



**HAL**  
open science

## La gestion des compétences : un infléchissement limité de la relation salariale

Thierry Colin, Benoît Grasser

► **To cite this version:**

Thierry Colin, Benoît Grasser. La gestion des compétences : un infléchissement limité de la relation salariale. Travail et Emploi, 2003, 93, p.62-73. hal-00182502

**HAL Id: hal-00182502**

**<https://hal.science/hal-00182502v1>**

Submitted on 26 Oct 2007

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# La gestion des compétences : un infléchissement limité de la relation salariale

Thierry COLIN (\*), Benoît GRASSER (\*)

De la mise en place de l'accord phare ACAP2000, à l'abondante littérature parue sur la question, en passant par l'Objectif Compétences affiché par le MEDEF en 1998 (1), le thème des compétences prend une place importante dans la réflexion scientifique et sociale. Ce débat s'inscrit dans le cadre de l'émergence de nouvelles formes d'organisation et de performance productive, dans lesquelles les compétences, et plus généralement le savoir, semblent prendre une place déterminante. Ces changements seraient si profonds que certains auteurs défendent l'hypothèse d'un nouveau mode de régulation décrit en terme de « capitalisme cognitif » (CORSANI A., et al. 2001), pendant que d'autres évoquent l'économie de la connaissance (HATCHUEL, 1999, FORAY 2000).

Ce débat est néanmoins porteur d'ambiguïtés, notamment en ce qui concerne le sens et la portée réelle d'un éventuel modèle de gestion par les compétences (2). Au fond, la question est de savoir si la notion de compétence n'est qu'un moyen de faire évoluer les modes de gestion de la main-d'œuvre dans le sens d'une plus grande individualisation (3), ou bien s'il s'agit effectivement des prémices d'un nouveau modèle productif, articulant autour des compétences, des choix stratégiques basés sur l'innovation, la qualité et la flexibilité, des caractéristiques organisationnelles orientées vers la production et la diffusion d'apprentissages, et des modalités correspondantes de gestion de la main-d'œuvre.

Si de nombreux travaux monographiques ont bien eu lieu sur ces questions, il n'existe pas, à notre connaissance, d'évaluation quantitative de la portée réelle du modèle de la compétence dans les entreprises françaises. L'enquête REPONSE, portant à titre principal sur les relations professionnelles, comporte un certain nombre de variables permettant, si ce n'est de mesurer directement la percée du modèle

de gestion par les compétences, du moins d'en évaluer la portée et le contenu.

Nous proposons donc dans un premier temps de cerner la portée de ce modèle en construisant un indicateur synthétique permettant de révéler la mise en œuvre des pratiques de gestion des compétences dans les entreprises. Nous verrons alors que ces pratiques sont à l'heure actuelle peu répandues, qu'elles concernent essentiellement les établissements de grande taille, et qu'elles sont concentrées sur certains secteurs.

Dans un deuxième temps, nous pourrions caractériser les entreprises pratiquant une gestion par les compétences du point de vue de l'organisation du travail et de la production, de la gestion de l'emploi, et de leurs choix stratégiques. Cela nous éclairera sur le contenu et le sens des modèles de gestion par les compétences. Nous montrerons notamment que ce modèle est avant tout, tel qu'il est pratiqué aujourd'hui, un vecteur de transformation de la relation salariale.

## Comment approcher quantitativement la gestion par les compétences ?

D'un point de vue méthodologique, la question est de savoir quel indicateur permettrait de saisir des pratiques de gestion des compétences, sachant qu'il n'en existe pas portant directement sur le sujet dans l'enquête REPONSE. Dans une enquête par questionnaire, il n'est d'ailleurs pas évident qu'une question du type : « Gérez-vous les compétences de vos salariés ? » soit d'un grand secours. L'effet de mode qui accompagne le discours gestionnaire sur la compétence risque en effet d'amener une large surestimation de la portée réelle des pratiques en la matière.

\* GREE, Université de Nancy 2, email : thierry.colin@univ-nancy2.fr, benoit.grasser@univ-nancy2.fr

Les auteurs tiennent à remercier Jean-Marc HUMBERT Ingénieur CNRS UMR EPS 7003 pour sa participation aux traitements. Cette recherche a, par ailleurs, bénéficié des financements de l'Institut Lorrain des Sciences du Travail, de l'Emploi et de la Formation (ILSTEF).

1. CNPF, 1998, Objectifs Compétences, actes des journées internationales de la formation, Deauville. A titre d'exemple la logique compétence était annoncée par le CNPF en 1998, comme un virage comparable à l'introduction du taylorisme et du travail posté, et comme un élément essentiel du renouveau du dialogue social (LACROIX B., 1998, « Du diplôme à la compétence », *La revue des entreprises* – CNPF, n° 600, pp. 70-72).

2. Pour un éclairage sur « les enjeux de la logique compétence » on pourra se reporter à la critique de l'ouvrage de ZARIFIAN par J.-P. DURAND et à la réponse de l'auteur in « Gérer et comprendre », *Annales des Mines*, décembre 2000, p. 16-28

3. Ainsi pour T. COUTROT, 1999, *le discours sur les compétences est instrumenté par les directions d'entreprise pour légitimer leur pouvoir discrétionnaire de classer les salariés dans l'échelle des rémunérations*, p. 38.

Les systèmes de gestion des compétences sont d'autant plus difficiles à appréhender qu'ils sont multifformes, complexes et évolutifs. Ainsi DEFÉLIX (2001) distingue quatre configurations :

- une configuration uniquement langagière ;
- une configuration d'exploration dans laquelle l'emploi est décrit en terme de compétence sans que cela donne lieu à évaluation des salariés ;
- une configuration de confrontation dans laquelle on maintient la logique de poste pour les rémunérations ;
- et enfin une configuration d'intégration qui seule correspondrait pleinement à la logique compétence.

Il est donc nécessaire de rechercher les variables sur lesquelles on pourrait constater une rupture entre le modèle de la qualification et le modèle de la compétence. Certes, l'idée de rupture est à relativiser fortement (PARADEISE et LICHTENBERGER 2001, OIRY et D'IRIBARNES 2001), certains auteurs relevant même des éléments de continuité : « *Un examen attentif des deux univers de référence révèle qu'ils peuvent, sans grandes difficultés, être exprimés l'un dans l'autre, sachant que dans le monde de la qualification le terme de compétence était déjà largement présent* » (D'IRIBARNE, 2001, p.86). Il n'en reste pas moins que le déplacement de la qualification vers la compétence représente un changement majeur en ce qui concerne les mode d'évaluation des salariés par les entreprises. En effet, comme le note J.-D. REYNAUD (2001), il y a dans la gestion des compétences une idée supplémentaire par rapport à la qualification : celle de « responsabilité du salarié à l'égard du résultat ». L'évaluation des individus, ou tout au moins de leur performance productive, apparaît comme étant au cœur des démarches compétences.

