

La gestion des compétences : le défi de sa mesure

Alain Klarsfeld¹

CREER - Centre de Recherche Européenne sur l'Emploi et les Ressources
Humaines

GROUPE ESC TOULOUSE

20 bd Lascrosses - BP 7010

31068 TOULOUSE CEDEX 7

Tél : 05 61 29 48 94

Mail : a.klarsfeld@esc-toulouse.fr

Résumé de la communication

La présente recherche relève un défi rarement relevé dans le domaine de l'étude des pratiques de gestion des ressources humaines : l'étude de la cohérence entre mesures différentes de mêmes phénomènes, en l'occurrence se rapportant à la gestion des compétences. Nous avons examiné trois types de cohérence : cohérence en termes de réponses cohérentes et/ou corrélations entre les mesures ; cohérence dans les statistiques globales de fréquences, c'est-à-dire l'absence de différences significatives ; fiabilité des mesures lorsque celles-ci sont combinées additivement pour mesurer le concept auquel elles sont censées se rapporter. Il est possible de tirer de notre recherche deux types de conclusions : l'une optimiste, l'autre, pessimiste. Sur le versant optimiste, nous pouvons, en utilisant ces trois niveaux de comparaison, relever qu'il y a une cohérence au premier niveau examiné, à savoir celui de la corrélation des mesures entre elles. Celles-ci sont significativement positives. Sans doute ce résultat est-il en soi peu surprenant eu égard au fait que les items sont supposés mesurer le même concept. Pour autant, on peut relever la constance du phénomène, dans la mesure où ce sont en tout 35 paires d'items qui sont passées en revue. Ces corrélations laissent supposer un lien sinon fort, du moins significatif, entre les variables de mesure et le phénomène qu'elles sont censées mesurer. Sur le versant pessimiste, on peut noter que les corrélations sont faibles ou au mieux moyennes. La cohérence en termes de statistiques globales aboutit dans plus de la moitié des cas à des différences significatives entre les fréquences telles que mesurées par les deux instruments. Enfin, les coefficients de fiabilité sont sauf une exception partout inférieurs à la norme acceptable. Là encore, nous avons affaire à un phénomène d'une grande constance, sachant que nous avons procédé à une comparaison de recherches différentes tant dans leurs méthodologies que dans leurs objets.

¹ L'auteur remercie les relecteurs pour leurs commentaires et l'aide qu'ils ont apportée à l'amélioration de cette communication

Introduction

Gérer les compétences de façon formalisée ou gérer par les compétences (nous prenons ces deux expressions comme synonymes) serait aujourd'hui une composante essentielle de la compétitivité des entreprises (Morin, 2003). Ceci a été tout d'abord affirmé par des ouvrages à vocation prescriptive (Cannac, 1990 ; Mitrani et al., 1992), puis par des ouvrages empiriques fondés sur quelques études de cas (Zarifian, 1988), enfin par des travaux de recherche empiriques plus systématiques, à vocation quantitative ou des rapports d'experts. Ces travaux se raccrochent au courant des « high performance work systems », et tentent de mettre en relation, des pratiques de gestion des ressources humaines parmi lesquelles des pratiques de gestion formalisée des compétences avec des variables de performance organisationnelle (Ichniowski et al., 1996 ; Lawler et al. ; 1995 ; Osterman, 1994). Ces travaux permettent, par la même occasion, de mesurer la diffusion des différentes pratiques de gestion des compétences. Dans la plupart des cas ces études consistent à envoyer un questionnaire auprès de responsables de la gestion des ressources humaines ou d'autres responsables, et de mesurer les pratiques de gestion formalisée des compétences par un certain nombre de questions fermées. La question de la mesure des pratiques revêt des implications importantes. De ces mesures en effet dépendent la réponse à des interrogations essentielles, notamment :

- Quel est le degré de diffusion de la gestion par les compétences ?
- Dans quels contextes la gestion des compétences apparaît-elle ?
- Quels sont ses effets sur la performance organisationnelle ?

Rarement ces mesures se trouvent questionnées. Les mesures des pratiques de gestion des compétences sont encore présentées comme « objectives » dans les travaux quantitatifs. Nous proposons de remettre en cause ce postulat. Autrement dit, de répondre à la question : quel est l'effet de l'instrument de mesure sur l'observation ? Pour cela nous utilisons deux bases de données issues de deux recherches distinctes. L'une a été collectée en 2001 dans le cadre d'une recherche sur la gestion du rendement au Québec. L'autre a été constituée en 2002 dans le cadre du projet « Manager Training Database » du Programme Leonardo da Vinci de la Commission Européenne.

La mesure de la gestion des compétences : un défi

Combien d'entreprises (ou quel pourcentage d'entreprises) pratiquent une « gestion des compétences », une « gestion par les compétences » ou encore des « démarches compétences » ? Commençons par relever avec Aubret et al. (2002), que ces termes ne sont pas stabilisés, loin s'en faut. La quantification précise des pratiques de la gestion « des », ou « par » les compétences pose donc des problèmes d'opérationnalisation. Il n'est dès lors par étonnant que la gestion des compétences soit tour à tour considérée comme généralisée et institutionnalisée comme l'affirment Aubret et al. (2002), ou au contraire à peine pratiquée (Colin et Grasser, 2003), selon la définition ou la conception qu'en ont les auteurs qui la mettent en avant.

Peu d'études quantitatives traitant même partiellement de gestion par les compétences ont pu à ce jour être identifiées dans notre pays. Selon l'étroitesse de la définition retenue et la

méthodologie adoptée, les pourcentages d'entreprises dont on peut dire qu'elles « gèrent leurs compétences » apparaît des plus variables. La France connaît une tradition d'enquêtes quantitatives, mais celles-ci n'intègrent pas toujours le concept de compétence qui doit donc être approché par des concepts voisins tels l'entretien d'appréciation. Un des premiers rapports tentant de quantifier le pourcentage d'entreprises qui pratiquent la gestion des compétences est celui réalisé par le cabinet Hewitt. Selon cette étude portant sur un échantillon restreint de 117 entreprises, en 1993, 38% des entreprises enquêtées avaient conduit une démarche spécifique d'analyse et de gestion des compétences. Parmi celles-ci, 47% utilisaient les résultats de leurs travaux en vue de d'évaluer les emplois et de construire leur classification, mais 29% (soit 11% du total enquêté) seulement s'en servaient pour définir les rémunérations individuelles (Triquet et Conilh de Beyssac, 1994). L'intérêt de l'enquête Hewitt est qu'elle est l'une des premières à aborder la gestion des compétences en tant que son objet d'étude principal. Sa limite principale tient à la taille réduite de son échantillon qui est constitué de clients de Hewitt. Il s'agit d'un échantillon de convenance qui de ce fait ne peut être considéré comme représentatif.

Le Ministère du travail et la CFDT ont également publié de telles enquêtes. Le premier a mis en place, en 1985, un dispositif d'enquête annuel comportant un échantillon de 1300 entreprises de plus de dix salariés, spécifique aux augmentations individualisées. En 1994, 36% des entreprises de plus de 50 salariés disposaient d'un système formalisé d'appréciation des performances pour tout ou partie de leur main d'œuvre (Douce, 1995). Parmi les cadres, 47% connaissent un processus d'individualisation qui comporte une procédure d'appréciation des connaissances, résultats ou mérite (OSCAR, 1996). Par rapport à l'enquête Hewitt, ces études reposent sur des échantillons beaucoup plus larges, et leur résultats sont donc davantage extrapolables à la population qu'elles représentent. Notons que le panel OSCAR est constitué de syndiqués CFDT, et n'est pas constitué selon la méthode des quotas, les répondants étant des salariés volontaires pour participer au panel. Malgré sa large taille, il s'agit donc également, comme dans l'enquête Hewitt, d'un échantillon de convenance. Enfin, ni l'enquête sur les rémunérations, ni le panel OSCAR, n'abordent directement la gestion des compétences en tant que telle. L'enquête augmentations individualisées n'aborde la formalisation de la gestion que sous l'angle de l'évaluation des performances (et non des compétences), tandis que la formulation retenue dans le panel OSCAR mentionne l'appréciation des « connaissance, résultats, ou mérite ». Dans ce cas, on n'aborde qu'indirectement l'évaluation des compétences.

