être d'autrui, la variété des compétences (en moindre mesure), l'autonomie, le feedback que procure le travail, la responsabilité exercée, la connaissance des résultats. Deuxièmement, des résultats plus nuancés apparaissent pour 3 variables : l'intérêt du travail s'est développé à posteriori, la satisfaction générale s'est améliorée à posteriori, la satisfaction du besoin de développement s'est légèrement dégradée entre t1 et t1bis, sous l'effet probable d'attentes de changements non encore introduits dans le travail. Quatrièmement, la performance commerciale des Conseillers s'est améliorée durant la période, et même au-delà.

On observe donc globalement que les résultats quantitatifs mettent en évidence un effet d'apprentissage, que nous expliquons par la réflexion sur le métier conduite au travers des entretiens de groupe. Les méthodes et les données qualitatives et

quantitatives apparaissent l'une et l'autre nécessaires à la démonstration recherchée. En effet, les Conseillers semblent avoir développé de nouvelles perceptions du travail, avoir construit en conséquence une nouvelle connaissance, et un nouveau rapport à l'action qui en découle, ce qui nous conduit à argumenter en faveur d'un effet positif lié au développement de leurs compétences cognitives du métier.

Ces résultats appellent cependant une discussion : ne pourrait-on expliquer les améliorations constatées du fait que l'on se soit intéressé aux titulaires du poste (effet Hawthorne) et que le fait de les solliciter ait pu suffire à faire évoluer favorablement leurs perceptions ? Afin de tester cet effet Hawthorne, identifié par les travaux de Mayo et Roethlisberger (1939, cités par Dickson et Roethlisberger 1966), une troisième administration du questionnaire a été réalisée 14 mois après la seconde. La date de mise en œuvre des changements ayant été décalée, aucun changement n'était encore introduit dans le travail des intéressés. Les résultats observés sur la période considérée nous conduisent à rejeter l'effet potentiel Hawthorne, dans la mesure où l'on constate que la majorité des perceptions ne se sont pas dégradées, et se sont stabilisées, voire améliorées.

CONCLUSION

Si le concept de compétence n'est pas nouveau dans la littérature, il se révèle des plus féconds, tant pour la recherche, que pour ses attendus managériaux. Cet article a proposé une définition des compétences cognitives du métier et l'étude de leur développement auprès de Conseillers en Assurance. Pour explorer ce concept nouveau, deux méthodologies distinctes ont été mobilisées (une expérimentation et une recherche-action) ; si elles se distinguent tant dans leurs fondements épistémologiques que dans leurs modalités de recueil et de mesures des données, les deux approches ont fécondé l'étude par des résultats complémentaires, qui permettent d'argumenter en faveur d'un élargissement de la gestion des compétences, à celle des compétences cognitives du métier. Les résultats ont en effet permis d'observer d'une part le développement de capacités d'appréhension et de résolution organisationnelle de l'incertitude sur l'avenir du cœur de métier de l'entreprise et d'autre part, l'amélioration des perceptions du travail et d'indicateurs de performance commerciale.

Un angle d'approche a été retenu avec le développement de ces compétences. La connaissance du sujet gagnerait à être élargie par des travaux complémentaires, auprès de populations de salariés distinctes, mais également par des recherches pouvant porter par exemple, sur la nature des critères et des modalités d'évaluation de ces compétences.

L'environnement des entreprises est de plus en plus soumis à des régimes de turbulences et à un accroissement de la complexité, aussi est-il nécessaire d'intégrer l'incertitude en filigrane de la gestion des entreprises et de prévoir des modes de gestion appropriés, parmi lesquels la gestion des compétences cognitives pourrait voir sa place.

RÉFÉRENCES

- Allard-Poesi, F., Drucker-Godard C., et Ehlinger S.** 1999. « Analyses de représentations et de discours », dans R.A. Thiérart *et al.* Méthodes de recherche en management, Paris, Dunod.
- Beauvois, J.L. et R.V. Joule.** 1998. La soumission librement consentie, Paris, Presses Universitaires de France.
- Crie, D.** 2001. « NTIC et extraction des connaissances » [on-line]. Cahiers de la Recherche du CLAREE, juin 2001 [visité le 14.08.01] Available from internet : <URL :<http://www.iae.univ-lille1.fr/claree>>.
- Dagnelie, P.** 1992. Statistique théorique et appliquée, tome 1, Gembloux, Presses agronomiques de Gembloux.
- David, A.** 2000. « La recherche-intervention, cadre général pour la recherche en management ? » dans Les nouvelles fondations des sciences de gestion, (sous la dir. de) A. David, A. Hatchuel et R. Laufer, Paris, Editions Vuibert, coll. Fnege.
- Detchessahar, M.** 1997. Éléments pour une théorie de l'espace de discussion en situation de gestion, Rennes 1, Thèse de doctorat.
- Detchessahar, M.** 2001. « Quand discuter c'est produire », Revue Française de Gestion, n°132, janv-fev. pp. 32-43
- Dickson, W.J. et F.J. Roethlisberger.** 1966. Counselling in organization : a sequel to the Hawthorne studies, Boston, Harvard University.
- Geoffrion, P.** 1992. « Le groupe de discussion », dans Recherche Sociale, Presses de l'Université du Québec.
- Giddens, A.** 1987. La constitution de la société, Paris, Presses Universitaires de France, coll. Sociologie.
- Habermas, J.** 1987. Théorie de l'agir communicationnel, tome 2, Paris, Fayard.
- Hackman, J.R. et G.R. Oldham.** 1975. « Development of the job diagnostic survey », Journal of Applied psychology, vol. 55, n° 2, pp. 159-170.
- Hackman J. R. et G.R. Oldham.** 1980. Work redesign, Reading, Massachusetts Addison Wesley
- Igalens, J. et P. Roussel.** 1998. Méthodes de recherche en gestion des ressources humaines, Paris, Economica.
- Mintzberg, H.** 1982. Structure et dynamique des organisations, Paris, Éditions d'Organisation.

- Mottay, D.** 1999. Analyse longitudinale des caractéristiques du travail ; les cadres infirmiers dans un contexte de transition hospitalière, Toulouse 1, Thèse de Doctorat.
- Piaget, J.** 1975. Les mécanismes perceptifs. Modèles probabilistes. Analyse génétique. Relations avec l'intelligence, Paris, Presses Universitaires de France.
- Sackett, P.R. et J.R. Larson.** 1990. « Research strategies and tactics in industrial and organizational psychology », dans Handbook of industrial and organizational of psychology, M.D. Dunnette, L.M. Hough, vol. 1, pp. 419-489, Palo Alto, Consulting Psychologists Press.
- Sire, B.** 1999. « Définition du métier », Encyclopédie de la gestion et du management, (sous la dir. de) Le Duff, Paris, Dalloz.
- Smolensky, P.** 1988. « On the proper treatment of connectionism », Behavior and Brain Sciences, novembre, pp.1-74.
- Thierry, D. et C. Sauret.** 1993. La gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences, Paris, Éditions L'Harmattan.
- Varela, F.J.** 1989. Autonomie et connaissance, Paris, Éditions du Seuil.