Dans ce contexte, notre objectif a été de construire une variable synthétique permettant de repérer les pratiques d'évaluation typiques et consubstantielles du modèle de gestion par les compétences. Saisir les pratiques permet ainsi de s'éloigner des effets discursifs.

Néanmoins, l'interprétation des résultats obtenus devra rester prudente car, au-delà de l'évaluation quantitative de l'étendue du phénomène, il faudra tenir compte du caractère émergent d'un mouvement dont P. ZARIFIAN (2001) souligne le caractère encore incertain : « *bien des soi-disant système de*

*gestion des compétences ne sont encore que des formes « relookées » du modèles du poste. (...) La base empirique existe, mais soit à l'état plus potentiel qu'explicitement construit, soit dans un nombre limité d'entreprises »* (p. 18).

## Un indicateur de gestion des compétences

Parmi les variables disponibles dans REPONSE et renvoyant aux pratiques de gestion des compétences, nous avons retenu les éléments suivants :

- l'attribution par les supérieurs hiérarchiques d'une appréciation reflétant les performances pour les cadres et pour les non cadres (ccrit, ncrit, 6.10)<sup>(4)</sup> ;
- le modèle de la compétence se distingue en effet des codifications précédentes de la qualification par l'évolution de l'évaluation. CAVESTRO et SONZOGNI (1999) soulignent que « *la compétence nécessite d'évaluer les performances ou aptitudes individuelles, notamment à partir de référents transversaux aux métiers* » (p.77) ;
- l'existence d'entretiens réalisés par la hiérarchie pour les cadres et les non cadres. N'ont été prises en compte que les réponses « oui, tous » ; les réponses « oui, certains » ont été considérées comme ne relevant pas d'une démarche de gestion des compétences. En effet, dans ses attendus, la logique compétence doit être comprise comme s'adressant collectivement à l'ensemble des salariés.

En outre, les logiques compétences doivent 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. Nous considérerons que celles-ci (depform, 5.4) doivent être supérieures à 3 % de la masse salariale. En effet, selon PARLIER (2001), la mise en œuvre des logiques compétences correspond à une nouvelle articulation entre formation et activité de travail (sur les contenus et sur la forme), et à un accroissement de la demande de formation, s'expliquant à la fois par sa valorisation et par la lisibilité des besoins découlant de l'explicitation des compétences.

Enfin, une gestion des compétences n'a de réalité que si elle est suivie d'effet. Une entreprise ne sera considérée comme faisant de la gestion des compétences que s'il existe un lien entre les résultats de l'évaluation périodique d'un salarié et, sa formation d'une part, sa promotion d'autre part (lform, lprom,

---

4. Les acronymes entre parenthèse renvoient au nom des variables dans la base REPONSE et les numéros sont ceux des questions correspondantes.

6.12). Le lien entre les résultats de l'évaluation et le salaire n'a pas été pris en compte comme un élément constitutif de la gestion des compétences. En effet, si la gestion des compétences est souvent associée à une individualisation du salaire, dans de nombreux cas les entreprises cherchent à déconnecter l'évolution salariale et l'acquisition de compétences nouvelles qui est alors considérée comme une nécessité pour le maintien de « l'employabilité » des salariés.

On pourra parler ici d'estimation par excès dans le sens où, si l'on ne peut pas affirmer que tous les établissements répondant à l'ensemble des critères pratiquent effectivement une gestion des compétences, il est possible en revanche de considérer que ceux qui ne répondent pas à l'un de ces critères ne font pas de gestion des compétences au sens « canonique » du terme. Cela ne veut pas dire que les compétences ne soient pas une préoccupation pour les autres établissements : une gestion des compétences peut avoir été simplement initiée et non encore généralisée, ou bien elle peut ne pas avoir été instrumentée par des outils de gestion formalisés et donc lisibles. Cependant, comme le notait le CNPF aux journées de Deauville, « sans un minimum de technicité, la compétence est condamnée à ne rester qu'une notion vague et molle qui n'aura servi qu'à introduire une nouvelle forme d'arbitraire » (5).

Pour rendre compte de cette difficulté à appréhender un phénomène dont le niveau de formalisation est très variable, nous avons souhaité distinguer deux niveaux dans l'intensité des pratiques de gestion des compétences. On parlera, dans le cadre de cet article, de gestion des compétences, lorsque l'établissement remplit les quatre premières conditions qui viennent d'être définies, et qu'il fait un lien direct ou indirect entre les résultats de l'évaluation et la formation-promotion de l'individu (cf. tableau 1). A l'intérieur de ce premier groupe, nous isolerons les établissements dans lesquels ce lien est direct. On considérera alors que ces derniers pratiquent une gestion des compétences au sens fort. Cette distinction permet d'affiner le repérage statistique d'un phénomène difficile à définir de façon précise et rigoureuse.

### La gestion par les compétences : des pratiques peu répandues

Au total, dans l'échantillon REPONSE, ce sont 386 établissements qui pratiquent la gestion des compétences telle que l'on vient de la définir, dont 200 au sens fort. Notons que les entreprises qui réalisent une gestion des compétences pour les non cadres, la réalisent aussi pour les cadres dans près de