Colin et Grasser (2003) font figure de pionniers. Ils ont tenté, dans le cadre de leur recherche portant sur un large échantillon d'entreprises, d'opérationnaliser le concept de « gestion des compétences » à partir de critères combinant la conduite d'entretiens d'appréciation, l'évaluation des performances, la formation et la promotion. Ils identifient ainsi deux niveaux de pratique de la gestion des compétences : au sens « faible », et au sens « fort ». Au sens « faible », la gestion des compétences consiste en l'attribution par les supérieurs hiérarchiques d'une appréciation reflétant les performances pour les cadres ou les non cadres ; la réalisation d'entretiens périodiques pour les cadres et les non cadres ; un budget formation supérieur à 3% de la masse salariale ; un lien direct ou indirect entre les résultats de l'évaluation périodique et la promotion. Au sens « fort » de la gestion des compétences, on retrouve les mêmes critères que ci-dessus, mais cette fois-ci, ne sont retenues que les réponses qui font état d'un lien direct entre évaluation et promotion, et non plus seulement d'un lien direct ou indirect. Avec les définitions - certes discutables - ci-dessus, ils trouvent que 7,7% des établissements enquêtés pratiquent une gestion des compétences au sens faible, et 4,24% au sens fort. Ils en concluent que la gestion des compétences est une pratique très minoritaire.

Colin et Grasser sont les premiers à faire de la mesure de la gestion des compétences la problématique centrale d'une recherche. Leur échantillon, qui est celui du dispositif « REPONSE » du Ministère du Travail, est ici représentatif. En revanche, ils butent sur les mêmes limites que les enquêtes sur les augmentations individualisées et le panel OSCAR citées ci-dessus : la gestion des compétences n'est abordée indirectement au travers de variables « proxy » : appréciation des performances, entretiens périodiques, budget formation, promotion.

Un rapport publié par l'ENA (2002) parvient à une conclusion similaire à celle de Colin et Grasser sur le caractère encore très minoritaire de la gestion des compétences dans la mesure où il retient une fourchette « entre 1 et 5% » d'entreprises mettant en œuvre des démarches compétences. Ce rapport est le fruit d'entretiens approfondis menés avec 76 experts par la promotion René Cassin de l'ENA. Ces experts appartiennent à des organismes publics (DARES, ANACT, collectivités territoriales, Commission Européenne, etc.), à des organismes de recherche, au secteur privé et aux syndicats de salariés. Les pourcentages de pratiques de gestion par les compétences sont sensiblement plus élevés dans les différentes enquêtes américaines.

Osterman (1994) a enquêté auprès de 694 établissements sur quatre pratiques innovantes touchant l'organisation du travail : équipes de travail autonomes, rotation des personnes sur des postes différents, cercles de qualité, Management de la Qualité Totale. Il trouve un pourcentage moyen de 45,1% de salariés formés à des compétences non directement liées à leur poste de travail, la formation au poste de travail concernant en moyenne 32%. 30,4% des établissements déclarent rémunérer leurs salariés en fonction de leurs compétences. Osterman relève que la rémunération par les compétences est significativement plus répandue parmi les établissements dont plus de la moitié des salariés sont couverts par l'une de ces pratiques au moins : le taux d'adoption y est de 36,4%, contre 19,7% pour les autres établissements, et 30,4% pour l'ensemble de l'échantillon. Même si la recherche menée par Osterman n'a pas pour objet principal la gestion des compétences, elle permet d'appréhender l'ampleur de certaines pratiques de gestion des compétences comme les actions de développement des compétences au-delà du poste et la rémunération des compétences, sur un échantillon qui, s'il n'est pas représentatif, n'en reste pas moins de taille importante pour une recherche en gestion des ressources humaines. Il aborde en outre la cohérence entre pratiques de gestion des compétences et organisation du travail.

Lawler et al. (1995) fournissent des données longitudinales permettant de mesurer la progression de certaines pratiques de gestion des compétences, telles que la formation ou la rémunération basée sur les compétences. L'effort de formation est mesuré par le nombre de types de formations accordés à au moins 40% des salariés parmi les six types de formation suivants : résolution de problème, compétences de leadership, compétences en gestion, compétences en statistiques et en qualité, compétences en team-building, compétences liées à l'emploi tenu et compétences liées à d'autres emplois. Il ressort que le pourcentage d'entreprises accordant au moins 2 types de formation à 40% ou plus de leurs salariés passe de 34% en 1990 à 52% en 1993. La rémunération par les compétences est pratiquée pour au moins une partie des salariés par 40% des entreprises en 1987, 50% en 1990 et 60% en 1993. Elle est pratiquée pour au moins 20% des salariés par 15% des entreprises en 1987, 16% en 1990 et 23% en 1993. Ces chiffres laissent mesurer la marge dont dispose tout chercheur pour affirmer que les pratiques de gestion des compétences sont quasi-universellement répandues, ou, au contraire, quasiment absentes. L'attrait principal des recherches menées par Lawler et son équipe est leur caractère récurrent, ce qui permet de prendre la mesure d'évolutions dans

une perspective longitudinale. Quelle que soit la définition de la gestion des compétences retenue, ces enquêtes convergent au moins sur un point : leur diffusion tend à s'accroître.

Tableau récapitulatif de la diffusion de la gestion des compétences

Auteur	% d'organisations pratiquant la gestion des compétences
Triquet et Conilh de Beyssac (1994)	11% à 38% selon le type de pratiques
Osterman (1994)	30% à 45% selon le type de pratiques
Douce (1995)	36%
Lawler et al. (1995)	15% à 60% selon l'année, le type de pratiques et le % de salariés couverts
OSCAR (1996)	47%
ENA (2002)	Entre 1% et 5%
Colin et Grasser (2003)	4,2% ou 7,7% selon définition

En résumé, ce que l'on peut être convenu de nommer gestion des compétences varie considérablement d'une recherche à l'autre voire à l'intérieur d'une même recherche en fonction de la définition retenue.

Nous proposons de pousser l'analyse encore plus loin. En effet, dans les recherches précédentes, les pratiques mesurées ne sont pas les mêmes, et c'est le choix de pratiques différentes qui explique au moins en partie les différences observées. Qu'en est-il lorsque l'on mesure une même pratique de gestion des compétences (quelle que soit cette pratique : rémunération des compétences, évaluation, formation) par deux instruments différents ? Autrement dit, quel est l'effet de l'instrument de mesure sur l'observation ?

Pour répondre à cette question inédite dans la recherche sur la gestion des compétences, nous exploitons les bases de données issues de deux recherches : l'une, sur la gestion du rendement au Québec ; l'autre, sur le développement des managers en Europe. Nous abordons trois types de cohérences possibles entre deux mesures d'un même phénomène : la corrélation entre les mesures ; la comparaison des statistiques de fréquence ; la mesure de l'alpha de Cronbach. Nous mesurons un quatrième type de cohérence pour les variables qualitatives : le pourcentage de réponses cohérentes entre elles. Nous en tirons des perspectives de recherche et des implications pour la recherche en gestion des ressources humaines.

