

# LES PRATIQUES DE GESTION DES COMPÉTENCES : QUELS IMPACTS SUR L'IMPLICATION ORGANISATIONNELLE DES SALARIES ?

Sylvie Jarnias<sup>1</sup>

Le compromis fordiste a vécu. De nouvelles bases sous-tendent les relations salariés-entreprise ; le management des hommes s'impose comme un acte incontournable. Dans ce domaine, il existe ce que l'on peut appeler des « effets de mode » : certaines techniques vont pendant une période être mises en avant, puis ensuite être remplacées par de nouvelles. Même si les méthodes évoluent, la finalité reste toujours immuable : gérer le plus efficacement les ressources humaines. L'évolution de ces méthodes est souvent liée au contexte.

Depuis une quinzaine d'années, le contexte économique pèse sur les entreprises ; la croissance économique est fluctuante, mais surtout ce contexte est marqué par une forte internationalisation des échanges et une poussée de la concurrence. Les entreprises ont dû apprendre « à penser à l'envers » (Coriat, 1991), c'est-à-dire apprendre à faire de la demande du client, en aval, le point de départ de l'organisation de la production. Ce changement profond de logique a induit une mise sous tension de l'organisation dans son ensemble. Pour répondre à ces nouveaux impératifs, entre autres, de flexibilité, de réactivité, de qualité et toujours de productivité, un nouveau concept est apparu et s'est imposé progressivement : **la notion de compétence**. Aujourd'hui, ce concept est incontournable dans une politique de gestion des ressources humaines. Son instrumentation se développe ; sa vulgarisation s'accompagne d'un flou sémantique révélateur. Le concept de **compétence** est très contingent ; une constante cependant : **la prégnance du salarié**. Les compétences ne pouvant se définir indépendamment de l'acteur qui les détient, gérer les compétences, gérer par les compétences revient à recentrer les politiques de gestion des ressources humaines sur les salariés.

---

<sup>1</sup>CERAG, Université Pierre Mendès France, Grenoble. Courriel : sylvie.jarnias@iut-valence.fr

Modifiant la manière dont l'entreprise prend en compte les salariés, il est légitime de penser que ces méthodes vont, en retour, modifier le lien qui unit les salariés à l'entreprise, autrement dit l'implication organisationnelle des salariés.

**Par exemple**, la mise en place d'entretiens d'évaluation basés sur les compétences peuvent entraîner diverses réactions des salariés envers l'organisation des plus hostiles aux plus positives selon le contexte et le salarié pris en compte.

Partant de ce postulat, nous pouvons énoncer notre question de recherche : Quels impacts les démarches de gestion des compétences ont-elles sur l'implication organisationnelle des salariés ? La présentation de notre travail de recherche s'articulera en deux temps. Dans un premier temps, nous nous intéresserons aux pratiques de gestion des compétences dans le cadre d'une analyse bidimensionnelle qui nous conduira, entre autres, à souligner le rôle prépondérant des salariés et à nous interroger sur leur succès, notamment organisationnel, mitigé. Alors, dans un second temps, il nous paraîtra nécessaire de mieux prendre en compte le salarié et notamment l'impact de ces pratiques sur le lien qui existe entre ce dernier et l'entreprise ; le cadre de l'implication organisationnelle se révélant pertinent pour une analyse critique des pratiques de gestion des compétences et pour formuler des préconisations en la matière.

## 1 LES PRATIQUES DE GESTION DES COMPÉTENCES : UNE ANALYSE BIDIMENSIONNELLE

Un constat s'impose : les pratiques de gestion des compétences prennent une place de plus en plus importante dans la gestion des ressources humaines. Même s'il apparaît que l'instrumentation de la gestion des compétences est très différente d'une entreprise à une autre, on peut relever en suivant Defélix (2003) trois grands dimensions des pratiques de gestion des compétences : **acquérir les compétences** (spécifier les compétences requises et repérer les compétences détenues) ; **stimuler les compétences** (évaluer les compétences à partir des référentiels de compétences et établir les rémunérations sur la base des compétences) ; **réguler les compétences** (élaborer des stratégies de développement des compétences individuelles et collectives. Passer d'une gestion prévisionnelle des emplois à une gestion anticipée des compétences).

Même s'il apparaît que les démarches de gestion des compétences n'ont pas émergé avec comme objectif premier une meilleure prise en compte des salariés, il apparaît qu'elles replacent le salarié au cœur de la réflexion.

L'analyse des pratiques de gestion des compétences que nous proposons ici est **bidimensionnelle** : après avoir mis en évidence la place occupée par les salariés dans ces méthodes, nous nous intéresserons, pour mieux comprendre ces pratiques, aux objectifs qu'elles poursuivent.

### 1.1 Des pratiques centrées sur les salariés

Toutes les définitions de la notion de compétence sont très contingentes. Mais *in fine* quelles sont les principales caractéristiques à retenir ?