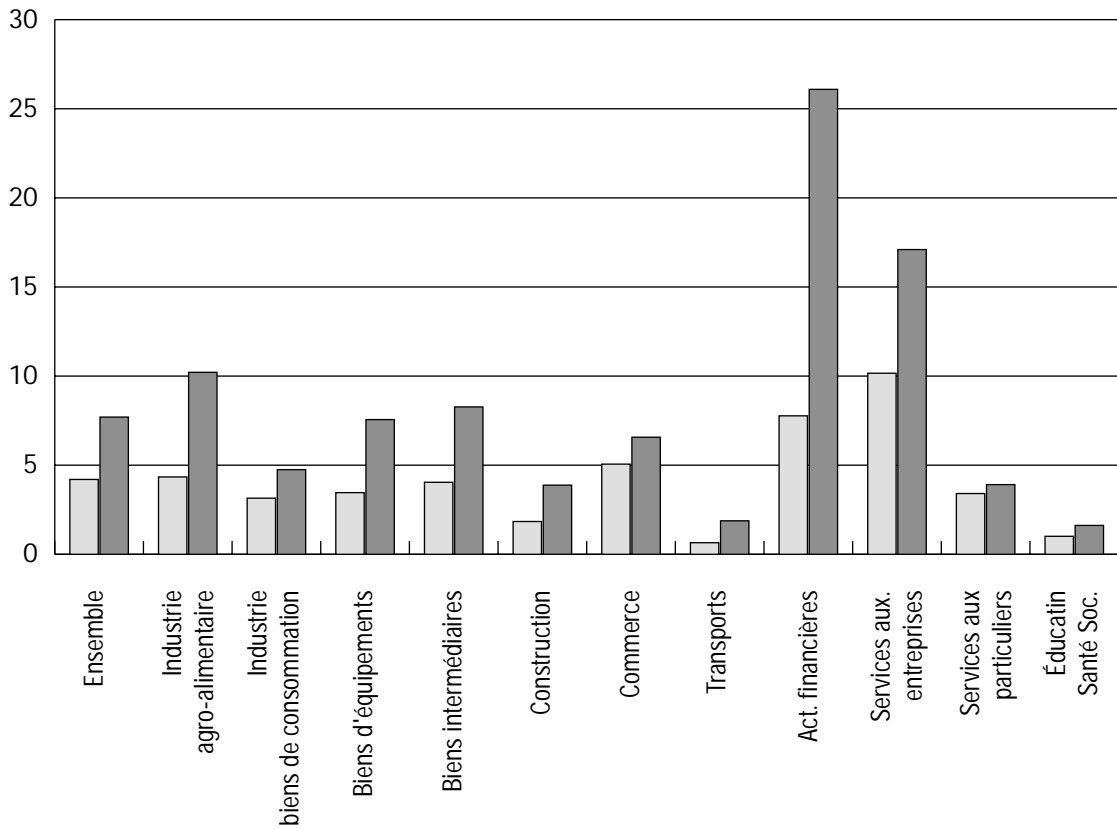
Tableau 1  
Deux niveaux d'intensité des pratiques de gestion des compétences

Un établissement est considéré comme faisant de la <b>gestion des compétences</b> si ...	<p>a) les cadres et les non cadres se voient attribuer une appréciation reflétant leur performance [6.10a et 6.10b].</p> <p>b) le pourcentage des dépenses globales de formation par rapport à la masse salariale est supérieur à 3 % [5.4].</p> <p>c) les cadres et les non cadres sont reçus périodiquement par leur supérieur hiérarchique pour un entretien (évaluation, bilan, perspective,...) [6.11a et 6.11b].</p> <p>d) il existe un lien direct ou indirect entre les résultats de l'évaluation périodique d'un salarié et sa formation [6.12].</p> <p>d) il existe un lien direct ou indirect entre les résultats de l'évaluation périodique d'un salarié et sa promotion [6.12].</p>
Un établissement est considéré comme faisant de la <b>gestion des compétences au sens fort</b> si ...	<p>idem pour a, b et c, mais :</p> <p>d) il existe un lien direct entre les résultats de l'évaluation périodique d'un salarié et sa formation [6.12].</p> <p>e) il existe un lien direct entre les résultats de l'évaluation périodique d'un salarié et sa promotion [6.12].</p>

5. CNPF, 1998, *op. cit.*, tome 1, p.22.

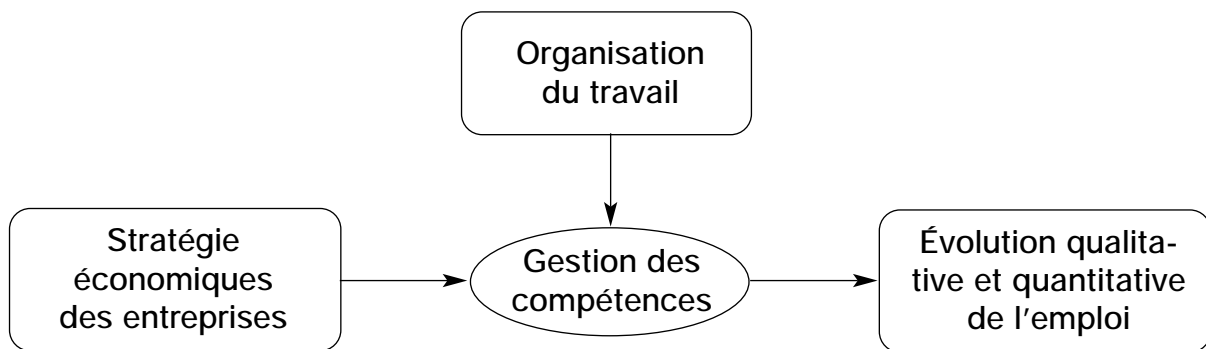
Graphique 1

Taux d'établissements pratiquant la gestion des compétences selon le secteur (en clair, gestion des compétences au sens fort)