Le projet de recherche « gestion du rendement » au Québec

Le projet « gestion du rendement »² s'inscrit dans le courant de l'étude des pratiques de « performance management » qui englobe les questions d'évaluation, de motivation et de rémunération du personnel en vue de l'atteinte des objectifs de l'entreprise. La gestion des compétences est abordée dans cette recherche comme constitutive de pratiques de gestion du rendement. La collecte des données s'est faite par l'entremise d'un questionnaire constitué et

² Recherche conduite avec Sylvie Saint-Onge, HEC Montréal, et Victor Haines, Ecole des Relations Industrielles, Université de Montréal.

prétesté auprès d'une dizaine de professionnels en gestion du personnel. Pour identifier les organisations sondées, toutes les organisations localisées au Québec employant plus de 200 employés de la liste des firmes *Dun & Bradstreet* ont été retenues. Pour identifier les personnes à qui adresser le questionnaire, nous avons demandé à une firme de télémarketing de téléphoner à chacune des firmes afin de connaître le nom et le titre de la personne responsable de la gestion des ressources humaines. En conséquence, le questionnaire a été posté, avec une enveloppe de retour préaffranchie, au responsable de la gestion des ressources humaines des 1 586 organisations du Québec ayant plus de 200 employés. Au total, 312 questionnaires ont été retournés sur les 1 556 questionnaires arrivés à destination.

Le questionnaire comporte notamment deux sections abordant la thématique de l'évaluation et de la rémunération des compétences. L'existence de ces deux sections permet de réaliser des mesures de cohérence « intra-répondants ». Ces deux sections étaient espacées de plusieurs pages dans le questionnaire, aussi l'effet de halo était ainsi limité. Cette recherche permet de comparer les fréquences obtenues à partir des deux mesures, d'en mesurer les corrélations et la fiabilité en considérant les paires de variables comme les deux composantes d'une variable multi-items.

Les variables relatives à l'évaluation des compétences

La présence de la pratique d'évaluation des compétences est ainsi mesurée dans une des sections du questionnaire (la section 1) : *Dans notre organisation, nous évaluons le rendement de cette catégorie de personnel... ..avec comme critères la démonstration de certaines compétences.* Sept catégories de personnel étaient proposées : *dirigeants, cadres, professionnels, personnel de bureau, production et entretien, personnel de vente, recherche et développement.* Si le répondant répondait « oui » pour une seule d'entre elles, l'entreprise était considérée comme évaluant les compétences.

Elle est également mesurée dans une autre section (la section 6) avec le libellé suivant : *votre organisation utilise-t-elle un système officiel d'évaluation des compétences pour au moins une catégorie du personnel ?*

Les résultats obtenus pour ces deux variables sont très proches. Le pourcentage d'entreprises qui évaluent les compétences au sens de la section 1 est de 59,8%, celui des entreprises qui évaluent les compétences au sens de la section 6 est de 58%. La différence n'est pas significative ($t = - 0,470$, $\text{sig} = 0,639$, $N = 301$). On peut ainsi être tenté d'affirmer que ces deux variables mesurent exactement le même phénomène.

(objection à la demande de modification et justification de l'objection) : je ne décris pas les entreprises qui pratiquent l'évaluation au sens de la section 6 (58%) car alors je devrais aussi le faire pour celles au sens de la section 1, puis pour les entreprises de la recherche européenne ci-dessous et ceci m'éloignerait du propos du papier qui est de comparer ces deux grandeurs et leurs relations plutôt qu'analyser les déterminants de l'évaluation des compétences. En revanche pourquoi pas dans un autre papier qui analyserait en quoi les mesures différentes mènent ou non à des conclusions différentes en ce qui concerne les caractéristiques des entreprises qui évaluent les compétences.

Tableau 1 : comparaison des moyennes entre sections 1 et 6 sur la question de l'évaluation des compétences

		Moyenne	N	Ecart-type	Erreur standard moyenne
Paire 1	Evaluation des compétences section 6	,58	301	,494	,028
	Evaluation des compétences section 1	,5980	301	,49112	,02831

Toutefois cette situation masque des différences plus importantes en termes d'accord entre les répondants. En d'autres termes, si au total, les pourcentages diffèrent peu, en revanche, ils ne sont pas obtenus avec les mêmes répondants.

Tableau 2 : tableau croisé évaluation des compétences : cohérence des réponses entre sections 1 et 6

Effectif

		Evaluation compétences Section 1		Total
		Non	Oui	
Evaluation compétences Section 6	Non	67	59	126
	Oui	54	121	175
Total		121	180	301

Nous avons procédé au décompte du pourcentage de répondants « cohérents », c'est-à-dire ayant répondu soit, « oui » aux deux questions, soit « non » aux deux questions. Ce pourcentage s'élève à 62,4%. Autrement dit, 37,6% des répondants n'ont pas été cohérents dans leurs réponses.

Nous avons également recherché si ces deux variables étaient corrélées positivement et significativement. Nous trouvons une corrélation positive de 0,225 entre l'existence de l'évaluation des compétences au sens de la section 1 et au sens de la section 6, significative au seuil de confiance 0,001. Cette corrélation positive peut néanmoins être qualifiée de faible. Nous avons mesuré l'alpha de Cronbach de l'échelle multi-item résultant de la combinaison de ces deux variables. Il s'élève à 0,37. Une mesure du phénomène « évaluation des compétences » qui prendrait simultanément en compte les deux énoncés ne pourrait donc être qualifiée de fiable.

Les variables relatives à la rémunération des compétences

Nous avons procédé de même avec la rémunération des compétences, à la fois abordée par les sections 1 et 6 du questionnaire. Dans la section 1, était proposée la question suivante :

Dans notre organisation, nous reconnaissons le rendement de cette catégorie de personnel (dirigeants, cadres, professionnels, personnel de bureau, production et entretien, personnel de vente, recherche et développement) en accordant...

...des augmentations en fonction des compétences individuelles acquises

...des primes en fonction des compétences individuelles acquises

Etaient réputées rémunérer les compétences les entreprises pour lesquelles au moins une catégorie de salariés recevait soit des augmentations soit des primes en fonction des compétences individuelles acquises.

Dans la section 6, la question était formulée de la façon suivante : *Y a-t-il un lien direct entre le résultat de l'évaluation des compétences des employés et leur rémunération ?* Cette question concernait les seuls répondants qui avaient mis en place « un système officiel d'évaluation des compétences pour au moins une catégorie de personnel ».

Ici, les écarts entre les pourcentages obtenus sont plus importants. Les résultats diffèrent significativement selon que l'on mesure la diffusion de la rémunération par les compétences à l'aide de la section 1 ou à l'aide de la section 6. Ils varient du simple au double. Ainsi il apparaît que 30% des entreprises rémunèrent les compétences si l'on utilise la définition de la section 6, et 15,2% si l'on utilise la définition de la section 1. La différence entre ces deux pourcentages est significative ($t = 5,266$; $\text{sig} < 0,001$; $N = 302$).

Tableau 3 : comparaison des moyennes entre sections 1 et 6 sur la question de la rémunération des compétences

		Moyenne	N	Ecart-type	Erreur standard moyenne
Paire 1	Rémunération compétences Section 6	,30	302	,458	,026
	Rémunération compétences Section 1	,1523	302	,35993	,02071

Une fois de plus on constate que ces résultats sont obtenus sur la base de réponses divergentes. Le pourcentage de réponses cohérentes est de 74,8%. 25,2% des répondants n'ont pas fourni de réponses cohérentes. Toutefois, le taux de cohérence intra répondant est plus élevé que concernant l'évaluation des compétences. Il n'y a clairement pas de lien entre les statistiques de fréquences et la cohérence des réponses.

Tableau 4 : tableau croisé rémunération des compétences : cohérence des réponses entre sections 1 et 6

Effectif

		RDC section 1		Total
		Non	Oui	
RDC	Non	196	16	212
Section 6	Oui	60	30	90
Total		256	46	302

Nous avons également recherché si ces deux variables étaient corrélées positivement et significativement. Nous trouvons une corrélation de 0,328, significative au seuil de confiance 0,001, plus élevée que ce que nous trouvons pour l'existence de pratiques formalisées d'évaluation des compétences. L'alpha de Cronbach pour l'échelle multi-items résultant de la combinaison de ces deux variables est 0,48. Une fois encore, une mesure qui prendrait simultanément en compte les deux énoncés ne pourrait être qualifiée de fiable.

