



**Thèse Présentée  
par Henri  
Ahodédji  
TCHOKPONHOUE**

**UCAD  
FACULTE DES SCIENCES  
ECONOMIQUES ET DE  
GESTION**

**MOBILITE DES SALARIES ET GESTION  
DES COMPETENCES DANS LES  
ENTREPRISES INDUSTRIELLES  
BENINOISES**

---

**Janvier 2010**

UNIVERSITE CHEIKH ANTA DIOP DE DAKAR



FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE  
GESTION – FASEG -

**MOBILITE DES SALAIRES ET GESTION DES  
COMPETENCES DANS LES ENTREPRISES  
INDUSTRIELLES BENINOISES**

Thèse pour l'obtention du grade de  
**DOCTEUR D'ETAT EN SCIENCES DE GESTION**

Présentée et soutenue publiquement par

**Henri Ahodédji TCHOKPONHOUE**

---

---

**JURY**

---

---

**M. Amadou Lamine DIA, *Président,***

*Professeur Titulaire, Université Cheikh Anta DIOP de Dakar, Sénégal.*

**M. Ibrahima Samba DANKOCO,**

*Maître de Conférences Agrégé, Université Cheikh Anta DIOP de Dakar, Sénégal.*

**M. Mouhamed El Bachir WADE,**

*Maître de Conférences Agrégé, Université Cheikh Anta DIOP de Dakar, Sénégal.*

**M. Boubacar BAIDARI,**

*Maître de Conférences Agrégé, CESAG - Dakar, Sénégal*

**M. Alain AKANNI, Directeur de recherche**

*Maître de Conférences Agrégé, Université Cheikh Anta DIOP de Dakar, Sénégal*

***Janvier 2010***

## **INTRODUCTION GENERALE**

Situé en Afrique Occidentale, le Bénin a une superficie de 112622 Km<sup>2</sup> et une population estimée en 2006 à 7513946 habitants. Il a un taux de croissance annuel de 3,4 %.

L'agriculture est la première activité économique du Bénin. Elle contribue pour 35 % au produit national brut (PNB) et emploie 56 % de la population active. L'activité industrielle est très peu développée. Les principales industries se situent dans le secteur agroalimentaire (huiles de palme, de grain de coton, de grain d'anacarde, bière, sucre) et textile (coton). Ces industries peu nombreuses ont aussi d'énormes difficultés de gestion.

Notre travail s'inscrit dans la problématique de recherche de solutions aux problèmes managériaux posés dans ces industries.

En effet, l'industrialisation constitue la principale voie de développement économique et social durable pour un pays. Elle permet de moderniser l'appareil de production, d'accroître la productivité, d'améliorer les conditions de vie des populations. En tant que tel, le secteur industriel doit constituer un soutien aux activités des autres secteurs et permettre de mettre à la disposition du consommateur, des biens et services élaborés, susceptibles de satisfaire des besoins en quantité et en qualité. Le tissu industriel béninois est composé de quelques entreprises considérées comme grandes industries, qui ont été créées pour la plupart au cours de la période 1974-1985 grâce à d'importants investissements publics. Depuis 1990, à la faveur du libéralisme économique, plusieurs de ces entreprises ont été privatisées et sont gérées par des opérateurs privés. Il s'agit des cimenteries, des industries textiles et de quelques industries agroalimentaires. Ces industries cohabitent avec de petites unités de transformation (alimentation, boissons, articles en papier, boulangerie etc.) dont la compétitivité, pour la plupart, n'est pas évidente. Ces unités de production sont à plus de 90% installées dans le département du Littoral à Cotonou, créant ainsi un déséquilibre dans la répartition des capacités de développement du pays.

Ce secteur, au Bénin, est demeuré cependant marginal quant à sa contribution à la richesse nationale. En 2003, il ne représente que 9% environ de la production intérieure au sien d'un secteur secondaire dont l'importance dans le produit intérieur brut reste faible (13,5%)<sup>1</sup>.

Compte tenu de la forte concurrence internationale qui existe au niveau des produits industriels, le Bénin ne peut s'industrialiser efficacement que s'il relève le défi des débouchés pour ses produits d'autant plus que son marché national est très modeste. Sa position géographique qui fait de lui le voisin immédiat du Nigéria et une porte d'entrée pour les pays de l'Hinterland, de même que son appartenance à des espaces régionaux intégrés (UEMOA, CEDEAO) constituent un atout de taille qui doit favoriser les efforts d'industrialisation. Le principal objectif du gouvernement béninois est d'ailleurs de créer les conditions favorables à l'amélioration des performances des entreprises industrielles existantes et de faciliter la création et le développement de nouvelles entreprises compétitives notamment les petites et moyennes entreprises / petites et moyennes industries.

Au regard de cet objectif, la stratégie retenue et les réformes subséquentes portent sur la promotion des investissements privés, notamment directs étrangers dans le secteur industriel. Cette stratégie s'appuie sur les grands axes suivants : l'amélioration de l'environnement des entreprises industrielles notamment des PME / PMI ; le renforcement de l'assistance ; des institutions de dialogues et de la réglementation du secteur ; le renforcement des capacités managériales et techniques, notamment des PME / PMI. Mais, en dépit de tous ces efforts déployés par l'Etat béninois dans le secteur, force est de constater l'existence de problèmes liés d'une part à l'insuffisance du taux de performance souhaité et d'autre part à la démission en cascade de certains salariés insatisfaits dans les entreprises industrielles béninoises.

Le dépassement de ces contraintes au développement industriel du Bénin apparaît donc déterminant pour réaliser une croissance forte. Pour relever ce défi, les entreprises industrielles béninoises doivent mettre en œuvre des pratiques de gestion des ressources humaines adaptées

---

<sup>1</sup> D'après les données de l'institut national de la statistique et d'analyse économique (INSAE) 2003.

au contexte économique mondial où l'homme est le fer de lance de toutes les stratégies gagnantes. Elles doivent susciter, mobiliser et fidéliser les talents en leur sein<sup>2</sup>.

Le facteur humain est une ressource stratégique, source d'avantages compétitifs si des pratiques de gestion des ressources humaines efficaces sont mises en œuvre pour utiliser au mieux leurs compétences Amit et Belbourt, (1999) ; Barraud, (1999) ; le Louarn et Wils, (2003) ; Mc Mahan et alii, (1997) et Tywoniak, (2005). Savall et Zardet (2006), parlent de la gestion du potentiel humain. Dans cette optique, les directions des ressources humaines des différentes entreprises industrielles doivent se libérer sensiblement des différentes contraintes administratives pour se concentrer sur des missions plus qualitatives :

- Gérer les compétences ;
- Gérer la mobilité ;
- Fidéliser les salariés.

Une telle politique pourrait freiner la forte mobilité des salariés qui nuit à la compétitivité des entreprises industrielles.

Dans la suite de cette introduction seront soulignés le positionnement de la recherche et la démarche empirique adoptée.

---

<sup>2</sup> Les talents font l'objet de nombreux développements à l'heure actuelle, cf. AKANNI Alain, « le recrutement et la fidélisation des talents : le cas d'Air Sénégal International » in tous talentueux, sous la direction de J. M Peretti, Editions d'organisations, 2008.

## ***Le positionnement de la recherche***

Dans le contexte de mutations profondes des systèmes productifs, déséquilibrant l'offre et la demande de qualification, le recours aux stratégies de l'employabilité professionnelle s'affirme comme solution efficace. Cette option offre aux salariés des perspectives à la fois d'évolution, d'enrichissement du parcours professionnel et du champ de compétence. Dans le cadre de cette recherche, deux concepts sont retenus : **mobilité des salariés et gestion des compétences**.

La mobilité des salariés se définit comme le changement d'activité, de profession, de métier, d'établissement tout en restant chez le même employeur ou en changeant d'employeur. Les compétences correspondent aux savoirs, savoir-faire et savoir être nécessaires à l'exercice d'un métier.

L'enjeu de la recherche est de montrer aux entreprises que le talent et les compétences des salariés représentent pour elles des ressources stratégiques d'une grande valeur. Elles doivent tout mettre en œuvre pour gérer efficacement ce capital humain, gage de pérennité et de croissance.

La mobilité des salariés et la gestion des compétences ne sont pas des phénomènes inconnus et les travaux consacrés à ces stratégies sont nombreux. La nouveauté réside dans l'intérêt porté aux politiques de gestion accompagnant ce mouvement Orsoni, (2003). C'est le cas notamment des travaux de Wright et alii (1999), Moore (2001), Andersson et alii (2001), Ogliasti (1997, 2004), Boyer et alii (2004). Ces derniers se sont intéressés aux transferts de ressources et compétences réalisés à travers les différentes formes de mobilité. La recherche s'inscrit dans cette lignée. Elle s'adresse tant au milieu académique qu'aux différentes entreprises béninoises, situées dans une économie en perpétuel changement où la mobilité professionnelle est forte.

La recherche tente d'expliquer de manière théorique et empirique les notions de mobilité et de gestion des compétences. Elle s'appuie sur différents travaux réalisés dans le monde universitaire et professionnel. Ce cadre d'analyse permet d'établir les contingences et les

similitudes. Une synthèse des principales études et réflexions réalisées durant ces dernières années est effectuée. L'objectif est de les croiser afin d'obtenir une trame contextualisée.

La recherche a donc utilisé diverses voies d'analyse : l'interaction de champs disciplinaires différents à savoir, la mobilité professionnelle, les pratiques de gestion des ressources humaines et la gestion des compétences.

### 1.1 Les travaux antérieurs

Le but de la recherche est de savoir comment utiliser la gestion des compétences pour freiner la mobilité externe des salariés dans les entreprises béninoises. Notre idée est que, la mobilité des salariés est en partie due à la mauvaise gestion des compétences.

Une synthèse de la littérature sur les deux concepts (mobilité et compétences) qui structurent la recherche, a permis d'en préciser leurs contours.

Nombre de travaux ont analysé comment le glissement de la qualification à la compétence s'est effectué au moment où la fréquence des remaniements et mutations affectant les systèmes de travail nécessite une adaptation du salarié aux fluctuations permanentes qui sont la caractéristique de l'environnement actuel Karin (2006). L'incapacité à définir des contenus d'activités en perpétuelle évolution et la volonté de ne pas fixer le personnel qui s'avère rapidement inadapté, font entrer en crise les référentiels d'activités comme les classifications. Dans ce système de mobilité, c'est l'ensemble du modèle de la qualification qui est ébranlé. Les notions de poste ou de qualification sont adaptées aux organisations stables. Les déstructurations et restructurations rendent ces notions inopérantes et exigent une approche plus dynamique : la capitalisation de compétences Dugué (1995).

Il faut donc identifier quelles sont les compétences qui peuvent procurer un avantage concurrentiel pour les organisations. La gestion des Ressources Humaines a connu une forte maturation durant les deux dernières décennies. Les entreprises ont développé des compétences distinctives en créant des processus de management des ressources humaines qu'elles

entretiennent et font évoluer en adéquation avec leur contexte Abraham (2002). Nous nous intéresserons ici au processus de gestion de la mobilité interne qu'externe. La mobilité interne qui allie deux avantages, flexibilité pour l'entreprise et employabilité pour le salarié, prend de plus en plus le pas dans les entreprises sur le recrutement externe comme mode d'ajustement prioritaire. Cet engagement de conservation des ressources humaines fait de la mobilité au sein du groupe un enjeu majeur pour maintenir sa compétitivité «avoir des salariés compétents au bon endroit au bon moment».

D'autres organisations misent sur la mobilité pour fidéliser les meilleurs salariés ou retenir les plus jeunes. Dans un contexte de tassement des pyramides hiérarchiques, les opportunités de promotions (mobilité interne verticale) se font plus rares. Il faut donc trouver d'autres formes de mobilité interne attrayantes Abraham (2002).

Les entreprises cherchent bel et bien des formules et les appliquent quand elles les trouvent. Celles qui vont de l'avant développent des outils de « bon sens », ce sont des rendez-vous d'orientation destinés à faire prendre conscience à l'encadrement de la nécessité de bouger, le plus facile à faire passer reste la mobilité interne plus que jamais encouragée Sève et Avril (1997).

Les entreprises prennent des initiatives pour inciter le personnel à se former. Plutôt soucieuse d'« employabilité » interne, l'entreprise favorise aussi des changements de carrières radicaux. Pour elle, l'employabilité relève de la mobilité.

Une préoccupation qui paraît relever d'une gestion classique de carrières des cadres mais qui pourtant, trouve des déclinaisons inattendues quand la pratique d'un « benchmarking » des compétences s'en mêle.

L'axe fort du développement des compétences, aujourd'hui, est bien la mobilité externe Sève et Avril (1997). Les initiatives notamment à l'échelle des bassins d'emploi, se multiplient. «Les

cadres n'envisagent pas du tout de sortir du domaine aéronautique. Nous, nous les convions quand même à s'ouvrir sur l'extérieur. Et ils en reviennent souvent plus compétents »<sup>3</sup>.

L'entreprise a cependant, intérêt à faire preuve de beaucoup de subtilité et de prudence. D'abord pour se garder d'« infantiliser » son encadrement ensuite pour éradiquer le moindre soupçon de vouloir à tout prix faire du salarié un acteur de son propre départ Sève et Avril . (1997).

Dans un contexte caractérisé par ce que plusieurs appellent l'économie de la connaissance, les carrières sont de plus en plus fragmentées, les personnes passent par un nombre de plus en plus élevé d'emplois, de projets et d'entreprises au cours de leur vie. La formation, la mobilité et le développement de carrières sont, de nos jours, étroitement liés. La nouvelle économie des savoirs a des influences importantes sur la façon d'envisager le développement des compétences dans une organisation caractérisée par une forte mobilité des employés. En effet, l'intelligence de l'entreprise est fonction de la qualité des réseaux de compétences qui la constituent et non pas des compétences de chacun des employés. La qualification et l'efficacité collective de l'entreprise dépendent largement de sa capacité à mettre en commun des savoir-faire différents, à gérer la complexité et l'hétérogénéité du savoir qui y est distribué Le Boterf, (1994, p. 140).

Il s'agira de retracer les parcours individuels des employés pour déterminer s'ils sont effectivement aussi mobiles qu'on le pense, puisque cette mobilité, pourrait être un mythe Le Boterf, (1994).

Le contexte de mutation dans lequel évoluent les entreprises renforce la mobilité. Elle a un enjeu plus stratégique que par le passé. Elle accompagne le changement, favorise la diffusion et l'appropriation des valeurs d'engagement, d'innovation et d'esprit d'équipe. La mobilité contribue à développer le savoir-faire, multiplie les synergies, fédère les enthousiasmes, encourage les initiatives, la curiosité et, bien sûr, le développement de soi et des autres.

---

<sup>3</sup> Explique Philippe HURAY, responsable des relations du travail chez Hispano-Suiza, à Gonfreville-l'Orcher (Seine-Maritime).

La mobilité est généralement recherchée lorsque les individus sentent que leur développement personnel et technique est bloqué, que les projets qui leur sont confiés manquent de défis, que leur désir d'autonomie est étouffé. Selon Tremblay, (2002, p.465), la mobilité se réalise par l'utilisation de réseaux personnels, qui l'emporte un peu sur les réseaux professionnels, même si les deux se confondent parfois. Ainsi, on peut noter que les réseaux personnels et professionnels sont importants pour le développement des compétences.

La variété des expériences de mobilité favorise chez les salariés, l'acquisition de compétences et de profils multiples, qui se transformeront en capital (humain, social et culturel) que ces personnes feront valoir sur le marché du travail et dans leurs réseaux professionnels, à l'instar de ce qu'observaient Cadin et al, (2000) pour les nomades français.

La compétence est un élément important des stratégies des entreprises et reçoit en tant que tel, une attention particulière de la part des chercheurs et des entreprises Mile et Snow, (2003).

En effet, le savoir-faire et l'expérience font partie des ressources fondamentales d'une entreprise dans l'optique de l'approche Management des Ressources et de la Valorisation des Compétences Prahalad et Hamel, (2005). Cette approche se centre sur les ressources spécifiques (compétences individuelles, technologie de pointe) à l'entreprise qui lui permettent non seulement de se particulariser mais aussi d'être en avance sur les autres.

Sur le plan organisationnel, la compétence peut être définie comme une action collective, finalisée et intentionnelle qui combine des ressources et de la valeur : elle présente de ce fait les caractéristiques suivantes :

- elle est le résultat d'une mise en action combinée de ressources portées par des individus et des processus organisationnels (principe d'action) ;
- elle est un facteur stratégique de l'entreprise, le résultat d'une intention stratégique (principe de finalité) ;
- elle est une combinaison de ressources, de compétences individuelles et collectives, et de capacités (principe systémique) ; elle est la réponse à un besoin de marché (principe

de lisibilité et de reconnaissance), et est donc évaluée en des termes de performance sur le marché.

L'exploitation, le développement et le renouvellement de la compétence supposent une accumulation de savoir et un apprentissage collectif qui doivent garantir leur déploiement et leur renouvellement dans le temps et dans l'espace (principe dynamique et cumulatif). Sur le plan individuel, la compétence possède aussi plusieurs caractéristiques :

- elle est un processus combinatoire dans la mesure où elle se comprend dans l'interaction dynamique entre savoirs, savoir-faire et savoir-être (principe systémique);
- elle n'existe que pour autant qu'elle est reconnue par d'autres que ceux qui l'exercent : cette reconnaissance porte autant sur la performance atteinte que sur les voies et les moyens de sa réalisation (principe de lisibilité et de reconnaissance) ;
- elle se révèle dans la mise en acte (principe d'action) ;
- elle est consubstantielle d'une finalité (principe de finalité).

Tout comme le niveau organisationnel d'analyse, le niveau individuel des compétences consacre l'idée selon laquelle la compétence doit être mise en œuvre pour ne pas s'éroder, qu'elle se construit et se déconstruit dans l'action, et qu'elle est transférable sur la base de processus d'apprentissage individuels et ou collectifs (principe dynamique et cumulatif).

Même si la perspective dynamique de l'action dans laquelle se situent les sciences de gestion justifie en partie l'accent mis sur l'apprentissage, il semble opportun de revenir au fondement du débat et de s'interroger sur ce qui constitue le savoir, le savoir-faire et le savoir-être de l'entreprise. Il faut d'abord comprendre la compétence pour ensuite agir sur elle.

Pour le Boterf et alii (1992), la compétence se manifeste dans les savoirs et savoir-faire mis en œuvre et validés en milieu professionnel en fonction des résultats attendus dans l'organisation.

Pour Jolis (1998), elle est un processus combinatoire, « résolutoire » (c'est-à-dire destiné à résoudre un problème) qui allie « des compétences pratiques, théoriques et sociales »

« Les compétences individuelles relèvent d'une accumulation de savoir – faire issus de l'expérience. Les situations de travail en sont en partie les révélateurs et les dispositifs créateurs. En ce sens, la compétence ne peut-être séparée de ses conditions de mise en œuvre et de valorisation »<sup>4</sup>. C'est dans cette perspective que se situe la recherche, à l'intersection de plusieurs courants théoriques. L'approche par les ressources (Ressources-Based View of the Firm, RBV) a cherché, à partir des travaux de Penrose (1959) à préciser la nature des ressources qui sont à l'origine des avantages concurrentiels des firmes Barney,(1986) ; Grant, (1991) ; Amit et Shoemaker, (1993). Les compétences sont vues comme des combinaisons de différentes ressources, tangibles et intangibles, spécifiques à la firme. Les mécanismes de coordination de ressources par la firme constituent un autre niveau d'analyse. Les capacités dynamiques peuvent être définies comme des processus organisationnels de coordination, d'utilisation et d'enrichissement des routines de la firme Teece ; Pisano et Shuen, (1997) ; Heene, Sanchez et Thomas, (1996).

Cependant, la compétence collective ne repose pas seulement sur des routines mais aussi sur une capacité d'improvisation, de « bricolage », dans un contexte turbulent Weik, (1993).

Le courant du « Knowledge Based View » est centré sur une catégorie d'actif particulier, la production et la diffusion du savoir. Ces mécanismes ont été détaillés par plusieurs auteurs Nonaka, (1994) ; Argyris et Schön, (1978), ils sont cruciaux dans les environnements changeants. L'apprentissage organisationnel est une capacité particulière. Il peut se définir comme « un phénomène collectif d'acquisition et d'élaboration de compétences qui, plus ou moins profondément, plus ou moins durablement, modifie la gestion des situations et les situations elles- mêmes » Koenig, (1994).

L'apprentissage est en particulier favorisé par l'enrichissement du travail interprétatif, la diffusion rapide des informations, le développement des échanges informels, et le « savoir-combiner » Koenig, (1994) et Hatchuel, (1994). Le processus de développement des

---

<sup>4</sup> Besson D. et Haddadj S. (2000), « Gestion des compétences et relations sociales », Revue Française de Gestion, n°127, p.103-118.

compétences est cependant peu abordé par ces auteurs. IL sera fait par Hamel et Prahalad (1990), pour qui les compétences sont source d'avantages concurrentiels durables. Ils utilisent la notion de compétence clef.

D'autres auteurs se sont davantage intéressés à la construction d'une nouvelle forme de compétence organisationnelle, qui relèvent de deux mécanismes : l'exploitation (compétence leveraging, logique d'efficience) et l'exploration (compétence building, logique d'efficacité) (March, 1991 ; Koenig, 1994).

L'analyse des situations stratégiques est indispensable mais elle est élucidée par certaines approches. Ainsi, dans l'approche Ressource-Based View, la question de l'interprétation des situations stratégiques n'est pas prise en compte (Koenig, 1992).

Or, les mécanismes de création, de reconfiguration, d'adaptation de compétences stratégiques à l'environnement, en particulier lorsque celui-ci est incertain, reposent aussi largement sur l'interprétation de cet environnement par les acteurs, sur le sens qu'ils donnent aux actions entreprises pour s'y adapter (stratégic fit) ou le modifier (stratégic intent).

Ainsi, les processus de développement des compétences peuvent être analysés comme des mécanismes de création de sens (sensemaking), d'interprétation et d'apprentissage dans l'organisme Weich, (1979,1995) ; Daft et Weich, (1984).

En nous appuyant sur ces approches, et en nous situant dans cette dernière perspective, la compétence est appréhendée comme l'aptitude individuelle ou collective à réaliser une activité ou un processus déterminé en coordonnant et combinant l'utilisation d'actifs (tangibles et intangibles), dans le but d'atteindre des objectifs Koenig, (1994) ; Sanchez et al,(1996) ; le Boterf, (2001) et Tarondeau, (2002) . La compétence n'existe qu'en situation, en s'appuyant sur l'expérience, l'informel, et dans des contextes particuliers Tarondeau, (2002). Elle peut être appréhendée à différents niveaux : individuel, collectif et organisationnel. Les questions relatives à la compétence collective peuvent être abordées à partir de l'étude de processus d'action collective, en termes de coopération, d'interaction entre acteurs, de partage et

confrontation d'expériences et de représentations Schön, (1983) ; le Boterf, (2001) ; Ingham et Mothe, (2003).

La construction de la compétence (compétence building) est un processus par lequel une firme réalise des changements qualitatifs de ses stocks d'actifs (y compris par de nouvelles aptitudes à les coordonner) et ses capacités existantes afin de l'aider à atteindre ses objectifs de Sanchez et al, (1996).

## 1.2 Un cadre théorique multidimensionnel

L'analyse combine différents courants théoriques sans pour autant les juxtaposer. Dans une perspective de management stratégique et ce, conformément aux recommandations de Barthélemy et alii, (2001), une démarche de pluralisme théorique a été adoptée. Certaines théories en organisation sont mobilisées. Ainsi, nous nous fondons sur la théorie des coûts de transferts Belderbos, (2003), la théorie de capitalisation Mayère, (1995) et Stuart, (1996), l'approche fondée sur les ressources et les compétences Dierickx et Cool, (1989); Barney, (1991); Black et Boal, (1994). Les travaux sur l'apprentissage contribuent à cerner davantage le recours aux phénomènes de gestion des compétences dans un contexte de forte mobilité.

L'approche fondée sur les ressources et les compétences attribue à l'entreprise une fonction d'allocation et de création de ressources. Selon cette vision théorique, les différences des performances et l'hétérogénéité des entreprises s'expliquent par la qualité de l'ensemble des ressources et compétences possédées par ces dernières. Quant aux compétences, elles font référence au déploiement des ressources combinées. Une compétence sera dite « clé », « core compétence », dès lors qu'elle est à la fois valorisable, rare et difficilement imitable (McClelland, (1973) ; Hamel et Prahalad, (1990) ; Mascrenhas et alii, (1998). L'entreprise est ainsi en quête permanente de ressources, de compétences stratégiques et durables.

Dans ce contexte, la mobilité des salariés constitue une modalité stratégique d'accès, d'acquisition ou d'échange de connaissance favorisant ainsi l'élargissement des bases de compétences. Les ressources et les compétences fournissant un avantage concurrentiel sont des

actifs spécifiques. Si les actifs génériques s'obtiennent grâce aux mécanismes de marchés, les actifs spécifiques nécessitent le recours à un développement interne et /ou une politique cohérente de gestion. Un processus d'apprentissage stratégique devient indispensable Barthelemy et alii (2001).

Développée notamment par les travaux de Ansoff, (1965, p.101) ; Snow et Hrebiniak, (1980), Porter, (1985 ; 1996), la problématique de gestion des compétences a été analysée en considérant l'entreprise « à partir de ce qu'elle est capable de faire » Grant, (1991, p.116). Dans cette perspective, on peut envisager la firme comme l'articulation d'un système d'offre et d'un ensemble de prestations Koenig, (1996) reposant sur la mise en œuvre de ressources.

Certaines ressources revêtent une importance particulière : les savoir-faire de la firme, incarnés dans des routines, produits de l'accumulation des connaissances<sup>5</sup>. 'Ces compétences' désignent la capacité à déployer les ressources pour atteindre un objectif voulu, habituellement sous forme de combinaison faisant appel à des processus organisationnels' Amit et Schoemaker, (1993, pp.35-37), ou pour reprendre la définition de Grant (1991, p.119) : "une compétence est la capacité d'un ensemble de ressource à réaliser une tâche ou activité".

Les compétences cardinales résultent de l'apprentissage collectif de l'organisation, en particulier de la coordination de savoir-faire productifs divers et l'intégration de technologies multiples (...) .Les savoir-faire qui constituent ensemble une compétence cardinale doivent coaguler autour d'individus dont les efforts sont suffisamment diversifiés pour reconnaître les opportunités de fusionner leur expérience fonctionnelle avec celles d'autres de manières nouvelles et intéressantes. Puisque la compétence est un savoir-faire en action, elle ne diminue pas à l'usage, elle est spécifique à l'entreprise mais est enrichie à mesure qu'elle est utilisée et partagée. Mais les compétences requièrent néanmoins d'être entretenues et protégées : la connaissance s'estompe si elle reste inutilisée Prahalad et Hamel, (1990, p.82).

---

<sup>5</sup> A ce titre, le MRC est parfois présenté comme une théorie de la firme sur les connaissances (Cf. Conner et Prahalad (1996), Foss (1996b,1996c), Kogut et Zander (1996)

Ainsi, si l'existence de la firme réside dans sa capacité à surmonter les limites de la rationalité de ses membres Teece et al, (1994), son mécanisme principal est alors l'intégration des savoirs fragmentés des individus : « la compétence organisationnelle est essentiellement une intégration de savoirs spécialisés afin de réaliser une tâche productive discrète. La réalisation répétitive de ces tâches productives est liée, directement ou indirectement, à la capacité de création de valeur de la firme, par la transformation de facteurs en produits » Grant, (1996, p.377).

Enfin, sur le plan théorique, la problématique prend en considération les approches de la gestion de la compétence en management stratégique. Selon ces approches, la gestion des compétences ne peut être analysée qu'à partir des interactions des ressources humaines avec les dimensions économiques, sociales et politiques de l'entreprise. Il est à remarquer que ces courants du management stratégique abordent les entreprises comme une série de couples produits-marchés Ansoff, (1965, p.101), une série de fonctions Snow et Hrebiniak, (1980), ou un ensemble d'activités liées au sein d'une chaîne de valeur Porter, (1985, 1996).

Dans cette perspective, une politique cohérente de gestion des compétences peut être une source de stabilisation des salariés.

CODESRIA - BIBLIOTHÈQUE

### 1.3 La présentation de la problématique et du terrain de recherche

Au cours des dernières décennies, l'entreprise est confrontée à la nécessité de s'adapter à un environnement de plus en plus évolutif et turbulent. Elle emploie un personnel qui vieillit, change de résidence, de profils, part à la retraite, certaines personnes partent volontairement, d'autres sont licenciées. L'entreprise, de nos jours, ne peut plus offrir des carrières à vie, notamment à ses cadres et techniciens qu'elle privilégiait. Difficile dans ces conditions pour le salarié d'ignorer la nécessité de conserver une valeur marchande, qu'elle soit interne, pour rester dans la course de l'évolution des postes ou externe pour rebondir ailleurs. Il est aussi délicat pour l'entreprise de continuer à pratiquer une sorte d'employabilité à chaud. C'est la méfiance qui prédomine : « ils ont trop privilégié leur travail au détriment de la maintenance de leur capital de qualification. Aujourd'hui, c'est le désenchantement »<sup>6</sup>.

Tout ceci renvoie à une transformation importante du marché du travail, particulièrement en ce qui concerne la compétence (savoir, savoir-faire, savoir-être, expérience, formation qualification etc...), et la mobilité du personnel. Les carrières sont de plus en plus fragmentées, les gens ayant à passer par un nombre de plus en plus élevé d'emplois, de projets et d'entreprises au cours de leur vie. Le mieux reste donc pour le personnel de prendre véritablement son destin professionnel en main, d'apprendre à gérer son âge Mile et Snow, (2005). Cette mobilité pourrait engendrer des transformations non seulement dans les carrières des individus mais aussi dans leur mode d'apprentissage, de formation et en général d'acquisition de compétences. La gestion de cet ensemble paraît cruciale dans les entreprises de la nouvelle économie qui doivent innover de manière continue.

---

<sup>6</sup> Marie-odile cité par SEVE (MM), Avril(P) (1997) « employabilité » et mobilité professionnelle : quand l'entreprise prend le devant ». Problème économiques, n°2.531 ; 27 Août1997\_ PP19-22

L'entreprise doit prévoir les variations possibles d'activités, le nombre et la nature des postes de travail nécessaires, la formation, le profil du personnel de manière à maintenir sa performance. L'idée de base de la recherche est que la gestion des compétences peut être un atout pour maintenir, les salariés dans les entreprises. Notre problématique s'articule donc autour des interrogations suivantes :

**Que faire pour que la gestion des compétences soit un frein à la mobilité des salariés dans les entreprises industrielles béninoises ?**

D'autres questions se greffent à la principale pour mieux cerner la problématique. Ce sont :

- **Comment se fait la gestion des compétences dans ces entreprises ?**
- **Comment se manifeste la mobilité au sein de ces entreprises ?**
- **Quels sont les effets de la gestion des compétences sur la mobilité des salariés dans les entreprises ciblées ?**

Les réponses à ces différentes questions permettront de réaliser un diagnostic de la mobilité et de la gestion des compétences dans les entreprises industrielles béninoises. L'accent est aussi mis sur les aspects suivants :

- l'ancrage des entreprises dans un environnement économique (monde du travail) où de nombreux acteurs agissent ;
- la logique de parcours professionnel tout au long de la vie active ;
- l'existence ou non de nouveaux rapports des personnes au travail (recherche d'un équilibre vie professionnelle/Vie privée).

Ces dimensions permettent d'examiner les dispositifs de gestion des compétences et de la mobilité comme étant au centre d'un système complexe de régulation du marché interne de l'emploi.

## ▪ Justification du thème

Une des préoccupations majeures des gestionnaires est de savoir comment les entreprises créent et maintiennent leurs avantages concurrentiels. Pendant de nombreuses années, la stratégie a tenté de répondre à cette question en prônant conseils et outils pour une meilleure allocation des ressources. Or, il n'existe pas de fondements théoriques généraux qui permettent de préciser à priori quelles ressources supportent les avantages concurrentiels des entreprises. Mais quelles sont les principales ressources développées par les entreprises pour créer cet avantage concurrentiel ? A cette question, de nombreuses entreprises ont su repérer l'importance des compétences comme une véritable source de compétitivité. Pour elles, les compétences occupent une place prépondérante dans leurs ressources et méritent donc une attention particulière dans un environnement caractérisé par une forte mobilité des salariés. Les seniors s'en vont, que fait-on pour assurer la capitalisation et le transfert des compétences ? Les compétences possèdent de nombreuses caractéristiques :

- les compétences, si elles ne sont pas entretenues, elles se déprécient au fil du temps ;
- elles sont spécifiques à l'entreprise et il n'existe pas de marché sur lesquels elles s'échangent ;
- le partage et le transfert des compétences individuelles ou collectives se fait mieux dans les organisations que sur le marché ;
- elles discriminent dans la mesure où elles renvoient chacun à ce qu'il est (évaluation) ;
- les compétences confortent la réussite et la performance de chacun grâce à des appuis adaptés et personnalisés.

La quête des compétences incite de ce fait, chacun à trouver les réponses aux maux dont –il souffre et donc à se mettre dans une dynamique de recherche d'information et de projet.