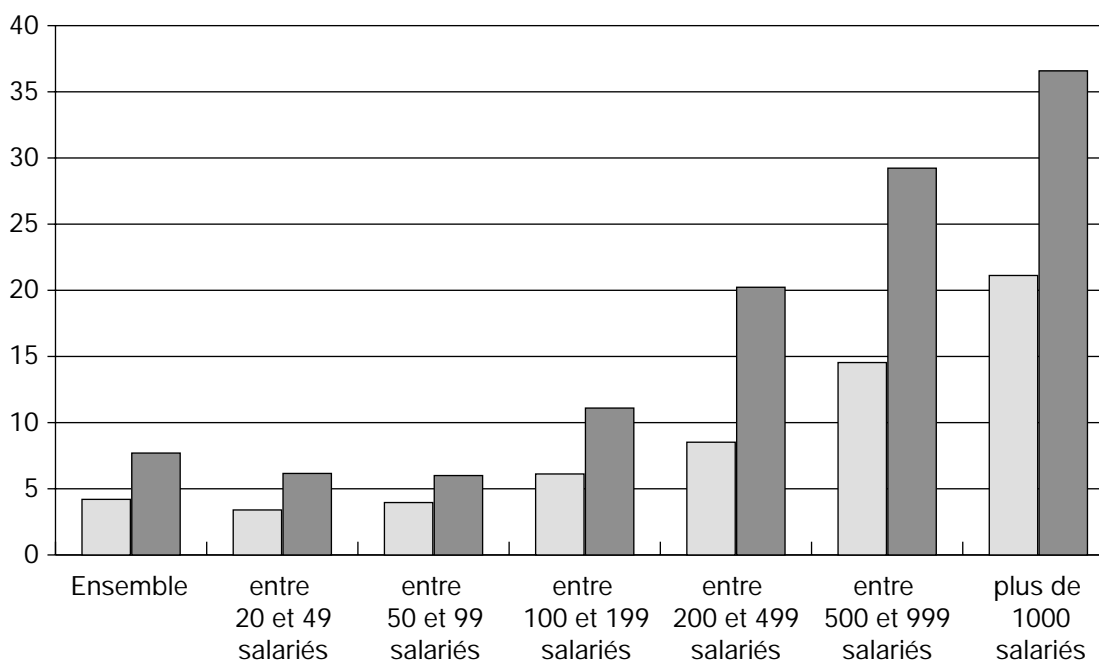
Graphique 2

Les groupes de variables concernés par la gestion des compétences



Graphique 3

Taux d'établissements pratiquant la gestion des compétences selon la taille (en clair, gestion des compétences au sens fort)



95 % des cas, contre 58 établissements qui ont des pratiques de gestion des compétences qui ne concernent que les cadres.

En utilisant les pondérations pour rendre compte de cette pratique au niveau de l'ensemble des établissements français, il apparaît alors que :

- 7,7 % des établissements pratiquent la gestion des compétences dont 4,24 % au sens fort ;
- cette pratique est beaucoup plus fréquente dans les secteurs des services financiers, des biens d'équipements et des services aux entreprises (cf. graphique 1) ;
- le taux d'établissements pratiquant une gestion des compétences est croissant avec la taille de l'établissement, la part des salariés travaillant dans ces établissements s'établit à 16 % dont 9 % au sens fort (cf. graphique 3).

### Modèles de gestion par les compétences et paramètres de gestion de l'entreprise

Au-delà du niveau de diffusion du phénomène, la question est de savoir s'il est possible de l'associer à des ensembles de paramètres de gestion de l'entre-

prise, cohérents et spécifiques, ce qui suggérerait alors que la gestion par les compétences « fait modèle ».

Trois champs distincts peuvent être reliés à la gestion des compétences : celui des stratégies d'entreprises qui la justifie, celui de l'évolution des formes d'organisation du travail dans lequel elle s'inscrit, et enfin celui de la gestion de l'emploi au sein de l'entreprise qu'elle transforme (cf. graphique 2).

L'émergence d'un modèle de gestion par les compétences est systématiquement justifiée par la référence à un nouvel environnement concurrentiel (cf. par exemple DEJOUX C., 2001), dans lequel l'accent est mis sur l'innovation, la flexibilité, la qualité ou encore la relation de service. Dans ce contexte, de nouvelles approches stratégiques (ARRÈGLE J.-L., QUÉLIN B., 2000), insistent sur la nécessité pour les entreprises de produire en permanence des compétences distinctives. A cette occasion, le lien entre stratégie et gestion des ressources humaines en général, et gestion des compétences en particulier, fait l'objet de nombreuses interrogations (MBENGUÉ A., PETIT D., 2001 ; CASTRO J.L., GUÉRIN F., LAURIOL J., 1998). Il nous a donc paru nécessaire de tester le lien entre l'existence des pratiques de gestion par les compétences et les variables rendant compte des orientations stratégiques des entreprises concernées.

Par ailleurs, la gestion par les compétences est nécessairement complémentaire de nouvelles formes d'organisation du travail, insistant sur l'implication et une plus grande autonomie des salariés, ou encore sur la recherche d'une mobilisation plus décentralisée des ressources de chacun, à partir de nouvelles définitions d'emplois et de tâches (LICHTENBERGER Y., 1999, p.95). Ce lien est poussé davantage encore chez certains auteurs tels que PARLIER, pour qui la notion de compétence va de pair avec la notion d'organisation qualifiante, cette dernière ayant pour caractéristique novatrice de devoir produire à la fois un résultat économique direct et un développement de compétences. Pour cela, l'organisation doit notamment permettre au salarié de rencontrer des occasions d'apprentissage et de transfert de ces apprentissages (PARLIER M., 1994, p.103)

Il est enfin intéressant d'interroger les évolutions de l'emploi dans les entreprises qui pratiquent une gestion par les compétences. Les recherches sur ce thème mettent assez systématiquement en avant le rôle de ce mode de gestion dans la recomposition de la main-d'œuvre. Ainsi, pour CAVESTRO et SONZOGNI (1999), le modèle de la compétence est « *un vecteur d'exclusion des salariés des entreprises et des organisations, notamment pour les bas niveaux de qualification* » (p.81). Dans les cas d'organisations qualifiantes qu'ils ont observées, AMADIEU et CADIN relèvent « *une tendance similaire au rétrécissement et à l'affermissement des marchés internes..* » (1996 p.93). De même, COLIN et ROUYER (1996) signalent l'importance de la compétence comme critère de licenciement lors des plans sociaux. Il nous a donc paru utile de vérifier ces constats en analysant l'évolution quantitative, mais aussi qualitative de l'emploi.

Pour tester le lien entre la mise en œuvre de pratiques de gestion des compétences et les trois champs exposés précédemment, nous avons utilisé des modèles économétriques de type Logit qui permettent de raisonner « toutes choses égales par ailleurs », c'est-à-dire de neutraliser l'effet des autres variables sur la variable qualitative expliquée par le modèle. On a donc testé le lien entre la mise en œuvre de pratiques de gestion des compétences et des variables rendant compte de l'organisation du travail, de la gestion de l'emploi et de la stratégie de l'entreprise (cf. tableaux 2,3 et 4).

Outre ces variables d'« intérêt », des variables « de contrôle » ont été introduites pour rendre compte de caractéristiques générales de l'établissement (sa taille, son secteur d'activité, l'état de ses

relations professionnelles...). Comme nous utilisons systématiquement les mêmes variables de contrôle pour tous les modèles, leur effet étant quasiment identique dans les différents modèles, nous en ferons une présentation globale.