Dans cette section, nous venons de mettre en évidence que, si les variables relatives à l'évaluation des compétences sont significativement corrélées entre elles, on ne peut dire qu'elles mesurent le même concept. Il en va de même pour les variables relatives à la rémunération des compétences. Le pourcentage de répondants cohérents est compris entre 62 et 75%. Ce résultat peut également se lire en creux : le pourcentage de divergences est compris entre 25 et 38%. Les statistiques de fréquences diffèrent significativement pour ce qui est de la rémunération des compétences. Dans le cas de la mesure de l'évaluation des compétences où les différences de fréquences ne sont pas significatives, on constate néanmoins que les fréquences ne sont pas obtenues avec les mêmes répondants (37,6% des répondants ont des répondants divergents). Le taux de divergence est même plus élevé que pour la mesure de la rémunération des compétences. Dans la section suivante, nous développons une analyse similaire à partir d'une recherche sur les pratiques de développement des managers en Europe. Elle débouche sur des conclusions proches.

Le projet de recherche « Manager training database » en Europe

Dans le cadre de cette recherche, un questionnaire a été administré auprès de 700 organisations dans 7 pays européens (France, Grande Bretagne, Allemagne, Espagne, Danemark, Norvège, Roumanie). Dans chaque organisation, deux répondants ont été interrogés sur les pratiques de développement des compétences des managers : un membre de la fonction RH et un membre de l'encadrement intermédiaire. Le questionnaire est basé sur celui utilisé par Thomson et al. (2001) dans une précédente étude sur le développement des managers. La procédure de traduction suivie assure une équivalence entre les termes utilisés, et leurs définitions. La version originale du questionnaire est l'anglais. Afin de vérifier la pertinence des termes retenus dans chaque langue, les questionnaires ont tous été retraduits en anglais à partir de la traduction dans chacune des cinq autres langues « indigènes » de l'étude. Les entretiens étaient préparés et, concernant les répondants DRH, ils devaient préparer quelques réponses factuelles telles que le nombre de salariés, le chiffre d'affaires, le budget dédié à la formation, etc., en préalable à l'entretien, ce afin de minimiser le taux de non

réponses sur ces items. Les entretiens ont été conduits par téléphone, et duraient entre 20 et 30 minutes pour les répondants DRH, entre 15 et 20 minutes pour les répondants managers opérationnels. Les questions portaient sur la structure managériale, le lien entre stratégie et gestion des ressources humaines ainsi que la politique de développement des managers, les méthodes les plus utilisées pour développer les managers et gérer leurs carrières, ainsi que les procédures d'évaluation. Les managers opérationnels étaient interrogés sur leur expérience concrète de la formation et du développement, leur point de vue sur les politiques et pratiques adoptées par leur employeur, ainsi qu'une évaluation globale de l'efficacité des activités de développement managérial. Nous avons procédé à des comparaisons systématiques de leurs réponses. Le questionnaire comportait 33 items identiques ou très proches dans leur formulation (33 items pour les DRH et 33 pour l'encadrement intermédiaire, soit 66 items en tout). La liste des items avec les différences éventuelles de formulation est donnée dans le tableau en annexe 1.

Le dispositif de recherche mis en œuvre permet ici non plus de mesurer la cohérence intra-répondant comme dans la section précédente dédiée à la recherche sur la gestion du rendement au Québec, mais la cohérence inter-répondants, intra-organisation, chaque paire de répondants appartenant par construction à une même organisation.

Nous avons, dans un premier temps, concernant les variables qualitatives (variables dichotomiques ou échelle sémantique), procédé à une analyse du pourcentage de réponses cohérentes au sein d'une même organisation en croisant les réponses des professionnels RH et des membres de l'encadrement. Afin de pouvoir comparer les résultats en terme de cohérence obtenue sur les variables comportant trois modalités avec ceux obtenus pour les variables n'en comportant que deux, nous avons procédé aux regroupements de modalités proches pour les premières.

Concernant la pratique d'entretiens réguliers, le pourcentage de réponses cohérentes sur trois modalités est de 426/700 soit 60,9%. En procédant au regroupement des modalités « oui pour certains » et « oui pour tous », la cohérence des réponses atteint 75,57%.

Tableau 5 : “pratique d’entretiens professionnels réguliers”

Effectif

		Réponses encadrement			Total
		Non	Oui certains pour	Oui tous pour	
Réponses RH	Non	158	34	44	236
	Oui pour certains	40	50	36	126
	Oui pour tous	53	67	218	338
Total		251	151	298	700

Concernant l’analyse des besoins de formation au cours des entretiens professionnels, qui donne lieu à la prise en compte des seules organisations pour lesquelles les répondants signalent la présence d’entretiens professionnels, on observe une plus forte cohérence des réponses, celle-ci étant de 320 / 393, soit 81,4%.

Tableau 6 : “discussion des besoins de formation au cours de l’entretien professionnel”

Effectif

		Réponses encadrement		Total
		Non	Oui	
Réponses RH	Non	19	29	48
	Oui	44	301	345
Total		63	330	393

Concernant la planification des carrières, le pourcentage de réponses cohérentes sur trois modalités est de 302/655 soit 46,1%. En regroupant les deux modalités « positives », le pourcentage est de 430/655, soit 65,6%.

Tableau 7 : “planification des carrières”

Effectif

		Réponses encadrement			Total
		Non	Oui certains pour	Oui tous pour	
Réponses RH	Non	136	82	35	253
	Oui pour certains	103	139	71	313
	Oui pour tous	32	30	27	89
Total		271	251	133	655

Concernant la variable identification des hauts potentiels, le pourcentage de réponses cohérentes, pour deux modalités concernées (oui ou non) est de 440/700, soit 62,9%.

Tableau 8 : « identification des hauts potentiels »

Effectif

		Réponses encadrement		Total
		Non	Oui	
Réponses RH	Non	206	100	306
	Oui	160	234	394
Total		366	334	700

Dans un deuxième temps, nous avons pour chaque paire, mesuré, d'une part, si les items étaient significativement et positivement corrélés ; d'autre part si les scores différaient de façon significative. Enfin nous avons considéré chacune des paires RH – encadrement comme s'il s'agissait d'une échelle multi-items se rapportant au même concept et nous en avons calculé l'alpha de Cronbach afin de vérifier la fiabilité de cette mesure. Nous avons analysé à part les coefficients de corrélations et les alphas des questions « factuelles » appelant des réponses de type « oui/non » pour les comparer aux résultats globaux toutes questions confondues, sachant que les autres questions étaient des échelles de type Likert. On peut en effet s'attendre à des scores plus élevés pour ces questions qui semblent moins reposer sur des opinions que des échelles de Likert (même si ce point de vue peut faire débat). Nous avons, de la même façon, traité séparément les questions « neutres », c'est-à-dire n'abordant pas de thème RH. Celles-ci sont au nombre de trois et portent respectivement sur l'efficacité de l'organisation en termes d'innovation, de qualité et de satisfaction des clients. Là encore, on peut s'attendre à ce que les questions ne traitant pas directement de ressources humaines donnent lieu à davantage de consensus entre managers et professionnels RH, que les autres questions, qui traitent de thèmes RH et sont *a priori* plus implicantes pour les professionnels RH que pour les managers.

