

LE MODELE DE LA COMPETENCE A L'EPREUVE DE LA REALITE : UNE ANALYSE STATISTIQUE SUR LE CAS FRANCAIS

Malika OUERGHI

Doctorante

ouerghimalika@yahoo.fr

Laboratoire Orléanais de Gestion (LOG)

Université d'Orléans (France)

Rue de Blois- B.P.6739

45067 Orléans Cedex 2, France

Tel : 02 38 41 70 28 Fax : 02 38 49 48 16

<http://www.univ-orleans.fr/DEG/LOG>

Résumé :

Depuis longtemps et jusqu'à présent, le modèle de la qualification est considéré comme un critère majeur de définition des emplois. Il structure les formations, les grilles de classifications et bien d'autres formes d'organisation du travail. Mais l'émergence puis la diffusion récente de « la logique de compétence », tant au sein des entreprises que dans les travaux de recherche, dévoile de nouveaux horizons par rapport à l'organisation du travail et la gestion de la main d'œuvre. Cet article se propose de fournir un grand nombre d'indicateurs statistiques permettant d'évaluer et de mesurer l'émergence de la « logique de compétence ». Notre objectif est de repérer et de mesurer la diffusion réelle de la « logique de compétence » en tant que nouveau mode de gestion de main d'œuvre au niveau de l'entreprise française. Un traitement statistique, utilisant l'enquête REPONSE 2005, est effectué. Nous verrons alors que cette nouvelle pratique est à l'heure actuelle peu répandue dans les entreprises françaises.

Mots-clés : « Gestion par la compétence », mesure, enquête REPONSE, nouvelle pratique managériale, typologie de gestion du personnel.

Introduction

L'étude approfondie de la littérature sur l'émergence de la logique de compétence, ne nous permet pas de voir clair sur la question de sa diffusion réelle en tant que nouvelle pratique managériale au sein de l'entreprise française. Par ailleurs, la profusion des discours et des débats sur le sujet, risque d'amener une large surestimation de la portée réelle de cette nouvelle pratique (Colin et Grasser, 2003). Bien souvent, les observations et les analyses qui sont faites relèvent soit d'une glorification aveugle de cette démarche, soit d'un a priori critique (Louart P, 2006). En bref, force est de constater que l'on ne dispose que de peu de résultats quantitatifs¹ traitant la question de la mesure de la diffusion réelle de cette nouvelle pratique managériale au niveau de l'entreprise française.

C'est donc plutôt au delà des débats actuels que nous essayons d'étudier cette question. Sur la base des pratiques et des outils d'organisation du travail réellement mis en œuvre dans l'entreprise que l'on va essayer d'identifier, et donc de mesurer la diffusion du mode de gestion par la compétence (Dietrich, 2003).

Afin d'apporter un éclairage sur cette question, l'enjeu de notre étude sera l'observation empirique de la mesure de la diffusion réelle du mode de gestion par la compétence. Il s'agit de montrer si la réalité sur le terrain révèle un écart entre les discours, qui annoncent l'émergence des prémices d'un nouveau modèle productif, et les pratiques qui infirment cette idée. Le matériau empirique sur lequel nous nous appuyons est constitué (outre notre examen attentif de la littérature et des discours actuels sur le sujet effectué au cours des deux premières parties), de l'enquête REPONSE menée par la DARES² sur le thème des Relations Professionnelles et Négociations d'Entreprises Françaises.

Pour mener à bien notre étude, nous procéderons en deux temps :

- Dans la première partie, nous nous proposons de revenir sur les traits caractéristiques de la gestion par la compétence à partir d'une revue de la littérature parue sur le sujet. En premier lieu, nous exposons les nouvelles formes d'organisation du travail associées au mode de gestion par la compétence. En second lieu, nous présentons notre méthodologie d'étude.
- Dans la deuxième partie, nous mesurons la diffusion du mode de gestion par la compétence. Nous construisons une typologie des différents modes de gestion

¹ Colin et Grasser (2003) font figure de pionniers. Ils ont tenté, dans le cadre de leur recherche portant sur un large échantillon d'entreprises qui est celui du dispositif de l'enquête REPONSE 1998, d'opérationnaliser la pratique de gestion par la compétence à partir d'un indicateur combinant plusieurs variables descriptives. Ils ont conclu que la gestion des compétences est une pratique très minoritaire dans l'entreprise française. Un autre rapport publié par l'ENA (2002) parvient à une conclusion similaire à celle de Colin et Grasser (2003) 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 de compétences ».

² DARES : la Direction de l'Animation et de la Recherche des Etudes et des Statistiques.

identifiés par notre analyse dans l'enquête REPONSE dans le but d'identifier le mode de gestion par la compétence.

1. L'émergence de la gestion par la compétence : Cadre théorique

La présente partie expose le cadre général de notre recherche. Nous nous proposons, dans un premier temps, de présenter à travers notre étude approfondie de la littérature les relations entre le mode de gestion par la compétence et les nouvelles formes d'organisation du travail. Dans un deuxième temps, nous aborderons la méthodologie adoptée pour notre étude. Il s'agit notamment de présenter notre matériau empirique, l'enquête REPONSE et notre logique d'exploitation des différentes données de l'enquête pour répondre à notre problématique.

1.1. Revue de la littérature

Pour mener à bien ce travail, un bref passage en revue de la littérature va nous permettre de mieux aborder le sujet de l'émergence du modèle de compétence. Ce dernier suscite un nombre croissant d'observations et d'études dans les domaines de la gestion, de la sociologie du travail, des sciences cognitives et des sciences économiques. Néanmoins, cette nouvelle donne reste un sujet de débat largement critiqué. Au sein des entreprises, même si les démarches de la « gestion par la compétence » sont encore limitées (Collin T et Grasser B, 2003), l'avènement d'une économie post-fordiste, marquée notamment par une grande transformation des entreprises, a rendu caduque une certaine conception du modèle taylorien basé sur la « logique de poste ».

Le modèle taylorien basé sur la « logique de poste » est généralement associé à la mise en forme de la relation salariale typique d'un modèle dominant de régulation « fordiste », par ailleurs abondamment décrit par « l'approche par la régulation » (Boyer, 1987). Associé à une production standardisée de masse, elle-même articulée à une consommation standardisée de masse, il s'exprime dans les firmes par le découpage des fonctions productives et des fonctions de conception d'une part, et des fonctions de conception et de commercialisation de l'autre. Surtout, la production s'y analyse comme une sommation d'activités identifiées aux postes de travail, qui dessinent du même coup la hiérarchie statutaire et canalisent la mobilité professionnelle dans le cadre des « marchés internes » à l'organisation. Dans ce cadre, les salariés échangent, au terme d'un contrat de travail dont le contenu est tout autant « implicite » (Azariadis, 1975) qu'explicite, subordination au travail contre sécurité dans le cadre des marchés internes (Supiot, 1999). Ils doivent en particulier, dans le cadre de cette organisation, se conformer aux consignes définies par leur poste, sans disposer de leurs propres savoirs être, ni de l'amont ni de l'aval de la situation où ils se trouvent, comme simples exécutants d'un plan fixé par ailleurs. En contrepartie, l'obéissance des salariés est rétribuée par les perspectives inscrites dans un système objectivé de classification. La gestion du personnel se réduit alors à une gestion de flux normée par des classifications professionnelles : la politique salariale consiste en le paiement d'une valeur d'échange pour l'usage d'une fraction de la « force du travail social », conçue implicitement comme une réalité collective.

Comme le souligne par ailleurs Salais (1989), la viabilité macro-économique et sociale d'un tel modèle repose sur l'établissement et le respect de deux conventions : une convention de productivité ex ante, qui repose sur les engagements contractualisés et objectivés des firmes et de leurs salariés ; une convention de chômage ex post qui repose sur la collectivité la redistribution de la force de travail et la garantie d'une contrepartie au « droit au travail ».