## ***La démarche empirique adoptée***

Après avoir analysé les fondements conceptuels qui sous-tendent le champ de la recherche, il convient d'évoquer l'approche retenue. La nature et la finalité de la recherche engagée ne sont pas neutres vis-à-vis de la manière de conduire cette dernière. Tout d'abord, les cadres épistémologiques, mobilisables dans les activités de recherche en sciences de gestion, sont rappelés. Les différents modes de raisonnement scientifiques sont ensuite décrits de manière succincte avec une présentation des principales méthodes. Enfin, à partir de ce cadre d'analyse, nos choix épistémologiques et méthodologiques sont proposés et justifiés.

### **2.1 La démarche épistémologique**

Les débats épistémologiques en sciences de gestion sont marqués par l'opposition entre le constructivisme et le positivisme. Dans le cadre du paradigme constructiviste, la réalité est socialement construite. L'interaction entre observateur et observé est la condition indispensable à la production de connaissances Piaget, (1981) ; Lévi-Strauss, (1950 ) et Usunier, (1997). Pour Le Moigne (1995), le chercheur inscrit dans une posture constructiviste<sup>7</sup> est un concepteur-observateur-modélisateur. Plane (2000,2005), rappelle que le chercheur constructiviste produit des explications qui ne sont pas la réalité, mais un construit sur une réalité susceptible de l'expliquer. Kant (1783), affirme que penser revient à unifier des représentations par la conscience. Selon Bachelard (1934), la pensée est un programme d'expériences à réaliser et la démonstration prime sur la constatation. L'observation, la compréhension et la proposition d'explications des phénomènes étudiés constituent donc les bases du constructivisme Foucault, (1969) ; Giddens, (1987) et Le Moigne, (1990).

Dans le cadre du paradigme positiviste, le monde et l'objet de recherche préexistent indépendamment des chercheurs. La science doit s'appuyer sur des faits observables. Le chercheur doit être neutre vis-à-vis de son objet et terrain d'étude. Une recherche positiviste suit

---

<sup>7</sup> Il existe plusieurs formes de constructivismes. Cf .notamment wacheux (1996b).

un processus qui débute par une modélisation théorique du phénomène étudié, obtenu à l'aide de la formulation d'hypothèses. Puis, le chercheur opte pour une méthodologie afin de tester la validité du modèle théorique élaboré. La mesure revêt une grande importance dans le paradigme positiviste. Le caractère scientifique de la recherche se mesure par la vérification, la confirmation ou la réfutation des hypothèses Savall et Zardet, (2004). Pour Comte (1841), « positif » signifie précis, réel par opposition au flou.

Le positionnement épistémologique positiviste est, le plus souvent, associé aux approches quantitatives. Le constructivisme renvoie quant à lui aux démarches qualitatives. Selon Van Maanen (1983) et David (2000a), ces relations constituent une simplification abusive. Plus que la méthode en elle-même, c'est la manière dont elle est utilisée et l'objectif poursuivi qui marque l'inscription de la recherche dans un positionnement épistémologique Thiétart, (2003).

## 2.2 La démarche méthodologique

En sciences de gestion, trois types de recherches sont à distinguer : la recherche fondamentale, appliquée et empirique. Pour Usunier et alii (1990), la recherche fondamentale ou « pure » désigne des développements prenant la forme de découvertes, d'inventions et de réflexions. La recherche appliquée doit fournir une solution à un problème spécifique né dans une entreprise. Enfin, la recherche empirique désigne le test d'hypothèses ou la recherche de régularités par l'application de méthodes statistiques sur les données collectées. Elle relève d'une posture positiviste Avenier, (1989). Dans le cadre de ces trois formes de recherche, les deux grands processus de construction des connaissances sont l'exploration et le test.

L'exploration est la démarche par laquelle le chercheur ambitionne de proposer des résultats théoriques novateurs. Le test se rapporte à la mise à l'épreuve de la réalité d'un objet théorique (hypothèse, modèle). L'exploration fait appel à une démarche inductive et/ou abductive, alors que pour tester, une démarche déductive est adoptée. D'une manière générale, la déduction consiste à tirer une conséquence à partir d'une règle générale et d'une observation empirique.

L'induction vise à trouver une règle générale qui pourrait rendre compte de la conséquence si l'observation empirique était vraie Popper, (1990). L'abduction consiste à tirer des hypothèses à partir de l'observation, en vue de les tester Koenig, (1993). David (2000a), rappelle qu'il est possible d'effectuer une boucle récursive abduction /déduction/induction. Dans un premier temps, une hypothèse explicative est construite par abduction. Par la suite, les conséquences possibles de cette hypothèse sont explorées par déduction. Enfin, l'induction permet de confirmer ou d'infirmes les règles et théories mobilisées.

Deux catégories de méthodes de recherches sont distinguées : les méthodes qualitatives et quantitatives. Van Maanen (1983), définit les méthodes qualitatives comme des techniques d'interprétation visant à décrire et comprendre le phénomène étudié. Elles se caractérisent par la collecte de données sur le terrain de recherche. Cela suppose la présence du chercheur au sein de l'entreprise Wacheux, (1996b, 2005). Les principales méthodes de recherches qualitatives sont : l'étude de cas, la recherche expérimentale, la recherche-action, la recherche intervention et l'observation participative. L'étude de cas est une enquête visant à comprendre les dynamiques présentes au sein d'environnements spécifiques Eisenhardt, (1989) ; Yin, (1990) et Gombauld, (2005). Une étude de cas est en général longitudinale car elle analyse la situation d'une entreprise sur une durée assez longue Hartley, (1994) ; Hlady et Rispal, (2002). La recherche expérimentale s'efforce d'une part, d'étudier des liaisons causales entre des variables ; et d'autre part, de tester des hypothèses Igalens et Roussel, (1998). Lewin (1946) est le fondateur de la recherche-action « action-research ». Elle repose sur le travail du groupe sur son propre comportement. Elle consiste à préparer un groupe au changement par le biais d'un processus participatif.

La recherche-intervention est une méthode interactive entre le chercheur et son terrain. Elle a pour objectif d'aider les acteurs à élaborer et à appliquer des modèles et outils de gestion en adéquation avec les caractéristiques de leur entreprise David, (2000b) ; Bonnet, (2003) et Plane, (2000 ; 2005b). L'alternance entre les périodes de recul vis-à-vis du terrain est indispensable

Savall et Zardet, (2004). L'observation technique d'étude visant à enregistrer les activités des personnes observées dans le cadre de leurs actions. L'étude de cas, la recherche-action et la recherche-intervention nécessitent le recours à l'observation Blanchet, (1987) ; Michiels-Phillippe, (1984) et Moscovici, (1984).

Malgré le développement des méthodes qualitatives, les sciences de gestion demeurent dominées par les méthodes quantitatives. Ces dernières sont bien appropriées pour tester des relations simples entre un nombre limité de variables sur un grand échantillon Aymotte, (2002) et Fennetau, (2002). Le mode de collecte de données quantitatives le plus courant est l'enquête par questionnaire. Les méthodes quantitatives supposent le recours à des raisonnements statistiques, lesquels sont de plus en plus modélisés dans les logiciels réalisant les traitements des données tout en proposant des résultats à interpréter par le chercheur Huot, (2002).

A travers une étude menée sur quelques thèses soutenues en gestion des ressources humaines entre 2003 et 2005, Retour (2009), indique que la méthodologie mobilisée se révèle être une combinaison des approches qualitatives et quantitatives dans 36% des cas, 4% empruntait uniquement la voie quantitative et 60% celle du qualitative. D'après des études sur les méthodes de recherche, Alis (2004) ; Gollety et le Flanchec (2006), indiquent un accroissement des recherches qualitatives en gestion des ressources humaines avec la prédominance des entretiens et l'analyse de contenu.

### 2.3 Les choix et les justifications

Dans cette recherche, l'approche hypothético-déductive est adoptée. Cette dernière part de propositions avancées par la théorie. Elle s'appuie sur des hypothèses indiquant le sens et les liens supposés exister entre les concepts inclus dans un modèle théorique. La formulation des hypothèses représente l'aboutissement de la réflexion conceptuelle. Les hypothèses émises sont testées lors de l'approche empirique Igalens et Roussel, (1998).

Le projet de recherche a tenu compte de la théorie et des résultats des travaux antérieurs. Ainsi, la théorie et les résultats empiriques déjà connus forment la base à partir de laquelle se construit la réflexion. Cette étape fait le lien entre la problématique et le cadre théorique correspondant à la revue de littérature, revêt une importance particulière dans l'approche hypothético-déductive. Notre question de recherche exprime une relation entre au moins deux variables mesurables, de manière à tester empiriquement la relation exprimée De Bruyne et alii, 1974 ; Schmidt, (1998).

La posture constructiviste est peu aisée quand le terrain de recherche est éloigné. Une immersion dans les entreprises au Bénin nécessite une connaissance fine des langues, des dialectes, des cultures et, de bonnes relations avec les différents dirigeants d'entreprises. La maîtrise des rouages et des mécanismes de l'entreprise au Bénin sont aussi indispensables<sup>8</sup>. Le budget alloué à cette recherche, ne permet pas de recourir à une posture constructiviste délicate. L'adoption d'un tel positionnement épistémologique aurait certainement rallongé la durée de notre travail doctoral et aurait nécessité une organisation logistique importante et compliquée à gérer sans pouvoir rester dans les délais.

La démarche méthodologique appliquée est celle préconisée par le paradigme de Churchill (1979). Ce dernier peut être synthétisé en deux grandes étapes :

- 1- L'examen du domaine conceptuel** : il s'agit de mener une réflexion sur le sujet étudié à partir d'une revue de littérature et d'une approche qualitative afin de définir clairement la problématique et l'objet de la recherche. Cette phase permet de trouver une explication théorique qui aboutit à l'élaboration d'un modèle conceptuel.
- 2- La phase de validation** : elle vise à vérifier la fiabilité de l'instrument de mesure ainsi que la validité de construit.

L'approche quantitative s'appuie sur une démarche objectiviste dans laquelle les outils utilisés sont identiques à ceux des sciences exactes : statistiques, modélisation... La recherche qualitative repose sur une analyse subjective, qualifiée également d'interprétative Marshall et

---

<sup>8</sup> D'après les données des résultats d'enquête initiés par l'INSAE en 2002 relative aux difficultés de recueil des informations dans les entreprises béninoises.

Rossmann, (1989). Malgré cette opposition, les deux approches ne sont pas inconciliables. Bien au contraire, le qualitatif apparaît comme un préalable au quantitatif. La démarche adoptée s'inscrit dans le dépassement de l'opposition quantitatif/qualitatif Ecoto, (2004) et Rymeyko, (2004).

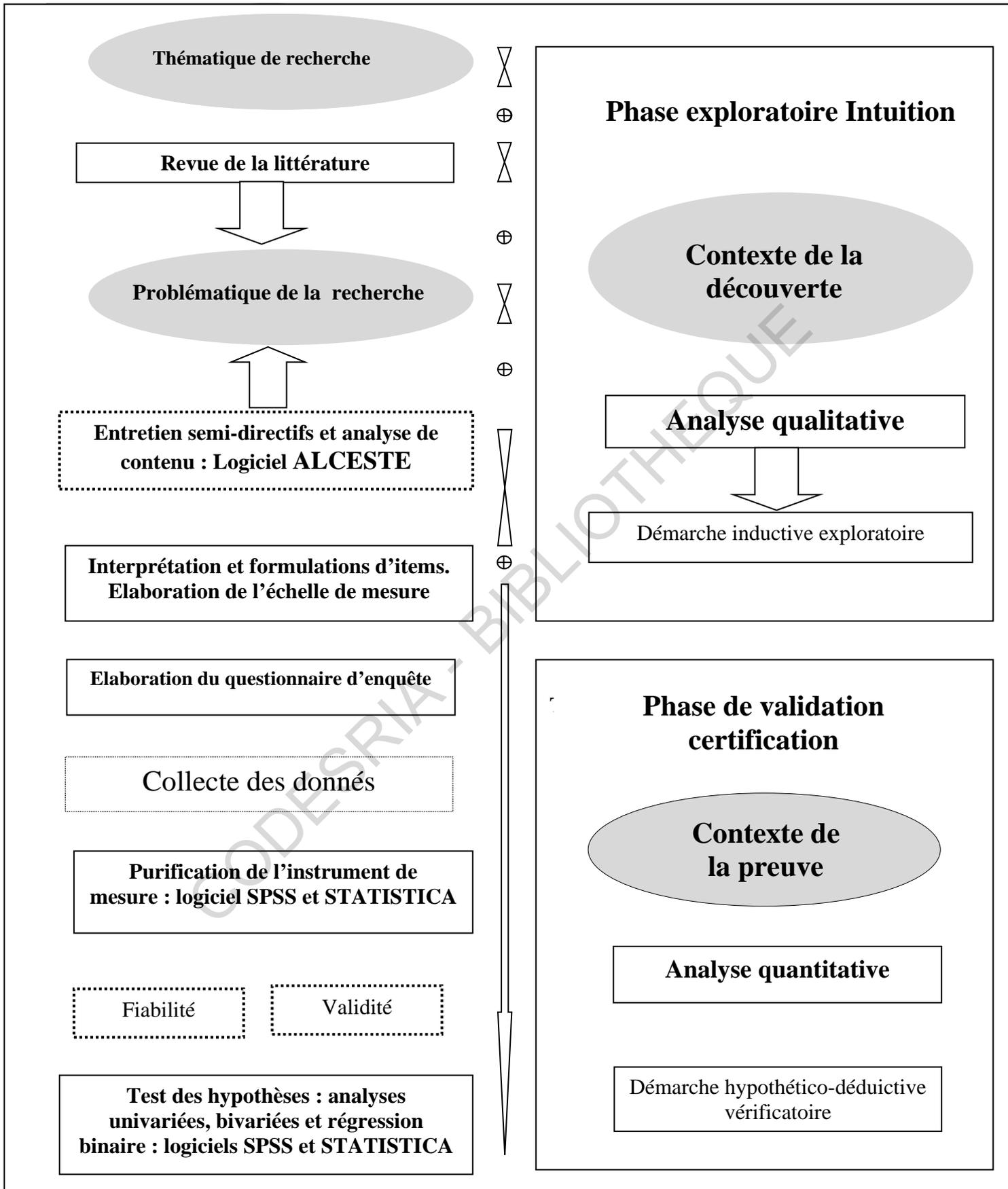
Le dispositif de recherche combine donc une méthodologie quantitative et qualitative. La spécificité des terrains d'investigation à laquelle il convient d'ajouter le caractère exploratoire de la recherche conduit à combiner ces deux approches. L'analyse de l'objet de la recherche s'effectue donc par le biais de la triangulation<sup>9</sup> des données « between methods » Jick, (1979) ; Saunders, Lewis et Thornhill, (2003). Il s'agit d'utiliser simultanément les deux approches pour leurs qualités respectives. Le recours aux entretiens permet d'obtenir une représentation inductive de la réalité. L'entretien et l'analyse de contenu favorisent l'exploration de notre principale thématique. Cette analyse qualitative conduit à l'élaboration puis à la validation de l'échelle de mesure des différents modes de gestion des compétences dans les entreprises industrielles béninoises.

Le questionnaire reprend l'échelle de mesure validée et autorise la collecte de données sur un échantillon important. Des logiciels d'analyse de données quantitatives et qualitatives se sont développés au cours de la dernière décennie. Les logiciels qualitatifs contribuent à identifier de manière plus rapide les similitudes et les différences de textes abondants Duyck, (2001) ; Bournois et alii, (2002). Les logiciels quantitatifs permettent d'effectuer notamment divers traitements statistiques. Dans la présente recherche, les logiciels STATISTICA (analyses factorielles), SPSS (approches quantitatives et qualitatives) et l'analyse en composante multiple (ACM) sont utilisés. La triangulation permet de passer de l'intuition à la certification des résultats. Les grandes étapes de la démarche empirique sont présentées dans le schéma 1.

---

<sup>9</sup> La métaphore de la triangulation est empruntée à la navigation et à la stratégie militaire. Ces dernières utilisent plusieurs points de repère pour établir avec exactitude la position d'un objet.

**Schéma 1 : les étapes des démarches méthodologiques et empiriques**



Source : auteur

La recherche s'articule autour de deux grandes parties : la recherche d'une explication théorique qui aboutit à la conception d'un modèle conceptuel et la démarche empirique qui tente de valider les hypothèses émises.

Dans la première partie, intitulée : « l'état de l'art sur la mobilité des salariés et la gestion des compétences », est présenté à travers trois chapitres. Le chapitre 1 examine la thématique relative au phénomène de mobilité des salariés dans les entreprises. Le chapitre 2 s'intéresse aux compétences et à leur gestion et enfin, le chapitre 3 aborde les relations qui existent entre la mobilité des salariés et la gestion des compétences.

La seconde partie intitulée : « La mobilité des salariés et la gestion des compétences : de la méthodologie à la réalité dans les entreprises industrielles béninoises » comporte également trois chapitres. Le premier est consacré à la méthodologie de la recherche. Le deuxième présente les résultats de l'enquête, les interprétations et les discussions. Le dernier chapitre met en relief l'état de la relation entre mobilité et gestion des compétences dans les entreprises industrielles au Bénin.

Le travail s'achève par une conclusion générale qui tente, à la fois de répondre aux questions méthodologiques de départ et de dégager les implications managériales de la recherche. Le schéma 2 présente la structure générale de la thèse.

## Schéma 2 : La structure générale de la thèse

**Première partie :**  
**La mobilité des salariés et la gestion des compétences : l'état de l'art.**

**Chapitre 1. La mobilité des salariés dans les entreprises**

**Chapitre 2. Les compétences et leur gestion dans les entreprises**

**Chapitre 3. La liaison entre mobilité des salariés et gestion des compétences**

**Deuxième partie :**  
**La mobilité des salariés et la gestion des compétences : de la méthodologie à la réalité dans les entreprises industrielles béninoises**

**Chapitre 4. La méthodologie de recherche**

**Chapitre 5. La mobilité des salariés et la gestion des compétences dans les entreprises industrielles béninoises**

**Chapitre 6. La relation entre mobilité des salariés et gestion des compétences dans les entreprises industrielles béninoises**

## ***Introduction de la première partie***

Depuis quelques années, la recherche en sciences de gestion étudie la relation entre les pratiques de gestion des ressources humaines et les performances économiques et sociales de l'entreprise. Dans cette optique, les auditeurs sociaux et les chercheurs ont souvent mis en évidence la contribution de la fonction ressources humaines à la création de valeur économique et au développement du capital humain. Mais, le constat est qu'ils ne mettent pas un accent sur le cordon sensible du développement de ce capital : la gestion des compétences. Dans le cadre des entreprises industrielles, la problématique relative à l'émergence de la mobilité des salariés et de la gestion des compétences est un phénomène récent. Cependant, les entreprises béninoises n'échappent pas à cette tendance.

A l'heure actuelle, de nombreux chercheurs considèrent que la gestion des ressources humaines au Bénin demeure, de manière générale, centrée sur la réduction des coûts et non sur l'importance accordée aux compétences<sup>10</sup>. Ce constat pose problème car la ressource rare n'est plus seulement le capital financier ou la technologie mais aussi et surtout la compétence humaine valorisée et motivée. La gestion des ressources humaines assume ainsi une responsabilité économique - la considération des salariés comme un investissement de l'entreprise - , une responsabilité juridique – car le respect des textes législatifs, réglementaires et conventionnels protégeant le salarié s'impose à l'administration et à la gestion du personnel – et une responsabilité sociale dans la quête de la valorisation et de la motivation des hommes au travail Boyer et Equilbey, (2003).

Dans cette perspective, une attention particulière doit être accordée au phénomène de mobilité et aux modes de gestion mis en place, afin de mobiliser le capital humain de l'entreprise industrielle autour de l'accumulation de compétences spécifiques.

Saisir les dynamiques des modalités de gestion de l'emploi et des compétences de façon générale est un préalable nécessaire à l'analyse du phénomène de mobilité des salariés. Aux

---

<sup>10</sup> D'après les données des résultats d'enquête initiée en 2004 par le Programme de Développement des Nations-Unies (PNUD) relatives aux « dirigeants des entreprises et préoccupations : coûts et valeurs humaines »

multiples espaces de mobilité d'aujourd'hui, internes et externes à l'entreprise, devrait répondre une architecture nouvelle du droit de la formation professionnelle, mettant l'accent sur une individualisation plus poussée du droit à la formation Morin, (2003).

Une plus grande place pour l'initiative des salariés, l'amélioration de la reconnaissance des qualifications et compétences acquises en formation ou par l'expérience, l'aménagement de leur transférabilité, la sécurisation des trajectoires d'emploi sont autant de thèmes abordés dans cette première partie. Elle est composée de trois chapitres. Le premier s'intéresse à la mobilité des salariés dans les entreprises. Le deuxième, a trait aux compétences et à leur gestion dans les entreprises et enfin, le troisième chapitre porte sur la liaison entre mobilité des salariés et gestion des compétences.

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

## **Chapitre 1. LA MOBILITE DES SALARIES DANS LES ENTREPRISES**

L'évolution des structures organisationnelles et l'accélération des changements dans un environnement de plus en plus turbulent conduisent les entreprises à rechercher des solutions innovantes pour gérer la carrière des employés. Les organisations ont besoin de flexibilité. Elles cherchent à développer l'employabilité des salariés. Ces solutions conduisent à une recherche de mobilité accrue, qui exige des salariés une adaptation constante aux changements technologiques et une prise d'initiative. « Le développement et la gestion de la mobilité sont (désormais) un des moyens nécessaires à la gestion des carrières » Galambaud, (1983). Les carrières « nomades » ou « sans frontières » annoncées aux États-Unis par Arthur (1994) ou en France par Cadin (1998) ne concernent qu'une minorité de personnes et ne sont pas près de se substituer aux carrières traditionnelles, mais les principes de base qui les sous-tendent semblent se développer progressivement : le salarié joue un rôle plus important dans la gestion de sa carrière, et les mobilités intra-, mais aussi interorganisationnelles deviennent pratique courante. La gestion de la mobilité professionnelle représente donc aujourd'hui à la fois un « nouveau défi »<sup>11</sup> pour les entreprises et pour les salariés. Elle est au centre des préoccupations de nombreux chercheurs en gestion des ressources humaines Roques, (1999); Challiol, (2002) ; Mérignac, (2002) et Abraham, (2004).

Le chapitre compte deux sections. La première présente, le contexte, les enjeux de la mobilité professionnelle et quelques définitions. La deuxième section est centrée sur les enjeux organisationnels et les outils d'analyse et d'accompagnement de la mobilité et les parcours professionnels.

---

<sup>11</sup> « *Les défis de la mobilité* » Le Monde 01-07 mars 2001 n°1483.

## *Section 1. La mobilité et les parcours professionnels*

De nos jours, on constate le développement du chômage, du sous-emploi et de l'emploi contingent par le biais du travail temporaire, des temps partiels, des contrats à durée déterminée. Les termes mêmes de la relation d'emploi entre employeur et salarié, ont également évolué, faisant apparaître de nouvelles préoccupations : la recherche d'une employabilité pérenne basée sur l'articulation des compétences et la préservation de la santé au travail, l'interrelation entre travail et apprentissage Carbadella et Garrigou (2001). Le contrat antérieur basé sur la sécurité garantie de l'emploi contre l'inscription du salarié dans une relation stable à long terme s'est transformé à partir d'un nouveau rapport centré sur l'employabilité du salarié et des attentes fortes en termes de performance et d'adaptation continue Sève et Avril (1997). La mobilité et les parcours professionnels sont présentés en trois temps :

- d'abord une analyse du contexte d'émergence, les approches de définitions puis un état du diagnostic de la mobilité des salariés ;
- ensuite, les différents types de mobilité et leurs effets ;
- enfin, les enjeux de la gestion des mobilités.

### ***Paragraphe 1. Contexte d'émergence, approches de définitions et diagnostic***

La mobilité se serait intensifiée et transformée ces dernières années. Les vies professionnelles seraient désormais marquées par une plus grande mobilité professionnelle ; chacun devrait s'attendre à changer d'emploi, éventuellement de profession plusieurs fois au cours de la vie active. Une carrière pourrait ne plus s'effectuer dans la même entreprise. A cet égard, trois exigences de l'évolution du marché du travail sont à prendre en compte Savall. (1974). La première est liée au développement de la formation tout au long de la vie active afin que les individus s'adaptent aux évolutions de leur emploi et soient en mesure de changer d'activité

professionnelle. La deuxième souligne l'importance de l'expérience professionnelle et des compétences, notamment transversales, acquises dans les mobilités, qui doivent donner lieu à de nouvelles certifications. La troisième consiste à responsabiliser plus fortement les salariés par rapport à leur évolution professionnelle et à leur « employabilité ». Dans cette perspective, un regard rétrospectif sur le contexte d'émergence, les approches de définitions et le diagnostic de la mobilité donne beaucoup plus de visibilité.

### 1.1 Le contexte d'émergence

La situation de la mobilité professionnelle ne correspond plus à ce qu'elle était il y a quelques décennies. Après l'embellie ininterrompue des années 60-70, liée à la stabilité conjoncturelle, institutionnelle, technologique, de l'emploi, les carrières qui suivaient un schéma linéaire, fortement ancré sur l'ancienneté et la promotion sociale, se sont fragmentées. La transformation des marchés internes du travail et des formes de mobilités professionnelles est due notamment aux mutations profondes des systèmes productifs, déséquilibrant l'offre et la demande de qualification Dany, (1997).

Dans une volonté de participer à la reconstruction de politiques sociales d'emplois performantes, la réflexion portée à la «mobilité du salarié» vise à cerner le phénomène complexe des mobilités professionnelles et d'anticiper leurs effets sur le marché du travail.

### 1.2 Les approches de définition

«La mobilité du salarié revêt de nombreux aspects: changement d'activité, de profession, de métier, d'établissement tout en restant chez le même employeur (mobilité interne) ; changement d'employeur, perte d'emploi (mobilité externe). Pour Amosse (2002), interne ou externe, la mobilité est associée à une opportunité quand elle s'accompagne d'une promotion, d'une meilleure stabilité de l'emploi, notamment en début de vie professionnelle ou en dernière partie de vie active. Elle serait plutôt subie et associée à la précarité quand elle est liée à des fins de

contrats et des licenciements ». <sup>12</sup> La nature de la mobilité est aussi liée à la taille des entreprises.

La littérature économique et sociologique sur la relation entre la mobilité professionnelle et la taille des entreprises montre que la probabilité de quitter une entreprise est inversement proportionnelle à sa taille DiPrete, (1993) ; Kalleberg et Maasteca, (1998). Les résultats sont identiques que le départ soit volontaire (par exemple motivé par la recherche d'un travail mieux rémunéré) ou involontaire (par exemple un licenciement pour raison individuelle) Evans et Leighton, (1989). L'utilisation des méthodes développées par Davis et Haltiwanger (1999) pour décomposer les flux bruts d'emplois montre également une relation décroissante entre les réallocations d'emplois et la taille des entreprises concernées Duhautois, (2002). La taille d'une entreprise est évidemment fortement reliée à d'autres aspects de sa structure et elle représente souvent un moyen pour l'économiste de pallier l'absence de variables inobservables telles que son organisation (Child, 1973 ; Kimberly, 1976).

Plusieurs causes peuvent justifier la plus grande mobilité des salariés dans les petites entreprises. Une rémunération plus élevée perçue dans une grande entreprise incite sans doute à quitter une petite entreprise pour une grande. Ensuite, il existe dans les grandes entreprises des marchés internes plus vastes qui offrent aux salariés des carrières plus stimulantes, aussi bien du point de vue de l'intérêt du travail que de celui du salaire. Cette relation est de moins en moins vérifiée Hollister, (2004). Le cheminement type d'un salarié peut se ramener au schéma suivant : début de vie active dans de petites entreprises sur des emplois de courte durée, puis, l'expérience aidant, accès à des entreprises plus structurées et offrant des perspectives de carrière plus importantes.

D'un point de vue théorique, les modèles de sélection (« job screening », mettent en évidence les causes d'écart entre les salaires offerts selon la taille de l'entreprise Garen, (1985). Dans ces modèles, le salaire que les entreprises offrent aux candidats est fondé sur l'évaluation de leur

---

<sup>12</sup> Extrait des travaux de (ANACT département compétence travail, emploi) Avril 2006 P7

capacité. Il est plus difficile pour les grandes entreprises de se livrer à une telle évaluation : sélectionnant ainsi les candidats avec moins de précision que les petites, elles leur proposent un salaire plus élevé afin d'éviter une éventuelle anti-sélection. Pour expliquer les salaires plus élevés dans les grandes entreprises, d'autres modèles mettent en avant le contrôle plus difficile des salariés dans un espace productif plus vaste (problème d'aléa moral) et « le préjudice que ferait subir la défaillance d'un membre » s'il n'était pas incité à être productif Dupray, (1995). De tels comportements expliquent une corrélation positive entre salaires et taille de l'entreprise. En dehors de la taille de l'entreprise, le secteur d'activité, le mode de propriété (notamment entreprise indépendante ou entreprise de groupes), le fait d'être en croissance ou en récession, le fait d'être utilisateur de sous-traitance ou d'emplois intérimaires sont autant de facteurs susceptibles de conditionner la mobilité des salariés d'une entreprise. La mobilité d'un salarié est la résultante des caractéristiques de l'individu, des caractéristiques de l'emploi occupé et de l'entreprise et de la rencontre des deux Granovetter, (2000).

Les différences de mobilité selon la taille des entreprises résultent pour une part des créations et des disparitions d'entreprises. D'une importance quantitative annuelle non négligeable, les disparitions et les créations d'entreprises sont principalement le fait des plus petites d'entre elles Baldwin, (1995). Ainsi, si l'on observe de façon transversale la distribution de l'ancienneté moyenne par classe de taille, elle est évidemment moins importante dans les petites entreprises (par exemple aux États-Unis, environ un quart des pertes d'emplois sont liées à des fermetures d'établissements Farber, (2003).

Reconstituer ces transitions au-delà du seul suivi administratif des salariés contribue aussi à identifier les risques de déqualification et d'exposition des personnes à des facteurs d'usure professionnelle au sein de l'entreprise actuelle et/ ou antérieure, voire anticiper des reconversions professionnelles et préparer un accompagnement individuel.

### 1.3 Le diagnostic de la mobilité des salariés

Le diagnostic de la mobilité repose sur la réalisation des différents bilans quantitatifs et qualitatifs. Le succès de ces bilans nécessite la compréhension de la gestion qui se fait de la mobilité au sien des entreprises. Cette logique de diagnostic montre que l'organisation et la gestion de la mobilité sont des problématiques particulièrement importantes pour les entreprises, puisque la mobilité demeure un outil de motivation et d'apprentissage puissant. Le diagnostic est centré sur les faits suivants :

- l'ensemble des possibilités de mobilité qui existe dans une entreprise ;
- les flux, c'est à dire le nombre de personnes qui effectuent ces mobilités ;
- les coûts pour l'entreprise, les acteurs internes (management, syndicats, Responsables, RH, salarié) et externes (organismes de formation, structures d'aide à l'emploi) qui interviennent pour mettre en place, supprimer ou modifier les possibilités de mobilité ;
- les aspirations des salariés en matière de mobilité et leur perception des dispositifs existants.

Ce diagnostic a permis la mise en relief des différents types de mobilité et leurs effets.

#### ***Paragraphe 2. Les différents types de mobilité et leurs effets***

La mobilité a plusieurs formes. Elle est d'abord (interne ou externe). Ces dernières sont susceptibles d'éclatement. Ainsi, elle peut être subie par les personnes, s'exercer sur différents territoires physiques ou basée sur une organisation de travail. De ces différents types de mobilité, émanent les notions telles que mobilité verticale, mobilité horizontale et mobilité géographique. Ces différentes notions sont étudiées par certains auteurs.

Selon Poupard (1982), **La mobilité verticale consiste à** changer d'emploi avec un accroissement de responsabilité soit dans la même fonction soit dans une fonction différente. Elle caractérise habituellement la carrière organisationnelle.

Schein (1971) complète cette vision en élaborant un modèle à trois dimensions pour saisir les mouvements constatés dans une organisation :

- la première dimension permet de définir les mouvements qui se concrétisent par une amélioration ou une régression du statut hiérarchique ;
- l'axe du pouvoir, deuxième dimension montre que des rapprochements vers les centres de pouvoir d'une organisation sont également des mouvements possibles, particulièrement intéressants pour des salariés ne pouvant plus continuer à évoluer verticalement. La distance par rapport au centre de l'organisation, et par rapport au centre du pouvoir, se traduit notamment par la facilité d'accès à certaines « informations politiques » qui ne sont diffusées qu'à un cercle réduit de personnes et qui donc valorisent ceux qui en bénéficient. C'est aussi la notion de contrôle de la zone d'incertitude souligné par Crozier et Fredberg (1977) en analyse stratégique ;
- la troisième dimension montre que les mouvements peuvent également s'opérer à travers des changements de fonction ou d'unité. Ainsi, l'évolution verticale n'est qu'une des dimensions de la carrière.