Il apparaît qu'il existe une corrélation significative et positive dans toutes les paires d'items RH / encadrement intermédiaire testées (voir annexe 3). La corrélation la plus petite s'élève à 0,147, la plus élevée à 0,493. Le taux de corrélation moyen est de 0,30. Toutefois, les alphas de Cronbach (voir annexe 3) se révèlent partout inférieurs à 0,59 à une exception près concernant l'existence des entretiens professionnels réguliers (0,66). Autrement dit, en dehors de la mesure de la présente d'entretiens professionnels réguliers, on ne peut pas dire, d'un point de vue statistique, que les variables à formulation proche ou identique sont des mesures fiables du concept qu'elles sont censées mesurer. L'alpha le plus faible est de 0,26. L'alpha moyen est de 0,45. On peut également noter que les corrélations et les alphas sont plus élevés pour les trois questions « neutres », c'est-à-dire non directement liées à des thèmes « RH », c'est-à-dire les questions ayant trait à l'efficacité organisationnelle en matière d'innovation, de qualité ou de satisfaction des clients, que pour les autres questions liées à des thèmes RH. Ces questions « non RH » ont un coefficient de corrélation moyen de 0,33 (au lieu de 0,30 toutes questions confondues) et un alpha moyen de 0,5 (au lieu de 0,45 toutes questions confondues). En revanche, corrélations et alphas moyens sont pratiquement identiques pour les quatre questions « factuelles » appelant des réponses de types « oui/non » et pour l'ensemble des questions. Les questions « factuelles » ont en effet un coefficient de corrélation moyen de 0,30 et un alpha moyen de 0,44.

Tableau 9 : comparaison des questions « factuelles » et « neutres » à l'ensemble des questions

	Corrélation moyenne	Alpha moyen
Ensemble des questions	0,30	0,45
Questions « factuelles »	0,30	0,44
Questions « neutres »	0,33	0,50

L'analyse révèle également que les réponses entre membres de la fonction RH et encadrement intermédiaire diffèrent significativement pour 19 paires d'items sur 33 (voir annexe 2). Toutefois, les différences, quand bien même significatives, ne sont pas importantes. La différence la plus importante constatée est de 0,59. Pour les 28 items constitués d'échelle de Likert à 5 points, la moyenne des différences est de 0,143. De façon générale, les réponses des répondants RH sont plus « optimistes » que celles des managers. Lorsque la question porte sur l'adoption d'une pratique, les répondants RH sont en général significativement plus nombreux à déclarer que cette pratique est implantée. Lorsque la question porte sur un degré d'accord avec la présence ou l'efficacité d'une pratique, ou sa cohérence avec d'autres outils ou pratiques, les répondants RH sont en général significativement davantage d'accord que les non RH. Lorsque la question porte un degré d'accord sur des obstacles à la formation, les managers non RH manifestent un degré d'adhésion qui est, selon les obstacles, soit non significativement différent, soit supérieur à celui des répondants RH. Concernant la quantité de journées de formation par jour et par manager, les répondants RH trouvent un nombre significativement plus élevé de journées passées en formation que les répondants non RH. On peut relever une absence de différences significatives pour des questions ayant trait à l'efficacité de l'organisation en matière de qualité, d'innovation, de satisfaction des clients, aux relations entre les salariés, aux relations entre salariés et managers. Mais la performance de l'organisation en termes d'attraction et de rétention des salariés (deux enjeux importants pour une DRH) est jugée significativement plus favorablement par les RH que par les non RH. En bref, lorsqu'il y a différence significative, les réponses sont toujours plus critiques quand elles émanent des managers non RH, que quand elles émanent des professionnels de la fonction RH.

Discussion

Il est possible de tirer des constats communs, transversaux aux deux recherches et aux différentes mesures employées.

Le premier est l'existence de corrélations toujours positives et significatives entre items censés mesurer un même concept. Même si un tel résultat peut paraître conforme à l'intuition, sa reproductibilité d'une mesure sur l'autre et surtout d'une recherche sur l'autre est néanmoins frappante. S'agit-il d'un résultat fortuit ou de la mise en évidence d'une régularité à portée plus générale ? Il y a tout lieu de pencher pour cette deuxième possibilité. On peut faire l'hypothèse d'un lien significatif entre le phénomène que l'on tente de mesurer et les variables censées le mesurer. Néanmoins ceci ne suffit pas à asseoir la crédibilité totale de la mesure utilisée.

Le second constat transversal est en effet celui la mise en évidence de l'absence de fiabilité de la quasi-totalité des mesures résultant de la somme des items se rapportant en apparence à des

concepts identiques tels que la pratique de l'évaluation des compétences, de la rémunération des compétences, la planification des carrières ou de l'identification des hauts potentiels, l'existence d'une politique explicite en matière de développement managérial. Sur les 34 mesures passées en revue dans le cadre de cette communication, seule une mesure possède un coefficient de fiabilité (Alpha de Cronbach) acceptable. Ce constat vaut tant dans le cas de formulations différentes, que dans le cas de formulations identiques avec des répondants différents.

Finalement, on constate également que, sur les 34 mesures passées en revue, 20 aboutissent à la mise en évidence de différences de fréquences significatives, intra-répondant (recherche sur la gestion du rendement) ou inter-répondants (recherche sur le développement managérial). Un tel résultat ne peut pas ne pas déboucher sur une position critique des recherches pourtant nombreuses prenant comme « proxy » de la mesure d'une pratique de gestion, l'opinion d'un répondant quel qu'il soit sur l'existence de cette pratique au sein de son entreprise.

Les biais susceptibles de faire diverger les réponses se rapportant à un même concept sont possiblement les suivants. Dans le cadre de divergence intra-répondant observée dans la recherche sur la gestion du rendement, il faut bien sûr prendre en considération les différences de formulation. Les énoncés n'avaient pas été pensés au départ pour être utilisés de façon simultanée en vue de mesurer un phénomène, mais résultent plutôt de la proximité conceptuelle de deux énoncés conçus par des chercheurs différents en fonction de préoccupations distinctes, puis utilisés dans un même outil de recueil de données. Nous pouvons expliquer la différence entre adoption de la rémunération aux sens de la section 1 et de la section 6 par la construction de l'instrument de mesure. La section 1 est dédiée aux pratiques de rémunération au sein desquelles prend place la rémunération des compétences. La section 6 est dédiée à l'évaluation des compétences et aborde ensuite seulement le lien entre ce système d'évaluation et la rémunération des compétences. La section 6 conduit près de deux fois plus d'organisations à déclarer qu'elles rémunèrent les compétences que la section 1. Nous attribuons ceci à l'ordre d'apparition des thématiques. Dans la section 1, la thématique de la rémunération est la thématique principale, les compétences n'étant qu'une des modalités de rémunération. On sait d'après des recherches passées (Klarsfeld et Saint-Onge, 2000), que certains responsables d'entreprise n'accueillent pas *a priori* favorablement la rémunération des compétences pour tout un ensemble d'objections : risque en matière d'équité, craintes de résistance au changement, crainte d'augmentation des coûts salariaux, d'exigence élevée de cohérence avec les autres systèmes de gestion, et avec les enquêtes de salaires. Rémunérer en fonction du poste et des performances peut apparaître par contraste plus rassurant que rémunérer les compétences. Par ailleurs, le fait de ne pas rémunérer les compétences résulte simplement d'une non sélection de cette modalité dans les cases prévues à cet effet pour les différentes catégories de personnel, et non d'une réponse négative. Dans la section 6, l'ordre des thématiques et leur hiérarchie sont inverses : le thème principal est la gestion des compétences, avec comme sous thèmes l'évaluation et la rémunération des compétences. Une fois posé que l'entreprise « utilise un système officiel d'évaluation des compétences », l'absence de lien entre compétences et rémunération impose au répondant de cocher « non » à la question « y a-t-il un lien direct entre le résultat de l'évaluation des compétences des employés et leur rémunération ? », et pas simplement une non sélection comme dans la section 1. Nous attribuons par conséquent les différences constatées au biais d'acquiescement, la modalité « non » étant, toutes choses égales par ailleurs, moins facile à mettre en oeuvre qu'une simple non réponse comme dans la section 1. Nous l'attribuons également au biais de désirabilité rendant « désirable » la cohérence entre les décisions d'évaluation et les décisions de rémunération, la rémunération des compétences

n'apparaissant dans ce nouveau contexte que comme une conséquence de cette mise en cohérence.