Ce modèle- type de la « logique de poste » est par ailleurs convergent avec une logique de « qualification », où les compétences professionnelles se résument en une qualification à remplir un « poste », qualification reconnue dans un système, lui aussi objectivé, de certification, et assurant l'articulation entre système de formation (généralement initiale) et marchés internes du travail : « la qualification apparaît donc comme une relation stable entre valeur d'usage et valeur d'échange de la force de travail, identifiées par deux types de variables : les capacités individuelles, conventionnellement identifiées par le titre (reconnaissant l'incorporation formelle des savoirs et savoir faire par la formation initiale et continue) et /ou l'ancienneté (validant les acquis irréversibles de l'expérience) et le poste (décrit par le contenu présumé exhaustif des tâches prescrites) (Lichtenberger et alii, p.35).

La légitimité et l'efficacité du modèle de la « logique de poste » reposent sur le fait qu'il est donc largement produit par la négociation collective, laquelle ajuste des compromis organisant la convergence des anticipations croisées des firmes et des salariés, sous la surveillance d'un tiers garant qu'est le droit au travail.

Jusqu'au les années 1970, le système de la « logique de poste » est appliqué sans modification majeur, mais au cours de cette décennie il devient un modèle fragilisé, comme l'ensemble des formes institutionnelles et des médiations sociales avec lesquelles il fait sens, avec le délitement général de la régulation fordienne, emportée par la recomposition des sources de la productivité et de la compétitivité (Aglietta, 1997).

Les dispositifs qui formaient la convention de productivité s'hybrident alors progressivement, avec l'adoption, dès les années 1970 des grilles conventionnelles à critères classants, et l'émergence de nouvelles modalités de mobilisation des ressources humaines (gestion participative, gestion prévisionnelle des emplois et des compétences) : l'ensemble des règles négociées jusqu'alors et qui faisaient sens dans le cadre du cercle vertueux de la croissance fordienne, sont alors, progressivement, dénoncées comme autant de rigidités, faisant obstacle à la nécessaire adaptation des acteurs et des marchés aux nouvelles conditions.

D'une « logique de poste », la gestion des ressources humaines dans les entreprises évolue progressivement vers des logiques et des pratiques plus ouvertes et plus souples³ dont l'objet général serait la « responsabilisation de toutes les catégories de salariés, qui permet à l'entreprise de faire face aux défis relatifs au développement de l'entreprise et de la pérennisation » (MEDEF, 2002, p.5). C'est ainsi que le « modèle de la compétence » naît de cette déstabilisation « tente de renouveler les bases de l'échange salarial, dans des termes qui ne sont pas sans rappeler le modèle du métier » (Aglietta, 1997, p.37). En rupture⁴ avec le modèle de la « logique de poste » basé quant à lui sur la notion du travail prescrit. « La « logique de compétence » quant à elle évoque ce quelque chose en plus qui est demandé au salarié et que sa qualification n'arrive plus à nommer ni à garantir. Un salarié compétent devient pour l'employeur celui qui se révèle performant dans les nouvelles conditions d'exigences productives nécessitant des capacités d'appréciation, de décision et d'intervention autonome et non plus seulement une obéissance aux directives fixées » (Lichtenberger Y. 1999, p.97).

³ Evaluation des compétences, gestion des compétences, gestion par les compétences, plan de développement...

⁴ Même si une certaine littérature comme Paradeise C et Lichtenberger Y (2001) et Reynaud J.D (2001) montre que la rupture entre les deux modèles n'est pas totale c'est-à-dire qu'il existe une certaine continuité entre les deux modèles.

Tableau n°1 : Les spécificités des deux modes de gestion du personnel

Gestion par la « logique de poste »	Gestion par la « logique de compétence »
Les entreprises qui se conforment à ce mode de gestion encadrent très fortement leurs salariés. Ces firmes pourraient se caractériser par de faibles difficultés à recruter, peu de dépenses de formation, un travail défini par des tâches précises à exécuter, un recours permanent à la hiérarchie, une absence de polyvalence des salariés, un contrôle permanent du travail,....	Les entreprises qui se conforment à cette nouvelle pratique managériale proposent un encadrement du travail plus souple en privilégiant la polyvalence, la motivation des salariés, la coopération entre les salariés, en consacrant une large part de la masse salariale à la formation, en encourageant les salariés à être autonome et responsable et en ne procédant qu'à des contrôles occasionnels du travail...

1.2. Les traits caractéristiques de la gestion par la compétence : essai de définition

Dans un premier temps, nous présentons les traits caractéristiques que nous jugeons a priori caractéristiques du mode de gestion par la compétence et de cerner les liens qui peuvent tissés le mode de gestion par la compétence avec les nouvelles formes d'organisation du travail.

Nous présentons l'ensemble des variables que nous jugeons distinctives du mode de gestion par la compétence. La question est de savoir quelles variables permettraient de mettre en évidence la pratique de gestion par la compétence, sachant qu'il n'en existe pas directement sur le sujet dans notre matériau empirique : l'enquête REPONSE. Il est donc nécessaire de rechercher les variables sur lesquelles nous pouvons constater une transformation des différents modes de gestion du personnel et spécifiquement un passage de « la logique de poste » à « la logique de compétence » (Colin et Grasser, 2003). L'ensemble de ces variables représente un indicateur actif pour identifier cette nouvelle pratique managériale dans le but de mesurer sa diffusion récente au niveau de l'entreprise française. Parmi les variables sélectionnées à partir de la revue de la littérature et renvoyant aux pratiques de « gestion par la compétence » nous avons retenu cinq variables (que nous jugeons a priori caractéristiques du mode de gestion par la compétence). Ces traits caractéristiques sont : les dépenses de formation, la responsabilité, l'autonomie, l'évaluation et le contrôle. Il nous semble que l'émergence de cette nouvelle pratique managériale est associée positivement à ces formes d'organisation du travail largement mobilisées au niveau de la littérature sur la logique de compétence (variables descriptives).

1.2.1. Les déterminants de la mise en œuvre d'un mode de gestion par la compétence : cadre général de l'étude

Cette première partie expose le cadre général de notre étude. Nous nous proposons, dans un premier temps, de présenter à travers notre étude approfondie de la littérature les relations entre le mode de gestion par la compétence, les nouvelles formes d'organisation du travail et les caractéristiques propres à l'entreprise. Dans un deuxième temps, nous aborderons la méthodologie adoptée pour notre étude. Il s'agit notamment de présenter notre matériau empirique, l'enquête REPONSE et notre logique d'exploitation des différentes données de l'enquête pour répondre à notre problématique.

Présentation des variables descriptives pour la mise en évidence du mode de gestion par la compétence

Nous présentons l'ensemble des variables que nous jugeons significatives du mode de gestion par la compétence. La question est de savoir quelles variables permettraient de mettre en évidence la pratique de gestion par la compétence, sachant qu'il n'en existe pas directement sur le sujet dans l'enquête REPONSE. Il est donc nécessaire de rechercher les variables sur lesquelles nous pouvons constater une transformation des différents modes de gestion du personnel et spécifiquement un passage de « la logique de poste » à « la logique de compétence » (Colin et Grasser, 2003). L'ensemble de ces variables représente un indicateur actif pour identifier cette nouvelle pratique managériale dans le but de mesurer sa diffusion récente au niveau de l'entreprise française. Les variables descriptives sont déduites (outre de notre étude approfondi de la littérature sur le sujet) des informations sur les politiques d'encadrement des salariés et sur la politique d'organisation du travail réellement adoptée par les entreprises, telles que les fournit les parties n° 5, n° 3 et n° 6 du questionnaire « représentant de la direction » de l'enquête REPONSE (le questionnaire de l'enquête REPONSES 2005 est disponible sur le site de la DARES).

Parmi les variables disponibles dans l'enquête REPONSE et renvoyant aux pratiques de gestion par la compétence, nous avons retenu huit variables (que nous jugeons a priori caractéristiques du mode de gestion par la compétence). Ces variables sont : les dépenses de formation, la responsabilité, l'autonomie, l'évaluation, le contrôle, la discussion, les changements des classifications professionnelles et la coopération.