**La mobilité horizontale** a fait l'objet de moins d'attention, entre autres parce qu'elle est traditionnellement vue comme une absence de promotion et aussi peut-être parce que les organisations syndicales ont fortement imposé le modèle de l'échelle ou de marché interne fermé comme exemple type de la carrière<sup>13</sup>. Elle consiste, en un changement d'emploi ou de fonction à niveau équivalent. Elle s'inscrit principalement dans les stratégies d'élargissement et/ou d'approfondissement des portefeuilles de compétences ainsi que le maintien des capacités d'adaptation, et participe également au développement de l'employabilité du salarié, selon Bonnivert.<sup>14</sup> La mobilité horizontale peut être plus ou moins large, selon les objectifs qui la sous-tendent. Pour Dany et Livian, (2002), une première forme de mobilité horizontale est

---

<sup>13</sup> TREMBLAY et ROLLAND, (1998) cité par Diane- Galirielle ; TREMBLAY(2000). « De nouveau système et stratégies d'emploi dans la nouvelle économie ? Les carrières nomades dans le secteur multimédia » GRH et stratégie. TOME 3 pp 457-467

<sup>14</sup> POUPARD(1982), cité par BONNIVERTop-cit.

relativement limitée. Il s'agit de la mobilité d'environnement. Celle-ci consiste à exercer son métier dans un nouvel univers professionnel, dans une nouvelle unité, sans qu'il y ait a priori de modification significative des responsabilités. Quatre raisons justifient le plus souvent ce type de mobilité :

- des raisons de commodité ; certaines affectations visent à permettre à un salarié d'exercer sur une nouvelle zone géographique, de bénéficier d'horaires différents ;
- le souci de maintenir les capacités d'adaptation d'un salarié en le confrontant à de nouveaux interlocuteurs ;
- la volonté de maintenir le niveau d'engagement d'un salarié en l'incitant à refaire ses preuves dans un nouvel environnement et en lui permettant de découvrir de nouvelles réalités professionnelles ;
- la préoccupation de lutter contre certaines habitudes ou certains enracinements locaux qui peuvent être contraires à l'intérêt général et à la volonté de maintenir une réelle souplesse de l'organisation reposant sur des possibilités de redéploiement interne du salarié.

D'autres formes de mobilité horizontale existent. Il s'agit des différentes mobilités fonctionnelles qui conduisent les salariés à changer de métier ou de fonction sans changer de niveau hiérarchique. Ces formes de mobilité plus ou moins étendues ne s'inscrivent pas en rupture par rapport au reste de la carrière. Même si elles peuvent contribuer à un infléchissement de celles-ci, elles s'appuient sur des compétences déjà acquises ou se justifient comme complément nécessaire à la réalisation d'un projet professionnel.

**La mobilité géographique :** c'est un changement de lieu de travail qui peut se faire sur le territoire national ou au delà des frontières. Elle peut s'accompagner d'une mobilité verticale ou d'une mobilité horizontale. Pour Dany et Livian (2002), la mobilité géographique, bien qu'elle puisse constituer un élément clé de l'employabilité des salariés, n'est pas toujours bien acceptée. Elle est freinée par deux facteurs:

- l'augmentation très forte du nombre de couples à «double carrière», qui contribue à diminuer la disponibilité de chacun des conjoints ;
- le rejet par un nombre croissant de salariés de normes qui ne leur semblent plus justifiées.

Le refus de la mobilité géographique est ainsi fondé pour partie sur le sentiment que « bouger n'apporte rien» Cerdin, (1999). Ces freins à la mobilité géographique sont particulièrement visibles en période d'emploi favorable aux salariés. Le nombre de démissions pour refus de mobilité géographique, vis-à-vis de certaines zones tout au moins, est élevé. Si ces réticences sont moins manifestes lorsque le marché de l'emploi des salariés est peu porteur, il existe néanmoins durant ces périodes des attitudes de repli, introduisant là encore de réelles rigidités face à la mobilité et à la mobilité géographique notamment. A l'instar de cette mobilité géographique qui est nationale, il existe la mobilité géographique internationale.

La mobilité internationale des employés peut renvoyer à deux situations (le détachement et l'expatriation) au regard du droit de la sécurité sociale Delarre et Duhautois (2004).

Le détachement peut être défini comme l'opération de mise à disposition de personnel par une entreprise ayant son siège social dans un pays auprès d'une entreprise étrangère (filiale) pour une durée déterminée. L'entreprise mère continue à verser le salaire au détaché et paie les cotisations sociales.

L'expatriation correspond, au regard du droit de la sécurité sociale, à toute situation qui n'est pas considérée comme un détachement. Trois cas sont envisageables :

- l'employeur n'a pas opté pour le détachement et a décidé d'envoyer le salarié en poste fixe à l'étranger ;
- la durée de mission du salarié excède les limites autorisées dans le cadre du détachement ;
- le salarié a été embauché sur place par l'entreprise étrangère ou dans le pays d'origine par l'intermédiaire d'une entreprise agissant pour le compte d'une filiale étrangère.

Quel que soit le cas, l'expatrié doit obligatoirement être affilié au régime local de protection sociale.

La mobilité peut être aussi subie ou choisie :

- la mobilité subie est généralement imposée par l'entreprise, ce qui est le cas notamment lors de changements importants d'organisation, de stratégie, ou lors de la recherche de gains de productivité se traduisant par des diminutions d'effectifs dans certains secteurs. Dans ce cas, la mobilité devient un levier de changement pour l'entreprise;
- la mobilité choisie est un acte volontaire de la part d'un salarié qui souhaite, pour de multiples raisons, changer de métier, de région ou de grade. Le salarié cherche alors à exercer une mobilité sans pression particulière venant de l'entreprise.

Ces différentes formes de mobilité ont été agencées pour donner une matrice des mobilités.

## 2.1 La matrice des mobilités

La plupart des auteurs considèrent différentes formes de mobilité : la mobilité ne correspond pas seulement aux mouvements *verticaux* (vers le haut ou vers le bas de la hiérarchie), mais elle implique également des mouvements *horizontaux*, c'est à- dire les changements de poste sans évolution hiérarchique. La plupart des auteurs distinguent aussi parmi ces mouvements ceux qui constituent des mobilités *géographiques* nationales ou internationales. Deffayet et Van Heems (1995) précisent que mobilité verticale, géographique et fonctionnelle ne s'excluent pas mutuellement. Ils remarquent cependant qu'il est difficile de substituer chez les salariés le modèle horizontal de mobilité au schéma promotionnel classique.

Les travaux de Schein (1971) mettent l'accent sur une autre dimension pouvant caractériser les mouvements de personnel au sein d'une entreprise, la dimension *radiale* ou les déplacements des salariés vers des postes plus ou moins proches des centres de prise de décision de l'entreprise. Le « cône de mobilité » qu'il propose permet une « macro analyse » des mouvements de personnel au sein d'une entreprise. Pour affiner encore cette grille de lecture

des différents changements pouvant intervenir dans le parcours professionnel d'un salarié, Dany et Livian (2002) proposent de distinguer, outre les trois catégories de Schein, les mobilités de *reconversion*, qui constituent des ruptures relativement radicales par rapport au reste de la carrière.

Les *transitions de carrière* rythment la mobilité d'une personne. Elles représentent les périodes de changement entre deux périodes de stabilité. Louis (1980) considère qu'il y a transition, non seulement lorsque la personne prend un rôle différent clairement identifié (transition inter-rôles, reposant sur des éléments objectifs), mais aussi lorsque son orientation par rapport au rôle qu'elle a déjà est modifiée. La dimension subjective de la carrière (qualifiée de transition intra-rôle) est alors prise en compte. Nicholson et West (1989) incluent également dans leur définition de la transition de carrière « tout changement majeur dans les demandes de rôles du travail ou du contexte de travail. »

Vardi (1980) fait une distinction entre les différentes formes de mobilité selon les *acteurs* à l'origine de la mobilité : elle peut être demandée par le salarié ou proposée par l'organisation, mais la situation n'est pas aussi simple. Thierry et Maincent (1980) font ressortir, dans l'organisation les responsabilités complémentaires du responsable des ressources humaines et du supérieur hiérarchique parallèlement au rôle du salarié lui-même dans la gestion de sa carrière.

Ces différentes formes de mobilités sont représentées dans un tableau synthétique qui articule et donne une vue d'ensemble sur la matrice des mobilités.

**Tableau 1** : la matrice des mobilités

Matrice des mobilités		Mobilité subie	Mobilité choisie
<b>Mobilité Interne</b>	Géographique	Fermeture de site Réorganisation Déménagement de site	Déménagement familial Développement de compétences (exemple : étranger)
	Fonctionnelle	Réorganisation Gestion de carrière Evolution technologie	Développement de compétences (renforcement de l'expertise ou polyvalence)
<b>Mobilité externe</b>	Géographique	Licenciement et pas d'emploi local disponible  Retraite	Pas d'offres internes correspondant aux aspirations. Déménagement Retraite
	Fonctionnelle	Licenciement et pas d'emploi de même nature disponible Retraite	

**Source** : Gazier Bernard, (2003b)

Qu'elle soit géographique, fonctionnelle ou promotionnelle, la mobilité des salariés est polymorphe.

Elle s'exerce sur plusieurs territoires : au sein de la même entreprise, entre la maison mère et les filiales, ou bien encore vers une autre entreprise, une formation longue durée ou des activités associatives ou privées, mais ne reste pas sans effet.

## 2.2 Les effets de la mobilité

L'organisation et la gestion de la mobilité restent toutefois des problématiques particulièrement importantes pour les entreprises et les salariés, puisque la mobilité demeure un outil de motivation et d'apprentissage particulièrement puissant Burzlaff et Le Padellec, (2001). Comme tous les outils de management, la mobilité a des effets. Ces effets sont énormes et ont des répercussions aussi bien sur l'entreprise que sur le personnel à travers l'acquisition ou non des compétences requises.

### **Sur l'entreprise :**

Le départ des salariés entraîne la croissance de postes qu'il faut pourvoir par un recrutement. L'organisation d'un recrutement est source de coût pour les entreprises. Le souci de recruter des employés compétents nécessite l'obtention d'informations fiables et pertinentes sur les expériences des candidats. Un recrutement réussi est non seulement un début de succès pour l'entreprise mais nécessite également des moyens. Pour ce faire, la mobilité des salariés présente des inconvénients et des avantages pour l'entreprise. Comme inconvénients, on peut citer entre autres :

- le coût d'accès à l'information ; la rareté de certaines compétences ;
- les coûts liés au droit du travail et à des mobilités administratives, à l'embauche contraignante, à cause de transactions onéreuses avec des intermédiaires ;
- des risques de comportement opportuniste de la part des nouveaux embauchés ;
- une rationalité limitée par l'asymétrie d'information puisque l'entreprise n'a jamais la certitude d'avoir toutes les informations nécessaires à la décision de recrutement.

La mobilité peut cependant, augmenter l'attachement des salariés à leur entreprise. Ainsi, dans une période où le contrat psychologique semble évoluer vers un détachement des cadres par rapport à leur organisation Kissler, (1994) ; Chay et Aryee, (1999), la mobilité intra-organisationnelle serait un moyen de contribuer au renforcement de leur attachement,

notamment pour les cadres jeunes Thévenet, (1992). Cadin *et al.* (2003) remarquent toutefois que ces comportements peuvent être fortement liés à la conjoncture économique<sup>15</sup>.

### **Sur le personnel**

Dans un sens, l'idée de mobilité s'oppose aux valeurs de compétences et d'expertise, chères à la profession. Un bon professionnel est celui qui est spécialisé, qui a accumulé une expérience dans un domaine pointu. Il est reconnu dans ce domaine d'expertise. Dans un tel esprit, demander à être mobile, c'est demander à un professionnel de renoncer au domaine qu'il maîtrise pour aller vers un secteur ou un service où il devra réapprendre. Mais avec le progrès de la technologie, l'employé est contraint d'évoluer au même rythme afin de pouvoir répondre aux aspirations du marché de l'emploi. Dans cette logique, il est donc attendu de la mobilité qu'elle permette aux salariés d'élargir leurs compétences et leur professionnalisme, mais aussi leur capacité d'adaptation et notamment leur capacité à intégrer de nouvelles équipes, de nouveaux projets.

Ainsi, les apports de la mobilité sont segmentés en trois groupes qui constituent trois sources de motivation pour les agents candidats :

- la mobilité permet d'accroître l'autonomie des agents qui en tant que membre de l'équipe mobile sont physiquement dans le service sans être réellement partie prenante ;
- la mobilité favorise des processus d'apprentissages permettant aux agents d'être satisfaits, de questionner leurs propres connaissances, d'accumuler des compétences spécifiques et d'éviter les phénomènes de lassitude et de fatigue ;
- elle peut améliorer le moral des employés et les motiver Wils et al, (1997).

Le plafonnement de carrière, qui correspond à une absence de mobilité, entraîne souvent une baisse de satisfaction liée non seulement à la limitation des augmentations de rémunération, mais aussi au processus psychologique lié à la perte de symboles de succès, d'autorité et de

---

<sup>15</sup> Une enquête de l'APEC (courrier Cadre, 19 juin 2001) montre par exemple qu'en 1993, au plus fort de la crise, 45% seulement des cadres avaient changé d'entreprise de leur propre initiative. Cette proportion est montée à 78% en 2000, et elle a diminué ensuite lorsque la croissance s'est ralentie.

reconnaissance Gerpott et Domsch, (1987) ; Ettington, (1992). Les conséquences de ce plafonnement sur la satisfaction au travail ne sont pourtant pas toujours nettes Near, (1984) ; Evans et Gilbert, (1984) ; Dany et Livian, (2002), car plusieurs variables peuvent avoir un effet modérateur sur la relation entre les deux variables. Ainsi, la perception d'occuper un emploi enrichi ou complexe, la participation à la prise de décision, les possibilités d'apprentissage ou le succès dans son emploi peuvent accroître le sentiment de succès et réduire les effets négatifs d'un plafonnement structurel Gattiker et Larwood, (1986) ; Tremblay et Roger, (2004).

Enfin, la mobilité contribue à l'enrichissement des emplois en offrant aux agents la possibilité :

- de communiquer avec leur pair ;
- elle leur permet aussi d'avoir le sentiment d'être doté de plus larges capacités professionnelles, ce qui modifie avantageusement l'image de soi ;
- de plus le regard des autres est également modifié dans un sens favorable à l'agent.

Ainsi, la mobilité est créatrice de valeur puisqu'elle permet une valorisation du capital humain (en termes de stock de compétences) et un développement des compétences collectives grâce à un parcours professionnel déterminant.

### 2.3 Le développement de la mobilité

Il se caractérise par la notion d'employabilité. Traditionnellement, c'est le métier qui donne à chacun son identité professionnelle. Pour le marché du travail, chacun doit être identifié, a besoin d'une « étiquette » : mécanicien, couvreur, plâtrier. Or, de nos jours, l'entreprise n'est plus, le monde des métiers mais celui des emplois. L'identité professionnelle était donnée par son entreprise. On disait : un « Renault », un « Matelassier »... Et dans l'entreprise, l'individu changeait d'emploi. Mais cette logique impliquerait un « emploi à vie » de fait et une responsabilité du gestionnaire organisant ces changements d'emploi. Avec l'altération de « l'emploi à vie », il faut imaginer que les individus puissent changer d'entreprise. Mais, le plus souvent ils n'ont pas de métier...c'est-à-dire qu'ils n'ont pas d'étiquette pour prendre place sur

le marché du travail dans des conditions acceptables. C'est ce qui conduit à l'avènement du concept de bilan de compétences.

Chaque salarié se voit reconnaître le droit d'identifier les compétences qu'il pourrait présenter sur le marché du travail, à défaut de pouvoir présenter un métier.

Le début des années 80 était le temps des « ressources humaines » les femmes et hommes/ressources devaient être gérés, c'est-à-dire confiés à la main visible du gestionnaire. Mais cette main n'est pas seulement visible, elle est aussi coûteuse. Et autour des années 1990, plus d'une entreprise estiment qu'une part au moins de son personnel n'a pas la valeur du coût de sa gestion ou de la gestion qu'il conviendrait d'avoir. Aussi, ces entreprises ont-elles confiés le devenir de ce personnel à la main invisible du marché, d'un marché interne du travail. On a vu ainsi se multiplier les bourses d'emplois.

Or, là encore, le salarié qui est dans la main invisible du marché doit être identifiable pour être employable par des responsables hiérarchiques opérationnels faisant office d'acheteurs sur ce marché. Et que pensent-ils acheter, si ce ne sont des compétences ? Là encore, la compétence joue alors essentiellement un rôle identitaire : on cherche des compétences, on offre des compétences ! Mais cette notion de compétence vient alors se substituer au concept de qualification : concept qui a une dimension collective, une dimension de négociation collective.

Aussi, cet usage de la notion de compétence est-il dénoncé par certains. Ils y voient un glissement sémantique qui a pour objet de masquer un passage collectif à l'individuel, de la négociation collective à la négociation individuelle. Certains voient dans cet usage le signe d'un émiettement des relations de travail, d'une individualisation extrême. Dans cette perspective, le recours aux différents enjeux de la gestion des mobilités devient nécessaire.

### **Paragraphe 3. Les enjeux de la gestion des mobilités : le poids des politiques des ressources humaines**

La recherche accrue de flexibilité de la part des organisations fait de la mobilité professionnelle un enjeu stratégique pour les entreprises. En effet, avoir une main d'œuvre qui s'adapte aux différentes variations de l'environnement est un atout pour les organisations. La mobilité professionnelle permet cette adaptation. Elle « développe l'aptitude au changement, réduit les coûts d'adaptation et permet de préparer des solutions aux imprévus de l'avenir » Mignonac, (2001).

Dans un environnement où les structures hiérarchiques s'aplatissent, le paradigme de la carrière n'est plus seulement celui d'une progression verticale vers le haut mais bien une évolution multidirectionnelle, prenant en compte toutes les formes de mobilité. Les responsables des ressources humaines cherchent souvent à la favoriser, d'autant plus que, gérer les mobilités (les départs en retraite, le licenciement, les départs anticipés...) peut aussi bien :

- stimuler un effet d'aubaine : restructuration économique de l'organisation avec réduction des effectifs pour l'employeur, opportunité intégrative et promotionnelle pour des salariés ;
- entraîner un effet d'alerte : difficulté à remplacer les seniors par du personnel opérationnel et / ou qualifié, risque de pertes de savoir-faire spécifiques, nécessite de réorganiser et de reventiler les tâches des travailleurs au sein des collectifs de travail, écueil d'éclatement de la culture partagée de travail ;
- favoriser la flexibilité de l'organisation, grâce à la polyvalence qu'elle développe, ce qui lui permet de répondre plus rapidement à des variations de ses marchés. Vatteville (2003) souligne que la contrepartie de cette flexibilité de l'organisation est l'employabilité individuelle qu'il définit comme une « obligation pour l'entreprise d'entretenir les capacités productives de son personnel, de les faire évoluer et de les enrichir à mesure des progrès techniques » (p. 225). Cette employabilité peut aussi

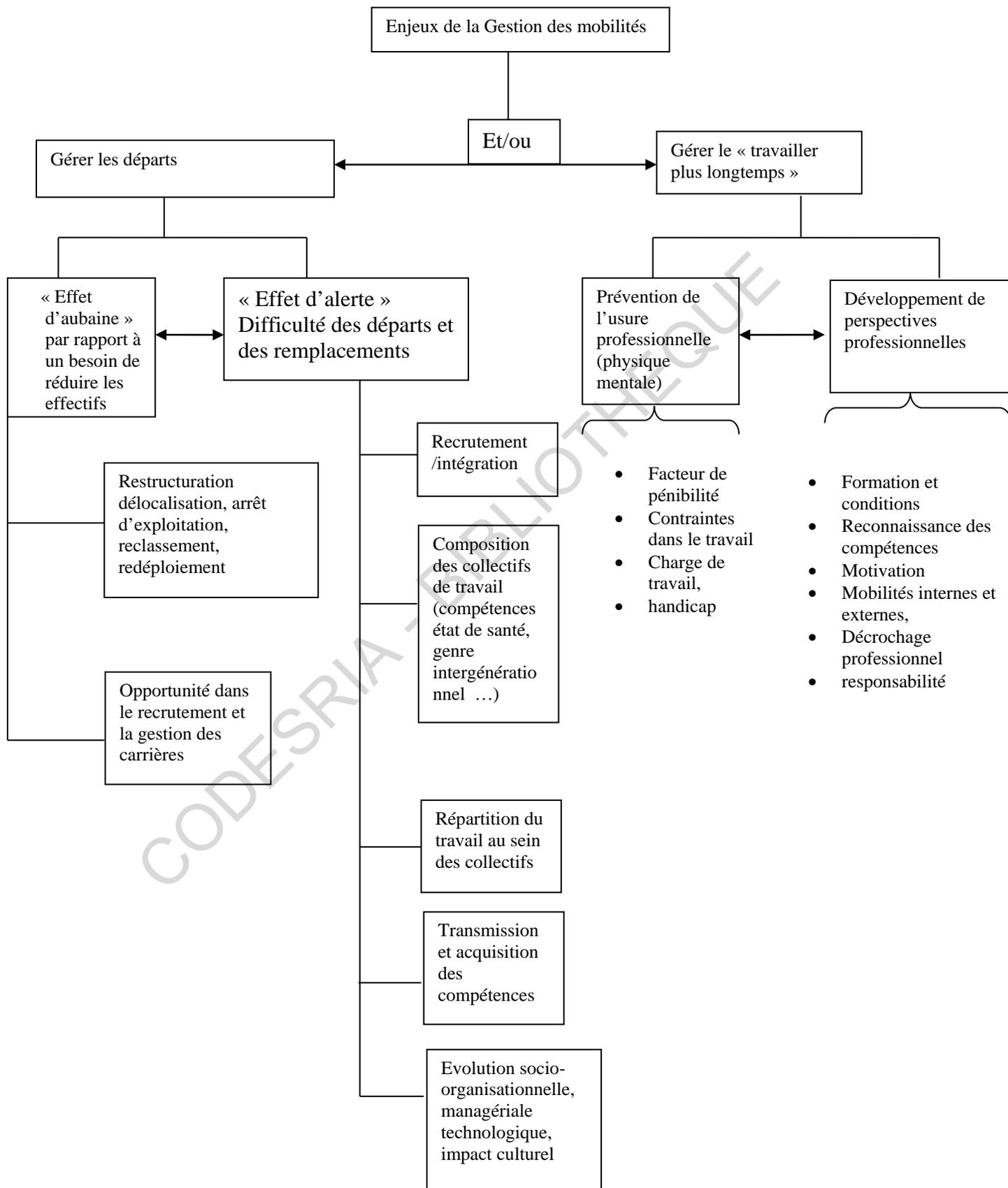
répondre aux attentes des employés qui souhaitent être moins vulnérables sur le marché de l'emploi Finot, (2000).

De même, gérer l'allongement de la durée d'activité professionnelle, via notamment la formation tout au long de la vie active Fournier, (2003), peut :

- inciter à la prévention de l'usure professionnelle à tout âge, à travers la prise en compte de la pénibilité au travail (exigences physiques et contraintes cognitives régulières aux postes de travail), la mise en place de processus d'adaptation et de développement de compétences face à des changements techniques et organisationnels ;
- conditionner le développement de perspectives professionnelles : rétablissement de l'égalité des chances face à l'emploi à tous âges, inscription du recrutement dans le projet d'entreprise et préparation de l'intégration professionnelle, professionnalisation des salariés, adaptation de la formation continue. Le schéma 3 présente le processus de la gestion de la mobilité.

CODESRIA - BIBLIOTHÈQUE

**Schéma 3** : processus de la gestion de la mobilité.



**Source** : Agence National pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT) Avril 2006.

L'importance accordée par les entreprises à la gestion de la mobilité et aux différentes dispositions de prévention et de développement des perspectives professionnelles a une incidence sur le degré de mobilité en leur sein.

### 3.1 Les intérêts et les limites des mobilités

Les intérêts et les limites varient selon le cas de figure (mobilité interne, mobilité externe et géographique). Il est question de présenter les intérêts et les limites des mobilités.

#### □ **Cas de la mobilité interne**

La mobilité du salarié est, dans le cadre des entreprises, gérée au cas par cas, sans être inscrite dans une démarche plus globale de gestion de ressources humaines et, notamment des compétences et des parcours professionnels Dupray, (2005). Elle est utilisée comme un moyen pour résoudre des situations d'incompatibilité provisoire entre un salarié et un poste de travail. Cette démarche est typiquement curative et correspond plutôt à la réponse, dans l'urgence, à une situation problématique.

L'ensemble des acteurs est conscient de la logique curative dans laquelle les entreprises inscrivent leur système de mobilité. La direction et l'ensemble des autres responsables doivent pouvoir faire état de leur difficulté à gérer des situations humaines complexes. Leur grande crainte est qu'aujourd'hui ces situations, déjà sources d'exclusion en interne, mènent par la suite à des licenciements, faute d'autres solutions Guerrero ; Cerdin et Roger (2004). De fait, amener l'entreprise à travailler sur les parcours les plus pénalisants, en lien avec des dispositifs d'alerte sur des signes précurseurs de certains effets, pourra devenir un des leviers de la prévention ; ce qui n'est pas le cas dans les entreprises.

### □ Cas de la mobilité externe

La mobilité externe représente pour les salariés et leurs familles à la fois des opportunités et des risques élevés.

Accepter une mobilité externe implique de comparer des avantages et des inconvénients nombreux, notamment la carrière du conjoint, la déstabilisation liée au changement scolaire et relationnel des enfants...

La gestion de la double carrière représente un défi pour l'entreprise. Elle doit, adopter des politiques appropriées, réduire les inconvénients perçus et valoriser les avantages de la mobilité.

La mise en évidence des intérêts et limites des mobilités permet l'identification des pratiques d'entreprise qui sont défavorables à l'intégration des recrues.

## **3.2 Des pratiques d'entreprise défavorables à l'intégration des nouveaux embauchés**

Plusieurs facteurs sont en jeu dans l'intégration et la fidélisation des salariés. Dans la plupart des entreprises, l'intégration des nouveaux arrivants repose sur un système d'apprentissage particulier : le compagnonnage. Ici, cet apprentissage se fait sur le tas, dans une logique d'observation et d'expérimentation de ce qui doit être fait, plutôt que de façon théorique Burgat et Certain, (2003). Pour les plus jeunes, ce processus d'intégration semble mal vécu. Au-delà de la question de l'attractivité générale de l'entreprise (salaire, pénibilité d'un travail physique, conditions d'ambiance comme la température...), il se pose la question de l'intégration au collectif de travail. Ces collectifs peuvent être excluants pour certains. Pour Falcoz (2004), un jeune salarié doit faire ses preuves ; il doit passer à travers un certain nombre de « rites » pour être accepté dans le groupe (ne pas rechigner à l'effort, se montrer durablement intéressé par le métier...). Au-delà des facteurs inhérents à des conditions de travail difficiles, des effectifs de seuil sélectifs peuvent se manifester pour les nouveaux arrivants, sur la base des aptitudes et des attributs Cartoux, (2004).

Des tensions entre nouveaux et anciens peuvent être repérés : les premiers sont accusés de vouloir « tout, tout de suite » sans respecter les conditions d'apprentissage ; les seconds seraient réticents à partager les ficelles du métier, « cacheraient » par devers eux les savoir-faire qu'ils détiennent. On observe ainsi une certaine crise des dynamiques d'apprentissage et d'intégration des nouveaux dans l'entreprise qui peut être un motif de départ.

Du côté de l'organisation du travail, les moyens nécessaires à l'intégration et la professionnalisation des nouveaux salariés font parfois défaut. En effet, les nouveaux seraient comptés comme des salariés opérationnels à part entière. Outre le temps nécessaire pour montrer comment travailler, les tuteurs se retrouvent en situation de devoir assurer davantage de travail pour suppléer tout ce que le nouveau n'est pas encore en situation de réaliser par lui-même. De plus, l'investissement attendu des tuteurs ne fait l'objet d'aucune forme particulière de reconnaissance de la part de l'entreprise. Au regard du turn-over important des nouveaux (très important sur les premiers mois, encore fort pendant les deux premières années) et de l'investissement personnel requis, les salariés expérimentés ne souhaitent pas (plus) assurer la fonction de tuteur et mieux envisagent ne pas rester longtemps dans le même métier sous peine d'être routinier. Cela se traduit par une autre forme de mobilité ; la mobilité géographique.

### 3.3 Les dimensions de la mobilité géographique

Dans les entreprises, les quatre types de mobilités citées précédemment relèvent de dispositifs différents. De nombreux facteurs permettent d'avoir l'idée sur l'évolution du personnel dans les entreprises. Ce sont entre autres, la gestion des carrières des cadres, des mutations internes, des restructurations et de redéploiements d'activités. Ces éléments exigent la mise en place des dispositifs de mobilité Marylène, (2005).

Dans un tel dispositif, la mobilité fait le plus souvent partie du contrat de travail pour les managers (directeurs et cadres à responsabilité) dans les groupes internationaux. C'est une condition de l'embauche des cadres et de leur carrière dans le groupe, qui prend la forme d'une

mobilité tous les trois ou cinq ans Marylène, (2005). Elle implique une politique de gestion des carrières fondée sur l'alternance des parcours, la visibilité des opportunités et des souhaits d'évolution, mais aussi la tenue d'objectifs de recrutement interne et des plans de succession sur trois et cinq ans. Les principales difficultés portent sur le rythme de la mobilité et celle des conjoints Marylène, (2005).

Les mutations internes reposent sur des dispositifs, qui laissent aux salariés l'initiative de la mobilité.

Ce type de mobilité se retrouve principalement dans les entreprises en réseaux et dans les entreprises publiques. Celles-ci cherchent à développer la mobilité externe, sur l'initiative des salariés, par exemple vers d'autres fonctions publiques Bernard et Rocher, (2002).

Pour ces auteurs, les mutations internes sont un processus de mobilité interne à l'entreprise, à l'initiative des salariés, mis en place notamment dans les entreprises fonctionnant en réseau ou à statut. Ce type de mobilité s'appuie sur la mise à disposition d'outils, encadrée par des règles collectives. Le dispositif comprend le plus souvent des bases accessibles d'offres d'emploi (intranet), mais aussi des aspects de mobilité, des informations sur les métiers, la possibilité de rencontrer des conseillers d'orientation. Cette mobilité peut s'intégrer dans des parcours professionnels qualifiants (accompagnement par de la formation), ou pour d'autres raisons (santé, mutation géographique.). Il s'agit des deux mobilités, géographique et professionnelle.

Les règles collectives sont plus ou moins formalisées, par exemple sur la publication des offres d'emplois vacants, la définition de règles de priorité, les indemnités financières (aide au logement). Dans certaines entreprises, cette mobilité fonctionne bien, en lien avec des projets de développement ou avec des mobilités géographiques attendues par les salariés. Dans d'autres entreprises, les dispositifs existent mais avec des difficultés pour les faire vivre : les bourses d'emplois ne fonctionnent pas ou mal, les règles ne sont pas suffisamment connues, le manque de visibilité nuit à l'appropriation de ces outils.

A l'opposé, dans des périodes difficiles, lors des restructurations, la mobilité externe et interne fait partie des plans de sauvegarde de l'emploi.

- La mobilité est une mobilité contrainte lors de fermetures totales ou partielles de sites, dans le cadre de plan de sauvegarde de l'emploi.<sup>16</sup> Dans les entreprises, l'importance réside dans le fait de « dire les choses suffisamment tôt » pour donner de la visibilité aux salariés sur les échéances et le dispositif d'accompagnement, « pour que les salariés puissent faire des choix ».

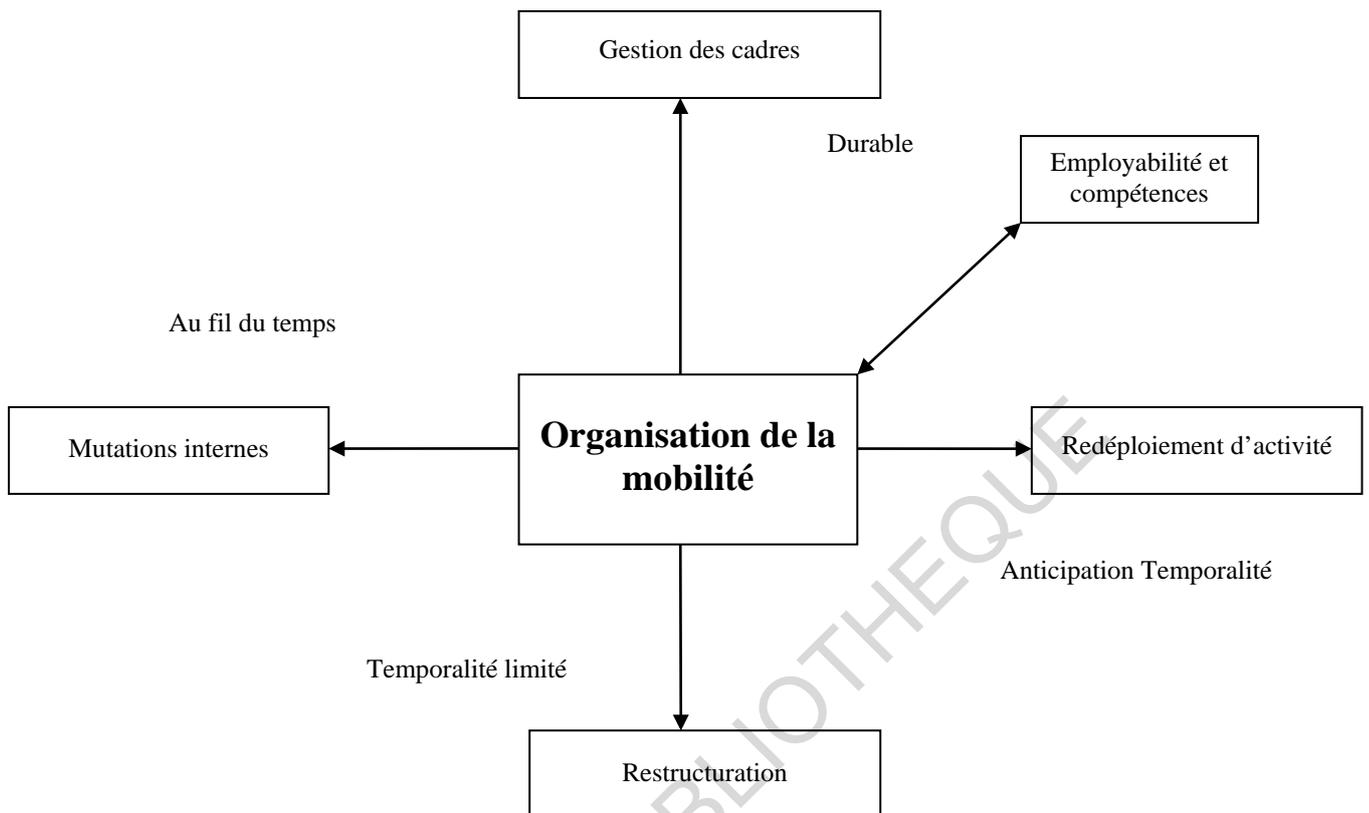
En général, les reclassements effectués en interne dans les entreprises, se font sur le même type d'emplois. Cependant, la mobilité géographique reste difficile, peu de salariés sont prêts à changer de région. Le dispositif d'accompagnement s'appuie sur la combinaison de ressources internes du groupe et externes (consultants spécialisés) avec la mise en place de cellules de reclassement<sup>17</sup>. Les principales difficultés sont de trouver des solutions individuelles dans le cadre des possibilités ouvertes dans le temps et le respect des contraintes légales, dans des bassins d'emplois très différents. Le schéma 4 suivant indique l'organisation de la mobilité dans le temps.