## Forte influence de la taille, du secteur et du climat social

La probabilité qu'un établissement mette en œuvre des pratiques de gestion des compétences augmente nettement avec sa taille (exprimée en nombre de salariés)<sup>(6)</sup>. Cela confirme qu'une logique compétences se développe plus souvent dans les établissements de grande taille, d'une part probablement parce que le suivi des compétences y est plus difficile que dans des établissements de petite taille où les individus sont suivis plus facilement sans système formalisé, et d'autre part parce que la lourdeur de la démarche ne peut se justifier que dans des unités de grande taille.

Parmi les secteurs, il faut retenir les services financiers, qui sont toujours affectés d'un coefficient positif important et significatif. Le phénomène se reproduit à un degré moindre pour le secteur des services aux entreprises. Ces secteurs sont marqués traditionnellement par un niveau élevé de qualification, et par des dispositifs de suivi/reconnaissance des compétences assez développés. Les banques, de ce point de vue, sont symptomatiques. Inversement, le secteur « éducation, santé et association » apparaît comme étant lié négativement à des pratiques de gestion des compétences.

Un mauvais climat social est corrélé négativement à l'existence de pratiques de gestion des compétences, de façon souvent très significative. Le sens de la causalité ne va pas de soi et deux pistes peuvent être explorées :

- soit la gestion des compétences contribue, par ses pratiques participantes, par l'image de dynamisme qu'elle renvoie, à la gestion des tensions ;
- soit le climat social apaisé (synonyme de bonnes bases productives et financières) est une condition nécessaire au développement d'une logique compétence.

La variable indépendance de l'entreprise n'est pas significative. La cotation de l'entreprise ou de la tête du groupe joue dans deux modèles sur trois de façon positive, mais ne joue plus lorsque l'on considère une gestion des compétences au sens fort.

---

6. Plus la taille des établissements est élevée et plus le coefficient est élevé lui aussi. De plus, la significativité des coefficients augmente avec la taille.

Tableau 2

## Les déterminants de l'intensité des pratiques de gestion des compétences

Modèle	emploi		organisation du travail		Stratégie	
	<i>gestion des compétences au sens fort</i>	<i>gestion des compétences</i>	<i>gestion des compétences au sens fort</i>	<i>gestion des compétences</i>	<i>gestion des compétences au sens fort</i>	<i>gestion des compétences</i>
<b>Taille de l'établissement</b>						
20 à 49 salariés	Référence	Référence	Référence	Référence	Référence	Référence
50 à 99 salariés	0,28	- 0,02	0,24	0,03	0,06	- 0,18
100 à 199 salariés	0,42	0,33	0,54*	0,48*	0,44	0,38
200 à 499 salariés	0,69**	0,65***	0,67**	0,77***	0,60**	0,79***
500 à 1000 salariés	1,28***	1,00***	1,21***	1,23***	1,21***	1,31***
1000 salariés et plus	1,65***	1,35***	1,50***	1,44***	1,61***	1,56***
<b>Secteurs</b>						
IAA	0,05	0,05	0,02	0,10	0,06	0,10
<i>Industrie des biens de consommation</i>	Référence	Référence	Référence	Référence	Référence	Référence
Industrie des biens d'équipement	- 0,22	0,03	- 0,35	- 0,01	0,23	0,38
Industrie des biens intermédiaires	0,22	0,19	- 0,12	0,15	0,32	0,33
Construction	- 0,34	- 0,33	- 0,35	-0,16	- 0,74	- 0,26
Transport	- 0,47	- 0,21	- 0,49	0,00	- 0,61	- 0,26
Communication	0,73	0,10	0,64	0,45	0,95**	0,44***
Services financiers	1,22**	1,58***	0,80*	1,34***	1,49***	1,86***
Services aux entreprises	1,08**	0,74**	0,47	0,69*	0,99**	0,90
Services aux particuliers	0,73	- 0,07	0,30	-0,05	0,42	- 0,23
Education, santé, association	- 0,43	- 1,13*	- 1,50**	- 1,71***	- 0,65	- 1,19**
<b>Autres variables de contrôle</b>						
Entreprise indépendante	- 0,19	- 0,16	- 0,02	- 0,01	- 0,21	- 0,25
Participation aux structures patronales	0,34**	0,23*	0,22	0,04	0,52***	0,32**
Entreprise cotée en bourse	0,20	0,31*	0,10	0,25	0,20	0,32**
Mauvais climat	- 0,38	- 0,44**	- 0,55**	- 0,65***	- 0,71**	- 0,65***
Représentant du personnel dans l'établissement (DS ou DP)	- 0,30	- 0,05	- 0,15	0,05	- 0,08	0,09

Le tableau présente les coefficients des variables dans le modèle. Les coefficients significatifs au seuil de 1 % sont signalés par \*\*\*, au seuil de 5 % par \*\* et au seuil de 10 % par \*

La participation d'un membre de la direction à des structures patronales est liée positivement à la mise en place de pratique de gestion des compétences. Il semblerait donc que ces instances jouent un rôle dans la diffusion du modèle de la compétence. Par contre, il faut noter que la présence d'un représentant du personnel n'apparaît jamais comme un élément significatif.

## Gestion des compétences, organisation du travail et de la production

L'un des résultats majeurs de l'ensemble de la démarche est la présence, parmi les variables les plus significatives de toute l'analyse, des variables qui renvoient à des formes de partage et de diffusion d'informations, d'expériences et de connaissances.