Il nous semble que l'émergence de cette nouvelle pratique managériale est associée positivement à ces formes d'organisation du travail (variables descriptives). En ce basant sur les réflexions scientifiques, la justification de notre choix pour chaque variable descriptive est présentée comme suit :

▪ Les dépenses de formation.

La loi du 4 mai 2004 relative à la formation professionnelle tout au long de la vie professionnelle et au dialogue social est un progrès important. Elle doit permettre l'adaptation permanente et le développement des compétences des professionnels dans le contexte de l'évolution incessante des métiers. Ces évolutions sont marquées par l'apparition de nouvelles réglementations, de nouvelles technologies, de nouveaux rapports sociaux et de la mutation rapide des enjeux internationaux. Inscrite dans le code du travail dans les articles 900, les principaux objectifs de cette loi sont ainsi présentés :

- « la formation professionnelle continue a pour objet de favoriser l'insertion ou la réinsertion professionnelle des travailleurs, de permettre leur maintien dans l'emploi, de favoriser le développement de leurs compétences et l'accès aux différents niveaux de la qualification professionnelles, de contribuer au développement économique et culturel et à leur promotion sociale » (alinéa 2 de l'article L. 900-1 du code du travail).
- Elle rappelle, par l'article L930-1, l'obligation de l'employeur d'assurer l'adaptation des salariés à leur poste de travail, en veillant au maintien de leur capacité à occuper un emploi, au regard notamment de l'évolution des emplois,

des technologies et des organisations. L'employeur peut proposer des formations qui participent au développement des compétences.

La loi accorde donc une grande importance à la formation professionnelle et oblige les entreprises à mettre en place une politique de formation pour tout les salariés. La nouvelle loi insiste sur le rôle important que peut jouer la formation professionnelle dans le développement des nouvelles compétences indispensables pour l'adaptation aux nouvelles exigences de la compétitivité et pour l'évolution des emplois.

Par ailleurs, selon Zarifian (1998), la formation devient un instrument intégré au nouveau modèle de gestion par la compétence. La mise en œuvre d'une logique de compétence doit donc s'accompagner d'une véritable politique de formation, que l'on se propose de saisir, dans l'enquête REPONSE, à partir du niveau des dépenses de formation. Les dépenses de formation représentent donc un indicateur intéressant pour identifier le mode de gestion adopté par l'entreprise et plus précisément le mode de gestion par la compétence. Les informations concernant les dépenses consacrées à la formation sont obtenues à partir des réponses à la question n° 5.4a du volet « représentant de la direction ».

La variable correspondant à la dépense de formation est saisie par intervalle dans l'enquête REPONSE, ce qui oblige à choisir une borne de l'un de ces intervalles pour seuil. En l'occurrence, nous avons choisi le seuil de 2% qui permet de distinguer les entreprises qui vont au delà de l'obligation légale (1.6%).

On peut donc faire l'hypothèse suivante :

H1 : la gestion par la compétence est associée positivement à une politique de formation intéressante au niveau de l'entreprise.

▪ **La responsabilité et l'autonomie.**

Zarifian (1988) identifie, dans un certain nombre d'entreprises industrielles, les éléments constitutifs d'un nouveau modèle de gestion de la main d'œuvre qu'il nomme le « modèle de la compétence ». Ce dernier est fondé sur l'importance de la stratégie de qualité sur laquelle s'appuie une nouvelle organisation du travail et un nouveau mode de mobilisation de la main d'œuvre. Ce nouveau mode sera centré sur *la responsabilisation des salariés autour d'objectifs et sur la définition des formes d'initiatives qui leur sont conférées*. La mise en œuvre de la gestion par la compétence doit donc s'accompagner d'une responsabilisation des salariés et d'une certaine autonomie au travail. Il nous semble donc que les deux variables responsabilité et autonomie sont deux indicateurs parmi d'autres du mode de gestion par la compétence.

Pour étudier le degré de responsabilité des salariés vis-à-vis de leur travail dans l'enquête REPONSE, nous renvoyons aux réponses des entreprises à la question n° 5.6. Cette dernière aborde la manière dont les entreprises définissent le travail à accomplir par le salarié. Le travail à accomplir peut être établi soit suivant des tâches précises fixées par des ordres hiérarchiques, soit par des objectifs à atteindre dans le but de responsabiliser les salariés.

L'autonomie est saisie dans les réponses des dirigeants à la question n° 5.7. Cette dernière s'attache à montrer si les salariés font preuve d'esprit d'initiative en cas d'incidents avant de référer à leurs supérieurs hiérarchiques.

On peut donc formuler l'hypothèse suivante :

H2 : la gestion par la compétence est associée positivement à la responsabilisation et l'autonomisation des salariés dans leur travail.

▪ **L'évaluation des salariés**

L'évaluation des salariés, qui semble une étape majeure de la relation entre l'entreprise et son salarié, peut être l'occasion de désamorcer les crises latentes. En effet, l'évaluation peut jouer un rôle important dans la gestion des carrières et la rémunération du salarié. Ce sont des éléments qui apparaissent cohérents avec la politique de gestion des ressources humaines par la compétence. Généralement, l'évaluation périodique est utilisée pour motiver et guider le salarié dans son développement personnel de savoir-faire et de compétences. Elle permet aussi à l'entreprise de justifier des décisions et des actions dans le domaine des ressources humaines (promotions, mutations, ...). Cavestro et Sonzogni (1999, p.77) ajoutent que « la compétence nécessite d'évaluer les performances ou aptitudes individuelles, notamment à partir de référents transversaux aux métiers ». Vu le rôle important de l'évaluation périodique que ce soit pour l'entreprise ou le salarié, il nous paraît que la mise en œuvre d'un mode de gestion par la compétence n'a de réalité que s'il existe des entretiens d'évaluation et de suivi pour l'ensemble des salariés.

La question n° 6.10a du questionnaire « représentants de la direction » nous informe si les salariés sont reçus périodiquement pour des entretiens d'évaluation ou non.

Nous tentons donc de tester l'hypothèse suivante :

Hypothèse 4 : la gestion par la compétence est associée positivement à l'existence d'entretien d'évaluation périodique avec la hiérarchie.

▪ **La coopération et la discussion**

Les théoriciens de la contingence structurelle⁵ avaient mis en évidence que le modèle traditionnel de la coordination hiérarchique était surtout adapté à un environnement stable et

⁵ La contingence structurelle : ce courant est marqué par la dialectique « global integration, local responsiveness » (intégration globale/réactivité locale) de Prahalad et Doz (1987) qui prolonge en fait la dialectique intégration/différenciation de Laurence et Lorsch (1967). Selon ces auteurs, les entreprises sont soumises à des effets de pression au niveau global (liées par exemple à l'homogénéisation des goûts des consommateurs et des structures de marché dans le monde) qui vont les pousser à intégrer leurs activités c'est à dire à les rendre interdépendantes par exemple, en les concentrant dans quelques sites. Mais les entreprises doivent également faire face à des pressions au niveau local ce qui va impliquer une différenciation des activités et de pousser les entreprises à avoir des activités présentes dans chaque filiale.

prévisible, tandis que le modèle de la coordination horizontale, basé sur la coopération, se révélait plus organique et plus adapté à des changements continus dans la mesure où il concilie les impératifs de flexibilité et d'intégration (Piotet, 1992). La question de la transformation des collectifs de travail et des formes de coopération rencontre ainsi celle de la diffusion rapide des nouvelles technologies de l'information et de la communication comme le soulignait déjà Naville en 1961 à propos du travail parcellisé à l'automatisation⁶. L'usage par exemple d'une technique comme l'informatique nécessite ainsi la mise en œuvre de formes de coopération et d'entraide entre les utilisateurs (Gollac, 1996). La solidarité technique s'ajoute ainsi aux solidarités mécanique et organique et constitue « une forme de conscience collective qui soude durablement » les salariés et les dirigeants (Dodier, 1995).