---

<sup>16</sup> Ne sont pas requis ici les références du code de travail

<sup>17</sup> COMMISSARIAT GENERAL DU PLAN (auteur moral, GERME (Jean-François) (Président), MONCHATRE (Sylvie) (Rapporteur), POTTIER (François) (Rapporteur) « Les mobilités professionnelles : de l'instabilité dans l'emploi à la gestion des trajectoires », LA DOCUMENTATION FRANCAISE, 2003, 126pages, (collection qualifications & prospective)

#### Schéma 4 : l'organisation de la mobilité.



**Source : Agence National pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT), (Avril 2006)**

Enfin, dans une logique de redéploiement d'activités ou de reconversion, la mobilité est organisée en interne. Elle conduit à des évolutions fortes des métiers avec de nouveaux métiers, la transformation des métiers existants dans les entreprises et nécessite des dispositifs particuliers. C'est essentiellement une mobilité professionnelle, mais aussi géographique, toutes les combinaisons sont possibles, d'où la nécessité d'anticiper pour accompagner ces changements.

- La mobilité est déclenchée par des reconversions totales ou partielles de sites vers d'autres activités de l'entreprise. Elle peut s'accompagner par des évolutions fortes en termes de métiers. Elle suppose donc d'avoir et de donner de la visibilité sur les évolutions des métiers, d'un point de vue quantitatif et qualitatif :

- des règles de priorité, des niveaux d'appui (entreprise, métiers, local), le rôle des managers opérationnels de sites qui recrutent et de sites qui cèdent ;
- des modes d'accompagnement individuel avec une ingénierie propre : de l'identification du salarié à son installation dans son nouvel emploi, réalisée par du personnel dédié (conseillers d'orientation...) soit national, soit local (région, département), la mise en place d'une cellule de reclassement interne ;
- des dispositifs financiers d'accompagnement en fonction de l'éloignement du domicile et du changement de métier, aide au conjoint pour retrouver un emploi, aide individualisée au logement ;
- la négociation d'accords locaux sur le dispositif d'accompagnement.

La question du temps apparaît en filigrane derrière ces différentes formes de mobilité. Le temps pour que le salarié soit mobile, ou plus concrètement, pour aller d'un emploi, qu'il quitte à un emploi qu'il intègre, le temps pour élaborer un projet professionnel, pour acquérir et développer de nouvelles compétences, pour devenir opérationnel dans un nouvel emploi. Or, chacune de ces mobilités relève actuellement de dispositifs différents. Il semble cependant qu'aujourd'hui, en fonction des mutations et des stratégies des entreprises, la volonté d'accompagnement de ces mobilités, souvent lourdes en termes d'évolution ou de changement de métiers, conduisent les entreprises à développer des logiques d'anticipation, en intégrant cette dimension temporelle, en renforçant dans les dispositifs des actions pour rendre les salariés acteurs d'un projet professionnel Montchatre, (2003). Des enjeux organisationnels deviennent alors nécessaires pour le succès des parcours professionnels.

## ***Section 2. Les enjeux organisationnels et les outils sur les mobilités et les parcours professionnels***

Plusieurs outils sont utilisés pour analyser les modalités de construction des parcours professionnels ou des pratiques existantes en matière de mobilité professionnelle. La mise en évidence des passages entre différents secteurs, métiers, fonctions postes au sein d'une entreprise ou entre plusieurs entreprises permet non seulement d'identifier les changements dans le parcours professionnel, mais aussi de questionner les facteurs conduisant à ces changements : fin de contrat, parcours d'intégration institué au sein de l'entreprise sur un métier, évolution professionnelle.

Seront successivement évoqués, les outils développés par les entreprises pour maîtriser la mobilité, puis pour assurer la fidélisation de leur personnel. Pour ce faire, cette section comprend trois paragraphes. Le premier s'intéresse aux enjeux organisationnels. Le deuxième, aborde les outils sur les mobilités et enfin, la dimension spatiale fait l'objet du troisième paragraphe.

### ***Paragraphe 1. Les enjeux organisationnels : la fidélisation des salariés***

La fidélisation des salariés est d'une importance capitale, et mérite l'attention particulière des chercheurs. Ces derniers montrent que la fidélité des salariés à l'entreprise revêt trois aspects fondamentaux à savoir : la contribution à l'efficacité organisationnelle, l'ajustement permanent des organisations à l'environnement et enfin l'évolution du marché de l'emploi.

## 1.1 La contribution à l'efficacité organisationnelle

Comme le montrent les résultats d'une étude réalisée par Manpower<sup>18</sup>, les managers estiment qu'ils existent une relation intime entre la fidélité des salariés et l'efficacité des organisations. En effet, pour la plupart des Directeurs des Ressources Humaines, la fidélisation des salariés entraîne celle des clients. Selon cette même étude, la fidélité des salariés est à l'origine des bénéfices de leur entreprise.

Bien que les propos de Reichheld (1996, P113) soient sans équivoque puisque selon lui « la stabilité des salariés est susceptible d'entraîner une amélioration des produits, de la valeur apportée au client et du taux de fidélisation de la clientèle », le lien avec les bénéfices, en tant que critère d'efficacité économique, nous semble prématuré. Si un tel lien constitue une attente très forte des managers, il faut néanmoins rester prudent Paillé, (2004). Compte tenu du niveau d'agressivité atteint dans certains marchés concurrentiels, on comprend les raisons pour lesquelles les spécialistes du marketing accordent de l'intérêt à la fidélité de la clientèle. Toutefois, bien que reflétant des mécanismes en apparence comparables, puisqu'il s'agit de développer l'attachement à une organisation, à un produit ou encore à la valeur du cours de l'action, les bases motivationnelles de la fidélité des salariés diffèrent de celle de la fidélité des clients ou des actionnaires. Jusque là, l'étude empirique de la contribution de la fidélité au travail à l'efficacité économique des organisations est encore peu développée Paillé, (2004).

En revanche des données empiriques indirectes montrent des relations entre les variables de la fidélité au travail et certains critères de l'efficacité sociale tels que l'instauration du dialogue social, l'amélioration du climat de travail et la participation à la prise de décision par les employés etc.

---

<sup>18</sup> Les résultats de l'étude réalisée par Manpower se présentent comme suit : pour 76% des Directeurs des Ressources Humaines interrogés (73% pour les directeurs des ressources humaines français), la fidélisation des salariés entraîne celle des clients. La même étude révèle que pour 80% des directeurs des ressources humaines (en France comme à l'étranger), les bénéfices réalisés par les entreprises dépendent de la fidélité des employés.

## 1.2 L'ajustement permanent des organisations à l'environnement

La contrainte d'adaptation continue des organisations aux évolutions de leur environnement constitue désormais une des compétences-clefs des managers modernes Coetsee, (1999). Bien souvent, cette contrainte se conjugue à une obligation de rendement de leurs actifs financiers. Les ajustements structurels réguliers par compression d'effectif sont souvent privilégiés.

Cette pratique managériale largement répandue pose naturellement la problématique de la fidélité au travail. Le changement dans les organisations par compression d'effectif entraîne chez les salariés des réactions diverses. Certaines de ces réactions sont plus douces que d'autres. Des données empiriques montrent, par exemple, des conséquences en termes de diminution de l'engagement envers l'organisation Vandenberghe, (1998), de démissions sur de longues périodes Iverson et Pullman, (2000), de ralentissement des processus de production Coetsee, (1999), mais également de comportements violents envers les collègues Neuman et Baron, (1998).

Compter sur la fidélité des salariés qui ont échappé à un plan social est un paradoxe difficile à résoudre pour toute organisation. Cependant, selon Cappelli (2000) dans un contexte d'adaptabilité, il est possible de concilier les intérêts des entreprises et des salariés. Ce dernier estime en effet que les entreprises ont parfaitement conscience de l'importance que représente la loyauté de leur personnel à laquelle elles accordent, bien évidemment, non seulement un intérêt bienveillant, mais également une valeur qui dépasse les représentations les plus usuelles en la matière. Toujours selon Cappelli (200), on assisterait à l'émergence d'une nouvelle forme de contractualisation entre les entreprises et leurs salariés, fondée sur un renoncement mutuel des droits et des obligations sur le long terme. Autrement dit, à l'avenir, les termes implicites du contrat de travail seraient, du côté des entreprises, moins orientés sur la garantie de la stabilité de l'emploi et le plus axés sur l'employabilité au travers de l'assurance d'un développement

permanent des compétences professionnelles et, du côté des salariés, davantage fondés sur une participation instrumentalisée par une loyauté d'un genre nouveau, de type conditionnel.

En effet, en assurant leur employabilité, l'organisation prend le risque de rendre ses salariés attractifs sur le marché du travail. L'évolution du cadre d'emploi décrit par Cappelli fournit les conditions requises qui dégagent le salarié et l'organisation des obligations inhérentes au contrat psychologique. Cette configuration entérine sa rupture. Des données empiriques montrent les conséquences délétères sur la satisfaction au travail, l'engagement envers l'organisation et la performance au travail induits par la rupture du contrat psychologique Coyle-Shapiro et Koessler, (2000) ; Robinson et Morrison, (1995) ; Robinson et Rousseau, (1994).

### 1.3 L'évolution du marché de l'emploi

Selon certains scénarii, on assisterait à court terme à une raréfaction des ressources humaines disponibles sur le marché de l'emploi. Cette préoccupation est déjà visible chez les responsables des ressources humaines des organisations de certaines branches professionnelles. Pour une large part, cette tendance est expliquée par les données démographiques. Aussi, l'introduction d'un rapport général au plan en France, on peut lire que « les générations les plus nombreuses de l'après-guerre vont, dès 2005, passer le seuil des 60ans et entrer massivement en retraite. Compte tenu du fait que les générations entrant simultanément sur le marché du travail sont d'effectifs moins nombreux, à terme, le volume de la population active devrait diminuer. Cette situation risque de devenir problématique au regard des besoins en main-d'œuvre du système productif et pose le problème de l'interaction entre l'évolution de la population active et les perspectives de Croissance »<sup>19</sup>.

Certaines prévisions contenues dans ce rapport montrent que la population active pourrait amorcer un mouvement de reflux à l'orée des années 2010. Autrement dit, on devrait observer

---

<sup>19</sup> Ce rapport du commissariat général au plan, intitulé « 2005 : le choc démographique défi pour les professions, les branches, et les territoires », est consultable sur le site [www.plan.gouv.fr](http://www.plan.gouv.fr)

un tarissement en ressources humaines sur le marché du travail. Dans une telle configuration, il s'agira non seulement pour les entreprises d'attirer les salariés, mais également de les fidéliser. Qu'elle concerne l'efficacité organisationnelle, la transformation des organisations ou encore la raréfaction à termes des ressources humaines, la fidélité au travail est une donnée importante pour la dynamique interne des organisations. Elle fait référence à un état mental d'un salarié envers son organisation. Pour importante qu'elle soit, la fidélité au travail ne peut réellement se comprendre qu'à partir des mécanismes psychologiques (la satisfaction au travail et l'engagement envers l'organisation) qui participent du processus constitutif de cet état mental Karin, (2006). Le développement des outils inhérents aux mobilités peut être source de stabilisation des salariés.

### ***Paragraphe 2. Les outils sur les mobilités***

Les entreprises ont acquis des compétences et développé des innovations en gestion des ressources humaines. C'est dans ce contexte que POUPARD<sup>20</sup> s'est intéressé au concept de mobilité en la présentant comme un enjeu pour les salariés en tant qu'outil de développement personnel et pour l'entreprise en tant qu'outil de gestion. Ces outils ont au moins trois fonctions :

- ils peuvent être considérés comme des systèmes permettant de rendre plus efficient le marché interne du travail et d'économiser les coûts de transaction Williamson, (1975) ;
- ils sont considérés comme des systèmes de ressources participant à l'exécution de la stratégie ;
- les procédures d'incitation et de gestion de la mobilité peuvent être considérées comme des éléments constitutifs d'une capacité dynamique à créer des ressources rares.

Ainsi, pour l'entreprise la mobilité est un instrument qui permet de:

- pourvoir les postes en personnel compétents ;

---

<sup>20</sup> POUPARD (1992), cité par BONNIVERT (2001) op.cit

- assurer la cohérence interne par une utilisation intelligente des salariés spécialisés ;
- éviter la sclérose des structures, de les dynamiser par un transfert de compétence et des méthodes de travail, par l'apport des nouvelles perceptions et la remise en cause des processus, des fonctionnements habituels.

Quant aux salariés, la mobilité est un outil de développement personnel donc un moyen de :

- accéder à des fonctions de responsabilité en variant les expériences et les champs d'initiatives ;
- acquérir des compétences variées et performantes nécessaires ;
- satisfaire le besoin de changement, de renouvellement avec introduction de la variété dans le travail ;
- éviter de sombrer dans la routine.

Ces outils sur les mobilités montrent l'importance de garde-fous favorisant la sécurité des salariés et reposent à travers un schéma général, la question des transitions et des changements professionnels.

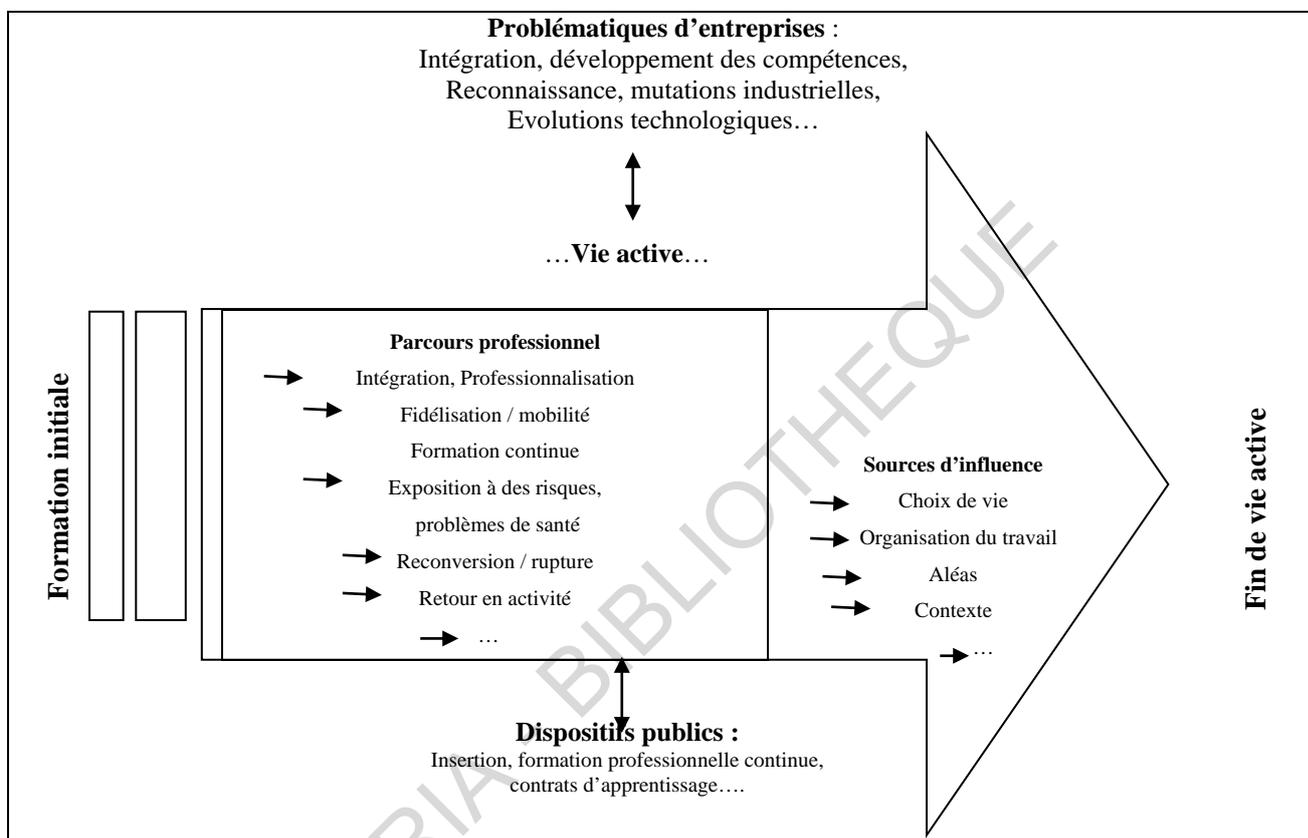
## 2.1 Les transitions et les changements professionnels : un essai de schéma général

L'effet des incertitudes économiques sur les entreprises influe fortement sur le marché du travail et sur les conditions d'accès à celui-ci. Les parcours se construisent avec divers influx : des actions concrètes menées par les personnes, les politiques publiques, les organisations économiques que sont les entreprises.

Pour chaque phase de parcours, il y a un avant, un pendant et un après, avec des causes et effets propres à chaque phase et transition. Pointer les phases, c'est mettre l'accent sur quoi on peut agir pour faciliter les transitions et les changements professionnels. Connaître les différentes phases d'un parcours est un repère pour l'action et un repère pour la gestion des parcours.

Le parcours professionnel se déroule avec des ruptures. Il est important de qualifier ces ruptures afin d'en apprécier la portée et de repérer les leviers pour les dépasser. Le schéma 5 met en exergue l'intégration et le développement des compétences chez le salarié en mobilité.

**Schéma 5** : Processus d'intégration et de développement des compétences.



**Source** : Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT) Avril 2006

Pour les agents titulaires de la fonction publique, pour lesquels la sécurité de l'emploi est acquise, maintenir ou renouveler son intérêt au travail constitue une préoccupation fondamentale. La façon dont les personnes appréhendent et gèrent leur vie professionnelle dépend en priorité de l'intérêt et du sens qu'elles trouvent dans la réalisation de leur travail. Les choix professionnels sont fortement guidés par le souhait de «faire des choses intéressantes» Caser et Loislil, (2004). Pour mieux appréhender le parcours professionnel, le ciblage des entrées et des sorties des salariés s'avère indispensable.

## 2.2 Le ciblage des entrées et des sorties des salariés

Si, dans un périmètre donné (éventuellement une unité de travail comme un ensemble de personnes exposées à des mêmes risques professionnels), un fort volant de jeunes se maintient dans le temps, cela signifie qu'il y'a un renouvellement de la population sur ce périmètre et que les salariés ne vieillissent pas sur ce périmètre. Pour Cartoux et Loisil (2004), deux types d'explications sont possibles:

- les exigences sélectives du travail (pénibilité des tâches, l'exposition à des risques à effets différents) qui conduisent à poser le problème des parcours professionnels sous l'angle des réaffectations ultérieures de ces jeunes ;
- les options ressources humaines retenues par l'entreprise en matière d'intégration et de professionnalisation qui posent des questions en termes de développement des compétences et d'ingénierie de la formation, de gestion des parcours au sein de l'entreprise.

Si une unité de production évolue progressivement d'une tranche d'âge « jeune » vers une tranche d'âge «intermédiaire », on peut se poser la question de la compatibilité à terme entre les éléments caractérisant le travail et le vieillissement des salariés concernés.

Si une unité de travail rassemble durablement des salariés âgés, leur passé professionnel deviendra une préoccupation, une matière à réflexion : quelles expériences les ont conduits à rester ensemble durablement ? Quelles conséquences ces expériences ont-elles eu sur leur état de santé et sur leurs compétences ?

Dans quelle mesure est-ce un choix (conditions de travail pénibles qu'ailleurs par exemple) ou le résultat d'une contrainte (ne pas être à même de pouvoir aller vers d'autres périmètres par faute de compétence ou du fait de l'état de santé) ? Si le périmètre analysé correspond plutôt à un « espace d'accueil » de salariés prématurément usés, il est intéressant de regarder si les évolutions prévues dans les techniques, l'organisation du travail, sont durablement cohérentes avec ce rôle de « catégorie d'accueil » Loisil et Anger, (2004).

Notre recherche tient compte de tous ces aspects. Son objectif est de faire évoluer les conceptions et les pratiques de mobilité dans les entreprises.

### 2.3 L' évolution dans les pratiques de mobilité

La mobilité comme résultante d'une situation d'usure professionnelle avérée apparaît de moins en moins évidente à mettre en œuvre. Ce, d'autant plus que la prévisible relative stagnation des volumes de production, de prochains investissements techniques pour améliorer la productivité n'orientent pas à la croissance des effectifs en main d'œuvre directe ou indirecte Bernon et Quint, (2005).

Par contre, la mobilité professionnelle peut favoriser l'employabilité tout au long de la vie active des salariés de production. Elle permet de limiter la durée d'exposition aux mêmes contraintes physiques et elle induit l'acquisition et la mise en œuvre de compétences diversifiées. Ces deux aspects sont également importants pour l'entreprise. Pour Cartoux, (2004), cela peut faciliter l'adaptation aux évolutions de l'organisation de production et les ajustements de niveau de main d'œuvre entre les différents services. L'enjeu donc, pour les entreprises est de passer d'une pratique de la mobilité contrainte et limitée en nombre à un management « dynamique » et continu de la mobilité. Le but étant d'en faire un levier favorable tant aux besoins d'ajustement des emplois de l'entreprise qu'à l'employabilité durable des salariés au sein de l'entreprise et, éventuellement, hors de l'entreprise Molinie et Volkoff, (2002, p.76).

Dès lors, il s'agit de créer les conditions favorables au développement de mobilité professionnelle des salariés, soit en interne, soit vers une autre entreprise. Dans cette perspective, les entreprises doivent être accompagnées dans l'élaboration et la mise en œuvre

d'une gestion des ressources humaines adéquates, favorisant la mobilité professionnelle.<sup>21</sup>

L'accompagnement envisagé comprend :

- un appui méthodologique en conduite de projet de changement organisationnel ;
- un appui d'expertise dans la recherche d'une meilleure articulation entre l'organisation du travail et la gestion des ressources humaines et développer ainsi un contexte favorable à la mobilité.

Il ne s'agit pas de proposer un système « prêt à l'emploi » composé d'outils, de procédures et de pratiques extérieures à l'entreprise. Au contraire, l'accompagnement envisagé est basé sur l'animation d'un groupe de travail, à partir des étapes suivantes :

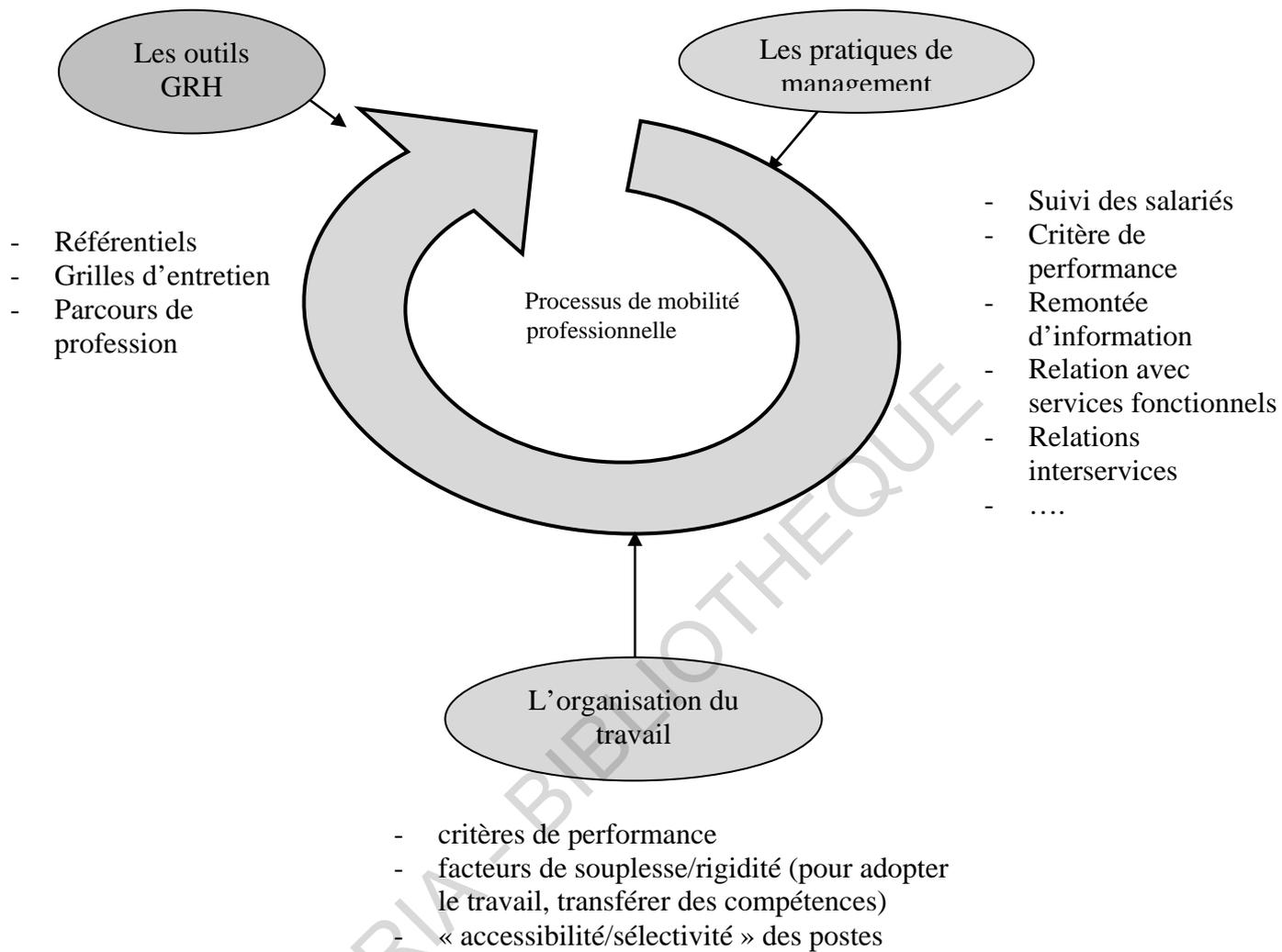
- recenser des outils de gestion GRH pouvant être utiles à la mobilité interne à l'entreprise ;
- analyser leurs usages et les pratiques ;
- identifier les obstacles à lever ;
- élaborer des propositions opérationnelles.

L'examen des conditions de développement de la mobilité professionnelle s'appuie sur les différents éléments qui sont regroupés dans le schéma ci-dessous.

---

<sup>21</sup> Les éléments présentés ci-dessous sont ceux centrés sur la mobilité professionnelle. Deux autres volets sont inclus proposant un observatoire interne des conditions de travail permettant un suivi des relations entre âge, santé et travail et d'expérimentation d'une méthodologie intégrant l'ergonomie dans la conduite de projet industriel.

**Schéma 6 : Processus de mobilité professionnelle**

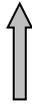


Source : Agence National pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT) Avril 2006

Toujours dans la perspective de faire évoluer les pratiques de mobilité, DANY et LIVIAN (1995), élaborent un modèle basé sur la dichotomie gestion collective/ gestion individuelle.

Outils de gestion collective → Quelles formes de mobilité encourageantes ?

Outils de gestion individuelle → Décider concrètement de la mobilité



Des sources d'innovation :

- compétences techniques et transversales
- postes tremplins et passerelles.

Des freins à lever :

Les représentations collectives

**Source** : DANY et LIVIAN (1995)

On ne saurait évoquer tous les aspects des pratiques de mobilité, sans la prise en compte de la dimension « territoire ».

### **Paragraphe 3. La dimension spatiale**

Etudier les parcours professionnels nécessite d'aller au-delà d'une approche Ressources Humaines (fidélisation, gestion des compétences et besoins de l'entreprise, coût de la formation et de la reconnaissance des compétences acquises...) ou d'une analyse des difficultés de reclassement et de reconversion dues à l'usure professionnelle. Il faut aussi décloisonner les différentes réflexions et démarches déjà engagées, sortir de l'urgence pour se préparer aussi à l'anticipation. L'enjeu est d'entrer, dans une démarche de gestion durable de tous les salariés, quel que soit leur talent. La manière dont ces talents sont traités tend à dynamiser les mobilités professionnelles et / ou fonctionnelles, ce qui signifie que les besoins de recrutement des cadres et professions intermédiaires pourraient solliciter « l'ascenseur social ». Soit la mobilité est dominée par la flexibilité soit enferme les individus dans des segments d'emploi fonctionnant comme des espaces clos. Dans cette optique d'anticipation, la prise en compte de la dimension territoire, quelques analyses des parcours professionnels et enfin l'appui sur quelques repères en matière de dispositifs conduiront les salariés vers un choix conséquent.

### 3.1 La prise en compte de la dimension « territoires »

Les mobilités professionnelles se font souvent sur un périmètre donné, avec quelques nuances notamment en début de vie active, pour les premiers emplois où les changements professionnels peuvent s'opérer à l'échelle nationale. Cependant, le nombre de mobilité géographique significative tend à s'amenuiser par la suite. Passée cette étape d'insertion durable sur le marché du travail, on constate un rapprochement progressif des personnes de leur lieu d'origine ou alors un ancrage qui se renforce au fil du temps dans une même région lors de la construction d'une famille<sup>22</sup>. Dans les entreprises où la mobilité professionnelle et géographique est inscrite dans le déroulement de carrière, celle-ci s'effectue surtout les premières années, notamment à l'expatriation. La mobilité géographique devient par la suite beaucoup plus rare Cartoux, (2004). Pour recruter, les entreprises doivent alors jouer sur des éléments attractifs internes, mais également miser sur l'attractivité du territoire sur lequel elles sont implantées.

L'absence d'attractivité de certaines entreprises, en tant que frein majeur à leur capacité à recruter, se constate au niveau de l'entreprise elle-même et, de son environnement. En effet, l'évaporation de l'emploi sur un territoire, l'expatriation des habitants ou l'absence d'appétence pour s'y installer s'expliquent aussi par des problèmes d'aménagement territorial, en matière de logement, de transports, d'infrastructures scolaires, sportives, de loisirs... . Faible attractivité de l'entreprise et faible attractivité du territoire se conjuguent alors.

Désormais proposer un travail ne suffit plus : outre les écarts entre besoins en recrutement et compétences disponibles, la main d'œuvre peut ne pas répondre à la demande ou se tourner vers d'autres offres. L'entreprise est donc conduite d'une part à susciter l'envie du demandeur d'emploi de se déclarer comme candidat, d'autre part à lui donner des motifs d'implication à long terme dans sa nouvelle fonction en vue de le fidéliser Bernon et Quint, (2005). Les difficultés de recrutement rencontrées sur certaines offres d'emploi sont explicitement

---

<sup>22</sup> Voir [WWW.afpa.fr](http://WWW.afpa.fr)

associées à une faible attractivité des conditions d'emploi et de travail Laine, (2002). Cela constitue aujourd'hui une explication à part entière pour un manque de réponse ou un fort turnover sur un même poste. Il est important de compléter la prise en compte de la dimension « territoire » par la clef d'analyse des parcours professionnels.

### 3.2 La clef d'analyse des parcours professionnels

La présente réflexion ne prétend pas faire le tour exhaustif des parcours professionnels et les pratiques existantes en matière de gestion des mobilités professionnelles dans les entreprises, mais propose quelques clefs de lecture pour ouvrir l'analyse de la mobilité des salariés.

Les parcours s'individualisent, les horizons professionnels se diversifient. Plus nombreuses, les phases de transition sont aussi moins lisibles : passage d'un emploi à un autre, d'un emploi au chômage et, heureusement, du chômage à un emploi, mais aussi d'une situation de chômage à une autre situation de chômage. La probabilité de passer toute sa vie professionnelle dans le même emploi et dans une même entreprise devient de plus en plus faible. Pour la plupart des salariés, la vie active se déroule d'ores et déjà au sein de plusieurs entreprises, en continu dans les meilleurs des cas, mais très souvent avec des ruptures, en alternant des périodes d'activité et d'inactivité, parfois de formation Lasfargues ; Molinie et Volkoff, (1990). Certaines transitions se révèlent particulièrement discriminantes quand elles maintiennent les personnes dans des formes d'emploi précaires ou conduisent au chômage de longue durée.