Tableau 3

## Modalités d'organisation du travail et intensité des pratiques de gestion des compétences

Modèle organisation du travail	gestion des compétences au sens fort	gestion des compétences
Variables d'intérêt (!)		
<i>Moins de 15 % de tech. AM et cadre</i>	<i>Référence</i>	<i>Référence</i>
De 15 à 25 % de tech. AM et cadre	0,14	0,15
De 25 à 35 % de tech. AM et cadre	0,48	0,39
Plus de 35 % de tech. AM et cadre	0,60**	0,78***
Information sur les possibilités de formation	0,51**	0,84***
Information sur les changements tech. et organisationnels	0,51**	0,27*
Cercle de qualité	0,49**	0,45***
Réunion d'atelier ou de service 0,10	0,47**	
Groupe d'expression directe	- 0,04	- 0,03
Boîte à idée	0,29	0,39***
Tâche fixe à exécuter	- 0,20	- 0,21
Encourage les salariés à régler eux-même les problèmes	0,11	0,23
Les salariés passent d'un poste à l'autre	- 0,26	- 0,25
Groupe de travail pluridisciplinaire ou de projet	0,30	0,22
Groupes autonomes de production	0,08	0,14
Réseau	0,25	0,50***
Micro	0,44*	0,53***
Internet	- 0,02	- 0,36
Robot	0,04	- 0,07
Systèmes assistés par ordinateur	0,00	0,24
Juste à temps fournisseur	0,22	0,12
Juste à temps client	- 0,04	0,17
Suppression de niveaux hiérarchiques	0,14	0,30**
Démarche qualité totale	0,11	0,05
Changement technique	0,18	0,28*
Changement organisationnel	- 0,17	- 0,19

Le tableau présente les coefficients des variables dans le modèle. Les coefficients significatifs au seuil de 1 % sont signalés par \*\*\*, au seuil de 5 % par \*\* et au seuil de 10 % par \*

1. Précisons bien que les variables «de contrôle» font l'objet d'une présentation à part mais sont systématiquement incluses dans les modèles.

Ainsi, la diffusion d'information sur les possibilités de formation et sur les changements organisationnels, l'existence de boîte à idée, l'existence de cercles de qualité sont corrélés positivement, fortement, et de façon très significative, aux pratiques de gestion des compétences. Dans le même ordre d'idée, il existe un lien positif entre la gestion des compétences et l'existence de réunions d'atelier.

Ce résultat renforce l'hypothèse que la gestion des compétences doit être interprétée aussi bien comme un outil de gestion des salariés que comme un outil de gestion de la compétence collective de l'organisation, à travers l'encouragement et la formalisation de pratiques de diffusion et de partage d'idées, d'expériences et de connaissances.

Cela demande cependant à être relativisé car ces pratiques sont assimilables à des outils de management, et on ne sait rien de leur portée réelle dans les sphères de la production et de l'organisation du travail, d'autant plus que l'on se base ici sur les déclarations des directeurs ou des DRH.

Les pratiques de gestion des compétences sont aussi associées à des établissements dont la part des personnels les plus qualifiés est importante et qui ont un recours important aux équipements informatiques.

Si l'on s'intéresse aux variables plus directement liées à l'organisation du travail on constate que la probabilité qu'un établissement connaisse une ges-

Tableau 4  
Modalités de gestion de l'emploi et gestion des compétences

Modèle emploi	gestion des compétences au sens fort	gestion des compétences
Variables d'intérêt		
Plus de 10 % de CDD	- 0,51*	- 0,31*
Plus de 10 % de temps partiel 0,03	0,02	
Utilise l'intérim	- 0,14	0,02
Licenciements d'ouvriers non-qualifiés	- 0,30	- 0,01
Embauches d'ouvriers non-qualifiés	- 0,30	- 0,68***
Licenciements d'ouvriers qualifiés	0,16	- 0,21
Embauches d'ouvriers qualifiés	0,14	- 0,05
Licenciements d'employés	- 0,05	0,09
Embauches d'employés	0,43**	0,23
Licenciements de techniciens ou d'agents de maîtrise	0,49*	0,64***
Embauches de techniciens ou d'agents de maîtrise	- 0,20	0,10
Licenciements de cadres	0,08	- 0,27
Embauches de cadre	0,17	0,51***
Formation premiers critères à l'embauche	0,36*	0,27*
Expérience premier critère à l'embauche	- 0,31	- 0,33
Négociation ou discussions sur qualification, classification, carrière	0,37**	0,32**
Augmentation générale des salaires	0,26	0,22
Augmentations individuelles	0,53*	0,68***
Prime liée à la performance individuelle	0,42**	0,45***
Prime liée à la performance collective	0,32*	0,13

Le tableau présente les coefficients des variables dans le modèle. Les coefficients significatifs au seuil de 1 % sont signalés par \*\*\*, au seuil de 5 % par \*\* et au seuil de 10 % par \*

tion des compétences (y compris au sens fort) est plus élevée quand des niveaux hiérarchiques ont été supprimés. Ce résultat semble aller dans le sens d'un renforcement de l'autonomie et de la responsabilité des salariés. Cependant, la plupart des coefficients des variables d'organisation du travail et de la production (existence de groupe autonome, juste à temps client ou fournisseur, qualité totale ou changements organisationnels, tâches fixes à exécuter...) ne sont pas significatifs. Ce constat vient ajouter des arguments à l'interprétation déjà suggérée d'une dichotomie entre d'une part, des phénomènes de managements qui évoluent de façon cohérente avec les attendus d'une logique compétence, et d'autre part, des phénomènes plus concrets d'organisation du travail et de la production, qui ne semblent pas articulés aux pratiques de gestion des compétences (7).

## Gestion des compétences et gestion de l'emploi

Du point de vue de la gestion de l'emploi, l'un des résultats les plus significatifs réside dans le fait que la gestion des compétences va de pair avec des pratiques d'individualisation de la relation salariale. En effet, les augmentations individuelles de salaire et les primes liées à la performance individuelle sont fortement et significativement liées à la mise en œuvre de pratiques de gestion des compétences. Ce résultat conforte la thèse d'une instrumentalisation de la logique compétences par les établissements dans un but de transformation de la relation salariale, orientée vers un rapport plus individualisé entre le salarié et son employeur (8).

7. Nous rejoignons en cela les conclusions de BARALDI, DUMASI et TROUSSIER : « Tout se passe comme si on avait affaire à des logiques autonomes, chacune ayant sa propre temporalité et ses propres décideurs. L'organisation du travail reste le fait du bureau des méthodes et s'impose comme une donnée aux

concepteurs de la logique compétence et de la politique de formation. » (2001, p. 86).

8. Rappelons ici que les pratiques d'individualisation présentes dans la variable expliquée ne concernent que la formation et la promotion, et non les rémunérations.