Il nous semble donc qu'aujourd'hui la coopération fait partie des mots clés de la littérature moderne du management, parmi d'autres outils supposés du succès compétitif comme la confiance, la culture d'entreprise ou la loyauté. A cet effet, il paraît que la gestion par la compétence se distingue du modèle traditionnel basé sur la logique de poste par le rôle que nous jugeons déterminant de la coopération entre les différents services.

C'est à partir des réponses à la question n° 5.11 que nous pouvons conformer ou infirmer l'importance de ces deux variables au sein de l'entreprise.

Nous essayons donc d'étudier l'hypothèse suivante :

Hypothèse 5 : la gestion par la compétence est associée positivement à la mise en place d'instances de dialogue comme la coopération et la discussion.

- **Le contrôle hiérarchique.**

Zarifian (2001) définit la compétence comme un ensemble de facteurs comprenant à la fois : « la prise d'initiative et de responsabilité sur des situations professionnelles (...), une intelligence pratique des situations qui s'appuie sur des connaissances acquises et les transforme (...), la faculté à mobiliser un réseau d'acteurs autour des mêmes situations, à partager des enjeux et à assumer des domaines de responsabilité ».

Cette définition de la gestion par la compétence met en évidence la dynamique de l'action et l'implication du personnel dans son travail, or cette dynamique ne peut pas être créée dans un cadre professionnel où le contrôle hiérarchique est permanent. Il nous semble qu'un mode de gestion par la compétence ne peut pas coexister avec un contrôle hiérarchique qui pèse sur le travail salarié.

La réponse à la question n° 5.10 indique si le contrôle s'exerce de façon occasionnelle, intermittente, ou permanente dans l'entreprise.

⁶ « Les équipes ou groupes de travail tendent alors à prendre une figure nouvelle, qui exprime le nouveau système de répartition des tâches. Aux équipes additives se substituent les équipes fonctionnelles. Les collections d'ouvriers de niveau voisin réunis dans l'atelier font place à l'équipe intégrée de personnels variés, dont la coopération immédiate est nécessaire (...) ainsi donne-t-on à ces équipes, dans les pays anglo-saxons, le nom de crew, d'équipage, dont la solidarité doit être aussi effective que celui d'un navire » (Naville, 1961, pp.381-382).

On peut donc faire l'hypothèse suivante :

Hypothèse 6 : la gestion par la compétence est associée positivement à la régression du contrôle hiérarchique permanent.

▪ **Changements des classifications des emplois**

Toujours selon Zarifian (1988), dans un modèle de gestion par la compétence les déroulements de carrière ne peuvent plus être liés seulement au contenu et à la disponibilité des postes de travail, mais doivent aussi s'appuyer sur une méthode d'évaluation des compétences individuelles acquises. Une telle conception tend à remettre en cause la référence à l'emploi qui constitue le fondement traditionnel du caractère collectif des grilles de classification et ouvre la voie à une individualisation des parcours professionnels. Les grilles à critères classants négociées au tournant des années soixante dix se placent dans une logique qui affirme le primat de l'entreprise dans la gestion des classifications (Saglio, 1991). En effet, elles reposent sur la définition de niveaux de qualification regroupant les emplois à partir d'une série de critères prédéterminés ou implicites identiques pour chaque niveau. Ainsi au niveau de la branche, les hiérarchies sont explicitées à partir de critères autour desquels devaient s'articuler les compétences requises par les postes de travail. L'autonomie, l'initiative, la responsabilité, le niveau de formation sont les aptitudes requises le plus souvent citées. Il nous semble que le passage souvent annoncé des grilles Parodi aux grilles à critères classants peut donc être interprété comme une première étape de l'émergence de la logique de compétence. Ce passage a initié un changement substantiel susceptible de préparer des mutations plus radicales qui commencent à apparaître dès la fin des années quatre vingt avec l'inclusion dans certaines grilles à critères classants, d'éléments d'individualisation des évolutions de carrière à travers la formation (Tallard, 2001).

En résumé, il apparaît que les changements des classifications des emplois peuvent être un indicateur important pour mettre en évidence le mode de gestion par la compétence.

Les réponses des représentants de la direction à la question n°5.14 permettent de montrer s'il y a eu des changements au niveau des classifications des emplois ou non.

1.2.2. Méthodologie de l'étude : l'exploitation de l'enquête REPONSE 2005

D'un point de vue méthodologique, notre exploration repose sur une exploitation secondaire de l'enquête REPONSE qui comporte un certain nombre de thèmes permettant, si ce n'est de mesurer directement la percée du modèle de gestion par la compétence, du moins d'en exploiter les données pour atteindre notre objectif. C'est donc sur la base des données relatives aux différentes formes d'organisation du travail et aux modes de gestion du personnel réellement adoptés par les entreprises de l'enquête REPONSE que nous allons tenter de repérer et mesurer la diffusion de cette nouvelle pratique managériale.

Encadré 1 : L'enquête REPONSE et Méthodologie de l'étude

1.2.1. Présentation de notre matériau empirique : l'enquête REPONSE

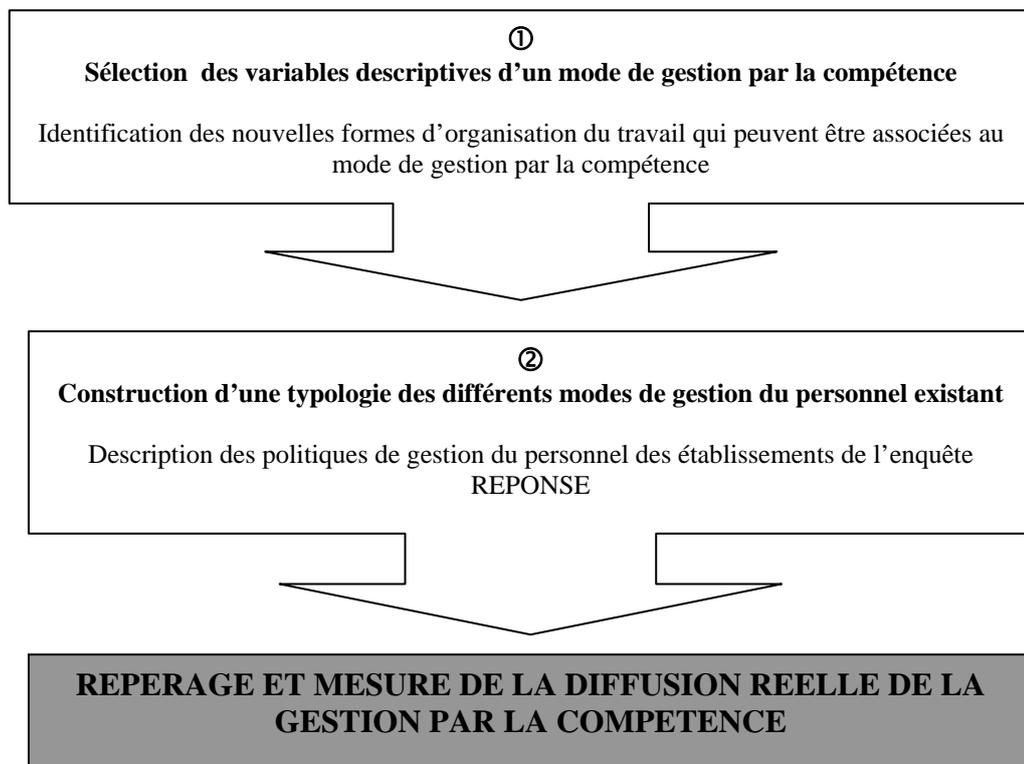
L'enquête REPONSE (Relation Professionnelles et Négociations d'Entreprise), menée par la DARES, fournit un ensemble très riche d'informations sur les pratiques des entreprises françaises en matière des relations professionnelles (négociations salariales ou non, signatures d'accords, conflits, etc.), ainsi que sur leur stratégie, gestion de la main d'œuvre, innovations organisationnelles et technologiques, etc. Effectuée pour la première fois en 1993, elle a été reconduite au premier semestre 1999 et 2005. Nous n'utilisons que cette troisième série (REPONSE 2005). L'enquête est constituée de deux séries d'entretiens, l'une avec un membre de la direction (volet « employeur »), l'autre avec un membre des représentants du personnel (volet « représentants du personnel »). L'édition 2005 comporte en outre un volet « salarié », issu d'entretien avec plusieurs salariés de chaque établissement. L'enquête REPONSE est fondée sur un échantillon d'environ 3000 établissements français de 20 salariés et plus, hors agriculture et administration.