C'est bien la diversification des horizons et des expériences professionnelles qui conduit à penser la vie active en termes de parcours professionnel. Aujourd'hui multiforme, le parcours professionnel se construit au fil des expériences vécues par un individu sur le marché du travail (emplois successifs, formation, chômage, interruption d'activité.). Il peut suivre un schéma horizontal, ascensionnel ou avec des plateaux de carrière, avec ou sans changement de métier, de secteur d'activité, avec ou sans changement géographique. A ce titre (bien que de plus en plus fréquente), la mobilité professionnelle, par choix (objectifs personnels...) ou par contrainte

(fin de contrat, licenciement ...), n'est pas une condition du parcours professionnel. Elle peut néanmoins en constituer une clef d'analyse. L'enjeu est d'entrer dans une démarche de gestion durable de tous les salariés Alezra ; Bardier et Obadia, (2005).

Or, les entreprises gèrent encore trop souvent les salariés sous l'angle de l'âge, dans le cadre d'une démarche curative, basée sur un traitement des problèmes au cas par cas. Elles tendent certes de plus en plus à s'engager dans une réduction de leurs risques professionnels, mais il est vraisemblable que se maintiendront ou se renouvelleront des situations de travail pénalisantes pour la santé<sup>23</sup> ou le développement des compétences. Dans le contexte du vieillissement démographique des actifs et de l'allongement de la durée de vie active, il est plus que jamais nécessaire de rappeler que les dégradations de la santé comme la dépréciation des compétences relèvent d'une exposition à des risques professionnels, à une organisation du travail privilégiant des activités déqualifiées, routinières. Miser sur les parcours professionnels au sein de l'entreprise de façon à répartir les risques sur un nombre plus grand de salariés pour une durée moindre peut éventuellement être une solution ponctuelle, mais à long terme les difficultés s'imposeront à nouveau.

En somme, la clef d'analyse des parcours professionnels des salariés permet d'identifier les effets de l'organisation, du travail et de pratiques ressources humaines et managériales sur la santé et les compétences et les faire évoluer en conséquence.

### 3.3 Les repères sur les dispositifs

L'accompagnement des mobilités professionnelles, au niveau individuel ou collectif dans une stratégie globale de développement de l'entreprise est fondamental. C'est ce qui explique l'apparition de dispositifs visant à faciliter la prise en compte par l'entreprise des problématiques de mobilités et des compétences. Ce sont entre autres la gestion prévisionnelle

---

<sup>23</sup> Voir notamment : CRISTOFARI (Marie-France)-« Bilan des sources quantitatives dans le champ de la santé et de l'itinéraire professionnel », CENTRE D'ETUDES DE L'EMPLOI ,10/2003, 95pages ; DERRIENNIC (Francis), TOURANCHET(Annie), VOLKOFF (Serge)-« Age, travail, santé : étude sur les salariés âgés de 37à52ans, enquête ESTEV 1990 »,

de l'emploi et des compétences (GPEC) et l'engagement de développement de l'emploi et des compétences (E.D.E.C).

□ **Cadre et référence sur l'appui conseil GPEC**

L'appui conseil en gestion prévisionnelle des emplois et des compétences intervient dans un contexte marqué par la nécessité de mieux anticiper les effets sur l'emploi des mutations économiques et du vieillissement de la population active.

Pour faire face à ces évolutions, les entreprises doivent prendre en compte le dispositif général d'ingénierie destiné à les accompagner dans la gestion à moyen terme de leurs problématiques d'emploi : gestion des pyramides des âges, adaptation et évolution des compétences, organisation du travail, maintien et développement des emplois. Pour cela, Campoy ; Maclouf ; Mazouli et Neveu (2008), abordent la notion de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences sous deux angles : l'approche historique et celle analytique.

Selon l'approche historique, les besoins que cherche à anticiper le DRH ont évolué au fil du temps ; ce sont ces évolutions qui ont justifié une révision constante de l'approche de la gestion prévisionnelle des ressources humaines, faisant ainsi se succéder plusieurs modèles d'analyse :

- la première période qui peut être identifiée est celle des années 1960 où les conditions économiques sont favorables ; les prévisions établies par les entreprises sont à la fois à long terme, quantitatives et collectives, portant principalement sur la gestion des effectifs ; ce que ces auteurs traduisent en terme de « gestion prévisionnelle des emplois » ;
- la deuxième période se caractérise selon ces mêmes auteurs par la prise en compte, de la part des entreprises, de nouvelles attentes des salariés (amélioration des conditions de travail, épanouissement dans le travail etc.). Pour cela, la gestion prévisionnelle, tout en restant quantitative et à long terme, devient de plus en plus individualisée Reynaud, (2001) ;

- la survenue des crises de 1973 et 1979 (les deux chocs pétroliers) vient modifier les priorités des entreprises : désormais, les prévisions à long terme sont beaucoup plus aléatoires. La gestion « prévisionnelle » ne s'effectue plus dans un contexte de croissance mais dans un environnement de crise. Dans de telle situation, les ajustements en termes d'effectifs trouvent leurs limites. Pour Aubert ; Gilbert et Pigeyre (2005), reconverter les salariés concernés et tâcher d'anticiper les éventuels reclassements, la gestion prévisionnelle n'est plus seulement quantitative. Selon ces auteurs, l'identification des compétences des salariés et l'évaluation de leur évolution deviennent une préoccupation à par entière des entreprises. Ce sont les débuts de la « gestion prévisionnelle des emplois et des compétences », marqué en France par la signature de l'accord sur la conduite de l'activité professionnelle (ACAP 2000, Janvier 1991) destiné à favoriser le développement des compétences des salariés ;
- l'équilibre trouvé aujourd'hui, en matière de gestion prévisionnelle se traduit à la fois par une dimension quantitative (gestion des effectifs) et une dimension qualitative (gestion des carrières et des compétences), tant sur le plan individuel que collectif Hategkimana et Roger, (2002).

Partant des discours historiques qui mobilisent cette notion, l'approche analytique mettra en évidence l'objectif de la GPEC. Pour Gillet, (2008), cette approche présente l'objectif d'une démarche de gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences à deux niveaux :

- pour l'entreprise, elle devrait constituer une démarche permanente permettant d'une part d'anticiper l'évolution quantitative et qualitative des emplois à moyen terme et d'autre part d'orienter les politiques RH en conséquence (formation, recrutement, mobilité etc.) ;
- pour les salariés, elle devrait permettre à chacun de se construire un chemin professionnel, chemin qui soit aussi cohérent que possible avec l'évolution de l'entreprise.

Dans cette perspective, une démarche « classique » de GPEC peut être présentée en six étapes principales :

- définition d'un horizon temporel (le plus souvent six mois, ou encore un an, voire deux ou trois ans, plus rarement au-delà) ;
- détermination des besoins qualitatifs et quantitatifs en emplois : cela suppose de s'appuyer sur une définition rigoureuse des emplois, en identifiant pour chacun d'eux le degré de technicité correspondant, le niveau d'information associé à l'emploi, ou encore les relations entretenues par l'emploi en question avec d'autres emplois dans l'entreprise, ainsi que le niveau de valeur ajoutée apporté par l'emploi ;
- analyse de l'état actuel des ressources à partir des données démographiques disponibles dans l'entreprise, ainsi que du niveau des qualifications et des compétences des salariés. Cette analyse peut donc s'appuyer sur des informations préexistantes ou bien solliciter la création ad hoc de données expressément destinées à la GPEC ;
- prévision de l'évolution des ressources ;
- évaluation des écarts entre besoins et ressources ;
- politiques d'ajustement (au niveau collectif) accompagnées des plans d'action individuels correspondants.

Ces politiques d'ajustement peuvent intervenir dans plusieurs domaines de la GRH : politiques de recrutement, de formation, de mobilité, de réorganisation du travail et / ou de l'organigramme, d'aménagements du temps de travail, ou encore de préretraites et de licenciements.

L'enjeu de ce dispositif au regard des mobilités professionnelles et de l'employabilité est donc d'aider l'entreprise à envisager de nouvelles formes de gestion des ressources humaines, de l'accompagner dans ses projets d'évolution, tout en préservant un emploi de qualité et en prenant en compte des difficultés liées à la gestion des âges.

## □ **L'engagement de Développement de l'Emploi et des Compétences (E. D. E.C)**

En France, les contrats d'études prospectives (C.E.P)<sup>24</sup> et les engagements de développement de la formation professionnelle (E.D.D.F)<sup>25</sup> sont désormais regroupés dans un dispositif unique : l'engagement de développement de l'emploi et les compétences (E. D.E.C).

Ce dernier a pour objet non seulement d'anticiper mais également d'accompagner l'évolution des emplois, des qualifications des salariés et des actifs occupés. Les objectifs visés sont de :

- prévenir les risques d'inadaptation à l'emploi ;
- répondre aux besoins de développement des compétences et d'adaptation des qualifications dans les secteurs professionnels ou sur des territoires ciblés.

Ils peuvent prendre la forme d'études prospectives, de diagnostics, d'actions en faveur du développement des compétences en intégrant les objectifs d'égalité professionnelle.

### **Conclusion du chapitre 1**

Le chapitre 1 a permis de proposer une analyse des phénomènes de mobilité et des parcours professionnels. Les évolutions socio-économiques et technologiques contraignent les entreprises à toujours plus de flexibilité et de réactivité. Elles sont de plus en plus contraintes d'articuler leurs modes de production et d'organisation aux fluctuations de la demande, leurs modes de gestion de la main-d'œuvre et, par voie de conséquence, les compétences de leurs salariés de tous âges aux changements des produits et des techniques. De ce fait, l'orientation et la construction des parcours professionnels sont affectées par la capacité à rendre transférable les compétences acquises tant du côté des entreprises que des salariés, par la valeur intrinsèque accordée par les salariés à la vie professionnelle et celle accordée par les entreprises à

---

<sup>24</sup> –le contrat d'Etudes Prospectives trace un véritable portrait d'un secteur, d'une branche, d'un métier. Il identifie les évolutions et définit les axes d'action nécessaires.

<sup>25</sup> –Le dispositif EDDF a pour objet d'aider les entreprises qui projettent d'accroître sensiblement leur effort de formation tant du point quantitatif que qualitatif, par anticipation sur la gestion des emplois et qualifications, par élévation des niveaux de compétences et qualifications, pour réduire les inégalités en terme d'emploi. Articles R 950-25a R 950-32 du code de travail circulaire DG EFP 99-28 du 5 juillet 1999 sur la politique contractuelle de formation.

l'expérience. Désormais les transitions et les mobilités professionnelles sont de moins en moins basées sur des progressions linéaires acquises par l'ancienneté et le statut. Elles se construisent de plus en plus sur la base d'un arbitrage en fonction des contraintes et des opportunités rencontrées. Le temps où l'on entrait dans une entreprise en sachant que l'on allait y passer toute sa vie professionnelle est révolu. Dorénavant les salariés se confrontent, à plusieurs moments de leur vie professionnelle, au développement de nouvelles compétences, au recrutement et à la sélection. Car choisie ou subie la mobilité professionnelle met à nouveau les personnes en situation de sélection, de recrutement. Elle interroge leur capacité à faire face au changement et à remobiliser leurs compétences dans de nouveaux environnements. Mais elle questionne également l'organisation du travail et les pratiques de management et de ressources humaines des entreprises. Comment ces dernières aident-elles les salariés à entretenir leurs compétences tout en préservant leur santé, gages d'une employabilité renouvelée sur le marché du travail ? Dans les expériences professionnelles et les conditions de travail proposées par les entreprises, qu'est ce qui facilite le maintien dans l'emploi ou le retour à l'emploi des salariés ? Ce chapitre 1 a pour prétention non seulement de répondre à toutes ces questions mais il se propose un état d'avancement, avec des clefs d'entrée pour analyser et construire les parcours professionnels. La mobilité y est retenue comme variable opératoire sur les changements professionnels. Pour mieux cerner les contours de la mobilité des salariés, le recours aux compétences et à leur gestion dans le chapitre suivant est nécessaire.

## **CHAPITRE 2. LES COMPETENCES ET LEUR GESTION DANS LES ENTREPRISES**

Dans le modèle de production flexible où l'organisation du travail est moins prescriptive que par le passé, il est demandé aux salariés, employés et opérateurs, notamment, d'accroître leur engagement au travail. En effet, prendre des initiatives, rechercher des solutions implique un engagement d'une autre intensité que le respect des consignes. Cet engagement résulte souvent de la compétence qui peut être définie comme la prise d'initiative et de responsabilité sur les situations professionnelles dans leurs destinations comme dans leur performance Zarifian, (1995).

Après avoir présenté le contexte d'émergence de la démarche compétence, il sera mis en évidence, à partir de différentes définitions, les nouvelles pratiques qui sont liées au processus de gestion des compétences. Ce chapitre comprend donc deux sections. La première intitulée la compétence : objet d'analyse et d'intervention et la seconde aborde le processus de gestion des compétences.

### *Section 1. La compétence : objet d'analyse et d'intervention*

La notion de compétence est récente en psychologie. Certains auteurs (Aubert, Gilbert et Pigèyre, 1993) montrent que les dictionnaires spécialisés qui inventorient les usages les mieux affirmés en psychologie, et dans des disciplines frontières, n'accordent qu'une place réduite à cette notion. Le mot «compétence», n'existait ni dans le vocabulaire de la psychologie de Pieron, Pieron (1973), ni dans celui de la psychopédagogie Lafon, (1969). Dans leur dictionnaire de psychologie, Doron et Parot (1991) relèvent que la « compétence ne faisait pas partie du lexique de la psychologie scientifique avant que Chomsky n'élabore dans le contexte de la linguistique générative, l'opposition compétence-performance ». C'est par analogie avec cet usage que la conceptualisation de la notion a commencé à s'opérer.

Au-delà de l'opposition mise en avant par la linguistique, l'ergonomie cognitive, plus proche des préoccupations managériales, a introduit le terme de compétence dans ses analyses pour désigner « des ensembles stabilisés de savoir et savoir-faire, de conduites types, de procédures standards, de type de raisonnement que l'on peut mettre en œuvre sans apprentissage nouveau » De Montmollin, (1984, P 122). Ce thème est apparu indispensable pour expliquer les conduites professionnelles dans des situations de travail complexes et évolutives. A partir de ce point de départ, la conceptualisation de la compétence s'est poursuivie en réponse aux préoccupations d'analyse du travail Amalberti, De Montmollin et Theureau, (1991). Les psychologues lui réservent une place de plus en plus grande, comme en témoignent, les nombreux articles de la revue *Psychologie du travail et des organisations* et la place reprise par ce thème dans les manifestations scientifiques.

En tant qu'objet d'analyse, la compétence n'est pas l'apanage de la psychologie. Elle peut aussi être abordée dans d'autres perspectives disciplinaires. Sans prétendre à l'exhaustivité, on relèvera l'intérêt qui lui est accordé par les sciences de gestion qu'il s'agisse de la stratégie d'entreprise ou de la gestion des ressources humaines ; par les sciences de l'éducation, attachées à expliquer les mécanismes de sa construction : ou encore celui des sociologues qui s'interrogent sur ses déterminations sociales. Chaque point de vue, à sa manière, restitue une partie de la complexité de la notion comme l'indique Chanlat (1992) pour les phénomènes organisationnels. Le but n'est pas de multiplier les regards pour dégager une image globale de cet « attracteur étrange » le Boterf, (1994).

Cependant, il paraît impossible d'appréhender l'objet sans référence à d'autres niveaux d'analyse. Aussi, seront successivement abordés le contexte d'émergence de la notion de compétence, le modèle de production flexible qui lui fait réponse, les modes de gestion du travail articulé avec ce modèle de production et enfin, le processus de gestion de la compétence.

### *Paragraphe 1. Le contexte d'émergence de la notion de compétence*

Le contexte actuel d'instabilité et de turbulence de l'environnement pose avec acuité la question de savoir comment les entreprises établissent et conservent durablement des avantages compétitifs Barney et Grant, 1991 ; Didier et Guerrero, (2002).

Depuis le début des années 1980, l'approche basée sur les ressources s'efforce d'apporter un éclairage sur le rôle de facteurs internes spécifiques dans la croissance de la firme. Le courant des capacités dynamiques s'est davantage intéressé aux mécanismes de combinaison des ressources élémentaires de l'entreprise Prahalad et Hamel, (1990). Cependant, les processus mêmes de création et de développement de compétences spécifiques, individuelles et collectives, au sein de l'organisation, restent pour l'instant moins étudiés.

Néanmoins il n'existe pas encore une « théorie de la compétence » reconnue par tous. Or, ces questions ont un intérêt pour les praticiens, qui sont confrontés à la problématique de la création rapide, de la capitalisation et de la transférabilité de compétences adéquates, en particulier au niveau collectif. C'est la perspective de cette recherche qui s'appuie sur l'émergence de la notion de compétence et celle de sa gestion à travers la création rapide et le développement de compétences adéquates dans l'optique d'une amélioration de la politique de performance de l'entreprise. Quel est donc le rôle du progrès scientifique dans l'émergence de la notion de compétence ?

Les progrès de l'automatisation ont transformé le rôle de l'homme dans son travail. Pour M. STROOBANTS « on ne parle plus de l'ouvrier » qui exécute une tâche, mais de l'opérateur qui « maîtrise des incertitudes », qui doit « résoudre des problèmes », voire « gérer des projets »<sup>26</sup>. L'auteur propose l'hypothèse « d'une abstraction croissante des compétences associées à l'automatisation »<sup>27</sup>. Pour M. PARLIER<sup>28</sup>, « les transformations technologiques ont eu des répercussions sur tous les métiers ».

---

<sup>26</sup> M. Stroobants « la compétence à l'épreuve de la qualification » dans JP Durand, vers un nouveau modèle productif, Syros, P269

<sup>27</sup> –op. cit P 275

Dans ce contexte de travail évolutif et soumis à des aléas non strictement prévisibles, la compétence prend une importance centrale, puisqu'il ne s'agit plus seulement de mettre en œuvre des savoirs directement liés à des activités délimitées et prédéfinies, mais aussi et surtout de faire face à des situations évolutives. Être capable de réagir à une situation connue en fonction d'une solution préexistante bien identifiée n'est plus suffisant ; ce qui importe désormais c'est de faire face à l'imprévu, d'élaborer des solutions inédites pour des situations imprévisibles »<sup>29</sup>.

Les mutations économiques ont entraîné dans les années quatre vingt dix un recentrage sur le métier d'origine<sup>30</sup> (théorie des compétences organisationnelles)<sup>31</sup> et un nombre croissant d'opérations de coopérations et partenariats. Zarifian dresse une typologie de ces types d'accords. Il lie la coopération au modèle de la compétence, en rappelant que c'est « de plus en plus au sein de rapports coopératifs que cet auto développement de la compétence apparaît, à la fois, comme besoin et comme dynamique, par interpellation croisée des savoirs et des intelligences des personnes impliquées dans ces rapports, face à des situations qu'ils assument ensemble »<sup>32</sup>.

Un troisième facteur qui participe à l'émergence de la compétence est aussi pris en considération : l'environnement sociologique sous l'angle de l'évolution des comportements des salariés. Ceux-ci, dans leurs nouveaux thèmes de revendication, attachent de l'importance à une formation continue de qualité ainsi qu'à une prise en charge par l'entreprise du développement de leurs compétences individuelles et collectives. Ils considèrent que ces acquisitions leur procurent une plus-value non négligeable sur un marché du travail toujours plus exigeant et

---

<sup>28</sup> M. Parlier « Reconnaître les compétences dans l'entreprise », *Personnel*, n° 412. P. 71-75.

<sup>29</sup> – Article « la compétence au service d'objectifs de gestion » PP. 91-107 issu du livre de M. Parlier, F. Minet, S. Witte de, *la compétence mythe, construction ou réalité ?* Edition l'harmattan, 1994

<sup>30</sup> –G. Hamel, CK Prahadal, *La conquête du futur*, Inter édition chapitre 1 PP :9-32

<sup>31</sup> – les compétences organisationnelles sont traitées principalement par la littérature anglosaxonne, nous souhaitons souligner deux articles principaux : RG Megrath, IC. Macmillan, S. Venkataraman, « Defining and developing competence : a strategic process Paradigm, » *strategie Management Journal*, vol 16, 1995,PP251-275 : CK. Prahadal, G hamel, *the core competence of the corporation* »

<sup>32</sup> – P. zarifian « Coopération, compétence et système de gestion dans l'industrie : à la recherche de cohérence », 5<sup>e</sup>- congrès de l'AGRH, 17-18 novembre 1994, Montpellier, PP.15-21

concurrentiel. Ne pourrait-on pas imaginer un glissement du « marché de l'emploi » vers un « marché des compétences » ? Ce marché des compétences entraîne une transformation profonde de l'environnement.

### 1.1 Une transformation profonde de l'environnement

Cette fin de siècle se caractérise par des mutations économiques rapides et par l'émergence d'un nouveau stade du développement de l'entreprise. Les changements sont importants et concernent en premier lieu la nature du travail et sa division. Il s'agit de véritables bouleversements. Changement dans les entreprises qui doivent tout à la fois gérer un travail qui devient immatériel et inventer de nouvelles formes de coopération entre les salariés. Bouleversement de la division du travail entre les entreprises, avec le recentrage des grandes organisations autour de leur « cœur de métier » Hamel et Prahalad, (1995) et la sous-traitance d'activités périphériques (hier l'entretien, le gardiennage des locaux, la restauration d'entreprise, aujourd'hui une part croissante des services informatiques et comptables).

Bouleversement enfin de la division du travail entre les nations, avec la globalisation et la mondialisation des marchés qui externalisent non seulement les biens produits, mais, ce qui est nouveau, des facteurs de production eux-mêmes Rogers, (2000) ; Collins, Smith et Stevens, (2001).

Ces forces économiques se combinent avec l'affaiblissement des grandes relations politiques nationales et la déréglementation des marchés. Les politiques d'entreprise formalisées et les procédures qui les accompagnent ne font plus recette. Elles ne sont plus considérées comme pertinentes pour gérer l'incertitude. Aussi, sont-elles supplantées par des processus de régulation continue, plus informels, au sein d'organisation de plus en plus virtuelles.

L'environnement est déterminé par des facteurs politiques et économiques qui sont à l'origine de mutations sociales et culturelles de plus en plus contraignantes. La libéralisation de l'économie à l'échelle mondiale s'alimente dans les pays les plus industrialisés, d'un rejet

culturel des structures d'autorité. Cette dernière variable favorise la création de petits collectifs de travail responsabilisés sur des objectifs de performance, mais aussi la précarité d'emploi et une implication plus réservée des salariés. Il faut donc rechercher de sources nouvelles de mobilisation.

Dans cet environnement, les technologies de l'information et de la communication jouent un rôle puissant d'accélérateur. Leurs effets sont complexes. La multiplication des outils de travail mobile (ordinateurs portables, téléphones mobiles, courrier électronique etc.) et la mise en réseau des traitements d'information par interconnexion des postes de travail favorisent la délocalisation des activités et des hommes. Simultanément, elle contribue à rapprocher la décision de l'action en fournissant à un nombre important de travailleurs de l'information (cadres, administratifs, techniciens et employés) de puissants moyens de production et d'accès à des bases de données.

Bien sûr, la transformation des firmes ne peut être ramenée à une physique des facteurs d'environnement. Elle relèverait plutôt d'une complexe alchimie dans laquelle le rôle des parties prenantes (un individu ou groupe d'individu qui affecte ou qui peut être affecté par la réalisation des objectifs d'une organisation) est déterminant.

Jadis écartés par une technostructure bénéficiant d'une large autonomie, les actionnaires ont repris une part significative du pouvoir tout comme les clients, qui pourraient jouer à l'avenir, à travers les associations de consommateurs, un rôle influent.

Ils constituent à l'évidence des catégories d'acteurs clés dans les mutations en cours. Les dirigeants, mêmes s'ils sont devenus plus vulnérables aux aléas boursiers, ont toujours un rôle incontestable. Enfin, il faut bien aussi que les salariés, qui apportent de plus en plus de compétences spécifiques trouvent leur place dans cette nouvelle répartition.

## 1.2 L'avènement du modèle de production flexible

Pendant les « trente glorieuses », l'organisation du travail était pensée pour assurer la stabilité.

Mais aujourd'hui, ce qui est vertu, c'est au contraire la flexibilité, la capacité d'adaptation, la

capacité d'innovation, la capacité réactionnelle. Dans plus d'une organisation, l'équilibre traditionnel entre la part de travail routinier et les problèmes à résoudre a été rompu. Lorsque le travail est routinier, le poste de travail connaît une certaine stabilité et acquiert une certaine identité. Mais lorsque la part routinière du travail est assurée par la machine, l'opérateur a surtout pour fonction le traitement des incidents et dysfonctionnements.

Le travail plus immatériel, plus abstrait, plus collectif aussi, implique une réelle coopération et non une simple coordination des tâches. Il ne s'agit plus alors d'agencer un ensemble de postes de manière cohérente au regard des objectifs de l'entreprise. Il s'agit de mobiliser des compétences s'exprimant au sein des collectifs de travail. Ce n'est pas pour rien si les structures projets, si les groupes autonomes de production, quel que soit le nom qu'on leur attribue, se sont si fortement développés.

L'organisation du travail est, d'une façon générale, moins prescriptible que par le passé, et en contrepartie, elle demande au salarié d'accroître son engagement et son dévouement. Prendre des initiatives, rechercher des solutions implique un engagement d'une autre intensité que le respect des consignes.

Aussi, Zarifian (1995) affirme que : (« La compétence est une prise d'initiative et de responsabilité sur les situations professionnelles, dans leurs destinations comme dans leur performance ». La compétence est « une attitude sociale (...), un engagement qui vient de l'individu », c'est aussi une « intelligence individuelle et collective des situations productives, considérées dans l'ensemble de leur complexité (...). L'intelligence est la compréhension de situations et actions pour les prendre en charge. Les situations productives sont-elles-mêmes mobiles, évolutives, en partie imprévisibles »).

C'est d'ailleurs largement parce que ces situations productives sont en partie imprévisibles que l'organisation est contrainte de s'effacer devant la compétence des individus. C'est aussi pourquoi cette compétence se définit comme la capacité de réaction à l'évènement et qu'elle se

développe également à l'occasion de ces événements. L'événement est tout à la fois la faiblesse de l'organisation et le moteur de sa dynamique sociale.

C'est autour de ces idées que Zarifian et Valtz, (1995), vont développer un modèle organisationnel<sup>33</sup>. Ce modèle place en effet en son centre l'événement qui est défini comme une « discontinuité » singulière, imprévisible, imminente à la situation elle-même... Et face à cet événement, l'auteur plaide pour une remise en cause de ce qu'il dénonce comme « véritable coup de force social » : La séparation du travail et du travailleur. Bien sûr cette séparation n'a jamais été totale. Il n'en reste pas moins que la théorie dominante de l'entreprise repose bien sur cette séparation. La mise en œuvre de ce « modèle de la compétence » est alors une opération de reconstruction de la relation homme/travail, une opération de réunification de l'homme et son travail.

### 1.3 Les implications pour l'organisation

Les tâches routinières se sont mécanisées, l'homme doit de plus en plus faire face aux aléas de fonctionnement, résoudre des problèmes. De la stabilité rassurante de l'organisation classique, on a glissé dans l'instabilité d'un travail plus immatériel, plus abstrait, plus collectif, mobilisant l'initiative et nécessitant l'engagement des salariés. La logique de poste était une logique d'activité cadrée, répétitive ; la logique de compétences valorise la contribution. Elle reconstruit une autre relation de l'homme au travail sans doute plus dynamique, mais aussi plus stressante ou plus exigeante pour l'individu.

C'est parce que les organisations du travail deviennent plus mouvantes, plus flexibles, qu'elles requièrent que l'on s'intéresse plus aux compétences mises en œuvre par les salariés. En l'espèce, il ne s'agit plus seulement aujourd'hui d'analyser, en situation, la mise en œuvre de tâches prescrites dans une approche classique de la productivité directe du travail ; la nature de la performance économique de l'entreprise commande que les critères d'efficacité du travail

---

<sup>33</sup> Zarifian et Valtz, 1995, définissent cette notion de modèle d'organisation comme « ce qui articule intimement les dimensions techniques, sociales et économiques d'un univers de production, et ceci dans la construction même des normes et des règles qui définissent ces dimensions ».

reposent davantage sur la qualité des échanges (coopération, « compétence collective », responsabilisation, etc.) et leur capacité à remodeler le poste de travail lui-même. Ces évolutions contraignent alors l'analyse du travailleur en situation.

Cette dernière logique entraîne de nouvelles façons de considérer l'homme dans l'organisation et, dans le même mouvement, de nouvelles pratiques de gestion du travail.

### ***Paragraphe 2. De nouvelles pratiques de gestion du travail***

« Démarche de « compétences », logique de « compétences », gestion des compétences, on pourrait légitimement s'interroger sur ce qui fait l'unité de ces formules. Mais en même temps, de telles expressions ne sont pas détachées du réel : elles recouvrent des pratiques, des expériences d'entreprise, qui sont des sources de compétences concrètes pour les individus à qui elles sont appliquées ». De nouvelles pratiques émergent bel et bien, que ce soit en formation, en gestion de carrière, en rémunération, en gestion prévisionnelle Gilbert et Thionville, (1990) ; même si le changement est moins général que l'ampleur du discours peut parfois nous le laisser croire.

Ces nouvelles pratiques sont fondées sur les nouvelles philosophies de gestion. C'est d'ailleurs en cela qu'elles sont particulièrement intéressantes. Le développement de ces pratiques oblige à des ruptures culturelles qui ne sont pas forcément aisées. Quand la gestion des ressources humaines d'une entreprise a été fondée pendant des décennies sur l'orthodoxie d'une logique de poste, instrumentée par une méthode de qualification de ces mêmes postes, l'adoption d'une logique de compétences ne se réalise pas sans difficulté et sans tension.

Tous ces mouvements centrés sur l'idée de compétence, n'ont pas la même origine et ne cherchent pas nécessairement à atteindre le même but. Pour les repérer, cela peut être illustré à travers les quatre canaux suivants :

- la formation professionnelle ;
- des tentatives de gestion prévisionnelle de l'emploi ;

- le développement de la mobilité ;
- et les pratiques de rémunération.

La combinaison de ces quatre mouvements contribue sans doute au développement des compétences.

## 2.1 De la formation au développement des compétences

La formation s'est développée dans le cadre des disciplines ou des métiers. Mais cet encadrement qui a sa pertinence, peut devenir contre productif dans un monde où les frontières entre disciplines, entre métiers, entre fonctions sont mises en cause. Aussi les formateurs ont-ils cherché à sortir de ces difficultés par la formulation de compétences professionnelles exigées par les situations de travail observées ou imaginées. Ces « compétences exigées » remplacent comme fil directeur de la conception de la formation, les « exigences du métier » Parlier ; Minet et Witte de, (1994).

Mais au-delà des mots, où est le changement ? Le métier connaît ses frontières. Telle activité ressort d'un métier et telle autre n'en ressort pas. Or, les métiers ont pris des valeurs identitaires et les frontières deviennent des objets conflictuels. Certains les défendent, d'autres essaient de les déplacer à leur avantage, etc. .... Aujourd'hui, par exemple, dans la presse, la question de la saisie de l'information se pose encore.

Que doit faire l'ouvrier du livre ? Que doit faire le journaliste ? Les cas où la même information est saisie plusieurs fois ne manquent pas ! Dans des entreprises en changement organisationnel rapide et profond, les frontières professionnelles demandent à être dépassées... et la meilleure façon de les dépasser est encore de les abolir. Plutôt que de parler des « exigences du métier », il devient préférable de parler des compétences exigées par les nouvelles organisations... Dans cette perspective, il est difficile de séparer les compétences de la gestion prévisionnelle des emplois.

## 2.2 La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

La gestion prévisionnelle est l'ambition de procéder à des décisions de gestion capables d'anticiper sur les évolutions futures : évolutions tant quantitatives que qualitatives. Aussi, cette gestion prévisionnelle commence-t-elle par des études de l'existant et par des projections à 3, 5 ou 10 ans. Mais comment saisir cet existant ? Dans la plupart des entreprises, les gestionnaires restent fidèles à la séparation de l'organisation (les emplois), des ressources humaines (les personnes). Pour appréhender les emplois, les méthodes d'analyse sont disponibles depuis bien longtemps. Mais comment saisir les ressources humaines ? Bien sûr, les données sont faciles à identifier : l'âge, le diplôme, la qualification formelle, c'est-à-dire le statut ou le coefficient de qualification... mais cela reste limité. Il est difficile de répondre à la question « *que sait faire le personnel ?* ». Il est vrai que l'entreprise traditionnelle et son management s'intéressent d'avantage à ce que font les personnes plutôt que ce qu'elles sont ou seraient capables de faire. Alors, si l'on veut effectivement répondre à cette question « que sait-il faire ? » un passage par l'analyse des compétences s'impose. En matière du développement de la mobilité, le premier chapitre apporte plus de précision. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences a un impact sur les pratiques de rémunération.

## 2.3 Les pratiques de rémunération

Longtemps appréhendée uniquement comme un coût, la rémunération est peu à peu apparue comme un élément stratégique de la performance des entreprises Tidjani et Simen, (2007). Ainsi, la maîtrise des dépenses salariales demeure un facteur clé de la compétitivité des entreprises. En outre, la rémunération, en tant que telle, est aussi et surtout perçue comme une variable stratégique dans la politique de gestion des ressources humaines des entreprises Barraud, (1999).