La compétence se distingue de la qualification par le fait qu'elle ne peut s'apprécier **qu'en situation** ; la compétence s'apprécie par rapport à la **mise en œuvre** de capacités dans un contexte professionnel donné. Or, le passage de qualifications détenues à des compétences mises en œuvre ne peut s'effectuer que grâce à un acteur clé : **le salarié**. Au-delà même du triptyque « savoir, savoir-faire et **savoir-être** » déjà très révélateur en la matière, on perçoit le rôle essentiel du salarié dans la notion de compétence. Pour Le Boterf (1999), « la compétence peut être comparée à un acte d'énonciation qui ne peut être compris sans référence au sujet qui l'émet ni au contexte dans lequel il se situe...il apparaît important de saisir à la fois l'acteur et l'action, c'est à dire « **l'énaction** ». La compétence est toujours compétence -d'un acteur- en situation. Elle « émerge » plutôt qu'elle ne précède. » Ce néologisme « énaction » traduit une volonté très forte de son auteur de mettre au premier rang de la notion de compétence le salarié.

Pour Stroobants (1991) cité par Scouarnec (2000), « le savoir perd son statut de sujet pour gagner en attribut du sujet...et la relation cognitive tend à se définir sur le mode de **l'être** (être compétent) et non plus sur celui de **l'avoir** (avoir un savoir au risque de le perdre). Raisonner sur le mode de l'être n'est pas anodin. Avec ce mode, on se rapproche du salarié en tant que sujet, qu'acteur ; par voie de conséquence, la prise en compte du salarié « s'humanise », dans le sens où le caractère humain du salarié considéré comme une variable humaine est revalorisé. Nous pouvons illustrer ces propos avec le cas de **l'approche anglo-saxonne** qui insiste davantage que l'approche française sur le **savoir-être**. Il se retrouve sous l'appellation *soft competences* (compétences différentielles) qui est décliné en 3 facteurs : *behaviours*, *traits* and  *motive*. Ceci traduit une plus grande précision dans la prise en compte de l'acteur. Dans leur étude relative au

management des compétences dans les entreprises européennes, Geffroy et Tijou (2002) relèvent comme nouveauté principale de ces approches d'avoir mis l'accent **sur les aspects relationnels, sur la centralité du sujet et sur ses capacités**, par opposition aux descriptions de postes et à des définitions rigides de fonctions : « ce qui importe, ce n'est pas tant ce que fait le sujet, que ce qu'il sait faire et la façon dont il est capable de réagir face à des situations complexes. » Pour Amadiou et Cadin (1996), une vision élargie des compétences qui intègre **le potentiel estimé du salarié** est possible. Cette approche insiste sur le caractère sous-jacent des compétences d'un individu. Une piste de recherche possible, donnée à titre d'exemple, serait de chercher comment exploiter ces compétences qui existent à l'état latent : une réponse possible est peut-être en créant les conditions favorables à l'implication des salariés. Là encore, on peut relever l'incontournable présence des salariés dans les pratiques de gestion des compétences avérées comme potentielles. Grimand (1995) relève cinq éléments au cœur du modèle de la compétence et qui sont révélateurs de la place du salarié. Parmi ceux-ci, l'importance de la responsabilisation et de **la mobilisation** de qualités personnelles et relationnelles du salarié. Pour Scouarnec (2000), « l'autonomie, la responsabilisation, **l'implication** » sont érigées en principes et gouvernent la nouvelle image des acteurs. »

Pour le MEDEF (2002), « [a]lors que se dessine progressivement une nouvelle forme de « compromis salarial » associant non plus subordination contre sécurité de l'emploi mais employabilité contre **engagement du salarié dans le développement de ses compétences**, une meilleure compréhension de ce partage de responsabilités entre salarié et entreprise devient cruciale... »

Il apparaît donc que toute démarche de mise en place d'un système de gestion des compétences s'articule autour de chaque salarié, appréhendé par ses compétences et non par ses qualifications. La prise en compte du salarié n'est plus statique ; **une dynamique, qui doit être intégrée dans les pratiques de gestion des compétences s'impose**, car les compétences mêmes d'un salarié sont évolutives ; elles résultent de trois composantes pouvant évoluer simultanément ou de manière disjointe : le savoir, le savoir-faire et le savoir-être. Les pratiques de gestion des compétences, par essence centrées sur les salariés, ne peuvent pas faire l'objet d'une utilisation monolithique dans une entreprise. En effet, elles pourront être ciblées sur une catégorie de salariés (**exemple** : « les quinquas », les cadres, les salariés à potentiel...) selon le contexte et les objectifs de l'entreprise.