Seule la base de données constituée par les questionnaires « employeurs » a été utilisée. De fait, la méthode retenue a pour objectif d'identifier le mode de gestion par la compétence en tant qu'une nouvelle pratique managériale mise en place par les employeurs. Cette base comprend alors 2911 établissements et fournit des informations sur 950 variables.

1.2.2. Méthodologie de l'étude : logique d'exploitation de l'enquête REPONSE

D'un point de vue méthodologique, notre étude est organisée en trois étapes complémentaires. Il a été nécessaire, pour la faisabilité de cette étude de construire un ensemble de variables descriptives du mode de gestion par la compétence. Les variables mobilisées sont tirées (outre de notre étude approfondie de la littérature sur le sujet) des informations fournies par l'enquête REPONSE. Elles caractérisent les pratiques de gestion de la main d'œuvre et d'organisation du travail réellement existantes dans l'entreprise (étape n°1). Munie de l'ensemble des variables que nous avons jugé descriptives du mode de gestion par la compétence, nous construisons une typologie des différents mode de gestion du personnel existant dans l'enquête REPONSE (étape n° 2). L'objectif de cette typologie est de mettre en évidence le mode de gestion par la compétence et donc de mesurer la fréquence des entreprises pratiquant cette nouvelle pratique managériale. La dernière étape s'attache à déterminer les facteurs influençant le choix de l'adoption par les établissements interrogés de la gestion par la compétence (étape n°3).

Figure n° 3 : Logique d'exploitation de l'enquête REPONSE pour la mesure de la diffusion du mode de gestion par la compétence



Après avoir présenté dans cette partie le cadre général de notre étude, à savoir, notre matériau de travail, la méthodologie adoptée et les deux axes d'investigation de notre problématique, nous exposons dans la partie suivante les principaux résultats de notre étude réalisée sur l'enquête REPONSE afin de tester nos principales hypothèses de recherche et de mesurer la diffusion réelle de la gestion par la compétence dans les entreprises françaises.

2. La gestion par la compétence, une pratique peu répandue dans les entreprises françaises.

Munie de l'ensemble des variables descriptives présentées plus haut, nous attachons dans le cadre de cette partie à répondre aux questions suivantes : quelle est la proportion des entreprises proposant un encadrement du travail plus « souple » en privilégiant l'autonomie, la responsabilité et la coopération entre les salariés, en consacrant une large part de la masse salariale à la formation, en ne procédant qu'à des contrôles occasionnels du travail, en optant pour des changements de classifications professionnelles et en encourageant le partage d'information et la discussion entre les salariés ? En d'autres termes quel est la proportion des entreprises pratiquant le mode de gestion par la compétence, au sens où nous l'avons entendu plus haut ?

2.1. Mesure de la diffusion réelle de la gestion par la compétence

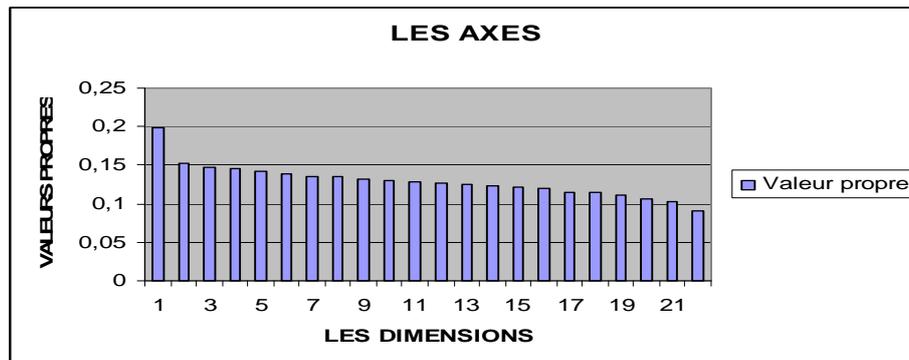
Nous tenterons, dans un premier temps, d'établir une typologie des différents modes de gestion du personnel existant dans l'enquête REPONSE. Dans un second temps, nous essayons de repérer et d'identifier le mode de gestion par la compétence muni de l'ensemble des variables que nous jugeons distinctives de la gestion par la compétence.

2.1.1. Description des différents modes de gestion du personnel de l'enquête REPONSE : essai de typologie

A partir des variables présentées dans la première partie, nous avons réalisé une analyse en composantes multiples via une classification hiérarchique ayant pour objectif de mettre en évidence les différentes politiques de gestion de la main d'œuvre existantes. La classification hiérarchique est une méthode descriptive d'analyse des données. Il s'agit de définir une segmentation des politiques de gestion du personnel des établissements français de l'enquête REPONSE. La classification hiérarchique vise à classer et à constituer des groupes d'établissements, ces derniers étant décrits par un ensemble de caractéristiques. Pour parvenir à constituer ces groupes, les établissements appartenant à l'un d'entre eux sont identifiés statistiquement comme étant proches par rapport à un ensemble d'éléments caractéristiques, et les groupes d'établissement identifiés doivent être les plus éloignés possibles les uns des autres. Cette analyse typologique a été effectuée au moyen du logiciel SPSS. Nous présentons les résultats de cette analyse ci-après.

- **Les statistiques descriptives : analyse des groupements**

Figure n°5 : Courbe de décroissance des pourcentages d'inertie expliquée



En se fondant sur l'examen de la courbe de décroissance des pourcentages d'inertie expliquée (ici les valeurs propres : figure ci-dessus), nous remarquons que les pourcentages sont très voisins à l'exception de l'axe n°1 et n°2⁷. Cette allure du graphique représentant les valeurs

⁷ Les deux premiers axes expliquent près de 13% de l'inertie totale observée sur les déclarations des établissements aux 8 variables utilisées afin de décrire les politiques de gestion de la main d'œuvre. La relative faiblesse de l'inertie expliquée doit être certainement être reliée à la nature des données que nous exploitons.

propres des axes ne nous autorise pas à rejeter un axe ou un autre, c'est pourquoi il est préférable de garder la totalité des axes (les 21 axes). Il s'agit de faire une CAHI (critère de Ward) à partir des 21 axes de l'ACM.

La première étape consiste à fixer le nombre de groupes. Pour ce faire, nous utilisons une méthode de groupement hiérarchique (hiérarchique cluster). En utilisant une analyse de la chaîne d'agrégation de la CAHI et en comparant le coefficient de distance, nous pouvons déterminer le nombre de clusters qui représente le mieux la répartition des établissements. La seconde étape consiste à étudier la solution retenue en utilisant les calculs de Chi-deux pour chaque groupe choisi.

Afin de poursuivre notre étude en profondeur, il est nécessaire de choisir la partition la plus pertinente. Si aucune partition fiable et efficiente n'est ressortie de l'analyse, la méthode de Ward associée aux distances euclidiennes au carré avec la répartition des établissements en six groupes apparaît comme la plus efficiente. Logiquement pour fixer le nombre de groupes ou de classes on doit voir un saut dans le coefficient de distance au niveau de la chaîne d'agrégation de la CAHI. On s'arrête juste avant le changement brutal. Dans notre cas on ne trouve pas ce saut mais on constate que le n°6 est comparé à plusieurs reprises (6 fois successives) avec d'autre numéro de classe. On peut donc s'arrêter avec 6 groupes (en examinant le dendrogramme pour visualiser les différents sauts, nous remarquons qu'on ne peut pas le faire en raison du nombre trop élevé de nos données). Nous retiendrons donc la partition en six groupes pour la suite de notre étude.