Pour Mincer et Becker, (1964), la raison est toute simple : elle permet non seulement d'atteindre des objectifs strictement « RH » (recrutement, mobilisation, motivation, fidélisation, etc.) mais

aussi des objectifs économiques et financiers (amélioration des qualités, augmentation de la productivité, hausse du rendement du capital humain, création de valeur, etc.). Dans cette optique, deux éléments fondamentaux sont utilisés pour illustrer les politiques de rémunération :

- pour Tidjani et Simen, (2007), en matière de performance organisationnelle, la majorité des résultats des travaux sur les liens entre rémunération et performance organisationnelle montre que les entreprises qui mettent en place un système de partage des bénéfices (intéressement, participation aux résultats , actionnariat salarié) ont des résultats supérieurs du point de vue de la performance commerciale ( volume d'activité) et de la performance productive ( efficacité dans l'utilisation des facteurs de production). Toujours pour ces mêmes auteurs, des études ont montré également que les entreprises ayant mise en place un système de participation financière obtiennent de meilleurs résultats du point de vue de la performance commerciale (niveau, croissance des ventes ...) que celles qui ne s'en sont pas dotées. Certains auteurs mettent en avant plusieurs explications à cette différence. Pour Cable et Wilson, (1989), il est nécessaire d'accompagner la participation financière de changements organisationnels ou de mettre en place simultanément un système de participation aux décisions afin d'obtenir une meilleur performance organisationnelle ;
- l'entreprise traditionnelle a une organisation du travail conceptualisée par le poste : le poste de travail. Elle est donc pensée comme une juxtaposition de postes. Le poste est produit par la dimension des tâches. Un poste est une situation de travail définie par l'organisation. Dans cette situation, le salarié peut remplir correctement son poste ou non, mais il ne peut modifier le contenu du poste. L'entreprise traditionnelle a donc conçue sa gestion des ressources humaines sur ce concept organisationnel : le poste. Elle recrute pour un poste. Elle rémunère le fait qu'un poste soit tenu. Le salaire est donc fonction du poste occupé. Les postes sont qualifiés (la qualification des emplois) puis

classés. Le développement de carrière se fait en changeant de postes ; en passant d'un poste de classement inférieur à un poste de classement supérieur.

Cette logique, dite « logique de poste », qui est aujourd'hui remise en cause dans plusieurs entreprises est remplacée par une « logique de compétence ». Dans le cas de la rémunération des compétences, les salariés sont rémunérés non pas en fonction de leur poste ou de l'emploi occupé mais en fonction des compétences développées au cours de leur présence dans l'entreprise. Très peu utilisée dans les pays en développement, la rémunération par les compétences n'est pourtant que rarement étudiée. Pour les auteurs comme Leblanc, (1991) ; Stark et al, (1996) ; Murray et Gerhart, (1998), la plupart des recherche dans les domaines est fondé sur des études de cas qui concluent à l'efficacité de la rémunération des compétences. L'individu est recruté pour ses compétences, payé pour ses compétences ; son développement de carrière passe par le développement de ses compétences. Ainsi, le recours à ces différentes pratiques qui favorisent l'acquisition et le transfert des compétences seront complétées par quelques définitions et caractéristiques.

### ***Paragraphe 3. Les définitions et les caractéristiques des compétences***

La notion de compétence ne génère pas encore d'approche théorique générale validée empiriquement. On peut admettre qu'il existe une définition consensuelle minimale qui sera utilisée comme référence, à savoir le triptyque : « savoir, savoir-faire, savoir être ».

En gestion des ressources humaines, la compétence est souvent définie comme l'ensemble des savoirs, savoir-faire, savoir être nécessaires à l'exercice d'un métier. La notion de savoir renvoie évidemment aux connaissances initialement et ultérieurement acquises indispensables à l'exercice de la profession. Le savoir-faire, est lié à l'expérience, le tour de main de l'employé par exemple. Le savoir-être quant à lui, est lié au comportement de l'individu dans l'entreprise, au sein de l'équipe, face aux clients.

Pour mieux appréhender cette notion si riche en contenu, il nous semble opportun de prendre le concept de compétence d'abord sous l'angle individuel, ensuite sous sa forme organisationnelle et enfin présenter ses caractéristiques.

### 3.1 Le concept de compétence individuelle : des définitions multiples

D'une façon générale, la compétence individuelle se définit comme un ensemble relativement stable et structuré de pratiques maîtrisées, de conduites professionnelles et de connaissances, que des personnes ont acquises par la formation et l'expérience et qu'elles peuvent actualiser dans des conduites professionnelles validées par l'entreprise. Pour le Boterf et alii (1992)<sup>34</sup>, elle ne préexiste pas à celui qui l'acquiert mais se manifeste dans les savoirs et savoir-faire mis en œuvre et validés en milieu professionnel en fonction des résultats attendus dans l'organisation. Pour Jolis (1998), elle est un processus combinatoire et « résolutoire » (i.e. destiné à résoudre un problème) qui allie « des compétences pratiques, théoriques et sociales ».

Le niveau individuel des compétences consacre l'idée selon laquelle la compétence doit être mise en œuvre pour ne pas s'éroder, qu'elle se construit et se déconstruit dans l'action, et qu'elle est transférable sur la base de processus d'apprentissage individuels et / ou collectif. Pour Besson et Haddadj (2000), les compétences individuelles relèvent d'une accumulation de savoir-faire issus de l'expérience. Les situations de travail, de conception (qui font appel à l'expérience) en sont en partie les révélateurs et les dispositifs créateurs. En ce sens, la compétence ne peut être séparée de ses conditions de mise en œuvre et de valorisation.

### 3.2 Le concept de compétence organisationnelle : une variété de définitions

Sur le plan managérial, les premiers auteurs à s'être penchés sur le concept de compétence organisationnelle sont ceux de la Ressource- Based View Wernerfelt, (1984) ; Barney, (1991) ; Dierickse et Cool. (1989). La firme est vue comme un patrimoine de ressources, un fond de

---

<sup>34</sup> le Boterf et alii (1992), cité par Evelyne Rouby, Catherine Thomas(2004) « codification des compétences organisationnelles l'épreuve des faits » n° 149 Mars/ Avril 2004, PP. 51-67

ressources internes, externes internalisables ou internes externalisables Grant, (1991). Les compétences organisationnelles sont alors décrites comme des ressources organisationnelles qui consistent dans une coordination de ressources à un niveau plus élémentaire Grant, (1991), cette combinaison étant le résultat cumulé d'une série d'investissements réalisés sur une période donnée. En fait, ici, les compétences sont fondamentalement liées à l'expérience accumulée dans le temps et dans l'espace et confèrent un différentiel fonctionnel à l'entreprise qui en est dépositaire.

Par la suite, deux autres courants, la théorie des compétences fondamentales et la théorie des capacités dynamiques, ont contribué à construire ce qu'il convient de dénommer le mouvement ressources compétences, pour en préciser les contours et contenus. La théorie des compétences fondamentales s'intéresse surtout à la question de l'exploitation des compétences organisationnelles, une fois celle-ci détenues par l'entreprise. Cela rejoint la visée essentiellement opérationnelle de ces travaux et leur articulation autour de la méthodologie à employer par l'entreprise pour valoriser et protéger ses compétences Hamel et Prahalad, (1995). Les multiples définitions, qui se superposent les unes aux autres<sup>35</sup>, privilégient toute une représentation de la compétence en tant qu'ensemble combiné de savoirs divers et de technologies qui permettent à l'entreprise de proposer un avantage particulier à la clientèle. La plupart soulignent également la dimension relative à l'intentionnalité managériale. Pour Sanchez et alii (1996), la compétence est « an ability to sustain the coordinated deployment of assets in a way to help a firm achieve its goal. » Dans cette optique, la création de valeur ne peut être le fruit du hasard, elle émerge d'une combinaison intelligente de ressources et de compétences de niveaux plus élémentaires pour répondre à une finalité Rouby et Thomas, (2004). Les compétences organisationnelles sont alors intimement liées aux processus de

---

<sup>35</sup> Les compétences organisationnelles sont « a bundle of constituent skills and technologies » (Hamel et Prahalad, 1995), « a coordination of diverse production skills and integration of multiple streams of technologies » (Rumelt, 1994).

management et aux éléments organisationnels construits autour de la connaissance et des savoir-faire individuels.

Dans la théorie des capacités dynamiques, la frontière entre les notions de compétence et de capacité organisationnelle est ténue, compétences et capacités constituant une base stable sur laquelle l'entreprise fonde son développement et ancre sa stratégie. Alors que les compétences renvoient aux savoirs fondamentaux dont dispose l'entreprise, notamment dans le domaine technologique, les capacités ont trait aux savoir-faire de l'entreprise qui conditionnent la qualité de la mise en œuvre des compétences centrales Sanchez et alii, (1996). Elles constituent ainsi l'axe managérial de la compétence centrale. Teece et alii (1997) notent l'importance des capacités relatives de l'entreprise à utiliser ses ressources actuelles pour créer de nouvelles ressources et pour concevoir de nouvelles manières d'utiliser les ressources en les combinant avec d'autres, nouvellement intégrées. Le passage de ces concepts aux différents principes les régissant est nécessaire pour mieux comprendre leurs fonctionnements.

### **3.3 Les caractéristiques des compétences**

La compétence, qu'elle soit individuelle ou collective est régie par un certain nombre de principes invariants :

- la compétence est une mise en situation (principe d'action) ;
- la compétence est contingente, elle est contextualisée à une finalité (principe téléologique) ;
- la compétence est un attribut de l'homme, elle revêt un aspect individuel ou collectif ;
- la compétence est une construction, elle change dès qu'on le met en œuvre (principe dynamique) ;
- la compétence doit être reconnue par les autres pour acquérir une crédibilité (principe normatif du regard d'autrui) ;

- la compétence est transférable dans le cadre de processus d'apprentissage individuel et/ou organisationnel ;
- la compétence a un caractère permanent si elle est mise en œuvre (principe de régularité).

Pour tendre vers plus d'objectivité, il convient de souligner également les aspects critiques engendrés par une utilisation massive du concept de compétence individuelle et organisationnelle. Ces différents aspects critiques seront développés dans la deuxième section. Cette dernière est intitulée le processus de gestion des compétences dans les entreprises.

## **Section 2. Le processus de gestion des compétences dans les entreprises**

On observe une évolution de la gestion du personnel vers la gestion préventive et prévisionnelle des emplois et des compétences<sup>36</sup>. C.H.BESSEYRE DES HORTS, dans un ouvrage consacré à la gestion stratégique des ressources humaines<sup>37</sup> soutenait, dès 1988, que les trois missions de la GRH pour mettre en œuvre la stratégie d'entreprise reposaient sur l'acquisition, la stimulation et le développement des compétences. La gestion des compétences n'est pas un processus qui revêt un contenu identique dans toutes les organisations. Dans certains cas, il représentera uniquement les entretiens d'embauche, dans d'autres sociétés il comprendra les étapes d'évaluation annuelle et de formation à de nouvelles compétences. On s'aperçoit donc que chaque entreprise gère les compétences de façon plus ou moins intégrée. Pour que le processus de «gestion des compétences» fonctionne, il faut l'élaboration d'une stratégie visant la création, la capitalisation et la transférabilité des compétences.

### **Paragraphe 1. Les écueils de la gestion des compétences**

---

<sup>36</sup> – M. Parlier, la compétence mythe, construction ou réalité ? P.9

<sup>37</sup> CH- Besseyre des Horts vers une gestion stratégique des ressources humaines, Edition d'organisation, 1988.

Si, en première approche, il semble y avoir un consensus sur l'intérêt de gérer des compétences, on ne peut ignorer les obstacles aux processus d'évolution qui le caractérisent :

- la pression sur la rentabilité, le climat d'incertitude lié aux fusions et restructurations à répétition sont sources de tension ;
- ils peuvent inhiber le désir de progrès et discréditer toute prétention à des actions de gestion ;
- les systèmes de gestion des ressources humaines fortement individualisés sont un frein à la réflexion collective sur l'action et au partage d'expériences nécessaires au développement des compétences individuelles voire collectives.

Si les entreprises exigent souvent un niveau de qualification plus élevé, compte tenu de la dématérialisation du travail et des capacités d'abstraction qu'elles mobilisent, elles ne sont pas forcément productrices de nouvelles compétences, par exemple, les nouvelles technologies de l'information et de la communication ont parfois paradoxalement pour effet de limiter les communications directes entre salariés, de contenir, ceux-ci dans des tâches routinières de traitement de données.

Enfin, en théorie, le rôle de la gestion devrait être d'activer l'ensemble des méthodes susceptibles de faciliter le développement des compétences. En pratique, les freins à la capitalisation collective des compétences sont nombreux et nuisent à la diffusion des savoirs dans l'organisation. Ils sont le plus souvent liés à la gestion du temps et à la priorité accordée à la production : transmettre et partager ses résultats est une activité jugée secondaire.

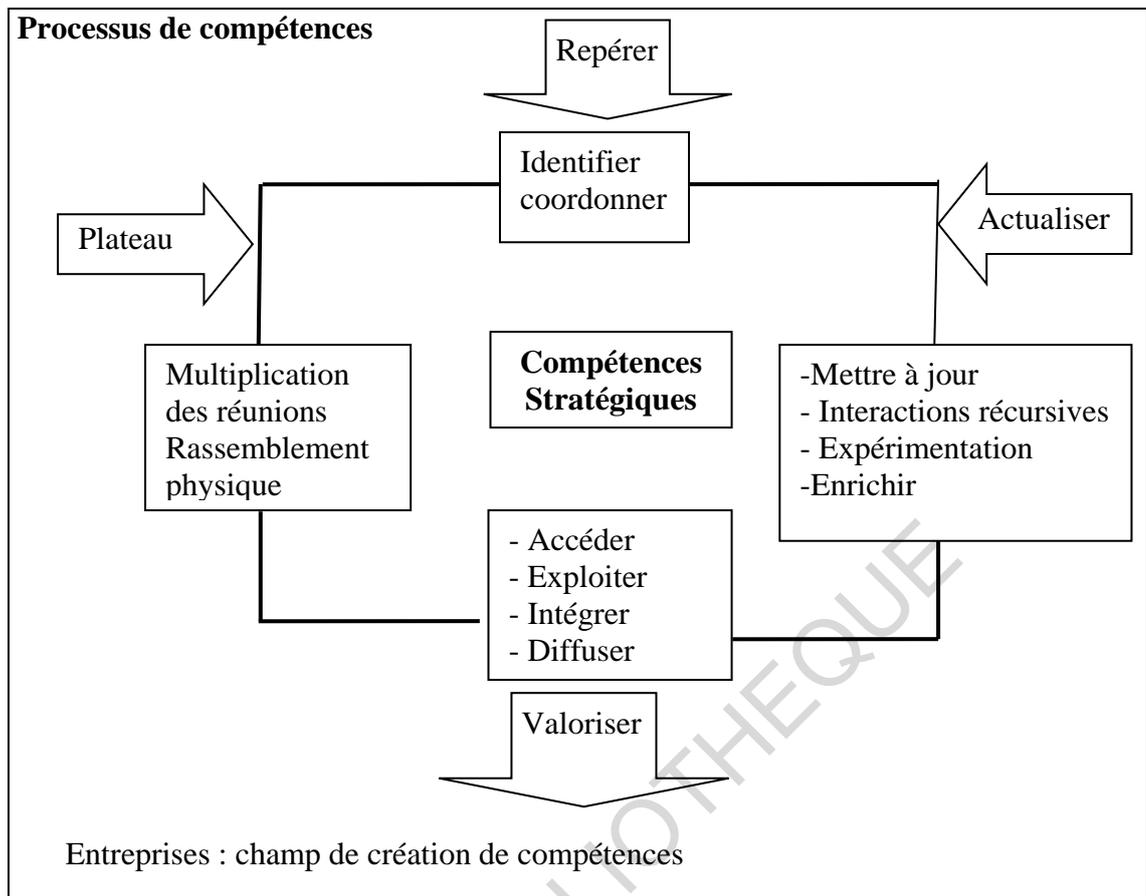
C'est sur ce dernier point trop souvent négligé que nous allons faire évoluer notre analyse.

### **1.1 La création des compétences**

Depuis les années 1990, les progrès d'innovation sont apparus comme des lieux privilégiés de construction de compétences, d'apprentissage dans l'action Midler (1993) ; Hatchuel (1994) et Giard, (2000). Ils constituent un champ d'expérimentation en temps réel des interactions récursives entre acteurs d'origines diverses Tarondeau et Wright, (1995). La coordination des

compétences des acteurs au cours du déroulement des activités a alors un rôle particulièrement important. Des dispositifs favorisent les interactions entre acteurs : multiplication des réunions à tous les niveaux, rassemblement physique en un même lieu (le plateau), utilisation de supports physiques, rôle des dates-clés. Charue et Midler (1994) ont détaillé le rôle des dates-clés de la cible dans ce processus, à la fois dans la construction d'une position commune sur les objectifs du projet : les moyens pour y parvenir, et dans la délimitation des voies d'exploration possibles. Cependant, depuis le milieu des années 1990, la grande instabilité caractéristique d'un contexte turbulent ne permet plus l'anticipation et la prévision. En l'absence de préférences claires, c'est l'action qui rend possible à la fois la découverte des problèmes et des solutions Hatchuel et Weil, (1999). Dans cette optique, les entreprises peuvent être alors les champs de construction de nouvelles compétences d'exploration et de négociation de compromis, de progression par itération et tâtonnement Schöner, (1993) ; Eisenhardt et Martin, (2000). Les deux derniers indiquent également que dans le cas de marchés turbulents, les capacités dynamiques doivent être simples et offrir un cadre suffisant pour permettre aux acteurs de focaliser leur attention sur leur cible. La structuration du champ à explorer, par des prototypes, des « épreuves », des tests, l'implémentation partielle d'option multiples favorise alors la création de nouvelles connaissances en permettant un apprentissage rapide par essais-erreurs Garel, (2002). Dans le cadre de la structure formelle et finalisée d'un projet, la construction de compétences est à priori délibérée. Cependant, d'autres processus de développement de compétences peuvent émerger, plus informels, sans objectifs explicites. L'approche par les communautés de pratique peut aider à les appréhender Brown et Duguit, (2001). Le schéma 7 permet d'avoir une idée des différentes possibilités de création de compétence.

**Schéma 7** : Processus de création de compétences stratégiques



Source : auteur

Ce mode de gestion des compétences détient, en outre, l'avantage d'intégrer dans son fonctionnement la mise à jour et l'enrichissement des compétences par rapport aux différentes activités de l'entreprise. Pour réaliser cet objectif, il faut, avant tout, des changements humains et mettre en place des moyens formels destinés à tirer pleinement partie des capacités humaines mobilisées.

## 1.2 La création des compétences dans l'esprit humain et sur des supports formels

Les compétences peuvent être élaborées de manière peu formelle (esprit humain) ou formalisées (sur des supports).

### □ Création des compétences dans l'esprit humain

Un tel objectif de création des compétences à travers l'activité va à l'encontre des logiques classiques et notamment de la séparation conception- réalisation prônée par le taylorisme. Cette

création de compétences nécessite un certain nombre de conditions préalables qui ont été mises en exergue par les travaux sur « l'entreprise apprenante » et notamment la transformation des logiques organisationnelles Gilbert ; Probst et Bettina, (1995). Ainsi que nous l'avons dit, ces conditions sont, avant tout, humaines, c'est à dire dépendantes de changements prenant place dans l'esprit des hommes :

- changement culturel car une pensée plus globale, plus systémique doit s'imposer face à une approche fonctionnelle réductrice Senge, (1991). La communication, l'échange, l'innovation, l'apprentissage, l'expérimentation doivent être encouragés de même que l'acquisition et la formalisation si possible des compétences. Les freins psychologiques tel le syndrome « pas inventé ici » doivent être surmontés ;
- changement en terme de pouvoir car la création de compétences ne peut que difficilement s'exprimer sans une responsabilisation accrue de chaque salarié (empowerment tel que le désignent les anglo-saxons). Il n'est pas possible d'initier des changements, créateurs de nouvelles compétences, si l'on ne dispose d'aucun pouvoir pour modifier les choses et réaliser les ajustements nécessaires. L'exemple de Chaparral Steele, une aciérie, est à ce titre révélateur. La responsabilité collective (empowerment) est la règle. Le premier qui rencontre un problème devient responsable de sa résolution quel que soit son niveau hiérarchique. Ceux-ci sont réduits ;
- l'égalité et le respect sont des valeurs clés. Les employés, quel que soit leur niveau, peuvent prendre contact avec les clients.

La Recherche et Développement est effectuée par les employés sur la ligne de production où sont expérimentés de nouveaux produits et de nouvelles techniques. Tout le monde est encouragé à trouver et essayer de nouvelles idées et à apprendre continuellement. Les résultats de cette politique sont éloquentes : le niveau de qualité et la productivité sont exceptionnels (1100T/employé/an contre 350T/employé/an en moyenne dans l'industrie) Daft, (1995). De

même, une reconnaissance et une incitation par rapport aux résultats obtenus doivent être mises en place pour que cette politique s'inscrive dans la durée.

Des adaptations organisationnelles sont nécessaires de manière à offrir des cadres adéquats et à définir les relations qui créent des « situations qualifiantes », où qui développent des phénomènes d'apprentissage, des interactions.

Des postes à responsabilités transversales ou temporaires (projets) peuvent ainsi être définis par rapport à certaines compétences transversales ou diffuses, peu prises en compte dans les structures fonctionnelles classiques. La maîtrise de la qualité à travers la compétence, amène l'individu à être responsables de chaque processus. De même, la création de compétences est parfois un travail individuel. Mais, le plus souvent, un travail de groupe facilite plus sa création. La création des compétences doit aussi transparaître dans les objectifs et la culture de l'entreprise. Willets (1996), citant un consultant, l'exprime comme suit : « L'objectif n'est pas seulement que les individus apprennent mais de l'intégrer dans la structure des processus de l'entreprise. De tel manière à ce que, par exemple, dans un processus budgétaire les personnes ne manipulent pas simplement des chiffres mais participent à l'apprentissage d'amélioration dans les méthodes budgétaire ». La notion d'objectifs pose le problème de leur fixation. Créer des compétences n'est pas suffisant, il faut aussi créer des compétences qui apporteront un avantage concurrentiel à l'entreprise. Il est donc nécessaire de fixer des objectifs, structurer la démarche et sélectionner les compétences produites. Le succès de la création des compétences dépend non seulement de ces conditions humaines évoquées mais nécessite également des supports formels.

#### □ **La création des compétences sur des supports formels**

Initier un cadre institutionnel, encourager la création de compétences, fixer des objectifs en ce sens constituent un préalable nécessaire pour que les hommes mobilisent et exploitent les compétences qu'ils peuvent porter et développer. Cependant, la simple application de ces principes ne conduit pas nécessairement à une création de compétences exploitables pour

l'entreprise. Le recours à des outils formels, des méthodes, des modes de représentation ou autres permet alors de matérialiser et structurer l'activité de création des compétences. En cela, ces éléments peuvent être catégorisés comme relevant d'un support formel. A tel point qu'il est possible de penser que ces méthodes constituent le support de la capitalisation des compétences dans le sens où leur simple application permettrait de générer la création ad hoc de compétences (ce qui n'est pas le cas).

La mise à disposition d'outils repose davantage sur le principe que la création de compétences nécessite de disposer de la capacité de se représenter, de manipuler, d'innover dans les savoir-faire et d'échanger sur les éléments analysés. Cette capacité repose sur l'utilisation d'outils et de méthodes qui structurent le processus de création des compétences. De plus, comme le processus de création de compétences est à la fois individuel et collectif, des outils de communication et d'échange soutiennent les interactions qui « mettent en forme » les compétences. Parmi les outils formels, il est possible de distinguer :

- les outils permettant de faire émerger un problème, les indicateurs et les recueils d'objectifs explicites (qualité, charte, projet d'entreprise) qui focalisent sur certains problèmes, les méthodes complètes qui intègrent définition de problème et mode de résolution (AMDEC, analyse de la valeur), etc. A ces outils peuvent se greffer ceux qui servent à rassembler des données (système d'information) et à les analyser (outils d'appréhension, de représentation, d'analyse) et qui peuvent jouer un rôle de support d'échange dans les relations et interactions humaines (représentations graphiques statistiques, prototypes, présentation, etc....) ;
- les outils de créativité (brainstorming, photolangage, etc.) utilisés pour « faire sortir de l'esprit », transcrire et enrichir collectivement des compétences originales. D'une nature différente mais très complémentaires des outils de créativité, sont les outils d'identification, de catégorisation, et d'organisation des différentes propositions (métaplan, abaque de Régnier, etc.). Ces outils permettent de structurer les savoirs,

les savoir-faire, de les stabiliser sous une forme explicite et de les faire partager au niveau collectif.

A cette catégorie peuvent aussi se rattacher les méthodes d'animation de réunion, de résolution de problème et de suivi d'avancement (gestion de projet, quantification, etc.) qui possèdent aussi une fonction de structuration ; les outils d'échange et de partage permettent d'ouvrir ces processus de création de compétences au delà du niveau du groupe ou elles sont habituellement mise en œuvre pour atteindre l'échelle de l'entreprise entière. La messagerie, les forums électroniques et le groupware constituent de tels moyens. Néanmoins développer de nouvelles compétences en interne est difficile.

### **1.3 Les limites de la création des compétences**

Développer des compétences en interne requiert des efforts focalisés Karim et Mitchell, (2000) qui peuvent induire une flexibilité réduite, une caractéristique qui peut devenir un désavantage dans un contexte d'innovation. De plus, créer une compétence particulière peut être coûteux pour les raisons suivantes :

- la capacité à développer une compétence d'une manière efficiente en termes de coût peut dépendre de conditions historiques uniques qui n'existent plus ;
- la création d'une compétence peut s'inscrire dans une dépendance de sentier ; une compétence peut être socialement complexe ;
- les actions à entreprendre peuvent ne pas être totalement connues Barney, (1999).

Par ailleurs, la nature incrémentale du développement interne peut le rendre plus coûteux qu'une acquisition Singh et Montgomery, (1987). Ces limites impliquent un bon niveau d'intégration de la formation avec les processus de développement des compétences.

## **Paragraphe 2. L'organisation apprenante au service du développement des compétences**

Une organisation est dite apprenante lorsque sa structure et son fonctionnement favorisent les apprentissages collectifs, en développant une logique de professionnalisation et non de qualification. Les situations de travail sont exploitées aux fins d'apprentissage Polany, (1962). Le travail en réseau et la capitalisation sont privilégiés, les échanges et la communication organisés. L'encadrement, fortement impliqué, s'attache à mettre en cohérence management de la formation et management des compétences Nonaka et Takeuchi, (1997).

Pour Mack, (1995), la notion d'organisation apprenante fait l'objet d'importantes réflexions, tant dans le domaine du management que de l'analyse et de la gestion des organisations. Elle repose sur le postulat que la capacité à apprendre d'une organisation constitue sa principale source de compétitivité, inférant un mode d'organisation particulier.

Par ailleurs, elle est étroitement articulée avec les logiques de construction et de développement des compétences ; ce qui nécessite d'analyser les articulations existantes entre les savoirs et l'apprentissage d'un côté, et ses caractéristiques organisationnelles de l'autre.

## **2.1 De la sortie des logiques de qualification vers la gestion des compétences**

Les dimensions suivantes serviront de fil conducteur pour mieux comprendre la notion de la sortie des logiques de qualification vers la gestion des compétences : les logiques de qualification, l'approche par les compétences et les apports de l'apprentissage expérientiel.

### **□ Les logiques de qualification**

Elles sont centrées sur l'acquisition de connaissances généralement validées par un niveau de diplôme. Elles induisent que l'acquisition de savoirs constitués suffit pour occuper un poste donné avec une probabilité assez forte de réussite Reix, (1995). Toutefois, elles ne permettent pas à l'apprenant de se constituer un savoir expérientiel susceptible de le rendre plus opérationnel. Dans cette perspective, ne faudrait-il pas distinguer les organisations qualifiantes de celles apprenantes.

Les organisations qualifiantes permettent le développement des compétences individuelles et collectives. Leurs caractéristiques sont les suivantes :

- un travail valorisé et formateur ;
- une gestion des ressources humaines qui permet la synergie des compétences individuelles et collectives ;
- un professionnalisme pérennisé ;
- le recours aux formations diplômantes, afin d'élever le niveau de qualification des salariés ;
- une reconnaissance sociale et financière de l'effort de développement de compétences entrepris par le salarié.

Quant aux organisations apprenantes, elles privilégient les apprentissages collectifs en vue d'organiser une progression collective des compétences Senge, (1990). On ne se place donc pas dans la perspective de l'individu, mais dans celle de l'organisation ou de l'organisation ou de l'équipe.

En effet, le développement isolé de l'expertise individuelle de chacun des salariés ne permet pas nécessairement d'assurer un développement global pour l'organisation. Et, dans ce contexte, on parle moins de qualification que de compétence.

L'entreprise apprenante ne remplace ni l'entreprise formatrice, ni l'entreprise qualifiante : elle est d'un autre ordre. Son projet est l'organisation d'un système permettant le développement des compétences collectives. Le manager y joue un rôle prépondérant et participe à toutes les étapes clés des processus de professionnalisation. Elle implique un bon niveau d'intégration de la formation avec les processus de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

#### □ **L'approche par les compétences**

La construction et le développement des compétences ne relèvent plus de la seule formation, mais « résultent du parcours professionnalisant incluant le passage par des situations de formation et des situations simples de travail rendues professionnalisantes » Le Boterf, (1994).

Il s'agit donc d'apprendre dans et par l'organisation où le cadre organisationnel constitue un contexte délibérément conçu pour faciliter et stimuler les démarches d'apprentissage.

L'approche par les compétences permet d'opérer un lien entre connaissances explicites et connaissances tacites qui correspondent à des savoir-faire peu communicables et souvent contextualisés. Les savoirs explicites correspondent eux à ce qui est formalisé et sont transférables Reix, (2002).

La mise en situation professionnelle permet d'accéder plus facilement à ce type de savoirs et permet de construire des compétences dans l'action. Toujours pour Reix, (2002) l'apprentissage expérientiel repose alors sur la formalisation des pratiques et leur appropriation par l'apprenant. Cette formalisation débouche d'ailleurs sur la construction de nouveaux savoirs constitués plus facilement, communicables et appropriables par l'organisation.

#### □ **Les apports de l'apprentissage expérientiel**

L'organisation apprenante se caractérise par la mise en œuvre d'une réflexion intellectuelle accompagnant l'acte de production et permettant le développement des capacités des individus qui la composent. « Ce sont l'intensité réflexive à l'événement et la diversité des événements auxquels un même individu peut être confronté qui engendrent une expérience réellement transposable, qui génèrent un apprentissage » Zarifian, (1990).

Cette réflexion peut prendre diverses formes comme : la résolution des problèmes, l'analyse du travail, le diagnostic, l'anticipation...

Elle s'exprime également au travers de la capacité à apprendre d'un poste de travail et en situation de collaboration (sous réserve que les situations organisationnelles favorisent explicitement la production de ces capacités) Reix, (2002). En effet, l'apprentissage est favorisé par certains facteurs. On apprend si :

- le travail a un sens ;
- les objectifs de performance sont précis ;

- la situation de travail appelle et active les processus cognitifs (situation de travail stimulantes et qui suscitent des connexions mentales) ;
- le travail est le lieu d'échange et de confrontation des savoir-faire et des pratiques professionnelles ;
- le travail permet la prise de responsabilités. L'exercice de la responsabilité implique de mener une réflexion pour se donner des objectifs, des moyens de les atteindre et de s'auto évaluer ensuite.

Les logiques de qualification et l'approche par les compétences constituent des éléments d'appui au management par le repérage des compétences.

## **2.2 Le management par le repérage des compétences**

Il passe par une connaissance précise des emplois, des activités qui y sont liées et des compétences attendues, ainsi que des compétences existantes déjà dans la structure.

Les référentiels d'emplois et les référentiels de compétences constituent des outils susceptibles d'optimiser la gestion des ressources humaines sur le moyen terme et de définir plus précisément les besoins de formation et le type de mobilités pédagogiques favorisant les apprentissages recherchés. Pour cela, le Système d'Information Ressource Humaines (SIRH) comme outil de repérage des compétences et la formalisation des modes opératoires constituent une continuité logique des démarches de management par les compétences.

### **□ Contribution du système d'information ressources humaines**

Plusieurs organisations admettent aujourd'hui les difficultés qu'elles éprouvent dans l'identification et la maîtrise de l'ensemble de leurs savoirs et de leurs expertises O'Dell et Grayson, (1998). D'autres souffrent de l'érosion de leurs compétences et regrettent le départ inopiné de collaborateurs-clefs détenteurs d'un haut potentiel et qu'il serait malaisé de pouvoir rapidement remplacer. Ces dysfonctionnements organisationnels s'expliquent par l'incapacité

des organisations à identifier les porteurs des savoirs cruciaux et à en évaluer l'importance. Elles ne disposent pas d'informations pertinentes et actualisées sur les acteurs et les lieux de production des expertises. Pour parer à cette lacune informationnelle et faire face aux pertes éventuelles d'une expertise essentielle, les organisations sont appelées à inventorier leurs expertises et à cerner leurs compétences. Le rôle des responsables ressources humaines est important ici. Ils sont appelés à définir une véritable politique de repérage appropriée, un système d'information à même d'identifier tous les savoirs et les savoir-faire disponibles au sein de la firme, de consigner toutes compétences ou expertises considérées comme étant stratégiques et de définir les personnes qui les portent et les zones où ils se situent. La parfaite connaissance du potentiel de chacun des salariés et de son expertise permettrait à l'organisation un meilleur suivi de ses ressources et l'autorise à se prémunir contre les défaillances et les fuites possibles. Elle renforce le contrôle managérial sur le flux de compétences qui traversent l'entreprise. La construction d'un Système d'Information Ressource Humaines (SIRH) autorise la consignation et le suivi de l'ensemble des informations afférentes aux salariés, détenteurs du savoir et du savoir-faire de l'organisation. Par ce SIRH, les dirigeants des ressources humaines définissent les outils, les procédures et les données à recueillir auprès des personnes porteuses de qualification ou de compétences stratégiques, celles qui interviennent directement dans la construction d'une position concurrentielle avantageuse dans le marché.