Tableau 5  
Stratégie des entreprises et gestion des compétences

Modèle stratégie	gestion des compétences au sens fort	gestion des compétences
Variables d'intérêt		
Activité croissante	0,10	0,05
Activité décroissante	- 0,03	- 0,13
Evolution de l'activité facile ou plutôt facile à prévoir	0,28	0,38***
Part de marché supérieur à 25 %	- 0,31*	- 0,09
Qualité du produit ou du service dans les trois premiers critères	0,61	0,09
Prix dans les trois premiers critères	- 0,06	- 0,20
Innovation dans les trois premiers critères	0,41**	0,30**
Rentabilité très supérieure aux concurrents	0,47	0,26
Rentabilité très inférieure aux concurrents	0,28	- 0,23
Développement des fonctions commerciales ou marketing	0,10	0,40***
Développement d'une fonction qualité	0,44**	0,27*
Développement d'une fonction R & D	0,14	0,05
Recentrage sur le métier spécifique	0,05	0,18

Le tableau présente les coefficients des variables dans le modèle. Les coefficients significatifs au seuil de 1 % sont signalés par \*\*\*, au seuil de 5 % par \*\* et au seuil de 10 % par \*

Mais cette hypothèse doit être nuancée, puisqu'un autre résultat doit être pris en compte : le coefficient affecté à l'existence de primes liées aux performances collectives devient significativement positif dans la variante « logique compétence au sens fort » du modèle. Cela nous oriente donc vers une nouvelle piste : il y aurait différentes façons de mettre en œuvre des pratiques de gestion des compétences, dont certaines se limiteraient à la sphère management et gestion des ressources humaines de l'établissement, et aboutiraient notamment à une individualisation de la relation salariale, et d'autres qui chercheraient à articuler gestion des ressources humaines et gestion de la production et seraient donc amenés à prendre en compte la dimension collective de la compétence et de la performance. On retrouverait alors la dichotomie proposée par PARADEISE ET LICHTENBERGER (2001).

Concernant les recompositions de l'emploi, les établissements qui pratiquent une gestion des compétences sont des établissements qui ont recruté plus fréquemment des cadres et ont une plus faible probabilité d'avoir embauché des ouvriers non qualifiés. Ils procèdent plus fréquemment à des licenciements dans la catégorie techniciens-agents

de maîtrise. Ce constat recoupe le lien positif avec la suppression de niveau hiérarchique relevé précédemment.

Enfin, les établissements mettant en place des pratiques de gestion des compétences accordent une place plus importante à la négociation ou à la discussion sur les qualifications, les classifications et les carrières. L'utilisation du niveau de formation comme critère de recrutement apparaît corrélé à la mise en place de pratiques de gestion des compétences, alors que l'expérience à l'embauche n'apparaît pas comme un critère déterminant.

### Gestion des compétences et stratégie

Le résultat principal du modèle stratégie est, avant tout, la mise en évidence du très faible nombre de liaisons significatives entre les variables rendant compte de la compétitivité de l'entreprise et l'existence d'une gestion des compétences<sup>(9)</sup>. Le fait que l'activité de l'entreprise soit croissante ou décroissante, une part de marché importante ou une rentabilité supérieure ou inférieure à la concurrence n'ont

9. Précisons que d'autres variables rendant compte de la stratégie ont été testées et que nous n'avons retenu que les plus significatives.

10. Sept items étaient proposés.

aucun effet sur la probabilité qu'un établissement mette en œuvre des pratiques de gestion des compétences. La probabilité qu'un établissement ait mis en place une gestion des compétences est simplement plus importante quand l'évolution de l'activité est facile ou plutôt facile à prévoir. Par contre, ces pratiques sont plus fréquemment mises en place quand l'innovation est citée comme un des trois éléments sur lequel se base la stratégie de l'entreprise<sup>(10)</sup> et quand l'établissement a développé une fonction qualité. De même le développement des fonctions commerciales ou marketing est positivement lié à la mise en place de gestion des compétences.

\*

\* \*

A l'issue de cette première exploitation des données de la base REPONSE sur la problématique des compétences, il apparaît utile de hiérarchiser dans un premier temps les résultats obtenus. Le cumul des non-réponses ne permettant pas d'inclure toutes les variables de l'analyse dans un seul modèle, nous avons donc testé un dernier modèle (*cf.* résultats en annexe) qui regroupe les variables significatives au seuil de 10 % dans l'un des trois champs précédents. Dans ce dernier modèle, ce sont les variables d'organisation du travail, notamment l'utilisation d'équipements informatiques, la présence de cercles de qualité, un niveau élevé de qualification ou encore l'information des salariés sur les possibilités de formation, qui ont, de façon très significative, les plus forts coefficients. Viennent ensuite les variables relatives à la gestion de l'emploi, comme l'existence de négociation sur les classifications et les carrières, le moindre recrutement d'ouvriers non qualifiés, ou encore le licenciement plus fréquent de techniciens ou d'agents de maîtrise, que nous avons interprétés comme reflétant un raccourcissement de la ligne hiérarchique. Les variables stratégiques, quant à elles, ne semblent pas déterminantes, à l'exception du développement d'une fonction qualité.

Au final, les pratiques traduisant une gestion des compétences se révèlent relativement peu répandues, et semblent relever davantage d'une inflexion de la relation salariale que de la mise en œuvre d'un nouveau modèle productif. En effet, la mise en œuvre des pratiques de gestion des compétences recouvrent assez bien un double mouvement, d'individualisation et de déplacement vers le haut des qualifications. Dans le même temps, si l'on retrouve bien des liaisons significatives avec des variables d'organisation du travail, celles-ci rendent compte plutôt de la généralisation d'outils de management (cercles de qualité, boîtes à idées, ...) que de véritables transformations des logiques de production, qui auraient été induites par le juste-à-temps ou la mise en place de groupes autonomes de production. De la même façon, les variables rendant compte du contenu du travail (encouragement des salariés à régler eux-mêmes leurs problèmes, fixation d'objectifs globaux plutôt que de tâches fixes, polyvalence) apparaissent comme peu influentes. Enfin, les pratiques de gestion des compétences ne correspondent pas à un profil stratégique bien défini, en dehors toutefois d'une certaine propension à l'innovation et au développement de la qualité.

Au vu de ces résultats, il est difficile de conclure à l'existence d'un modèle de compétence, porteur de cohérences fortes entre les orientations stratégiques de l'entreprise, ses choix d'organisation du travail et son mode de gestion de la main-d'œuvre. D'une façon générale, seule cette dernière dimension semble assez systématiquement liée aux pratiques de gestion des compétences. La portée de ces éléments de conclusion souffre cependant d'une double limite. La première tient à la façon dont nous avons appréhendé la gestion des compétences, à travers un indicateur synthétique approchant les pratiques induites par le modèle de compétences, mais ne pouvant prétendre le saisir directement. La seconde tient au caractère émergent du modèle, laissant, dans l'ombre des indicateurs statistiques, des pratiques peu systématisées et encore expérimentales.