Dans le cadre de divergences inter-répondants de la recherche sur le développement managérial, outre les différences de formulations qui existent dans certains cas, il faut rechercher d'autres explications. Elles ont trait en partie aux positionnements respectifs des professionnels de la fonction RH et des managers. En premier lieu, on peut avancer qu'il y a une moindre « expertise » des managers par rapport aux professionnels de la fonction RH du moins en ce qui concerne les questions « factuelles » sur l'existence d'une pratique de gestion des ressources humaines déterminée. En second lieu, on peut supposer qu'à expertises égales ou équivalentes, l'interprétation d'un même mot ou d'une même expression peut différer d'un répondant à l'autre. L'interprétation est une opération essentielle à toute opération de classement dans le domaine des sciences sociales (Desrosières et Thévenot, 1988 ; Burnod et Chenu, 2001). Finalement, les différences observées entre les professionnels RH et les autres vont généralement dans le sens d'un plus grand « optimisme » des professionnels RH relativement à leurs collègues hors fonction RH : optimisme quant à la diffusion et au succès de pratiques de gestion des ressources humaines ; optimisme des mêmes professionnels quant à la cohérence des pratiques RH avec la stratégie de l'entreprise ; optimisme également concernant les obstacles au développement des managers, les professionnels de la fonction RH ayant tendance à les considérer comme moins importants que ne le feraient les managers eux-mêmes. Cet optimisme est à mettre en relation avec la position des salariés de la fonction ressources humaines, davantage portés à valoriser les politiques dont ils sont au moins en partie responsables, que les managers.

Notre recherche a mis en évidence les divergences pouvant exister, tant entre deux mesures d'un même phénomène, que ces mesures résultent d'opérationnalisations différentes auprès d'un même répondant, ou qu'elles résultent d'opérationnalisations identiques mais auprès de répondants différents. Peu de recherches sur la gestion des compétences abordent explicitement le thème de la mesure des pratiques. Dans la littérature de gestion des ressources humaines de façon plus large, les recherches utilisant deux mesures différentes, ou plusieurs répondants par organisation, sont également rares. Plus rares encore les contributions explicitement dédiées aux questions de convergences/divergences entre mesures. Nous avons confronté nos résultats au seul article existant à notre connaissance, et explicitement dédié à ce thème : celui de Coutrot (1996), dans son exploitation de l'enquête REPONSE dédié aux divergences entre répondants appartenant à un même établissement, sur les relations professionnelles. Nous avons comparé nos résultats se rapportant à l'existence de pratiques, et reposant sur des variables dichotomique ou à trois modalités utilisant les termes « oui », « non », en regroupant les éventuelles modalités « oui » et « oui pour certains ». Les pratiques concernées dans l'enquête de Coutrot sont les suivantes : existence de réunions régulières d'ateliers, de cercles de qualité, de groupes d'expression, d'un accord d'intéressement, occurrence d'une grève. Nos résultats et ceux de Coutrot sont très proches : là où Coutrot trouve un pourcentage de réponses cohérentes compris entre 60% et 84 %, nos résultats font apparaître une fourchette de 62% à 82% : 62% à 75% pour l'enquête « gestion du rendement », 62% à 82% pour les questions factuelles « oui/non » de l'enquête « manager training database ». Cette proximité entre les résultats obtenus par Coutrot et ceux des enquêtes mobilisées dans notre contribution est d'autant plus remarquable qu'ils portent sur des pratiques différentes.

Conclusion

La présente recherche relève un défi rarement relevé dans le domaine de l'étude des pratiques de gestion des ressources humaines : l'étude de la cohérence entre mesures différentes de mêmes phénomènes, en l'occurrence se rapportant à la gestion des compétences. Nous avons examiné trois types de cohérence : cohérence en termes de réponses cohérentes et/ou corrélations entre les mesures ; cohérence dans les statistiques globales de fréquences, c'est-à-dire l'absence de différences significatives ; fiabilité des mesures lorsque celles-ci sont combinées additivement pour mesurer le concept auquel elles sont censées se rapporter.

Il est possible de tirer de notre recherche deux types de conclusions : l'une optimiste, l'autre, pessimiste. Sur le versant optimiste, nous pouvons, en utilisant ces trois niveaux de comparaison, relever qu'il y a une cohérence au premier niveau examiné, à savoir celui de la corrélation des mesures entre elles. Celles-ci sont significativement positives. Sans doute ce résultat est-il en soi peu surprenant eu égard au fait que les items sont supposés mesurer le même concept. Pour autant, on peut relever la constance du phénomène, dans la mesure où ce sont en tout 35 paires d'items qui sont passées en revue. Ces corrélations laissent supposer un lien sinon fort, du moins significatif, entre les variables de mesure et le phénomène qu'elles sont censées mesurer. Sur le versant pessimiste, on peut noter que les corrélations sont faibles ou au mieux moyennes. La cohérence en termes de statistiques globales aboutit dans plus de la moitié des cas à des différences significatives entre les fréquences telles que mesurées par les deux instruments. Enfin, les coefficients de fiabilité sont sauf une exception partout inférieurs à la norme acceptable. Là encore, nous avons affaire à un phénomène d'une grande constance, sachant que nous avons procédé à une comparaison de recherches différentes tant dans leurs méthodologies que dans leurs objets.

Des recherches ultérieures pourraient chercher à déterminer si la cohérence peut être améliorée ou au contraire va avoir tendance à se dégrader en fonction de la relation entre le thème de questionnement choisi et les répondants, notamment leur expertise et leur implication par rapport au sujet. Nos propres données suggèrent que sur des thèmes non spécifiquement RH dans lesquels les répondants ont un niveau d'implication a priori équivalent (telle la performance en matière d'innovation, ou la satisfaction des clients), les différences sont moindres, et la cohérence des réponses légèrement supérieure.

Concernant les implications pour les recherches futures dans le domaine de la gestion des ressources humaines, notre analyse plaide pour des dispositifs faisant appel à une pluralité de répondants par organisation, comme le fait par exemple celui adopté dans notre recherche sur les pratiques de développement des managers en Europe, mais également d'autres dispositifs tel que celui de l'enquête « Réponse » du Ministère du Travail. L'utilisation de répondants multiples permet non d'arriver à une mesure fiable du phénomène mais d'établir des « fourchettes hautes et basses » et également de mesurer le consensus pouvant exister sur telle ou telle pratique de gestion. Concernant les tests de relations entre variables, elle permet également de vérifier que les résultats obtenus pour une catégorie de répondants peuvent être répliqués pour une autre catégorie de répondants.

Annexe 1 : liste des items identiques ou proches soumis aux professionnels de la fonction RH et à l'encadrement intermédiaire.

N°paire	Formulation pour les professionnels RH	Formulation encadrement intermédiaire
1 (Likert ¹)	Mon organisation a une stratégie commerciale très claire.	Idem
2 (Likert)	Les RH jouent un rôle actif quant à la formulation de la stratégie commerciale.	Les personnes responsables pour les ressources humaines, dans mon entreprise, jouent un rôle actif quant à la formulation de la stratégie commerciale.
3 (Likert)	Nous lions la stratégie de ressources humaine à la stratégie commerciale.	Notre stratégie de management des ressources humaines est clairement liée à notre stratégie commerciale.
4 (Likert)	Le management des ressources humaines est considéré comme une source importante d'avantages compétitifs par la plupart des managers dans mon entreprise.	Idem
5 (échelle sémantique)	Nous avons un système d'entretien professionnel régulier pour les managers. (oui pour tous, oui dans certains cas, non)	Existe-t-il un système d'entretien professionnel régulier pour les managers au sein de votre entreprise? (oui pour tous, oui dans certains cas, non)
6 (échelle sémantique)	Planifiez-vous les carrières des managers au sein de votre organisation ? (oui pour tous, oui dans certains cas, non)	Est-ce que votre entreprise a une structure planifiée de carrière pour ses managers? (oui pour tous, oui dans certains cas, non)
7 (binaire)	Identifiez-vous les managers à fort potentiel de manière à leur faciliter un développement plus intensif ? (oui ou non)	Est-ce que votre entreprise sélectionne les managers à fort potentiel pour un développement plus intensif ? (réponses idem)