Le tableau n°3 ci-dessous met en évidence la répartition des groupes suivant les variables descriptives. Le tableau représente une synthèse des 6 tableaux croisés issus des résultats de calculs des Chi deux.

Tableau n°2: Répartition des groupes d'établissements selon les variables descriptives

Variables	Modalités	Groupe 1	Groupe 2	Groupe 3	Groupe 4	Groupe 5	Groupe 6
Dépenses de formation	-1.5%		*	*	*		
	1.5% à 2%		*	*	*		
	2.1% à 3%		*	*			*
	3.1% à 4%					*	*
	4.1% à 6%					*	
	+ 6%	*				*	
	Ne sait pas						
Responsabilité	Non	*		*	*		
	Oui		*			*	*
	Ne sait pas						
Autonomie	Oui				*	*	*
	Non	*	*	*			
	Ne sait pas						
Contrôle	Permanent	*	*	*	*		
	Intermittent				*	*	*
	Occasionnel					*	*
	Ne sait pas						
Evaluation	Oui tous les salariés	*	*			*	*
	Oui certains			*	*		
	Non			*	*		
	Ne sait pas						
Discussion	Oui	*				*	*
	Non		*	*	*		
	Ne sait pas						
Changement des classifications professionnelles	Oui			*		*	*
	Non	*	*		*		
	Ne sait pas						
coopération	Oui		*	*		*	*
	Non				*		
	Sans objet	*			*		
	Ne sait pas						
Fréquences		212	553	526	138	495	366

▪ **Description des différentes classes repérées**

La lecture du tableau ci - dessus met en évidence les traits caractéristiques de chaque groupe d'établissements. Nous essayons à présent de qualifier chaque groupe suivant les variables les plus distinctives.

1^{er} groupe d'établissements pratiquant un mode de gestion du personnel que nous qualifions « d'évaluant ».

Au sein de ce groupe qui comprend 212 établissements (9%), les dépenses de formation sont importantes (+6% de la masse salariale). Les supérieurs hiérarchiques reçoivent

périodiquement l'ensemble des salariés non cadres pour des entretiens d'évaluation. La coopération entre les différents services de l'établissement est souhaitée et le contrôle du travail est réalisé d'une façon permanente. Ces établissements n'encouragent pas les salariés à être plus autonomes ou plus responsables dans leur travail. Ce dernier est effectué généralement suivant des tâches précises déterminées par la direction. Ce groupe d'établissement reste fidèle au modèle traditionnel de la classification des emplois et n'envisage pas de changements dans les années à venir. Au total, les variables descriptives les plus marquantes pour ce groupe sont l'évaluation, la formation et la discussion. On peut donc qualifier ce **groupe d'évaluant**. On remarque cependant que la formation et la discussion sont importantes : les établissements qui évaluent leurs salariés au moyen d'entretiens ou d'évaluation de leurs performances et qui donnent une importance à cette évaluation sont aussi ceux qui offrent une politique de formation intéressante et qui encouragent les salariés à discuter et à partager leur opinions.

2^{ème} groupe d'établissements pratiquant un mode de gestion du personnel que nous pouvons qualifier de « Traditionnel »

Les traits caractéristiques qui marquent ce groupe sont principalement le faible taux de dépenses consacrés à la formation, l'absence d'autonomie, de responsabilité et de discussion, le contrôle permanent et la présence du cadre traditionnel des classifications professionnelles. La coopération et l'évaluation des salariés ils sont bien déterminants.

526 établissements (23%) appartiennent à ce groupe. Ce dernier développe les caractéristiques d'établissements « Tayloriennes » que nous qualifions de Traditionnel, caractérisé par une gestion de la main d'œuvre dans laquelle la pression du contrôle permanent est importante. La direction accorde peu d'attention à la formation : les dépenses financières consacrées à la formation des salariés non cadres sont ainsi très limitées (de 1.5% à 2%). Ces établissements n'encouragent pas l'autonomie et la responsabilité à leurs salariés, ne reçoivent qu'une minorité de leurs salariés pour des entretiens d'évaluation périodique, et n'envisagent pas des changements au niveau des classifications des emplois, ils n'encouragent ni la discussion et ni la coopération entre les différents services.

3^{ème} groupe d'établissements pratiquant un mode de gestion du personnel que nous qualifions de « mixte »

Ce groupe comprend 553 établissements (24%), n'accorde pas beaucoup d'attention à la formation professionnelle: les dépenses de formation sont inférieures à 3% de la masse salariale. Les établissements ne cherchent pas à responsabiliser leurs salariés et l'autonomie dans le travail n'est pas souhaitée ni la discussion. Le contrôle s'exerce d'une façon permanente. Quant aux changements des classifications d'emplois, la direction déclare qu'elle adopte toujours des modifications. On observe aussi au niveau de ces établissements que la coopération entre les différents services est encouragée par la direction. L'évaluation périodique, elle est consacrée à un certain nombre de salariés.

Au vu de notre analyse descriptive, ce groupe intègre des traits caractéristiques mixtes issus du mode de gestion traditionnel (le modèle taylorien) et des autres modes de la gestion du personnel. On peut donc qualifier ce mode de gestion de mixte.

4^{ème} groupe d'établissements pratiquant un mode de gestion du personnel que nous pouvons qualifier d' « autonomisant »

Parmi les variables descriptives que nous pouvons juger déterminantes pour ce ensemble d'établissements, on note la variable autonomie. Pour les autres variables, il ressort de notre analyse qu'elles ne sont pas significatives. Les établissements appartenant à ce groupe gardent les traits caractéristiques d'un modèle traditionnel à savoir le faible taux des dépenses de formation, l'absence de responsabilité, de coopération et de discussion, le caractère sélectif de l'évaluation des salariés et le contrôle permanent. Nous pouvons qualifier ce mode de gestion du personnel d'autonomisant vu que l'autonomie au travail est souhaitée par ces établissements. Le pourcentage de ces établissements adoptant ce mode autonomisant est de 6% soit 138 établissements.

5^{ème} groupe d'établissements pratiquant un mode de gestion du personnel que nous pouvons qualifier d' « individualisant »

On observe 495 établissements (à peu près 22%) qui proposent des entretiens d'évaluation périodique à tous les salariés non cadres, qui s'engagent dans une politique de formation importante (le budget consacré à la formation est entre 3.1% à 4% et +6%), qui encouragent la coopération et la discussion entre les différents services, qui accordent une certaine autonomie à leurs salariés, qui stimulent le sentiment de responsabilité chez les salariés et enfin qui exercent un contrôle permanent et se basent sur le système de classifications des emplois fixé par l'entreprise ou la branche. Les variables les plus déterminantes qui caractérisent ce groupe sont la politique de formation, la responsabilité, l'autonomie, l'évaluation, la discussion et la coopération. On peut donc qualifier ce mode de gestion adopté par ce groupe d'un mode de **gestion individualisée**.

6^{ème} groupe d'établissement -pratiquant un mode de gestion du personnel qu'on peut qualifier de mode de gestion par la compétence

Ce dernier groupe comprend 366 établissements (16%) qui développent une politique de formation importante, qui proposent des entretiens d'évaluation pour les salariés non cadres et qui encouragent la coopération entre les différents services ainsi que la discussion. Le travail est contrôlé d'une façon intermittente et la direction procède à un changement de la classification des emplois. Ces établissements accordent une certaine autonomie aux salariés non cadres et les responsabilisent au travail. On observe donc les caractéristiques d'établissements « souples », caractérisés par une gestion par la compétence telle qu'on l'a définie plus haut. En effet, dans ces établissements, la formation est importante, l'autonomie et la responsabilisation des salariés sont encouragés, le contrôle du travail n'intervient que de manière intermittente ou occasionnelle, la coopération entre les différents services et la discussion sont déterminantes, les salariés sont reçus périodiquement par leur supérieur hiérarchique pour des entretiens d'évaluation et les changements de classifications des emplois sont bien présents.