## 1.2 Des pratiques inscrites dans une logique économique donnée

À l'heure actuelle, les contraintes de l'environnement économique sont liées à une internationalisation croissante, une concurrence accrue et des mutations très rapides dans différents domaines. Les entreprises sont inscrites dans une logique économique qui se traduit par un objectif de performance globale. Les démarches de gestion des compétences ont émergé dans ce contexte-là de recherche de performance globale et plus précisément de recherche de nouveaux modes de production, de réactivité, d'innovation, de flexibilité et toujours de productivité. Geffroy et Tijou (2002) ont réalisé un travail de synthèse de résultats portant sur des enquêtes menées aux États-Unis et en Europe sur le thème de la gestion des compétences. Dans cette synthèse des pratiques de gestion des compétences émergent deux objectifs principaux (le développement de la performance d'une part et la politique de changement d'autre part) trois finalités prioritaires (la gestion des carrières et la mobilité interne; la formation et le développement personnel ; le recrutement). Les pratiques de gestion des compétences ont donc pour objectif principal le développement de la performance globale avec comme moyen, comme facteur clé de cette performance, les salariés. L'instrumentation de la gestion des compétences, les modes de prise en compte des salariés peuvent être différents d'une entreprise à l'autre, selon que celles-ci se prévalent plutôt d'une logique métier (développement des compétences clés) ou une logique behaviour (développement des compétences comportementales) (Geffroy et Tijou, 2002).

Les pratiques de gestion des compétences mises en place à la Poste ont entre autres pour objectifs de développer l'implication des salariés vis-à-vis de la clientèle et d'assurer une plus grande mobilité entre les fonctions (Baraldi, Cavestro, Durieux, 2002). Les entretiens que nous avons pu mener dans une direction départementale de la Poste nous ont confirmé qu'un des enjeux principaux de la Poste est lié au développement de la mobilité interne des salariés.

Par ailleurs, sachant qu'une des caractéristiques fortes de l'économie actuelle est la montée en puissance de l'immatériel conduisant même certains auteurs, par exemple d'économie de l'information, d'économie du savoir, on en déduit la place privilégiée que doivent (devraient) occuper les hommes dans les dispositifs de gestion des compétences. Dans le même ordre d'idée, la gestion des connaissances ou *knowledge management*, qui constitue un enjeu de taille s'appuie sur une variable clé : les salariés, maillons indispensables dans la capitalisation des connaissances. Conscient de la place centrale des salariés dans

les dispositifs de gestion des compétences, le MEDEF (2002) propose un nouveau « compromis salarial », **une relation gagnant - gagnant** qui échange le développement de l'employabilité des salariés contre l'engagement de ces derniers dans le développement de leurs compétences. Le MEDEF, entre autres, considère les compétences comme étant propriété inaliénable du salarié. Le raisonnement s'oriente donc vers la notion de **capital humain**. Le salarié a donc tout intérêt à s'impliquer pour obtenir le « portefeuille de compétences » le plus riche possible avec toutes les conséquences que cela génère en terme **d'employabilité**, de perspectives d'évolutions dans une organisation (mobilité interne) et de mobilité externe.

Les pratiques de gestion des compétences qui s'inscrivent donc dans une logique économique donnée devraient **d'une part répondre aux objectifs économiques de l'entreprise et d'autre part être porteurs d'avancées pour les salariés** (développement de l'employabilité, amélioration des perspectives d'évolution professionnelle, reconnaissance de leurs compétences, mise en place d'un système de rémunération équitable...); l'ensemble de ces dispositifs devrait s'inscrire dans une logique « donnant-donnant » (MEDEF, 2002).

### **Des pratiques au succès, en particulier organisationnel, mitigé**

1 Force est de constater que les pratiques de gestion des compétences aussi séduisantes et nécessaires soient-elles ne se traduisent pas forcément par un succès et en particulier par un succès organisationnel ; les objectifs assignés à ces pratiques ne sont bien souvent pas pleinement atteints. Les objectifs et les finalités liées à ces pratiques étant nombreux, obtenir un succès pour chacun d'entre eux reste utopique. En revanche, l'entreprise peut hiérarchiser ces objectifs et conclure à un succès relatif à partir d'un certain niveau de réussite qu'elle aura choisi. Par ailleurs, pour mesurer le degré de réussite de ces pratiques sur le plan organisationnel, l'entreprise peut choisir de se baser **sur des indicateurs précis** : de mesure de la **performance individuelle, collective ou globale** ; de mesure de la volonté des salariés d'accepter une logique de changement (**ex : degré de mobilité interne des salariés**) :

La démarche globale de gestion des compétences entreprise par **France Telecom** a permis à plusieurs milliers de **salariés de se reconvertir**. Le projet Capp Avenir (Congé en Alternance de Progression Professionnelle) a permis de gérer une réorganisation massive associée aux évolutions technologiques du secteur qui condamnaient certains métiers et en faisaient émerger de nouveaux. **Cette forte mobilité interne** a été permise notamment par une utilisation pertinente et cohérente des outils de gestion des compétences, marquée par une très forte prise en compte des salariés (Enjeux, *les échos*, décembre 2001).