8 à 12 (Likert)	<p>Qu'est ce qui décourage vos activités de développement du management? Veuillez donner chaque facteur un score de 1 à 5 où 1 correspond à 'pas de tout d'accord' et 5 à 'tout à fait d'accord'.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le coût du développement et de la formation du management. • Le manque de soutien et d'encouragement de la part du comité de direction/personnel senior. • Le manque de volonté/enthousiasme des managers eux-mêmes. • Le manque de formations appropriées. • Le besoin de remplacer le personnel absent (i.e un manque de temps) 	<p>J'aimerais que vous considériez certains facteurs qui pourraient décourager les activités du développement et de la formation du management au sein de votre entreprise et me dire sur une échelle de 1 à 5 où 1 correspond à 'pas de tout d'accord' et 5 'tout à fait d'accord', jusqu'à quel point vous êtes d'accord avec les propositions suivantes.</p> <p>Propositions idem</p>
13 (Likert)	Notre politique de développement du management reflète notre stratégie commerciale.	La politique de développement du management au sein de mon organisation reflète sa stratégie commerciale.
14 (Likert)	L'entreprise est responsable du développement et de la formation du management (globalement ou localement).	La responsabilité de développer et de former ses managers est prise par l'entreprise (globalement ou localement).
15 (Likert)	Nous développons nos managers par rapport à une série de compétences spécifiques.	Le développement de nos managers est lié à une série de compétences bien définie.
16 (Likert)	Nous sommes principalement concernés par le développement à long terme de nos managers.	Le management des ressources humaines, dans mon entreprise, est principalement concerné par le développement des managers à long terme
17 (Likert)	Nous évaluons nos activités de développement du management de manière systématique.	Mon organisation évalue ses activités de développement du management de manière systématique.
18 (Likert)	Nous donnons une priorité importante au développement du management.	Mon organisation donne une grande priorité au développement de ses managers.
19 à 24 (Likert)	<p>De manière générale, quelles méthodes utilisez-vous pour développer vos managers. Utilisant une échelle de 1 à 5 où 1 correspond à 'pas de tout' et 5 à 'de manière régulière' (<i>Choisir 1 option pour chaque méthode de formation</i>)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formation au sein de l'entreprise pour développer les compétences. • Cours publics, séminaires ou conférences externes. • Rotation de postes au sein de l'entreprise (changement de poste pour développer des compétences spécifiques). • Placements externes/remplacements. • Coaching. • Apprentissage sur Internet. 	<p>Quelle est l'importance de chacune des méthodes suivantes? Utilisant une échelle de 1 à 5, où 1 correspond à 'pas de tout' et 5 à 'beaucoup'.</p> <p>Idem pour les méthodes</p>
25 (numérique)	En moyenne combien de jours par an passent les managers de votre entreprise en formation	Idem
26 à 32 (Likert)	<p>Pouvez-vous comparer les performances de votre entreprise, sur les trois dernières années, avec celles de vos concurrents. Veuillez donc sur une échelle de 1 à 5 noter vos performances, 1 correspondant à 'bien pire' et 5 à 'bien mieux'. (<i>Lire chacune des descriptions et Choisir une option pour chacune</i>)</p> <ul style="list-style-type: none"> • La qualité des produits/services/programmes. • Le développement de nouveaux produits / services / programmes. • La capacité à attirer des employés de prestige/expérimentés. • La capacité à conserver ces employés de prestige/expérimentés. • Satisfaction des clients / acheteurs. • Relations entre le management et les autres employés. • Relations entre les employés en général. 	<p>J'aimerais comparer les performances de votre entreprise, sur les trois dernières années, avec celles de vos concurrents. Veuillez donc sur une échelle de 1 à 5 noter vos performances, 1 correspondant à 'Bien pire' et 5 à 'bien mieux' (<i>Lire chacune des descriptions et Choisir une option pour chaque</i>)</p> <p>Idem pour les items de performance</p>
33	(si "OUI" ou « OUI dans certains cas » à la question 5) Est-ce que les besoins de développement et de formation des managers sont discutés au cours de ces entretiens professionnels? (oui, non)	(si "OUI" ou « OUI dans certains cas » à la question 5) Est-ce que les besoins individuels de développement et de formation des managers sont discutés au cours de ces entretiens professionnels? (oui, non)

¹ Les échelles de Likert sont des échelles à 5 points.

Annexe 2 : moyenne des réponses (RH et encadrement intermédiaire) et test de comparaison des moyennes RH – encadrement intermédiaire

		Moyenne	N	Ecart-type	Erreur standard moyenne	T	Sig. (bilat.)
Paire 1 RH EI	Stratégie commerciale	4,21	701	,902	,034	5,506	,000
		3,98	701	1,031	,039		
Paire 2 RH EI	Rôle des RH dans la formulation de la stratégie	3,44	701	1,147	,043	7,595	,000
		3,06	701	1,143	,043		
Paire 3 RH EI	Lien stratégie GRH	3,70	700	1,097	,041	7,809	,000
		3,32	700	1,156	,044		
Paire 4 RH EI	RH perçues comme un avantage concurrentiel	3,60	701	1,030	,039	4,328	,000
		3,39	701	1,098	,041		
Paire 5 RH EI	Entretiens professionnels réguliers	1,15	700	,894	,034	2,321	,021
		1,07	700	,884	,033		
Paire 6 RH EI	Planification des carrières	,75	655	,678	,027	-1,105	,270
		,79	655	,757	,030		
Paire 7 RH EI	Identification des hauts potentiels	,56	700	,496	,019	3,756	,000
		,48	700	,500	,019		
Paire 8 RH EI	Obstacle : coût	2,90	695	1,277	,048	,649	,517
		2,86	695	1,177	,045		
Paire 9 RH EI	Obstacle : manque de soutien du comité de direction	2,47	701	1,323	,050	-4,377	,000
		2,73	701	1,341	,051		
Paire 10 RH EI	Obstacle : manque d'enthousiasme des managers	2,78	701	1,190	,045	-1,626	,104
		2,87	701	1,286	,049		
Paire 11 RH EI	Obstacle : manque de formations appropriées	2,47	697	1,327	,050	-3,864	,000
		2,69	697	1,309	,050		
Paire 12 RH EI	Obstacle : besoin de remplacer le personnel absent	2,96	699	1,301	,049	1,739	,083
		2,85	699	1,264	,048		
Paire 13 RH EI	DM lié à la stratégie commerciale	3,65	699	1,113	,042	6,485	,000
		3,33	699	1,138	,043		
Paire 14 RH EI	DM de la responsabilité de l'organisation	3,77	697	1,067	,040	7,915	,000
		3,36	697	1,155	,044		
Paire 15 RH EI	DM lié à une série de compétences bien définies	3,72	701	1,046	,040	4,309	,000
		3,50	701	1,086	,041		
Paire 16 RH EI	DM à long terme	3,81	701	1,057	,040	11,566	,000
		3,22	701	1,168	,044		
Paire 17 RH EI	DM évalué de manière systématique	3,09	698	1,237	,047	1,465	,143
		3,01	698	1,164	,044		
Paire 18 RH EI	MD une priorité	3,63	697	1,083	,041	5,996	,000
		3,34	697	1,140	,043		
Paire 19 RH EI	Méthode de DM : formation au sein de l'entreprise pour développer les compétences.	3,64	701	1,216	,046	4,025	,000
		3,42	701	1,228	,046		