Ce dernier groupe reprend donc l'ensemble des variables que nous avons jugées descriptives de la gestion par la compétence. Donc on peut le qualifier de **mode gestion par la compétence**.

2.1.2. La gestion par la compétence et les variables descriptives associées : principaux résultats

La mise en évidence de cette typologie des différentes pratiques de gestion de la main d'œuvre de l'enquête REPONSE nous a permis de repérer le mode de gestion le plus approprié à la gestion par la compétence (groupe n°6) telle que nous l'avons définie dans le chapitre 1. Nous essayons à présent d'analyser successivement les liens entre la pratique de gestion par la compétence et les variables descriptives associées. Notre analyse sera focalisée sur le groupe n° 6 qui correspond au mode de gestion par la compétence. Notre choix du groupe n°6 qui correspond au mieux au mode de gestion par la compétence est justifié par les résultats des tests du Chi deux sur les variables que nous avons jugées distinctives de cette nouvelle pratique managériale.

- *La politique de formation : accroissement des dépenses consacrées à la formation*

Les résultats de l'analyse montrent que le groupe n°6 (366 établissements) accorde un rôle déterminant à la formation des salariés. Ces résultats vont dans le sens de l'hypothèse 1. La gestion par la compétence semble effectivement associée à une politique de formation importante au niveau de l'entreprise. Elle devient un instrument intégré à cette nouvelle pratique managériale.

- *L'autonomisation et la responsabilisation des salariés : encouragement de l'autonomie et définition du travail.*

Les établissements du groupe n°6 déclarent qu'en cas d'incident technique mineur dans la production ou la marche du service, les salariés sont encouragés à régler d'abord eux mêmes le problème avant d'en référer à la hiérarchie. De même, ils affirment que le travail à accomplir par les salariés est défini par des objectifs fixés d'avance par la hiérarchie et que les salariés choisissent eux-mêmes la façon d'y arriver. Ces résultats sont en accord avec l'hypothèse 2. La gestion par la compétence est associée positivement à une autonomisation et responsabilisation des salariés dans leur travail.

- *L'évaluation périodiques des salariés : un recours accru aux entretiens d'évaluation*

D'après les réponses de la direction, les entretiens périodiques avec le supérieur hiérarchique (entretien d'évaluation, bilan, perspective...) sont répandus pour la population non. L'entretien d'évaluation devient ainsi un élément de régulation de l'activité (définition des objectifs, évaluation des résultats, définition des besoins de formation...) mais est également un outil au service de l'encadrement des salariés. Les revendications du groupe n°6 sont cohérentes avec l'hypothèse 3. La gestion par la compétence est associée à l'existence des entretiens d'évaluation périodique avec les salariés.

- *La mise en place d'instances de dialogue : la coopération et la discussion sont encouragées par la direction*

Conformément à l'hypothèse n°4, le mode de gestion adopté par le groupe n°6 et que l'on a qualifié plus haut de mode de gestion par la compétence est liée positivement à la mise en place d'instances de dialogue marqué principalement par la coopération et la discussion entre les différents services. En effet, les dirigeants affirment que la coopération et la discussion sont encouragées au sein de l'établissement.

- *Le contrôle hiérarchique : la régression du contrôle permanent*

Les résultats montrent que le contrôle hiérarchique établi au sein des établissements du groupe n°6 est exercé d'une façon intermittente/ occasionnelle. Le mode de gestion par la compétence adopté par ces établissements semble aller de pair avec des formes de contrôle plus occasionnelles et moins permanentes, ce qui est cohérent avec l'hypothèse 5. La gestion par la compétence est associée positivement à un contrôle hiérarchique plus occasionnel.

- *Les classifications des emplois : vers une transformation des critères des classifications des emplois*

Les établissements affirment que ces dernières années il y a eu une remise en cause du système traditionnel des grilles de classification des emplois. La direction a opté pour des changements au niveau des classifications des emplois. Il ressort ainsi que ces résultats sont conformes à ce qui était attendu selon l'hypothèse 6. La gestion par la compétence est associée à des changements des classifications des emplois.

Au total, les résultats qui viennent d'être présentés sont conformes à ce qui était attendu selon l'ensemble des hypothèses formulées dans le premier chapitre. Les établissements qui adoptent un mode de gestion par la compétence accordent de l'importance à la politique de formation, autonomisent et responsabilisent leurs salariés dans le travail, réalisent des entretiens d'évaluations périodiques à tous les salariés, encouragent la coopération et la discussion, exercent un contrôle hiérarchique occasionnel et optent pour des changements au niveau des classifications professionnelles.

La conclusion qu'on peut tirer de ce premier axe d'investigation (Axe1), c'est que le groupe n°6 mis en évidence par notre typologie valide nos hypothèses concernant les liens qui peuvent exister entre le nouveau mode de gestion par la compétence et les différentes formes d'organisation du travail. Il nous semble que la gestion par la compétence reste une pratique en voie d'émergence puisque on note seulement 366 établissements qui adoptent cette nouvelle pratique managériale soit à peu près 16% de notre échantillon. Ces résultats rejoignent la conclusion des travaux de Colin et Grasser (2003) selon laquelle la gestion des compétences reste une pratique peu répandue au niveau de l'entreprise française.

2.2. Discussion des principaux résultats

A l'issu de notre exploitation des données de l'enquête REPONSE, il apparaît que le mode de gestion par la compétence est une pratique assez répandue au sein de l'entreprise française. La représentation institutionnelle de l'entreprise, liée à la période fordiste, est ainsi progressivement dépassée mais non remplacée. En effet, les variables rendant compte de l'organisation du travail que nous avons sélectionnées à savoir l'autonomie, la responsabilité, le degré de contrôle, l'évaluation et l'importance de la formation professionnelle apparaissent comme très influentes et marquent ainsi un passage d'une organisation de type fordiste, qui encadre très fortement les salariés (les firmes pourraient se caractériser par de faibles difficultés à recruter, peu de dépenses de formation, un travail défini par des tâches précises à exécuter, un recours permanent à la hiérarchie, un contrôle permanent du travail,...), à une organisation plus « souple » proposant un encadrement du travail plus flexible en privilégiant l'autonomie, la responsabilisation des salariés, l'évaluation et en consacrant une large part de la masse salariale à la formation.

Les résultats de notre étude statistique tendent à contester l'existence d'une vraie rupture par rapport aux pratiques classiques. Ainsi, si certains auteurs comme Zarifian (1988, p.28) ont plutôt tendance à penser qu'il existe « une rupture incontestable par rapport aux pratiques tayloriennes » représentatives des trente glorieuses, d'autres comme par exemple Oiry et d'Iribarne (2001) contestent l'existence d'une telle rupture et semblent jeter un doute sur l'existence d'une rupture forte dans l'évolution des dispositifs de gestion des salariés. Les résultats de notre étude statistique tendent à confirmer ces derniers résultats. En effet, il apparaît qu'il existe bien entre les deux extrêmes à savoir le modèle traditionnel basé sur la logique de poste et le modèle de la gestion par la compétence une typologie des différents modes de gestion du personnel. Ces multitudes de pratiques marquent bien une évolution progressive mais non une rupture entre les deux modes.

Il nous semble que, contrairement à ces discours et ses promoteurs, la gestion par la compétence se révèle encore en voie d'émergence au niveau de l'entreprise française, et donc semble relever davantage d'une inflexion de la relation salariale que de la mise en œuvre d'un nouveau modèle productif (Colin et Grasser, 2003). En effet, malgré la présence d'une multitude de politiques d'encadrement entre le modèle taylorien et le modèle de gestion par la compétence qui témoigne d'un passage progressif d'une politique « rigide » de gestion de main d'œuvre à une politique plus « souple » intégrant des nouvelles formes d'organisation du travail, la référence centrale pour évaluer, définir et organiser le travail dans l'organisation reste le poste de travail.