L'exemple présenté précédemment illustre le fait que les démarches de gestion des compétences peuvent être considérées comme une réussite organisationnelle. Cependant ils ne doivent pas cacher une réalité plus mitigée qui peut trouver son origine dans le **mode d'instrumentation de ces pratiques**. L'analyse de ces processus peut révéler notamment :

- **un manque d'homogénéité** entre les différentes techniques utilisées. Certaines activités sont plus développées que d'autres ce qui se traduit par **un déséquilibre** pouvant troubler les salariés ;

Une enquête menée par **Hewitt Associates en 1992** montre que seulement 19 % des entreprises qui se sont lancées dans la gestion des compétences ont prévu une rémunération basée sur les compétences, tandis que 81 % d'entre elles se concentraient sur les domaines de la formation et de la gestion prévisionnelle (Tremblay et Sire, 1999).

- **une trop grande complexité des outils utilisés**. Il est possible de citer le cas des référentiels de compétences qui, dans bien des cas, se révèlent peu utilisables car trop complexes. ;

**Le D.R.H. d'une Caisse primaire d'assurance maladie (C.P.A.M.)** nous a expliqué combien les référentiels de compétences contenus dans l'accord national collectif des organismes de sécurité sociale de 1992 portant sur la gestion des compétences étaient complexes. De ce fait, une utilisation en l'état étant peu envisageable, chaque C.P.A.M. a tenté de mettre en place avec ses propres moyens et ses propres connaissances sur le sujet, **des adaptations locales**.

- **une incohérence entre les discours officiels notamment des équipes dirigeantes et la réalité vécue au quotidien par les salariés.** « L'accès aux compétences peut apparaître, malgré des discours incantatoires, fermé : d'un côté, le salarié est officiellement incité à se former ; de l'autre, au quotidien, la hiérarchie supérieure refuse le départ en formation ». (Klarsfeld, 2003). Cette incohérence se retrouve dans les trois activités génériques de la gestion des compétences, notamment, comme le montre Klarsfeld (2003) dans la rémunération, dans l'évolution de l'emploi, dans les possibilités de carrière.

Les processus de gestion des compétences qui sont caractérisés par une **mise en œuvre lourde et coûteuse** ont donc vocation à rester opérationnel le plus longtemps possible. Un problème peut alors se poser ; l'adaptation de ces pratiques aux mutations de l'environnement, pour nécessaires qu'elles soient, ne sont pas toujours possibles. **Le caractère très statique** de ces pratiques ne leur permet, bien souvent, d'espérer **qu'un succès ponctuel**. Les exemples de réussites de ces pratiques **avérées à tous les niveaux** sont peu nombreux. **Bien souvent, la réussite observée est partielle et ne concerne qu'une partie des acteurs de l'organisation.** Mises en place par la direction des ressources humaines sous l'impulsion des membres de la direction de l'entreprise, ces pratiques, qui s'inscrivent **dans une logique de changement**, ne rencontrent pas forcément un écho favorable auprès des salariés qui ont davantage tendance à développer des attitudes de méfiance. Les salariés s'interrogent tout naturellement sur les retombées de ces pratiques sur leur travail ; dès le départ leurs éventuelles craintes sont susceptibles d'être alimentées par une certaine confusion qui existe autour de la notion même de compétence. Nombre d'entreprises ne communiquent pas suffisamment ou tout au moins pas de manière pertinente sur cette thématique ; la communication doit être adaptée selon les salariés concernés.

Notre recherche exploratoire à **la Poste** et dans **une Caisse primaire d'assurance maladie départementale** nous montre que les objectifs liés aux pratiques de gestion des compétences, quant à la dynamisation des ressources humaines, et en particulier liés au développement de la mobilité interne ne sont que très partiellement atteints. Le rôle du management de proximité semble évident dans le degré de réussite de ces objectifs. La direction de l'entreprise peut être satisfaite globalement de l'implantation de ces pratiques alors même que le management de proximité en charge de leur mise en place et aux prises avec les difficultés liées à cette mise en place peut avoir une appréciation plus nuancée. Les succès ou les échecs de ces pratiques sont **relatifs aux acteurs de l'entreprise** et sont portés par les salariés de l'entreprise. En effet, les

**« meilleurs » outils de gestion des compétences ne présentent un intérêt que s'ils sont adoptés par les salariés.**

Le point de départ de notre développement est lié au fait que, mises de l'avant par l'équipe dirigeante pour atteindre des objectifs en particulier économiques précis, ces pratiques n'appréhendent les salariés que **comme un facteur de production, en l'occurrence, le facteur travail, et ne les intègrent pas suffisamment comme des variables (expliquées/explicatives)**. Or, modifiant la manière dont l'entreprise prend en compte les salariés, il est légitime de penser que ces méthodes vont, en retour, **modifier la manière dont les salariés perçoivent l'entreprise et donc *in fine* modifier le lien qui unit le salarié à l'entreprise**. Il nous semble donc pertinent d'utiliser le cadre de l'implication organisationnelle comme support d'analyse des pratiques de gestion des compétences.