Annexe  
Les résultats du modèle global

Modèle global	gestion des compétences au sens fort	gestion des compétences
<b>Variables d'intérêt</b>		
<i>Moins de 15 % de tech. AM et cadre</i>	<i>Référence</i>	<i>Référence</i>
Plus de 10 % de CDD	- 0,42	- 0,22
Embauches d'ouvriers non qualifiés	- 0,14	- 0,45**
Embauche d'employés	0,30	0,15
Licenciements de tech. ou AM	0,37*	0,44***
Embauches de cadres	- 0,11	0,17
Formation, premier critère à l'embauche	0,29	0,21
Négociation ou discussion sur qualification, classif., carrière	0,43**	0,33**
Augmentations individuelles	0,37	0,50*
Prime liée à la performance individuelle	0,32	0,23
Prime liée à la performance collective	0,21	0,07
Plus de 35 % de tech AM et cadres	0,42*	0,50***
Information sur les possibilités de formation	0,45*	0,69***
Information sur les changements techniques et organisationnels	0,49**	0,23
Cercle de qualité	0,50**	0,56***
Réunion d'atelier ou de service	- 0,08	0,36
Boîte à idées	0,23	0,33**
Réseau	0,11	0,37**
Micro	0,65**	0,66***
Suppression de niveaux hiérarchiques	0,19	0,27*
Changement technique important	0,06	0,16
Evolution de l'activité facile ou plutôt facile à prévoir	0,30	0,33**
Part de marché supérieur à 25 %	- 0,23	- 0,06
Innovation dans les trois premiers critères	0,34*	0,24
Développement des fonctions commerciale ou marketing	- 0,26	0,05
Développement d'une fonction qualité	0,53***	0,28*

Le tableau présente les coefficients des variables dans le modèle. Les coefficients significatifs au seuil de 1 % sont signalés par \*\*\*, au seuil de 5 % par \*\* et au seuil de 10 % par \*

## Bibliographie

- AMADIEU J.F., CADIN L., 1996, *Compétence et organisation qualifiante*, Economica, collection Gestion Poche, 110 p.
- ARRÈGLE J.-L., QUÉLIN B., 2000, « L'approche "resource-based view" à la croisée des chemins », p. 19-53 in ARRÈGLE J.-L., QUÉLIN B., *Le management stratégique des compétences*, Ellipses.
- BARALDI L., DUMASY J.-P., TROUSSIER J.-F., 2001, Accords salariaux innovants et rénovation de la relation salariale : quelques cas de figure, *Travail et Emploi*, n° 87, pp. 81-94.
- BESUCO N., TALLARD M., 1999, « L'encadrement collectif de la gestion des compétences : un nouvel enjeu pour la négociation de branche ? », *Sociologie du travail*, n° 41, pp. 123-142.
- CASTRO J.-L., GUÉRIN F., LAURIOL J., 1998, « Management stratégique et gestion des ressources humaines, le modèle des 3C en question », *Revue française de Gestion*, Mars-Avril-Mai, pp. 75-89.
- CAVESTRO W., SONZOGNI M., 1999, « De la qualification à la compétence », p. 71-83, in CAVESTRO W., LAMOTTE B., *Travail et emploi : vers de nouvelles régulations*, Cahier Travail et Emploi, La Documentation française.
- CNPF, 1998, *Objectifs Compétences*, Actes des journées internationales de la formation, Deauville.
- COLIN TH., ROUYER R., 1996, « La loi sur les plans sociaux face aux logiques gestionnaires : une portée limitée », *Travail et Emploi*, n° 69 4/96, p. 5-22
- CORSANI A., DIEUAIDE P., M. LAZZARATO, MONNIER J.-M., MOULIER-BOUTANG Y., PAULRÉ B., VERCELLONE C., 2001, *Le capitalisme cognitif comme sortie de la crise du capitalisme industriel. Un programme de recherche*, Communication au Forum de la régulation, 11 et 12 octobre, Paris, 39 p.
- COUTROT TH., 1999, *Critique de l'organisation du travail*, La Découverte, 122 p.
- D'IRIBARNE A., 2001, « Trente ans de Céreq. Des qualifications aux compétences : chronique d'un oubli accepté ? », *Formation Emploi*, n° 76, pp 71-97.
- DEFÉLIX C., 2001, « Les systèmes de gestion des compétences : des systèmes d'information à gérer avec prudence », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 41 p. 33-45.
- DEJOUX C., 2001, *Les compétences au cœur de l'entreprise*, Editions d'organisation, 348 p.
- DURAND J.-P., 2000, « Les enjeux de la logique compétence », *Gérer et comprendre, Annales des mines*, décembre, p. 16-24.
- FORAY D., 2000, *L'économie de la connaissance*, La Découverte.
- HATCHUEL A., 1999, « Connaissances, modèles d'interaction et rationalisation : de la théorie de l'entreprise à l'économie de la connaissance », *Revue d'Économie Industrielle*, n° 88, pp 187-209.
- LICHTENBERGER Y., 1999, « Compétence, organisation du travail et confrontation sociale », *Formation et emploi*, n° 67.
- MBENGUE A., PETIT D., 2001, « Stratégie et gestion des ressources humaines », *Revue Française de Gestion*, janvier-février.
- OIRY E., D'IRIBARNE A., 2001, « La notion de compétence : continuité et changements par rapport à la notion de qualification », *Sociologie du Travail*, n° 1 p. 49-66.
- PARADEISE C., LICHTENBERGER Y., 2001, « Compétence, compétences », *Sociologie du Travail*, n° 1 p. 33-48.
- PARLIER M., 1994, « La compétence au service d'objectifs de gestion », in MINET F., PARLIER M., DE WITTE S., *La compétence, mythe, construction ou réalité ?*, L'Harmattan.
- PARLIER M., 2001, « En quoi la "logique compétence" modifie-t-elle les politiques et les pratiques de formation ? », *Actualité de la formation permanente*, pp 39-43.
- REYNAUD J.-D., 2001, « Le management par les compétences : un essai d'analyse », *Sociologie du Travail*, n° 1 p. 7-32.
- ZARIFIAN P., 2001, *Le modèle de la compétence*, Edition Liaisons.