Repérées, recensées et inventoriées, ces expertises et ces potentialités seraient suivies et mieux canalisées. Elles constituent le noyau central de l'organisation, son nerf de guerre pour affronter la concurrence et garantir sa pérennité. Le système d'Information Ressources Humaines peut être également utile aux salariés chargés de fonctions résolutoires et qui travaillent en groupes. Il leur permettra de localiser les collègues qui détiennent des compétences et des informations pertinentes et autorisera la mise en commun des savoirs Mathis et Jackson, (2002). C'est pour cette raison que le SIRH joue aussi un rôle d'Intranet en permettant l'accès rapide et le partage de l'information.

De manière concrète, le SIRH peut s'inspirer des démarches d'identification des compétences ainsi que de la démarche du bilan des compétences. Il peut être construit autour des éléments suivants :

- constitution de bases de données où sont consignées les différentes connaissances et compétences de chacun des salariés ;
- la matrice des compétences (skills-matrix) à élaborer selon les spécificités de l'organisation et à actualiser périodiquement constitue un outil précieux pour identifier et maîtriser ces ressources ;
- identification des apports à haute valeur ajoutée, des postes de travail les plus sensibles et déterminants pour la capacité concurrentielle de l'organisation ;
- identification de la contribution de chacun des membres dans la construction des compétences stratégiques ;
- évaluation de leur contribution dans la formation du savoir stratégique de l'organisation selon des critères précis. Ainsi, par exemple : classer l'apport de chacun selon que celui-ci est considéré comme une contribution déterminante, contribution importante, contribution moyenne, peu de contribution ou aucune contribution directe ou indirecte. Une autre manière de classer ces expertises part de la nature de la contribution (contribution aux compétences du métier, aux compétences secondaires...);
- facilitation de l'accès instantané et rapide des salariés aux données relatives aux compétences et aux domaines d'expertise de chacun.

Pour mieux cerner les contours du management par le repérage des compétences, la formalisation des modes opératoires est alors nécessaire.

#### □ **La formalisation des modes opératoires**

Une mise en place réussie d'une organisation apprenante nécessite la formalisation des modes opératoires et des procédures Amadiou et Cadin, (1996).

Pour Ballay, (1997), la transmission des savoir-faire requiert un minimum de formalisation pour décrire les procédures, les modes opératoires, ainsi que les règles à respecter (pas de mémoire, ni de capitalisation sans écrit).

Par ailleurs, l'analyse et la formalisation collective du travail par les agents engagés dans la production permettent d'améliorer l'efficacité collective et organisationnelle des conditions de production et l'apprentissage du changement.

L'analyse des pratiques habituelles de travail contribue également à transformer les façons de voir et de penser le travail. L'explication des pratiques favorise un questionnement collectif sur leurs spécificités, leurs différences. Elle permet leur remise en cause et fait que les agents sont capables de produire du changement au plan de leurs pratiques, et qui plus est de façon collective et partagée.

Cette façon de penser le travail génère non seulement la production de compétences collectives nouvelles, mais entraîne également des changements en matière d'organisation : transformation des identités professionnelles, des postures vis à vis de l'emploi et de la structure.

Elle génère également une modification des rapports production/formation : la nouveauté des savoirs naît de la participation active des acteurs ; la formation pouvant prendre la forme de réflexions et de recherches collectives. Le succès de la formalisation des modes opératoires nécessite un management de la formation intégré à l'organisation.

### **2.3 Un management de la formation intégré à l'organisation**

La compétence étant évolutive et « contextuée », elle ne peut être acquise par la formation initiale ou continue. L'organisation doit permettre l'acquisition permanente de savoirs nouveaux, et favoriser les situations d'apprentissage, les échanges et l'apprentissage collectif, ainsi que le développement de l'initiative et de la polyvalence Wittorski, (1996). Cela nécessite l'implication de l'encadrement.

#### **□ L'implication de l'encadrement**

Le manager dans sa fonction a une vision transversale de la formation et s'implique au quotidien. Dans cette perspective trois types de rôles lui incombent selon Dumay (2004) :

- un rôle de diagnostic : il identifie les compétences existantes, fait remonter les besoins, définit la commande de formation et propose un cahier des charges ;
- un rôle de formateur : il intervient pour la formation de ses propres collaborateurs en assurant notamment le repérage des situations professionnalisantes ou bien encore la mise en place de dispositif de tutorat ou de compagnonnage au sein de son service. Il participe à la gestion et au développement des ressources humaines ;

Par ailleurs, le fait de rendre les situations professionnelles formatrices modifie également le rôle de l'encadrement et requiert des managers une priorité accordée aux processus et non aux procédures.

- un rôle d'accompagnement et de suivi : il assure également l'accompagnement des agents avant et après la formation. Il a la responsabilité d'évaluer les effets des actions de formation et de prévoir les orientations ou les réajustements nécessaires.

Ces trois types de rôles sont indispensables dans le développement de modes d'apprentissage intégrés aux situations de travail.

#### ❑ **Le développement de modes d'apprentissage intégrés aux situations de travail**

Le face à face pédagogique, on le sait, ne constitue pas le seul mode d'apprentissage.

Toutefois, certains apprentissages ne peuvent se faire qu'en situation de travail ; il s'agit d'utiliser les situations comme des révélateurs de compétences. Certaines modalités pédagogiques, telles que l'alternance, s'avèrent plus appropriées et permettent d'approfondir les interactions éducatives entre les lieux de formation plus théoriques et les situations de travail Reix, (2002).

Le repérage des situations professionnalisantes est indispensable pour le développement de modes d'apprentissage intégrés aux situations de travail.

#### ❑ **Le repérage des situations professionnalisantes**

Une situation de travail n'est pas forcément et spontanément formatrice Daval, (2000). Il faut qu'un certain nombre de conditions soit réuni :

- la situation de travail doit être suffisamment riche et complexe, c'est à dire comporter un problème à résoudre ; la complexité ne constituant pas forcément un obstacle à l'apprentissage, dès lors que les situations rencontrées ont du sens et sont susceptibles d'apporter une réponse aux problèmes que se posent l'apprenant ;
- l'apprentissage doit être organisé : il doit être progressif et conçu en fonction des besoins individuels de l'apprenant au regard des performances attendues ;
- l'apprentissage doit être accompagné : il vise à favoriser une itération entre l'action (le faire) et la réflexion à partir de l'action, qui seule permet de construire des savoirs expérientiels décontextualisés.

Une fois l'objectif de repérage des situations professionnalisantes atteint, l'organisation du travail en réseau devient incontournable.

#### □ **Une organisation du travail en réseau**

L'organisation en réseau facilite les apprentissages dans la mesure où elle favorise et stimule les échanges entre acteurs. Elle contribue également à l'instauration de nouveaux rapports entre les individus, susceptibles d'élargir le potentiel de résolution des problèmes ainsi que des compétences d'action Argyris et Schön, (2002). Pour éviter l'asymétrie d'information au sein d'une organisation du travail en réseau, l'existence d'une organisation communicante est nécessaire.

#### □ **Une organisation communicante**

Le fait qu'une organisation se veuille apprenante nécessite que les savoir-faire utiles soient non seulement délimités et recensés mais aussi diffusés. La capitalisation et la mise en place d'une veille, ainsi que l'adoption d'un système de gestion des connaissances, sont indispensables afin de retrouver au bon moment l'information dont on a réellement besoin dans l'action Allen, (2004).

Pour Senge, (1992) ; Blancherie, (2000), la veille technologique est un système d'aide à la décision qu'observe et analyse l'environnement scientifique, technique, technologique et les impacts économiques présents et futurs pour en déduire les menaces et les opportunités de développement. Le terme général de veille stratégique, regroupe la veille technologique, la veille concurrentielle, la veille commerciale etc....

Mais quelle que soit l'appellation que l'on donne à la veille, l'enjeu reste toujours la survie de l'entreprise. L'efficacité des actions conduites dans les organisations nécessite des pratiques d'évaluation.

#### □ **La pratique de l'évaluation : un retour sur les acquis de l'expérience**

En cherchant à comprendre les raisons du succès ou de l'échec d'une action ou d'une politique, l'évaluation permet de progresser et d'améliorer ultérieurement l'efficacité des politiques menées ou des actions conduites. Elle permet également de capitaliser et partager au sein d'une équipe les acquis de l'expérience Koenig, (1996) et Ballay, (1997). Pour cela, elle participe à la construction des compétences collectives de l'organisation. Une tentative d'opérationnalisation du concept de compétence est nécessaire pour corroborer la démarche de construction des compétences.

### **Paragraphe 3. L'opérationnalisation du concept de compétences**

L'approche par les compétences centrales postule que le potentiel interne de l'entreprise détermine l'obtention d'avantages concurrentiels. Aussi, en présence d'un avantage solide chez X et d'un très faible avantage chez Y, on a tout lieu de penser que les compétences de X sont centrales alors que celles de Y sont périphériques (pour reprendre l'appellation de Reynaud et Rollet, (2001). Un résultat de tel type serait intéressant en soi puisqu'il renseignerait l'entrepreneur sur les caractéristiques à acquérir dans l'espoir de construire des avantages concurrentiels durables. Mais ce qui l'est encore d'avantage c'est de comprendre le processus de

structuration. Quelles sont les caractéristiques de compétences qui apparaissent initialement ? Avec quoi et comment historiquement se combinent-elles ?

Pour répondre à de telles interrogations, il est nécessaire d'opérationnaliser le concept de compétences centrales.

Le développement des recherches crée une certaine confusion, une polysémie des termes bien mise en évidence par Métais (1999). Aussi, il convient de préciser les notions employées afin de « rendre plus opérationnelle l'approche ressource-based » Wernerfelt, (1995). La notion de ressource proprement dite est assez peu soumise à caution : elle désigne les éléments nécessaires au fonctionnement de l'entreprise <sup>19</sup> Wernerfelt, (1984) et Grand, (1991).

Wernerfelt (1984) en découvrant l'approche ressource-based proposa une définition depuis lors utilisée : « les ressources d'une entreprise à un moment donné peuvent être définies comme les actifs (tangibles ou intangibles) qui sont attachés à l'entreprise ».

Cependant, les ressources ainsi spécifiées ne suffisent pas à rendre compte du potentiel interne de l'entreprise : on ne s'intéresse pas à l'exploitation qui en est faite Penrose, (1959).

La notion de compétence est plus complexe. Elle est abordée très tôt Selznick, (1957) sous le thème de compétences distinctives (domaines où une entreprise excelle). Il faut attendre Hofer et Schendel (1978) pour que le lien avec les ressources soit fait. Depuis, si la parenté avec les compétences distinctives demeure explicite chez certains auteurs Hitt et Ireland, (1985) et Peteraf, (1993), la plupart abordent les compétences sous l'angle des ressources. Les compétences sont alors une combinaison opportune de ressources.

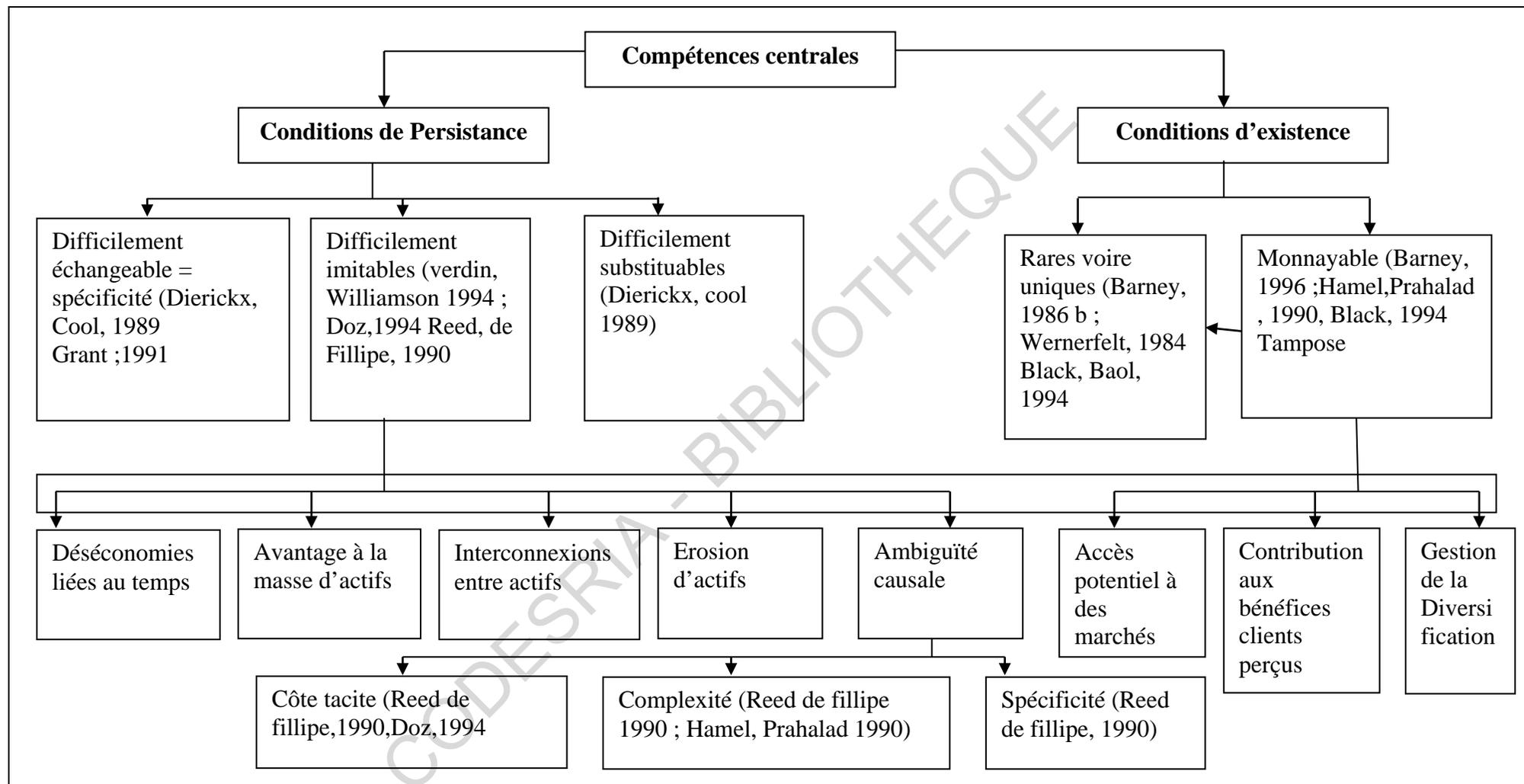
En matière d'opérationnalisation Reynaud et Rollet, (2001) proposent un cadre permettant de distinguer les caractéristiques d'existence des caractéristiques de persistance des compétences.

Ils proposent ainsi les dimensions des compétences présentées dans le schéma 8.

---

<sup>19</sup> –D'autres auteurs appellent ressources ce que la majorité nomme compétences (Black et Baol. 1994. Afin de faciliter le cheminement du lecteur, nous ne ferons pas état de cette acception.

Schéma 8 : LES DIMENSIONS DES COMPETENCES CENTRALES



Source : Reynaud et Rollet, 2001

### ❑ **Caractéristiques d'existence**

**Monnayable** : le caractère monnayable s'apprécie en fonction des rentes dégagées Barney,(1996) ;

Hamel et Prahalad, (1990) et Black, (1994). On trouve alors :

- les rentes ricardiennes issues de la possession d'une ressource rare ;
- les rentes de monopole, dues au caractère unique d'un produit ;
- les rentes schumpetériennes (ou entrepreneuriales) liées au développement de nouvelles ressources ou de nouvelles possibilités d'utilisation ;
- les quasi-rentes liées aux ressources spécifiques à l'entreprise, c'est-à-dire à la capacité à valoriser ses actifs.

Les bénéfices offerts par les compétences sont l'accès potentiel à une grande variété de marché et la contribution aux bénéfices perçus par le client via les produits centraux et les produits finaux ainsi que la possibilité de transférer ses compétences vers d'autres activités.

**Rare voire unique** : un attribut ne sera source de différenciation que s'il est rare. Une des hypothèses de base de l'approche ressource-based est l'hétérogénéité dans l'utilisation des ressources. Aussi, la rareté d'une compétence résulte de la rareté des ressources qui la composent et « de la rareté de la valeur perçue (...) du fait d'une configuration particulière des ressources » Wernerfelt, (1984) ; Black, et Boal, (1994).

### ❑ **Caractéristiques de persistance**

Hormis le cas particulier des ressources rares, les compétences sont accumulées en interne. Pour être qualifiées de centrales, elles doivent résister aux manœuvres des concurrents c'est-à-dire être difficiles à échanger, difficiles à substituer, difficiles à imiter.

**La difficulté d'échange** Dierickx et Cool, (1989 ) et Grant, (1991) provient de :

- l'immobilité géographique et de la spécificité à l'origine d'importants coûts de délocalisation et de transfert ;
- l'imperfection d'information rendant difficile la prévision de la valeur de cette

- compétence à l'extérieur de l'entreprise ;
- la combinaison de ressources : le transfert des compétences est limité par l'existence de ressources interalliées.

**La difficulté de substitution :**

Le stock d'actif d'une entreprise peut être anéanti du fait d'un stock d'actif différent d'un concurrent qui permet d'offrir un produit créant une valeur supérieure pour le client. Aussi, pour que des compétences soient stratégiques, il est souhaitable qu'elles soient difficilement substituables (Dierickx, cool, 1989).

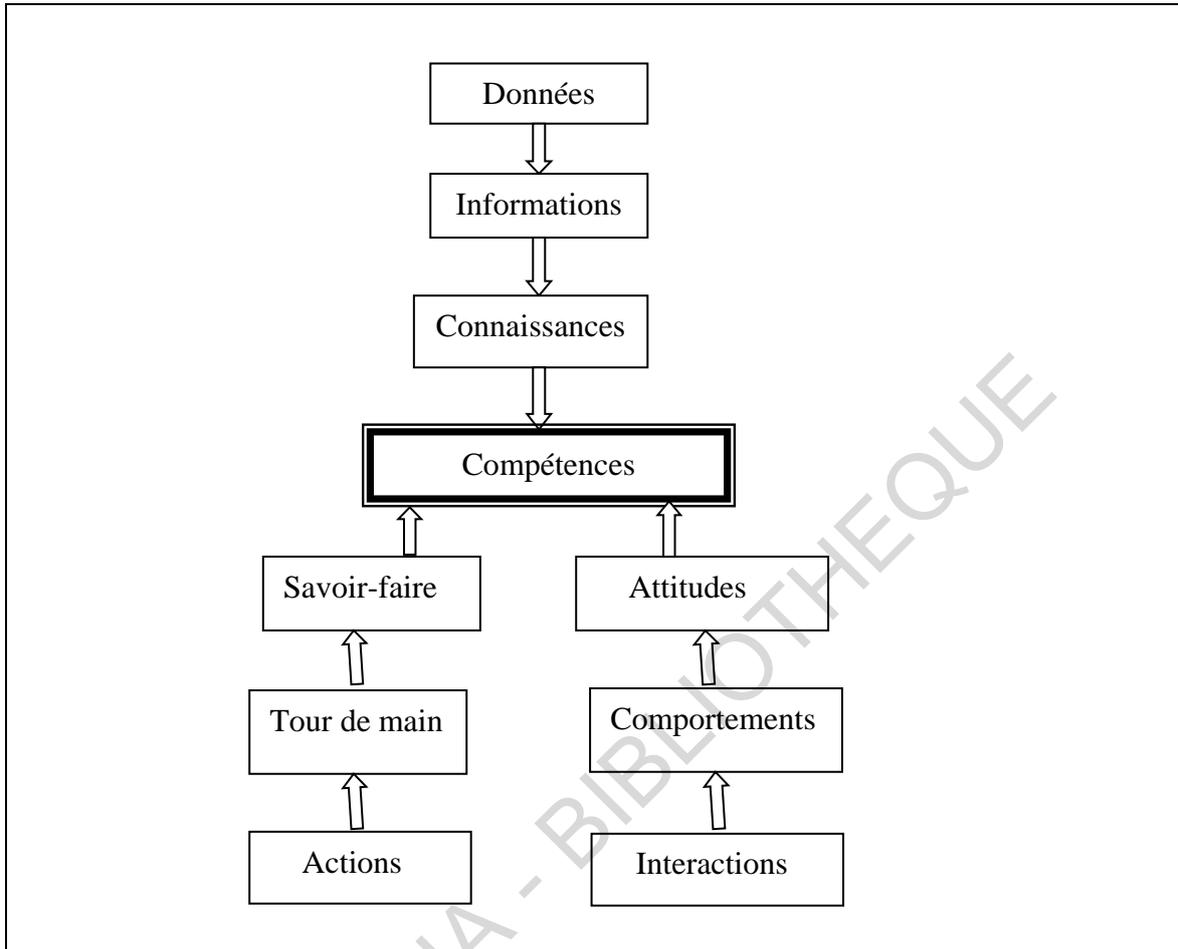
**La difficulté d'imitation** Verdin, et Williamson, (1994) ; Doz, (1994) ; Reed, et de Fillipe, (1990) est favorisée par :

- les déséconomies liées au temps, c'est-à-dire la durée nécessaire pour obtenir une telle compétence ;
- l'avantage à la masse d'actifs : l'augmentation d'un stock d'actifs dépend de la possession d'un stock important de cet actif ;
- les interconnexions entre actifs : un actif n'étant pas valorisable en l'absence d'un autre actif ;
- l'érosion d'actifs : ceux-ci se déprécient en l'absence de maintenance ;
- l'ambiguïté causale soit l'incapacité à comprendre les fondements de la compétence.

Cette approche permet donc de savoir si l'on est en présence de compétences dites centrales et, le cas échéant, quelles sont les caractéristiques centrales mais elle ne renseigne pas sur le processus de création des compétences.

Un second niveau d'analyse proposé par Durand (2000) appréhende la dynamique d'accumulation des compétences. Pour lui, la compétence résulte de la connaissance, du savoir-faire et de l'attitude comme le résume le schéma 9.

**Schéma 9** : la dynamique d'accumulation des compétences



**Source :** Durand (2000)

Ces deux grilles, nous renseignent sur l'existence probable de deux types de compétences à savoir : une centrale et une périphérique. Ces compétences, émanant des connaissances, des attitudes ou du savoir-faire méritent une capitalisation.

### **3.1 La capitalisation des compétences dans l'esprit humain et sur des supports formels**

La capitalisation des compétences est entendue dans le sens de la préservation des compétences, source de la performance présente de l'entreprise, et dont elle voudrait bénéficier dans le futur. Implicitement, cela sous-tend une certaine sélection des connaissances à préserver. Les connaissances d'une entreprise (que celles-ci soient tacites ou explicites) peuvent être définies comme un capital immatériel, source d'efficacité. La gestion et le partage des connaissances deviennent dès lors des enjeux importants. La plupart du temps, ces connaissances sont présentes dans l'esprit humain. Ce que l'on gère alors ce ne sont pas directement les compétences mais le support de mobilisation de ces compétences, à savoir les hommes. En se situant dans ce contexte de gestion des compétences à savoir une gestion de la capacité des hommes à mobiliser leurs connaissances dans des situations particulières. L'essentiel repose avant tout sur la volonté collective de partage de la connaissance et sur une capacité à la faire vivre dans le temps. Cela nécessite des mises à jours permanentes et une utilisation régulière. En matière de la capitalisation des compétences, la prise en compte de l'esprit humain est indispensable.

#### **□ La capitalisation des compétences dans l'esprit humain**

Les compétences sont spécifiques à la firme ou relatives à une activité ou à un objet dont l'utilité peut se manifester dans le futur (connaissances du contexte et de la manière dont a été réglé un dossier, connaissances des erreurs faites dans des projets antérieurs, etc.). Ainsi, pour préserver les compétences, il faut repérer, construire, faire évoluer et valoriser au mieux les compétences des individus.

La capitalisation des compétences s'insère dans la gestion des ressources humaines et intègre progressivement ses outils et méthodes (les logiciels de gestion des ressources humaines intègrent présentement de tels modules de gestion des compétences). Stuart (1996) montre ainsi qu'en termes de gestion des compétences, l'effort est avant tout porté sur la préservation, l'analyse et l'organisation de l'expertise détenue par les salariés.

Des applications plus avancées existent aussi par exemple sous la forme de bases de données de compétences de l'ensemble des salariés chez I B M (Skill V2) qui sont gérées par des coordinateurs pour pouvoir repérer, mobiliser et faire évoluer les domaines d'expertise Sève, (1996). Des développements similaires sont effectués chez Bull Cahier, (1994). De même, la société Trivium propose un outil informatique de cartographie et de simulation des compétences collectives utilisées notamment chez E D F, P S A et d'autres grands groupes Cottin, (1995).

Le problème essentiel de cette approche réside dans la définition de la notion de compétence Le Boterf, (1994). Cette imprécision de nature induit des difficultés de catégorisation et de repérage, qui font que la gestion des compétences conserve une forte dimension empirique, et cela d'autant plus que, la constitution des compétences n'est pas réellement maîtrisée. Ainsi, il n'existe pas de méthode miracle susceptible d'entraîner de manière sûre le développement d'individu à haut potentiel, ni la réplique des potentiels existants.

Pour Ballay (1997), une partie de la réponse à cette question relève d'une problématique plus organisationnelle que de gestion des ressources humaines. Il s'agit alors d'adopter une organisation qui place les individus dans les situations favorisant le recueil d'informations et la formation d'une expertise dans le domaine. Un chef de produit constitue une telle expertise sur le produit dont il détient la responsabilité, connaissance qui ne se réduit pas à des chiffres ou des contenus de rapports. De même, dans les secteurs de l'ingénierie ou de l'aérospatiale, des expertises transversales se constituent pour structurer la masse et la complexité des savoir-faire attenants au domaine. La désignation de « propriétaires » responsables de chaque processus dans le cadre de démarche qualité répond au même souci de placer des hommes dans les situations potentiellement génératrices de compétences. La localisation dans un esprit humain de l'expertise attenante à un domaine particulier rend les compétences correspondantes beaucoup plus identifiables, préservables et valorisables.

### ❑ **La capitalisation des compétences sur des supports formels**

Le principe est de formaliser les savoirs, savoir-faire et expertises mis en œuvre dans l'activité. Il s'agit de rendre explicites, manipulables et accessibles, généralement sous forme documentaire, les composantes de cette activité : produits, processus, méthodes, schémas, etc. L'abondance des aspects pouvant faire l'objet de représentation constitue le premier problème lors d'une démarche de capitalisation. La formalisation a ainsi un coût et tout n'est pas formalisable à un coût acceptable. Les entreprises sont alors confrontées à des choix : quelles compétences doivent-elles avant tout capitaliser ? Faut-il essayer de formaliser le maximum de compétences pour s'assurer que celles qui sont pertinentes ont été captées ou ne formaliser que les compétences qui ont été validées et évaluées comme utiles pour ne pas aller sur le champ de compétences distinctives ? Certaines compétences sont-elles plus vulnérables que d'autres face à l'obsolescence et à la perte ?

A l'intérieur des supports formels, deux types de données doivent être distingués Ledru, et Michel, (1994) :

- les données structurées qui sont contenues dans des bases de données sous une forme réduite. Il s'agit essentiellement des données commerciales, financières et de gestion (commandes, clients, stock, personnels, etc.) et des données de production (conception et fabrication Assistées par Ordinateur, applications transactionnelles)<sup>38</sup>. Selon une étude du Gartner Group Ledru et Michel, (1994), ces données ne représenteraient que 5% des informations utilisées par l'entreprise. Pour sa part, Oracle, le leader des systèmes de bases de données, considère que les entreprises ont automatisé 20% de leur information et 80% demeure dans des fichiers manuels ou dans la tête de leurs employés Willets, (1996). Ces données sont acquises, formalisées et archivées à travers l'activité. Le problème réside plutôt dans leur caractère réducteur qui en limite l'exploitabilité et dans leur volume qui peut en rendre l'accessibilité, le traitement et surtout l'analyse difficile ;

---

<sup>38</sup> Une application transactionnelle réalisée des activités basées sur des transactions (activités bancaires, réservations, etc...).

- les données non structurées que l'on qualifie aussi de documents non structurés. Elles s'opposent aux données structurées. Ces documents non structurés présentent une grande diversité : rapports commerciaux, présentation de produit ou de budget, formulaire de suivi, guide, manuelle technique, etc. Ces documents peuvent reposer sur un support papier ou informatique (système documentaire, groupware, workflow)<sup>39</sup>. La caractéristique de ces documents est de n'être pas directement accessibles, leur contenu, du fait de son hétérogénéité (texte, graphique, référence, etc.) ne pouvant faire l'objet d'une recherche automatique et nécessitant donc une certaine connaissance pour être exploités. Cette difficulté est partiellement surmontée, par l'usage de systèmes informatiques, les documents devant y être structurés selon un schéma prédéfini.

Cette typologie nous renvoie à la distinction entre information et compétence. Ces deux concepts, malgré les nombreuses définitions avancées, présentent un certain recoupement, accentué par la banalisation du terme « compétence ». Dans la perspective typologique rapportée par Ledru, (1995), l'information désigne tout ce qui est accessible par le biais d'un système d'information, typiquement des champs de base de données. Il s'agit alors d'information structurée à opposer à l'information non structurée, non accessible et essentiellement documentaire et sémantique.

La volonté de capitaliser les compétences de l'entreprise peut emprunter des voies très diverses : logiciel d'intégration maison (système pour la performance industrielle de Matra Défense Spin chez Matra Défense), cartographie des métiers de l'entreprise et documentation des processus et compétence (Procope chez Sligos), liaison entre informations techniques et commerciales avec un système de gestion des données techniques (SGDT) (Schlumberger) groupware et outils de gestion électronique des documents (G E D) (Arthur Andersen, Ernst R Young) Atzel, (1995). Stuart (1996) insiste sur la diversité des outils utilisés pour capitaliser et partager les compétences : bulletins d'information, logiciels de groupware, site Web, ateliers internes, recueils des meilleures pratiques et expertises. En

---

<sup>39</sup> Logiciel de gestion des flux de travail.

terme de support formel, une grande diversité d'outils et d'approches pour gérer et capitaliser les compétences existantes (système expert, document papier, logiciel documentaire) Berger, (1993).

De nombreuses méthodes de capitalisation des compétences ont de même été développées, s'appuyant généralement sur les enseignements tirés d'expériences pilotes Remy, (1996)

### **3.2 La transférabilité des compétences : problématique et modes de son transfert**

Il est très difficile de transférer des compétences en gestion Raux, (1996). Il ne s'agit pas seulement de créer des conditions initiales, favorisant l'éclosion et l'échange local des compétences, ni de formaliser ces compétences de manière à les conserver dans une certaine activité, mais de permettre leur diffusion et leur application à des contextes différents Ballay, (1997). La création de compétences est destinée à améliorer la performance de l'entreprise à travers le processus d'apprentissage. La capitalisation vise à sauvegarder les acquis pour ne pas avoir à remettre en œuvre un processus d'apprentissage déjà effectué Deroche, Guy et Lichtenberger, (1999).

Le transfert a lui pour ambition de faire l'économie des étapes initiales du processus d'apprentissage Durand, (2000). Les compétences sont source d'avantages concurrentiels Barney, (1986). Il faut donc les transférer.

#### **□ La problématique du transfert des compétences**

Conceptuellement, le transfert de compétences s'apparente à la création de compétences, notamment à travers le repérage, l'échange et d'interaction récursive Durand, (2000). Cependant, la création demeure un processus local qui fait que son échelle, s'accommode et même repose sur des échanges non structurés, des informations opportunistes, des développements aléatoires, etc. Zarifian, (1998). Le transfert est, au contraire, marqué par l'éloignement spatial, temporel ou contextuel. L'échelle n'est plus locale mais devient celle globale de l'entreprise. Les processus informels et aléatoires qui marquaient la création de compétences sont dépassés. La relation d'échange devient beaucoup plus différenciée en

fonction de la position de chaque acteur ; « demandeur » ou « pourvoyeur » de compétences adoptent des comportements différents Duizabo, (1996).

De façon similaire, les compétences susceptibles d'être transférées sont différentes. Alors que les connaissances mises en jeu lors des processus de création présentent une grande variété, les compétences capitalisées apparaissent comme beaucoup plus formalisées et restreintes dans leur diversité (les compétences, par exemple, sont recensées dans leur référentiel limité). Celles qui sont transférables subissent, également, une réduction supplémentaire du fait de la perte d'éléments contextuels. Alors que la création s'enracinait dans des éléments contextuels très riches (notamment informels), la capitalisation appauvrit ces éléments contextuels tout en essayant de les préserver car il s'agit aussi de sauvegarder les compétences et leur contexte. Le transfert procède d'une réduction supplémentaire, les éléments contextuels étant apportés par le contexte destinataire. Pour cela, il est possible de dire que la richesse de contenu, apprécié en termes de capacité du support au sens de Daft et Lengel (1984) (tableau 2) décroît de la création au transfert de compétences.