## 2 - LE CADRE THÉORIQUE DE L'IMPLICATION ORGANISATIONNELLE DES SALARIÉS COMME SUPPORT D'ANALYSE PORTEUR DES PRATIQUES DE GESTION DES COMPÉTENCES

Les pratiques de gestion des compétences modifiant les règles qui régissent le rapport entre les salariés et l'entreprise, il est fondamental de prendre en compte un corollaire à cette situation, à savoir, la modification possible du lien entre les salariés et l'entreprise, donc la modification de l'implication organisationnelle des salariés. Dans un premier temps, nous justifierons le choix de ce cadre d'analyse pour ensuite en développer de manière argumentée la pertinence dans l'analyse des pratiques de gestion des compétences et l'utilisation possible pour formuler des préconisations.

### 2.1 Le choix du cadre théorique de l'implication organisationnelle : de la nécessaire justification à l'évidence

Les développements précédents nous montrent l'importance d'intégrer pleinement les salariés dans l'analyse des pratiques de gestion des compétences ; en effet, la psychologie sociale a toujours mis en valeur la liberté de la personne comme sa caractéristique fondamentale : s'il est possible d'envisager la probabilité d'occurrence d'un comportement, l'individu reste toujours libre et détient le choix final. L'implication des salariés ne se décrète pas. Il n'est pas possible d'impliquer les salariés. Il est en revanche possible de créer les conditions propices au développement de l'implication. Il existe trois conditions nécessaires mais qui ne seront jamais suffisantes. La condition

suffisante appartient à la personne (Thévenet, 2000). Les trois conditions sont : la cohérence (→ entre discours et action) ; la réciprocité (→ l'implication est perçue comme un échange et non unilatéralement par les salariés) ; l'appropriation (→ elle traduit un processus d'identification).

La question se pose alors de savoir quel est le rôle de l'implication des salariés dans les pratiques de gestion des compétences. Ces dernières doivent-elles être adaptées à chaque salarié en fonction du degré et de la nature de son implication ? Cette proposition pour utopique qu'elle soit ne paraît pas totalement dénuée de pertinence : quoi de plus efficace que des méthodes *ad hoc* ? Nous reprendrons de cette proposition son idée de base à savoir que les pratiques de gestion des compétences sont liées à l'implication des salariés ; plus précisément nous allons nous attacher à l'étude de l'impact de ces pratiques sur l'implication des salariés. Le choix de cette étude nous paraît constituer une première étape de base ; en effet, une fois que la réalité des impacts des pratiques de gestion des compétences sur l'implication des salariés sera avérée, il paraîtra plus évident et nécessaire aux praticiens d'intégrer cette dimension dans leurs pratiques.

La suite de notre travail de recherche nécessite de préciser le cadre théorique retenu. L'implication est en effet un concept polysémique. Pour Mueller, Wallace et Price (1992) l'implication des salariés (*employee commitment*) n'est pas un concept global ; il se décompose en trois concepts : l'implication organisationnelle (*organizational commitment*), l'implication dans la carrière (*career commitment*) et l'implication dans le travail (*work commitment*). Pour Morrow (1993), le *work commitment* est un concept fédérateur de l'implication qui peut être appréhendé sous quatre angles différents : l'implication dans l'organisation, l'engagement (ou l'implication) dans le travail, l'implication dans la carrière ou la profession et l'approbation de l'éthique au travail. Compte tenu de la nature de notre sujet d'analyse, à savoir les pratiques de gestion des compétences, et de leur impact supposé sur le lien existant entre les salariés et l'organisation, il nous semble pertinent de retenir comme cadre d'analyse l'implication organisationnelle des salariés. Le tableau infra permet de mieux cerner ce concept.

Si le concept global d'implication organisationnelle est effectivement pertinent pour mieux appréhender les pratiques de gestion des compétences, les deux principales dimensions qu'il recouvre permettent d'aller plus loin dans notre travail de recherche.

Auteurs	Définitions de l'implication organisationnelle
Thévenet (1992)	« L'implication organisationnelle traduit une interaction entre l'individu et l'entreprise ». L'implication organisationnelle représente donc une prédisposition à agir et résulte d'échanges, d'attentes réciproques entre l'individu et l'organisation ; l'implication organisationnelle est un processus.
Porter, Mowday et Steers (1974, 1979, 1982)	Approche attitudinale ou affective de l'implication organisationnelle caractérisée par trois facteurs : une forte croyance et acceptation des buts et valeurs de l'organisation ; une volonté d'exercer des efforts considérables pour l'organisation ; un fort désir de rester membre de l'organisation.
March et Simon (1958); Homans (1958); Becker (1960)	Approche comportementale ou calculée, de l'implication organisationnelle fondée sur une évaluation coûts/bénéfices. Elle s'articule notamment autour de deux théories : la théorie de l'échange réciproque de (March et Simon, 1958 ; Homans, 1958) et la théorie des avantages comparatifs ( <i>side bets</i> ) de Becker (1960).