Notre recherche présente des limites sur lesquelles des améliorations pourraient être apportées. Tout d'abord, en ce qui concerne la façon dont nous avons appréhendé la gestion par la compétence, à travers l'ensemble des variables descriptives que nous avons jugées pertinentes pour sa mise en œuvre en tant que nouvelle pratique managériale.

En suite, la typologie mise en œuvre dans cette étude qui permet la formation de classes reposant sur notre propre subjectivité à l'avantage de clarifier le débat, mais comme toute typologie elle souffre sans doute de sa vision statique.

CONCLUSION

La présente étude empirique relève un défi qui est peu abordé dans des études quantitatives traitant de près le sujet de l'émergence de la logique de compétence : la mesure de la diffusion réelle de la gestion par la compétence au sein de l'entreprise française et les facteurs influençant son adoption par l'entreprise. Cette étude présente notre première exploitation des données de l'enquête REPONSE 2005. A travers une étude statistique, nous avons tenté de mesurer et d'évaluer la diffusion réelle de la logique de compétence en tant que nouvelle pratique managériale abondamment mobilisée au niveau de la littérature. Sur le plan méthodologique, nous avons essayé de construire une typologie des modes de gestion existant. Pour ce faire, nous avons utilisé les méthodes d'analyse descriptive à savoir l'ACM via la classification hiérarchique qui a mis en évidence six groupes de mode de gestion du personnel. Ces groupes ont été relevés et décrits selon des variables descriptives déjà sélectionnées pour la mise en œuvre de la gestion par la compétence. La mise en évidence de cette typologie nous a permis de repérer l'existence de la gestion par la compétence et donc de mesurer le degré de sa diffusion au niveau de l'entreprise française.

La contribution essentielle de cette étude est d'avoir proposé une typologie des différents modes de gestion du personnel existant dans le but de repérer et mesurer la diffusion de la nouvelle pratique managériale. Nos résultats rejoignent la conclusion des travaux de Colin et Grasser (2003) selon laquelle la gestion par la compétence est à l'heure actuelle une pratique peu répandue au sein de l'entreprise française.

Malgré les limites qui peuvent se présenter au niveau de notre travail empirique à savoir la façon dont nous avons appréhendé la gestion par la compétence, à travers l'ensemble des variables descriptives que nous avons jugées pertinentes pour sa mise en œuvre en tant que nouvelle pratique managériale. De même, la typologie mise en œuvre dans cette étude permet la formation de classes reposant sur notre propre subjectivité à l'avantage de clarifier le débat, mais comme toute typologie elle souffre sans doute de sa vision statique. Les résultats de notre étude statistique tendent à contester l'existence d'une vraie rupture par rapport aux pratiques classiques. Ainsi, si certains auteurs comme Zarifian (1988) ont plutôt tendance à penser qu'il existe « une rupture incontestable par rapport aux pratiques tayloriennes » représentatives des trente glorieuses (p. 82), d'autres comme par exemple Oiry et d'Iribarne (2001) contestent l'existence d'une telle rupture et semblent jeter un doute sur l'existence d'une rupture forte dans l'évolution des dispositifs de gestion des salariés. Les résultats de notre étude statistique tendent à confirmer ces derniers résultats.

Il nous semble que contrairement aux discours et ses promoteurs, la gestion par la compétence se révèle encore en voie d'émergence au niveau de l'entreprise française, et donc semble relever davantage d'une inflexion de la relation salariale que de la mise en œuvre d'un nouveau modèle productif (Colin et Grasser, 2003). En effet, malgré la présence d'une multitude de politiques d'encadrement entre le modèle taylorien et le modèle de gestion par la compétence qui témoigne d'un passage progressif d'une politique « rigide » de gestion de main d'œuvre à une politique plus « souple » intégrant des nouvelles formes d'organisation du travail, la référence centrale pour évaluer, définir et organiser le travail dans l'organisation reste le poste de travail.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- AMADIEU J.F, ROJOT J. (1999), « Gestion des ressources humaines et relations professionnelles », *Management et société*.
- AUBRET, J., GILBERT, P. & PIGEYRE, F. (2002). *Management des compétences réalisations, concepts, analyses*. Paris, Dunod. 196 p.
- BESUCCO N., TALLARD M. (1999), « L'encadrement collectif de la gestion des compétences: un nouvel enjeu pour la négociation de branche ? », *Sociologie du travail*, n° 2, vol. 41, pp. 123-142.
- BOYER R. (1981), « Les transformations du rapport salarial dans la crise », *Critiques de l'économie politique*, n° 15-16.
- BOYER R., DURANT J-P. (1998), *l'après fordisme*, Syros, Paris.
- CHATZIS K, De CONINCK F et ZARIFIAN P, (1995), l'accord ACAP 2000 : la « logique compétence » à l'épreuve des faits, *Travail et Emploi*, n°64, pp. 35-47.
- COLARDYN, D et DURAND- DROUHIN M. (1995) « Compétences et qualifications », *L'Observateur de l'OCDE*, no 193, avril-mai, p. 12-15.
- COLIN T. et GRASSER B., (2003), gestion des compétences : un infléchissement limité de la relation salariale, *Travail et Emploi*, n°93.
- CORIAT, B. (1991), *Penser à l'envers : travail et organisation dans l'entreprise japonaise*, Paris, Christian Bourgois.
- DIETRICH A, (1997), La compétence comme instrument de régulation de l'action organisée , *Gérer et Comprendre- Annales des Mines*, n° 49, septembre, pp. 71-82,
- DUBAR C (1996), La sociologie du travail face à la qualification et à la compétence, *Sociologie du travail* vol 38, n° 2, p.179-193.
- DUGUE É. (1999), La logique de la compétence : le retour du passé, *Education permanente*, n°140, p7-18.
- LICHTENBERGER Y., PARADEISE C. (2001), compétence et redéfinition des relations de travail, in
- LOUART, P (2006), *nouveaux regards sur la gestion des compétences*, Vuibert.
- MATMATI M. (2002), L'impact des technologies de l'information et communication sur les compétences, AGRH/ANDCP, Nantes 21/22 novembre.
- MATMATI M. (2002), stratégie d'entreprise et gestion des compétences : clarification des concepts et analyse des pratiques, *13^{ème} Congrès de l'AGRH*, Nantes.
- MONTCHATRE S, BROCHIER D, KALCK P et MARQUETTE C. (2001), les syndicats face à la logique compétence : nouveaux risques, nouveaux enjeux, CEREQ Bref, n°173-Mars.
- OIRY E., D'IRIBARNE A., 2001, La notion de compétence : continuités et changements par rapport à la notion de qualification, *Sociologie du Travail*, vol 43, n° 1, p. 49-66.
- OIRY, E. (2003), *De la qualification à la compétence : rupture ou continuité ?*, L'Harmattan.
- PARADEISE, C. (1987), Des savoirs aux compétences : qualification et régulation des marchés du travail, *Sociologie du Travail*, vol 29 n°1, p.35-46

PARADEISE. C et LICHTENBERGER.Y, (2001), compétence, compétences, *Sociologie du travail*, n°1, p.33-48.

PARLIER M. (1996), la compétence : nouveau modèle de gestion des ressources humaines, *Personnel ANDCP*, n°366, p. 41-44

ZARIFIAN P. (1988), *l'émergence du modèle de la compétence* », in Stankiewicz F., dir., *les stratégies d'entreprises face aux ressources humaines*, Economica, Paris

ZARIFIAN, P(2001), événement et sens donné au travail, in G. Jeannot, P. Vieltz (dir), le travail, entre l'entreprise et la cité, *Editions de l'Aube, la tour d'Aigues*, pp. 109-123.

ZARIFIAN, P. (1999), la santé face aux pressions de la gestion, *colloque intensité du travail et santé*.