Paire 20 RH EI	Méthode de DM : Cours publics, séminaires ou conférences externes.	3,45	700	1,197	,045	7,360	,000
		3,09	700	1,261	,048		
Paire 21 RH EI	Méthode de DM : Rotation de postes au sein de l'entreprise (changement de poste pour développer des compétences spécifiques).	2,45	700	1,196	,045	3,433	,001
		2,27	700	1,225	,046		
Paire 22 RH EI	Méthode de DM : Placements externes/remplacements.	1,87	701	1,054	,040	,472	,637
		1,85	701	1,125	,043		
Paire 23 RH EI	Méthode de DM : Coaching.	2,89	700	1,308	,049	,869	,385
		2,84	700	1,270	,048		
Paire 24 RH EI	Méthode de DM : Apprentissage sur Internet.	1,88	701	1,116	,042	1,513	,131
		1,81	701	1,078	,041		
Paire 25 RH EI	Nombre de jours de formation par manager	12,76	646	26,556	1,045	2,261	,024
		10,48	646	11,357	,447		
Paire 26 RH EI	Performance organisationnelle : qualité du produit ou du service	3,98	697	,723	,027	,444	,657
		3,96	697	,753	,029		
Paire 27 RH EI	Performance organisationnelle : développement de nouveaux produits ou services	3,72	697	,867	,033	,727	,467
		3,69	697	,940	,036		
Paire 28 RH EI	Performance organisationnelle : attirer des salariés	3,50	697	,883	,033	5,130	,000
		3,29	697	,941	,036		
Paire 29 RH EI	Performance organisationnelle : retenir des salariés	3,75	697	,877	,033	4,162	,000
		3,58	697	,941	,036		
Paire 30 RH EI	Performance organisationnelle : satisfaction des clients	3,90	698	,740	,028	-1,479	,140
		3,95	698	,715	,027		
Paire 31 RH EI	Performance organisationnelle : relations entre le management et les autres	3,69	698	,778	,029	-,425	,671
		3,70	698	,868	,033		
Paire 32 RH EI	Performance organisationnelle : relations entre les employés en général	3,84	698	,733	,028	,763	,446
		3,81	698	,785	,030		
Paire 33 RH EI	Discussion des besoins de formation en cours d'entretien	0,84	393	0,364	0,017	1,76	0,079
		0,83	393	0,672	0,019		

Annexe 3 : corrélations entre réponses RH et réponses encadrement intermédiaire pour chaque item, et alpha de Cronbach pour la variable résultant de la somme des réponses « RH » et « encadrement intermédiaire »

		N	Corrélation	Sig.	Alph
Paire 1	Stratégie commerciale	701	,345	,000	0,51
Paire 2	Rôle des RH dans la formulation de la stratégie	701	,312	,000	0,48
Paire 3	Lien stratégie GRH	700	,328	,000	0,49
Paire 4	RH perçues comme un avantage concurrentiel	701	,275	,000	0,43
Paire 5	Entretiens professionnels réguliers	700	,493	,000	0,66
Paire 6	Planification des carrières	655	,183	,000	0,31
Paire 7	Identification des hauts potentiels	700	,265	,000	0,42
Paire 8	Obstacle : coût	695	,293	,000	0,45
Paire 9	Obstacle : manque de soutien du comité de direction	701	,305	,000	0,47
Paire 10	Obstacle : manque d'enthousiasme des managers	701	,235	,000	0,38
Paire 11	Obstacle : manque de formations appropriées	697	,353	,000	0,52
Paire 12	Obstacle : besoin de remplacer le personnel absent	699	,147	,000	0,26
Paire 13	DM lié à la stratégie commerciale	699	,314	,000	0,48
Paire 14	DM de la responsabilité de l'organisation	697	,238	,000	0,38
Paire 15	DM lié à une série de compétences bien définies	701	,240	,000	0,39
Paire 16	DM à long terme	701	,264	,000	0,42
Paire 17	DM évalué de manière systématique	698	,274	,000	0,43
Paire 18	MD une priorité	697	,342	,000	0,51
Paire 19	Méthode de DM : formation au sein de l'entreprise pour développer les compétences	701	,292	,000	0,45
Paire 20	Méthode de DM : Cours publics, séminaires ou conférences externes	700	,420	,000	0,59
Paire 21	Méthode de DM : Rotation de postes au sein de l'entreprise (changement de poste pour développer des compétences spécifiques).	700	,301	,000	0,46
Paire 22	Méthode de DM : Placements externes/remplacements	701	,312	,000	0,47
Paire 23	Méthode de DM : Coaching.	700	,304	,000	0,47
Paire 24	Méthode de DM : Apprentissage sur Internet.	701	,326	,000	0,49
Paire 25	Nombre de jours de formation par manager	646	,297	,000	0,35
Paire 26	Performance organisationnelle : qualité du produit ou du service	697	,334	,000	0,50
Paire 27	Performance organisationnelle : développement de nouveaux produits ou services	697	,337	,000	0,50
Paire 28	Performance organisationnelle : attirer des salariés	697	,293	,000	0,45
Paire 29	Performance organisationnelle : retenir des salariés	697	,267	,000	0,42
Paire 30	Performance organisationnelle : satisfaction des clients	698	,326	,000	0,49
Paire 31	Performance organisationnelle : relations entre le management et les autres	698	,296	,000	0,45
Paire 32	Performance organisationnelle : relations entre les employés en général	698	,310	,000	0,47
Paire 33	Discussion des besoins de formation au cours de l'entretien professionnel	393	,239	,000	0,38

Références bibliographiques

- AUBRET, J., GILBERT, P., PIGEYRE, F., 2002, *Management des compétences : réalisations, concepts, analyses*, Dunod
- BURNOD, G., CHENU, A., 2001, « Employés qualifiés et non qualifiés, proposition d'une nomenclature des catégories socio-professionnelles », *Travail et Emploi*, n°86, p.87-105
- COLIN ET GRASSER, 2003, La gestion des compétences, vraie innovation ou trompe-l'œil ?, *Travail et relations sociales en entreprise : quoi de neuf ?*, Colloque DARES du 27 février, Paris
- COUTROT, T., 1996, « Voir Midi à sa porte », *Travail et Emploi*, n°66, p.71-86
- DESROSIERES, A., THEVENOT, L., 1988, *Les catégories socio-professionnelles*, La Découverte
- DOUCE, V., 1995, « L'individualisation des salaires recule dans les PME EN 1994 », *Premières synthèses*, n°102, 28 juillet, DARES, 8 p.
- ENA, Promotion René Cassin, 2002, *Gestion prévisionnelle de l'emploi et formation professionnelle*, 78 p.
- HUSELID, M.A., 1995, " The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance ", *Academy of Management Journal*, Vol. 38, N°3, p. 635-672
- ICHNIOWSKY, C., KOCHAN, T.A., LEVINE, D., OLSON, C., STRAUSS, G., 1996, " What works at work : overview and assessment ", *Industrial Relations*, Vol.35, N°3, p.299-333
- KLARSFELD, A., SAINT ONGE, S., « La rémunération des compétences : théorie et pratique », in PERETTI, J.M., ROUSSEL, P., dir., *La rémunération : politiques et pratiques pour les années 2000*, Vuibert, 2000
- LAWLER, E.E., LEDFORD, G.E., MOHRMAN, S.A., 1995, *Creating high performance organizations*, San Francisco : Jossey Bass, 166 p.
- MITRANI, A., 1992, Des compétences et des hommes, éditions d'Organisation
- MORIN, M.-L., 2003, *Gestion prévisionnelle des emplois, des compétences et formation professionnelle*, Rapport du Commissariat Général au Plan, mars
- OSCAR, 1996, *Premiers résultats*, UCC-CFDT, septembre, 24 p.
- OSTERMAN, P., 1994, " Workplace transformation ", *Industrial and Labour Relations Review*, Vol. 47, N°2, p.173-188
- TRIQUET, P., CONILH de BEYSSAC, T., 1994, *Pourquoi et comment gérer les compétences*, étude n°158, Hewitt Associates, 24 p.
- ZARIFIAN, P., 1988, « L'émergence du modèle de la compétence », in Stankiewicz, F., dir., *Les stratégies d'entreprises face aux ressources humaines*, Paris : Economica, Paris, p.77-82