À titre d'exemple, nous pouvons citer les actions de formation qui ont pour vocation première de renforcer ou d'enrichir les compétences et qui, bien souvent, permettent de rappeler les buts et les valeurs de l'entreprise. L'objectif implicite ici est de créer des conditions favorables au renforcement de l'implication organisationnelle des salariés dans sa dimension affective.

Le concept d'implication organisationnelle peut être également appréhendé sous l'angle de ses antécédents et de ses conséquences ; notre étude sur l'impact des pratiques de gestion des compétences sur l'implication organisationnelle pourra se faire au travers de ces deux approches.

Le concept de l'implication organisationnelle est donc centré sur le lien entre le salarié et l'entreprise ; plus précisément, sur la nature, l'intensité, l'évolution et les facteurs explicatifs de ce lien. La gestion des compétences, de fait, va avoir des conséquences sur ce lien ; les techniques de gestion des compétences, en modifiant la façon dont l'entreprise prend en compte le salarié, induisent en retour une modification du lien existant entre le salarié et l'entreprise. Le concept de l'implication organisationnelle dans sa dimension globale, mais

l'époque de cette organisation ont forcément, à l'heure actuelle, un profil d'implication différent.

À la suite de cet exemple qui concerne le recrutement, nous pouvons élargir notre propos concernant l'impact des pratiques de gestion des compétences sur l'implication organisationnelle des salariés en formulant **deux axes de notre recherche en cours** que nous cherchons à démontrer :

- les pratiques de gestion des compétences **n'agissent pas de manière monolithique** sur l'implication des salariés ;
- il existe **trois facteurs explicatifs** : les pratiques de gestion des compétences n'influent pas sur les mêmes antécédents de l'implication organisationnelle ; elles ne satisfont pas de la même manière aux conditions de cohérence, de réciprocité et d'appropriation, à la base de l'implication des salariés ; les managers de proximité ont un rôle clé à jouer.

Les managers de proximité peuvent agir sur deux plans :

- d'une part leur rôle est prépondérant sur le plan **des trois conditions nécessaires à l'implication**. En effet, les managers de proximité peuvent « démystifier » les pratiques de gestion des compétences auprès des salariés. Leur rôle est aussi celui de l'écoute ; en écoutant et en faisant remonter auprès de la hiérarchie les interrogations, les griefs des salariés, les processus de gestion des compétences peuvent gagner en clarté sous réserve bien sûr que tous les acteurs concernés (salariés, managers de proximité, direction de l'entreprise) « jouent le jeu ». Il est nécessaire par ailleurs que les outils mis à leur disposition soient facilement utilisables ; des référentiels de compétences trop complexes risquent d'être déstabilisants.

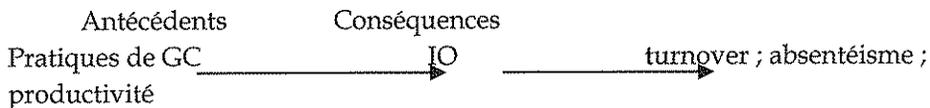
- d'autre part leur rôle est **de mieux appréhender les profils d'implication des salariés** pour adopter des pratiques de gestion des compétences *ad hoc*. Cette connaissance des profils d'implication doit être possible grâce aux entretiens d'évaluation bien sûr, mais aussi (et surtout) grâce au suivi des salariés au quotidien ; là encore, il est nécessaire que les acteurs acceptent de « jouer le jeu ».

L'étude du cas **d'une Caisse primaire d'assurance maladie** est très instructive à ce titre. En effet, pour le DRH, les pratiques de gestion des compétences n'ont pas vraiment atteint leurs objectifs pour l'instant. Sont en cause les outils, dont les référentiels de compétences, trop complexes et qui ont fait l'objet d'une adaptation locale mais aussi **les managers de**

**proximité** qui pour différentes raisons n'accomplissent que partiellement les rôles que nous avons définis ci-dessus.

Cette analyse critique de l'instrumentation de la gestion des compétences qui s'appuie sur le cadre théorique de l'implication organisationnelle peut être riche en préconisations. En effet, dans les pratiques de gestion des compétences l'implication organisationnelle est considérée comme un présupposé ; les pratiques de gestion des compétences s'inscrivent dans une logique managériale qui se traduit par une exigence d'autonomie, de prise d'initiatives, de responsabilisation, de « polycompétence », de réactivité, de flexibilité envers les salariés. Au lieu de n'être considérée que comme une variable explicative implicite, nous proposons de considérer l'implication organisationnelle des salariés comme une variable expliquée clé des pratiques de gestion des compétences.

**Notre préconisation essentielle est la suivante :** intégrer l'implication organisationnelle des salariés comme une variable expliquée clé des pratiques de gestion des compétences et se servir de celle-ci comme un élément déclencheur « d'un cercle vertueux de la gestion des compétences ».



En effet, les pratiques de gestion des compétences, en permettant la création de conditions favorables au développement de l'implication des salariés, créent les conditions favorables à une baisse du *turnover*. En effet, nombre de travaux de recherche mettent l'accent sur la corrélation positive existant entre niveau d'implication organisationnelle et *turnover*. Un *turnover* faible est le gage d'une ancienneté plus élevée dans l'entreprise. Restant en moyenne plus longtemps dans l'entreprise, les salariés ont plus le temps de développer leurs compétences à tous les niveaux (*hard skills / soft skills*) et par voie de conséquence de contribuer à la réussite des pratiques de gestion des compétences.

**La société AXA** a mis au point un processus de gestion des compétences qui, tout en favorisant la mobilité interne des salariés, cherche à les impliquer dans l'organisation. Grâce à ce programme, la société a eu moins recours aux CDD (contrat à durée déterminée) et aux intérimaires qui n'ont pas les mêmes compétences que les salariés en CDI (contrat à durée

indéterminée) notamment en ce qui concerne les compétences liées à la connaissance de l'organisation et aux savoir-faire en vigueur dans cette organisation.

Utiliser les méthodes de gestion des compétences comme moyen de créer les conditions de développement de l'implication organisationnelle et ainsi obtenir un *turnover* peu élevé peut s'avérer hautement stratégique, en particulier pour certains salariés ayant des compétences très spécifiques ou en cas de pénurie de certaines compétences.

De manière plus générale, si un degré élevé d'implication organisationnelle ne se traduit pas systématiquement par une meilleure performance, il est admis qu'il est positivement corrélé à « une volonté de faire des efforts pour l'entreprise ». Cette volonté ne peut-elle être considérée comme un facteur clé de succès ? En effet, le fait d'avoir des salariés prêts à fournir des efforts pour l'entreprise ouvre de larges perspectives pour cette dernière.

Cette préconisation peut s'adresser au cas de **la Poste**. Une recherche en cours qui s'appuie sur l'étude de cet établissement nous a montré que, malgré tous les outils de gestion des compétences utilisés, le problème de la mobilité interne n'est toujours pas réglé ; certains salariés sont très peu enthousiastes à l'idée d'une mobilité interne. Nous préconisons à la Poste d'intégrer le fait que les pratiques de gestion des compétences ont un impact sur l'implication organisationnelle ; puis, dans un deuxième temps, nous préconisons de repenser ces pratiques et de les utiliser comme levier pour développer l'implication organisationnelle des salariés. Ayant un niveau d'implication organisationnelle plus élevé, les salariés sont normalement plus enclins à réaliser pour l'entreprise ; ils devraient donc être moins réticents à l'idée de la mobilité interne qui constitue un enjeu pour leur entreprise.

En conclusion, nous pouvons noter que les pratiques de gestion des compétences qui sont par nature centrées sur les salariés n'intègrent pas suffisamment ces derniers.

Or, modifiant la manière dont l'entreprise prend en compte les salariés, il est légitime de penser que ces méthodes vont, en retour, modifier le lien qui unit les salariés à l'entreprise, autrement dit l'implication organisationnelle des salariés. Le cadre de l'implication organisationnelle est donc ici retenu pour analyser les pratiques de gestion des compétences ; plus précisément, nous avons choisi de nous intéresser aux impacts de ces dernières sur l'implication

organisationnelle ; l'étude de ces impacts permettant par la suite, de formuler des préconisations sur les outils de gestion des compétences à mettre en place pour obtenir un plus grand succès, notamment organisationnel. Notons que nous considérons l'implication organisationnelle comme une variable parmi d'autres pour expliquer le succès ou l'échec de ces pratiques.

Notre travail de recherche s'appuie à la fois sur des éléments théoriques (revue de littérature) et sur des éléments de terrain (recherche exploratoire auprès de différentes organisations dont la Sécurité sociale et la Poste).

Notre travail de thèse va suivre la méthodologie suivante :

Nous allons utiliser comme support l'étude d'une monographie. Notre objectif est de démontrer que :

- les pratiques de gestion des compétences influencent l'implication organisationnelle des salariés ;
- toutes les pratiques de gestion des compétences n'influencent pas l'implication organisationnelle des salariés de manière homogène.

Nous procéderons par entretiens semi-directifs pour appréhender l'impact de ces pratiques sur les antécédents de l'implication organisationnelle des salariés interviewés ; à la fin de l'entretien, nous chercherons à mesurer le degré d'implication organisationnelle du salarié à l'aide de l'échelle de Porter. Nous chercherons ensuite à établir des corrélations entre les pratiques de gestion des compétences, les antécédents influencés et le degré d'implication organisationnelle.

## RÉFÉRENCES

**Aubret, J., P. Gilbert et F. Pigeyre.** 2002. *Management des compétences : réalisations, concepts, analyses*, Dunod, Paris.

**Becker, H.S.** 1960. « Notes on the concept of Commitment », *American Journal of Sociology*, 66, p.32-40.

**Becker, T.E. et al.** 1996. « Foci and bases of employee commitment : implications for job performance », *Academy of management journal*, vol. 39, n° 2, p. 464-482.

**Brochier, D. (dir.).** 2002. *La gestion des compétences : acteurs et pratiques*, Economica, Paris.

**Brymer, R.A., D.S. Carlson et K.M. Kacmar.** 1999. « Antecedents and consequences of organizational commitment : a comparison of two scales », *Educational and psychological measurement*, Sage Publications, vol. 59, n° 6, p. 976-994.

- Defélix, C. 2001. « Les systèmes de gestion des compétences : des systèmes d'information à gérer avec prudence », *Revue de gestion des ressources humaines*, Eska, n° 41, p. 33-45.
- Defélix, C., D. Martin et D. Retour. 2001. « La gestion des compétences entre concepts et applications », *Revue de gestion des ressources humaines*, Eska, n° 39, p. 73-79.
- Defélix, C. 2003. « Ce que gérer les compétences veut dire », *Revue Economique et Sociale*.
- Geffroy, F. et R. Tijou. 2002. *Le management des compétences dans les entreprises européennes : les différentes approches*, INSEP Consulting Editions, Paris.
- Grimand, A. 1995. « L'émergence de la notion de compétence en gestion des ressources humaines : discours, pratiques, enjeux », Actes du 6<sup>ème</sup> congrès de l'AGRH, p.242.
- Homans, G.C. 1938. « Social Behavior as Exchange », *American Journal of Sociology*, vol. 43, p. 597-606.
- Klarsfeld, A. 2003. « Peut-on rémunérer explicitement les compétences ? », Journée « Compétences », IREPD-LEPIL, Grenoble.
- Lichtenberger, Y. et C. Paradeise. 2001. « Compétence, compétences », *Sociologie du travail*, vol. 43, n° 1, p. 33-48.
- March, J.-G. et H.A. Simon. 1958. *Organization*, New York, Wiley.
- Mathieu, J.E. et D.M. Zajac. 1990. « A review and Meta-analysis of the Antecedents, Correlates and Consequences of Oeganizational Commitment », *Psychological Bulletin*, n° 108 (2), p.171-194.
- Monchatre, S. 2003. « Management des compétences et construction des qualifications : comment concilier performance des entreprises et carrières individuelles ? », Céreq, Marseille.
- Morrow, P.C. 1993. *The theory and Measurement of Work Commitment*, JAI Press, Greenwich.
- Mueller, C.W., J.L. Price et J.E. Wallace. 1992. « Employee commitment : resolving some issues », *Work and occupations*, Sage Publications, vol. 19, n° 3, p. 211-236.
- Neveu, J.P. et M. Thévenet (dir.). 2002. *L'implication au travail*, Vuibert, Paris.
- Pittinsky, T.L. et M.J. Shih. 2004. « Knowledge nomads : organizational commitment and worker mobility in positive perspective », *American behavioral scientist*, Sage Publications, vol. 46, n° 6, p. 791-807.
- Porter, L.W., R.T. Mowday, et R.M. Steers. 1974. « Organizational Commitment, Job satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians », *Journal of Applied Psychology*, 59, p. 603-609.
- Porter, L.W., R.T. Mowday, et R.M. Steers. 1979. « The Measurment of Organizational Commitment », *Journal of Vocational Behavior*, 14, p. 224-247.
- Porter, L.W., R.T. Mowday, et R.M. Steers. 1982. *Employee-organization Linkages : The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*, Academic Press, Londres.
- Reynaud, J.D. 2001. « Le management par les compétences : un essai d'analyse », *Sociologie du travail*, vol. 43, n° 1, p. 7-31.

**Richebé, N.** 2002. « Les réactions des salariés à la « logique compétence » : vers un renouveau de l'échange salarial ? », *Revue française de sociologie*, n° 43-1, p. 99-126.

**Scouarnec, A.** 2000. « Mesures des effets sociaux des pratiques de gestion par les compétences », *Audit social et progrès du management*, Actes de la 2<sup>e</sup> université de printemps de l'Audit social, Marrakech, Maroc, p. 335-346.

**Sire, B. et M. Tremblay.** 1999. « Rémunérer les compétences plutôt que l'activité ? », *Revue française de gestion*, p. 129-139.

**Thévenet, M.** 1992. *Impliquer les personnes dans l'entreprise*, Liaisons, Paris.

**Ulrich, D.** 1998. « Intellectual capital = competence \* commitment », *Sloan Management Review*, p. 15-26.

**Vardi, Y. et Y. Wiener.** 1980. « Relationship between Job, Organization, and Career Commitment and WorkOutcomes : An Integrative Approach », *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 26, p. 81-96.

**Zarifian, P.** 2001. *Objectif compétence : pour une nouvelle logique*, Liaisons, Paris.