**Tableau2** : Processus de transfert des compétences.

Media	Richesse de l'information transférée
Discussion face à face	Très élevée
Visioconférence, conversation téléphonique	Elevée
Lettre écrite, mémo (adressé individuellement)	Moyenne
Document formel écrit (bulletin ou rapport non adressé)	Faible
Document formel numérique (rapport budgétaire, état informatique)	Très faible

Source : Daft, Lengel, 1984

Le coût apparent, à l'opposé, croît de la création au transfert. Le coût de la création de compétence n'apparaît en effet que peu à travers les systèmes de gestion car elle n'est pas identifiée en tant que telle.

Les coûts afférents sont noyés dans l'activité (échanges informels) ou répartis en diverses composantes (réunions, groupes de travail, nouveaux outils informatiques, formations etc.) et en diverses unités de

responsabilité. L'éparpillement de ces coûts les rend faibles en apparence à travers les systèmes de gestion malgré l'importance de leur masse cumulée. Ce faible coût apparent est à mettre en parallèle avec les gains croissant des activités de création de compétences (amélioration de la productivité, de la qualité, des processus internes, etc.).

Le coût de la capitalisation se révèle, en revanche, plus visible car plus concentré sur les actions bien identifiées (action de gestion des compétences, logiciel, constitution de documentation ou de système expert). L'intérêt de la capitalisation apparaît, à l'inverse, plus visible à travers la réduction des pertes potentielles.

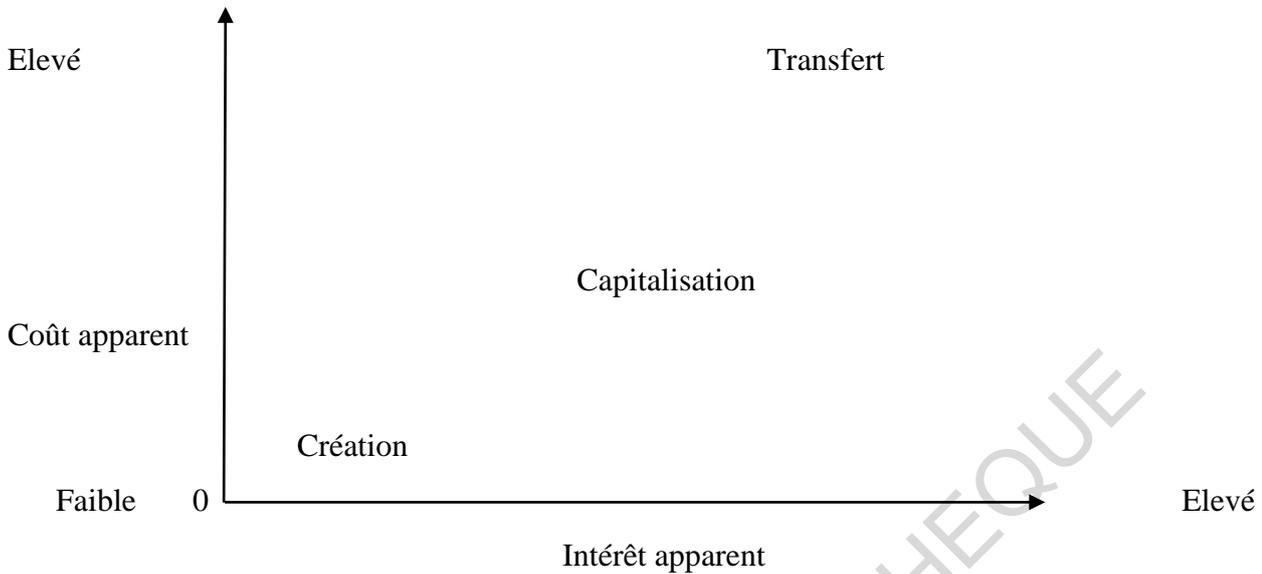
Le coût du transfert est aussi visible dans le sens où les actions correspondantes et leurs coûts afférents sont identifiés. En revanche, le gain potentiel apparaît beaucoup moins. Stuart (1996) cite pourtant les avantages et gains potentiels que l'on peut attendre de la gestion des savoirs, savoir-faire et des expertises. Ce sont :

- réduction des erreurs ;
- réduction des redondances ;
- résolution de problème plus rapide ;
- coûts recherche et de développement réduit ;
- accroissement de l'autonomie des travailleurs ;
- amélioration des relations avec les clients ;
- amélioration des produits et services.

Une telle énumération est marquée par l'hétérogénéité. Les effets sont multiples, éclatés en différents champs et par conséquent peu visibles et isolables et, par suite, tout autant peu quantifiable à priori. En cela, la gestion des compétences peut être mise en parallèle avec les démarches qualité. Il en découle un rapport coût/ intérêt apparent peu favorable au transfert des compétences.

Le schéma 10 résume le positionnement apparent des différents modes de gestion décrit précédemment.

### Schéma 10 : Le positionnement apparent des différents modes de gestion des compétences

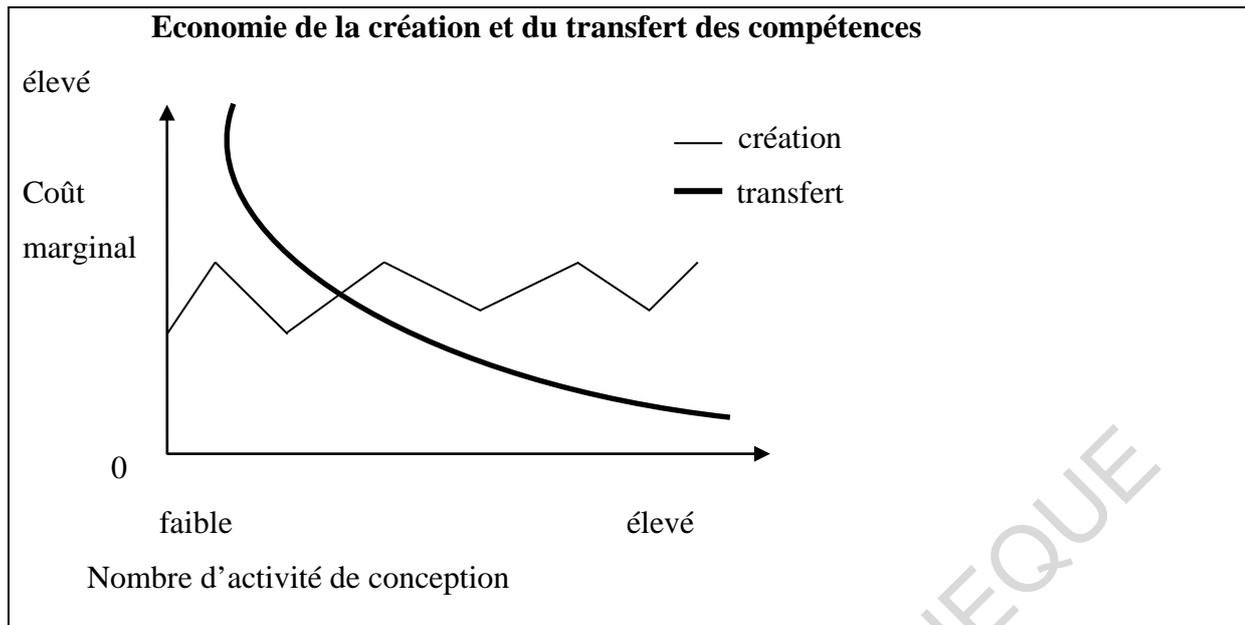


**Source** : Stuart 1996

Ce positionnement apparent occulte l'économie réelle de chaque processus. Alors que la création passe par un perpétuel recommencement avec des phénomènes limités à l'expérience des individus qui y participent, le transfert permet de faire jouer des économies d'échelle et d'apprentissage qui conduisent à la décroissance de son coût marginal. Ce qui est illustré par le schéma suivant :

- économie d'échelle car les moyens ou l'expérience accumulée par les individus qui réalisent ce transfert peuvent être réutilisés dans plusieurs cas ;
- économie d'apprentissage car les nouvelles compétences repérées et formalisées pour être transférées profitent du cadre, de la structure et des éléments déjà constitués dans leur majorité, antérieurement par un phénomène cumulatif et s'enrichissent donc avec le temps (cf schéma 11).

**Schéma 11** : Economie de la création et du transfert des compétences.



**Source** : Stuart 1996

#### □ Les modes du transfert des compétences

Le transfert des compétences constitue un processus à part. Les méthodes et outils utilisés pour la création et la capitalisation peuvent s'y retrouver mais appliqués dans une autre perspective et à une autre échelle. En cela, le transfert des compétences constitue la continuité logique des démarches de création et de capitalisation des compétences (sans qu'un tel prolongement soit nécessaire pour autant). Face à cette position particulière nous ne distinguerons pas ce processus en termes de support (esprit humain et support formel) mais, nous nous limiterons à en développer la problématique globale.

Le transfert des compétences pose un problème de saisie de ses véritables enjeux notamment par rapport à la création et à la capitalisation des compétences. La création des compétences s'exerce ainsi par rapport à une réalité identifiée, une activité ou un produit. De même, la capitalisation s'exerce généralement par rapport à une expertise, elle aussi repérée à défaut d'être formalisée. En revanche, le transfert de compétences apparaît comme beaucoup moins rattaché à un domaine, un problème ou une difficulté qui concrétiserait la problématique. Le transfert de technologie pourrait constituer une telle situation –type mais, il s'agit alors d'un problème très spécifique, d'ordre essentiellement inter organisationnel et non pas interne à l'entreprise et qui ne ressort pas des préoccupations régulières. Les

situations et les éléments pouvant faire l'objet d'un transfert de compétences apparaissent donc comme présentant une diversité élevée. La prise en compte du coût de ce transfert amène à se poser des questions. Quelles sont d'une part les compétences à transférer ? et d'autre part, ces compétences cessent-elles d'être distinctives ?

Une grande partie de la réponse à cette question est apportée par la décomposition institutionnelle des compétences. Les compétences de nature académique, de niveau public et scientifique, selon la décomposition de la spécificité des savoirs, savoir-faire et habiletés par Leonard-Barton (1995), relèvent du transfert assuré par les institutions d'enseignement classiques (écoles, universités, grandes écoles). L'entreprise bénéficie alors d'externalités positives<sup>40</sup> en termes de formation de ses employés. Des compétences plus spécifiques à chaque industrie ou à des domaines particuliers sont du ressort d'institutions plus spécialisées (écoles de formation interne ou communes à une industrie) ou de formes moins académiques (apprentissage, accompagnement).

Enfin, les compétences spécifiques à chaque entreprise sont les moins facilement transmissibles Leonard-Barton, (1995) et résultent d'une acquisition directe souvent à partir d'un repérage et ensuite à travers les interactions (information, échange, partage, apprentissage personnel par l'action, etc.)

A ce niveau, les formes prises par les compétences sont multiples, non structurées, non contextualisées ou parfois très contextualisées (machines, modes de production, organisation, procédures, historiques, récits et échanges des salariés, etc.). Les compétences se présentent donc sous une forme très différente de celles académiques et formalisées qui sont développées dans les institutions classiques ou les manuels.

Le problème pour l'entreprise consiste alors à déterminer parmi cet ensemble de compétences celles qui fondent sa performance Léonard-Barton, (1995) et les moyens de les transférer pour en tirer partie dans l'ensemble de l'entreprise. «C'est à dire dans des lieux, des fonctions et des périodes différentes».

---

<sup>40</sup> –Elle bénéficie du niveau de formation de ses salariés alors qu'elle n'a pas directement engagé de frais pour cela

La formation, ainsi que nous l'avons fait ressortir à travers sa composante institutionnelle, constitue le mode essentiel d'une telle transmission de compétences. La formation est néanmoins limitée par le recours à un formateur ou à un animateur humain qui réclame une unité de lieu et de temps non extensible. Des possibilités de contournement de ces limites existent (vidéo-enseignement, enseignement assisté par ordinateur, etc.) mais elles ne permettent pas de se passer d'une intervention humaine. Dans une telle situation, la relation de transfert est déterminée par le « détenteur » de compétences.

Par rapport à la formation établie comme base de référence, d'autres modes de transfert peuvent alors être envisagés reposant non pas sur un corps structuré de connaissances transmises dans son ensemble par le « détenteur » de compétences mais sur des éléments de cadrage (formation action) ou des éléments épars (formation documentaire) destinés à répondre à des demandes à l'initiative d'un « demandeur » de compétences. Stewart (1995) cite ainsi l'exemple de ce consultant d'Arthur Andersen ayant posé une question de type « est-ce que quelqu'un sait quelque chose sur... ? » sur le bulletin de X change<sup>41</sup> et ayant reçu quatre réponses de quatre endroits dans le monde en quelques jours. Il a « jeté son filet plus loin et l'a fait remonter plus plein, plus vite et à moindre coût qu'il n'aurait pu le faire avant.... Mais, plus que tout, sa question a créé une pièce d'un capital intellectuel : un fichier qui, à partir de maintenant, est disponible pour tout autre consultant qui a besoin de la même information » Stewart, (1995). La relation de transfert se trouve alors déterminée par le « demandeur » de compétences et non plus le « détenteur ». A travers ces notions de « détenteur » et de « demandeur », apparaît l'importance de la personnalisation de la relation de transfert. Les compétences s'avèrent, en effet, différentes en fonction des personnes qui les échangent.

Un transfert non personnalisé, c'est à dire dont les destinataires n'ont pas été définis ou dont le contexte n'est pas spécifié, pose un problème de définition.

En fait, le transfert des compétences pose un problème de repérage, de cartographie et de valorisation du portefeuille de compétences de la firme. Cette valorisation de compétences, en termes d'exploitation ou

---

<sup>41</sup> Van de Ven (1986) « central problems in the management of innovation » Management science, vol32, n°5 pp.590-607  
Mai 1986 cité par Robert REIX

d'exploration, repose sur les processus d'échange et de combinaison des compétences. Nahapiet et Ghoshai (1998), identifient quatre conditions préalables à ces processus :

- l'opportunité de faire l'échange et/ ou la combinaison ;
- la capacité à anticiper la valeur créée par l'interaction ;
- la motivation des acteurs impliqués dans l'échange et / ou la combinaison ;
- la capacité à combiner les savoirs, laquelle nécessite un langage et des codes partagés March,

(1991) et un contexte partagé Boisot et Canals, (2002).

Les deux dernières conditions rejoignent les travaux de Dyer et Nobeoka (2000) qui soulignent que « la connaissance est générée, combinée et transférée plus efficacement par des individus qui « s'identifient dans un collectif plus grand ». Cette identité peut être définie par les frontières organisationnelles du réseau, par des objectifs et valeurs partagés, ainsi que par des modèles d'interactions interorganisationnelles qui donnent naissance à un langage commun et des cadres d'action partagés. Ainsi il est nécessaire de rendre visible le collectif à travers le portefeuille de compétences qui le composent et les jeux d'intérêt qui l'animent.

**Tableau 3** : Transfert et niveau de compétences.

<b>Transfert et niveau de compétences</b>		
Typologie de l'information Davidow, Malone, 1995	Typologie des compétences Nahapiet, Ghoshal (1998)	Les moyens génériques Dyer et Nobeoka (2000)
Information de contenu	Savoir	Information Anticipation
Information de forme	Savoir-faire	-Opportunité -Formation -Documentation
Information de comportement	Comprendre -Langage et codes partagés	-Motivation -Communication - Echanges -Interaction -Combinaison

**Source** : Dyer et Nobeoka, (2000)

Par ailleurs, la valeur d'une compétence se définit dans un contexte donné, et ne peut être représentée par un nombre. Ces quelques exemples de typologies des compétences illustrent leur grande hétérogénéité même au seul niveau de leur nature conceptuelle. Cette hétérogénéité ne permet donc pas de fonder l'identification des éléments présentant un intérêt fort ou une utilité à être transférés. Seule l'expérimentation dans le cadre de situation réelle est alors susceptible d'apporter des éléments susceptibles de faire avancer ce questionnement.

### **3.3 Les intérêts stratégiques des compétences**

De plus en plus, la concurrence entre les organisations repose moins sur l'accès à des ressources ou à des marchés, (bien que ces éléments continuent d'être importants) que sur l'accès aux compétences. L'analyse de compétitivité fondée sur la courbe d'expérience traduit directement les phénomènes cumulatifs d'acquisition de compétences, de même que le recours au concept de métier ou la reconnaissance du rôle du savoir-faire, de l'habileté dans le maintien d'un avantage compétitif révèle l'intérêt, pour l'entreprise, de maîtriser des compétences spécifiques.

Les caractéristiques distinctives des compétences et du savoir formalisé peuvent sans doute nous permettre de mieux comprendre pourquoi de nouvelles idées peuvent apparaître et réussir. Il y'a, en réalité deux éléments étroitement liés :

- la formation des choix stratégiques : pourquoi les entreprises décident-elles d'innover pour répondre aux « sollicitations » perçues de leur environnement ? En quoi la nature des compétences accumulées détermine-t-elle leur plus ou moins grande capacité d'interprétation ?
- la mise en œuvre des choix stratégiques : comment acquérir ou protéger des compétences indispensables ? Comment assurer (ou éviter) le transfert des compétences jugées stratégiques, et, nécessaires à la réalisation des innovations ?

En quoi la nature des savoir-faire accumule détermine-t-elle la capacité d'assimilation de l'entreprise ?

Reconnaissons d'abord avec Van de Ven « qu'elle soit technique ou administrative, une nouvelle connaissance est une nouvelle idée (qui peut être une combinaison d'idées anciennes) qui défie l'ordre présent ou une approche différente, perçue comme nouvelle par les individus concernés. » En effet l'une des questions clés de la gestion des compétences est celle de son déclenchement (repérage) : comment faire pour que les individus portent leur attention sur de nouveaux besoins, de nouvelles idées pour qu'ils découvrent de nouvelles possibilités à la lumière de leur « lecture » de l'environnement ? Comment faire pour que le processus d'interprétation aboutisse à une vision stratégique renouvelée ? La nature des savoirs, savoir-faire détenus par l'entreprise conditionne, en partie, la réponse à ces questions.

Face aux variations, l'environnement de l'entreprise réagit par deux types de processus d'adaptation :

- le premier, dans une logique d'efficience à court terme consiste à opérer des adaptations limitées dans le cadre de choix stratégiques existants. Par une spécialisation accrue, une formation plus forte, une recherche de coûts faibles on exploite au mieux les savoirs existants et on parie sur le développement d'un savoir nouveau fondé sur l'expérience ;
- le second dans une logique d'efficacité à long terme, repose sur des changements de grande ampleur, sur l'innovation, l'exploration de stratégies nouvelles, le bouleversement de l'organisation.

Ces deux logiques ne sont pas souvent compatibles et l'arbitrage entre l'exploration et l'exploitation reste délicat et non sans risque March, (1991, 1994). L'entreprise risque de se trouver enfermée dans le « piège du succès » : « l'organisation qui réussit, tend à répéter ses actions » March, (1994 P.24). Cette répétition conduit à un développement de savoir tacite à un niveau local avec deux conséquences probables :

- un effet de spécialisation : le savoir, essentiellement tacite, est très attaché à son contexte spécifique d'utilisation ; même s'il y a socialisation et parfois explicitation, l'effort d'accumulation du savoir reste focalisé sur le problème immédiat ;

- un effet de conformisme : la réussite tend à conforter les choix précédents et légitimer la vision dominante. Dans un tel contexte, peu d'attention est portée à l'évolution externe et les signaux non cohérents avec ce schéma sont considérés comme des bruits aléatoires. La capacité d'attention baisse et, dans la plupart des cas, seule une crise grave peut la renouveler.

Par conséquent, si l'entreprise doit capitaliser sa compétence issue de l'expérience, elle doit en même temps la renouveler pour préserver sa capacité d'adaptation. Ce renouvellement peut passer par l'incorporation de nouveaux individus. Mais cette acquisition de compétence résulte d'un double échange :

- l'organisation apprend par ses nouveaux membres qui lui apportent une expertise nouvelle ;
- les nouveaux membres apprennent de l'organisation via la socialisation, en particulier les valeurs, les croyances, les pratiques... à l'intérieur desquelles va s'exercer leur activité cognitive.

## **Conclusion du chapitre 2**

L'objectif dans ce chapitre est de mieux comprendre le processus de gestion des compétences (repérage, identification, création, capitalisation, transférabilité et protection) et certaines pratiques de GRH qui sont mises en relief et leur apport dans la gestion des compétences mises en valeur (action sur le système d'information RH, Action sur le design du travail et de la structure de l'organisation). Le système d'information RH doit être conçu comme outil efficace pour répondre aux besoins informationnels de l'entreprise. Son efficacité dépend de son intégration dans un système plus large de GRH. La structuration du travail permet d'agir sur les capacités de création des compétences. Elle assure la création de structures favorables à la capitalisation, au partage, à l'intégration et à la transférabilité des différentes expertises.

Ce parcours, tentant de repérer ce que pouvait bien être les compétences dans l'entreprise, a fait ressortir combien elles étaient utiles, à défaut d'être très visibles. Quels que soient les angles sous

lesquels on peut tenter de les observer, elles font prendre conscience de leur caractère humain, personnel et privé.

Les compétences des salariés et leur employabilité jouent un rôle déterminant dans la performance des entreprises. Elles constituent la plus importante source de différenciation, d'avantage concurrentiel et de performance. La part croissante des services dans la valeur ajoutée ne fait qu'amplifier encore le rôle majeur joué par les compétences, l'adaptation, l'employabilité et surtout l'implication des salariés. Elles viennent nous rappeler que le thème de ressources humaines se trouve ainsi éclairé d'un jour nouveau, même si une recherche documentaire révèle la pauvreté des textes disponibles sur un tel sujet. Les compétences nous montrent aussi que certains hommes clés dans une organisation ne peuvent être remerciés sans que les risques de la perte entraînée ne soient évalués avec soin. A coup sûr, les compétences font partie de la gestion bien comprise du savoir.

Dans un environnement très compétitif et très concurrentiel, gérer les compétences des salariés de manière à ce qu'elles créent un avantage concurrentiel et une performance durable à l'entreprise, c'est aider tous les salariés de différents niveaux à s'adapter, à se former et à s'informer, à progresser, à apprendre et enfin à enrichir leurs expériences continuellement.

## **Chapitre 3 : LA LIAISON ENTRE MOBILITE DES SALARIES ET GESTION DES COMPETENCES**

Le but de ce chapitre est de montrer la relation entre la mobilité des salariés et la gestion des compétences. Démontrer la nécessité et l'efficacité d'un accompagnement personnalisé, permettant un autre regard sur soi, pour optimiser ses choix professionnels, donner corps à son projet, est, de nos jours, un impératif. Bilan de compétences, analyse des pratiques et formation sont des atouts essentiels d'une mobilité professionnelle réussie. Mais la mise en place d'une politique pouvant fidéliser les salariés est source d'avantage compétitif<sup>42</sup>. Pour cela, une gestion des compétences plus dynamique est indispensable aux nouvelles logiques de la négociation sociale et aux évolutions du marché du travail.

Le chapitre comprend deux sections. La première présente les liaisons théoriques et pratiques entre mobilité et compétences. La seconde aborde les grands axes d'une gestion de compétence comme source de stabilisation des salariés.

### **Section1. Les compétences et la mobilité : les imbrications théoriques et pratiques**

L'évolution des modes de gestion des compétences et de l'emploi dans les entreprises conduit à revoir le rôle joué par la formation professionnelle. Une plus grande place pour l'initiative des salariés, l'amélioration de la reconnaissance des qualifications et compétences acquises en formation ou par l'expérience, l'aménagement de leur transférabilité, la sécurisation des trajectoires d'emploi sont autant d'éléments permettant d'aménager un nouveau compromis entre la performance des entreprises et le maintien de l'employabilité des salariés.

Les liens unissant compétences, qualifications et fidélisation de même que leur impact sur la performance organisationnelle et sociale seront d'abord présentés. Ensuite, sera soulignée la politique d'implication des hauts potentiels comme mécanisme de protection des compétences. Enfin, la section s'achèvera sur les conséquences d'une politique systématique de gestion des compétences.

---

<sup>42</sup> Les talents font l'objet de nombreux développements à l'heure actuelle, cf Akanni Alain, le recrutement et la fidélisation des talents : le cas d'Air Sénégal International in tous talentueux, sous la direction de J. M. Peretti. Editions d'organisations, 2008.

## **Paragraphe 1. La littérature sur la mobilité des salariés et la gestion des compétences**

L'objectif ici, est d'éclaircir les liens unissant compétences et qualifications dans le cadre d'une collaboration, et d'observer dans quelle mesure cette articulation est créatrice de valeurs. La gestion des compétences dans les entreprises permet de mettre en évidence les liens essentiels entre compétences et fidélisation de ces employés. Ces liens pouvant avoir un impact sur la performance de l'entreprise.

L'accent est mis sur les leviers explicatifs de la cohérence entre employabilité et gestion des compétences et sur les pratiques ressources humaines en termes de compétences, formation et carrière.

### **1.1 Le lien entre gestion des compétences, qualifications, fidélisation et performance des entreprises**

La relation entre compétences et qualifications est d'abord soulignée. Ensuite, le lien compétences et fidélisation est abordé. Enfin, l'impact de la gestion des compétences sur la performance est évoqué.

#### **□ La liaison entre compétence et qualification.**

L'opposition entre les termes de compétence et de qualification est récente. Historiquement, on voit apparaître cette opposition dans un texte de Philippe Zarifian (1988), qui décrivait un modèle de la compétence en rupture avec celui de la qualification. Ce texte apparaît dans un contexte où la notion de qualification soulève de plus en plus de problèmes. La controverse qualification/compétence a été revivifiée par Dubar, (1996). La qualification est au centre de la sociologie du travail depuis le début des années 1950. A cette époque, il existait trois conceptions concurrentes de la qualification :

- c'est soit une propriété de l'individu, comme l'habileté professionnelle par exemple;
- soit du poste, et elle est alors définie à partir d'analyses de poste par des critères de complexité, de pénibilité, de responsabilité, etc. ;
- enfin, pour Stroobants, (1993), la qualification n'est pas une propriété mais un rapport social qu'exprime en partie le temps de formation des travailleurs.

La qualification doit être évaluée à partir du poste, comme le soutiennent les directions d'entreprise, ou à partir de l'individu, comme tentent de le faire admettre les travailleurs Stroobants, (1993). Alain

Touraine, dans son enquête sur l'automatisation des usines Renault en 1955, se place aussi du côté de l'individu pour définir sa notion de « qualification sociale », mais retient déjà deux traits qui l'apparentent, comme l'explique Dubar, (1996), aux notions actuelles de compétence. Dans un système de machines automatisées, il n'est plus demandé au travailleur de faire preuve d'habileté manuelle face à une machine mais de comprendre et de maîtriser le système, et cette capacité est déterminée par des normes de gestion qui assignent au travailleur un statut social de participant à la vie des entreprises. Or, ces deux traits, exigences cognitives générales et engagement personnel, renvoient selon Dubar, (1996) au modèle actuel des compétences. Un troisième trait renforce cette parenté. C'est la faible importance de la dimension technique dans la définition des deux traits précédents. Cela amène à s'éloigner des critères purement techniques qui définissent le poste de travail mais aussi des connaissances techniques et professionnelles exigées par ces postes. Cette définition de la qualification sociale semblerait dire que la compétence est rehaussée par la qualification.

Pour plus de clarté sur les thèmes actuels de la controverse, Demailly, (1987) et Monjardet, (1987), ont effectué des études sur de groupes professionnels extérieurs au monde de la firme notamment sur les enseignants et les policiers. Pour Dubar, (1996), ces deux groupes professionnels ont en commun le fait qu'ils peuvent être chacun divisés en deux sous-groupes faisant référence, pour définir leur métier, l'un à la qualification et l'autre aux compétences. Pour exercer le métier d'enseignant, il faut posséder des titres scolaires qui sanctionnent des savoirs académiques et didactiques de nature disciplinaire acquis en formation initiale ou, si l'on est policier, des qualifications techniques résultant de la possession d'un savoir rigoureux et précis en matière de législation et de technique policière. Inversement, les enseignants et les policiers qui se réfèrent à la compétence pensent que leur métier ressemble davantage à un art dans lequel ils mettent en œuvre des qualités personnelles et des savoir-faire empiriques et opératoires permettant de faire face aux situations imprévues et aux finalités diverses de leurs activités. Ces qualités essentiellement relationnelles ne peuvent s'acquérir par une formation préalable. Elles font corps avec la personnalité des professionnels et leur permettent un engagement profond dans leur travail.

Zarifian, (1988), entreprend de généraliser aux entreprises le dualisme précédent. Il repère de nouvelles pratiques en matière de recrutement et de gestion des carrières, qui se combinent pour faire émerger un nouveau modèle de la compétence qui s'oppose au modèle ancien de la qualification en privilégiant l'individualisation des procédures d'avancement et l'évaluation des qualités personnelles et relationnelles au détriment des habiletés manuelles et des connaissances techniques. Tout cela aboutit à remettre en cause l'élément central du modèle de la qualification, c'est-à-dire les grilles de classification fondées sur les qualifications et négociées collectivement. Les raisons de l'appel à la notion de compétence sont précises. Pour Dubar, (1996), celle-ci sert, à personnaliser les critères de récompense et de reconnaissance sociale des salariés en tenant compte de l'intensité de leur engagement subjectif et de leurs capacités cognitives à comprendre, anticiper et résoudre les problèmes de leur travail qui sont aussi ceux de leur entreprise.

Pour compléter cet examen de l'opposition compétence/qualification, Dugué, (1994), radicalise certaines des conclusions de l'analyse précédente. Sa thèse principale est que la logique de la compétence permet aux directions d'entreprise d'exercer sur les salariés une domination plus complète que celle qu'autorisait la logique de la qualification. Pour la démontrer, elle analyse les conséquences de la diffusion de pratiques de gestion de la main-d'œuvre basées sur la notion de compétence. Ces pratiques bouleversent le travail dans plusieurs de ses dimensions dont deux paraissent importantes ici, la dimension cognitive des activités professionnelles et la conflictualité du travail salarié.

Les transformations incessantes des entreprises vers la fin des années 1980 exigent une adaptation du personnel aux fluctuations permanentes des activités et favorisent tout ce qui peut être transféré d'un emploi à un autre. Il faut des compétences transversales pouvant s'appliquer à des postes différents. Mais en s'appliquant à des postes de plus en plus différents, ces compétences transversales deviennent aussi de plus en plus générales et décrivent donc de moins en moins les savoirs techniques liés aux postes et de plus en plus des aptitudes générales au changement ou à la prise d'initiative. De telles compétences sont difficilement objectivables car elles sont «propres à l'individu » et font partie du

domaine de « l'être », comme l'exprime Dugué, (1994) pour les opposer aux qualifications liées à la possession durable de diplômes et relevant de « l'avoir ». L'auteur en tire le constat que les savoirs de métier sur lesquels s'appuyait la qualification sont dévalorisés et même éliminés au profit des compétences personnelles.

La dimension conflictuelle du travail salarié est également touchée par cette logique de la compétence. Les classifications résultent de négociations qui expriment les rapports de force entre directions d'entreprise et salariés, les premières tentant de baser les qualifications sur les exigences du poste et les seconds sur les diplômes possédés. La compétence, au contraire, n'exprime que des transactions individuelles entre les salariés et leur poste de travail qui les incitent à se prendre pour les acteurs du changement, alors qu'auparavant ils étaient clairement définis comme des subordonnés. Selon Dugué (1994), ce nouveau rôle est purement fictif car les choix en matière d'organisation leur échappent toujours, si bien que la logique de la compétence contribue à masquer les rapports de pouvoir qui s'exercent dans le travail.

L'employé, en prenant conscience des différentes possibilités de formation, de reconnaissances, et d'autonomies offertes lorsque l'entreprise opte pour la gestion par les compétences peut choisir de rester.

#### □ **Le lien entre la gestion des compétences et la fidélisation**

La fidélisation des salariés par la gestion des compétences est un processus complexe. Pour Galois (2004), la fidélisation à travers la gestion des compétences est un processus à trois dimensions :

- celle de gestion consiste à gérer les missions et les compétences des employés pour les fidéliser. Pour ce faire, l'auteur insiste dans un premier temps sur la nécessité de suivre les salariés dans leur parcours professionnel, de leur trouver des missions rapidement et régulièrement, en anticipant les fins de missions. Pour cela, la circulation des informations au sein du réseau des employés, favorise leur mobilité inter- agences. Elle va contribuer à améliorer la gestion des ressources humaines. La gestion des compétences est le deuxième axe permettant de fidéliser les

salariés. L'accès à la formation et les possibilités d'évolution professionnelle sont perçus comme des attentes fortes des employés.

La gestion des compétences est instrumentée par la nouvelle base de données qui a transformé leur façon de travailler. Ce nouvel outil les amène à travailler dans une logique de compétences, et non plus en référence aux métiers. Enfin, toujours pour Galois (2004), la gestion des contrats et des paies est, dans une moindre mesure, le troisième axe du processus de fidélisation, car elle peut être une source de satisfaction ou de non satisfaction. Selon Peretti (2001), elle est, pour les salariés, un élément d'appréciation de la prestation de service de l'employé. Cependant, cet outil n'est nullement évoqué pour répondre aux deux autres dimensions à savoir la dimension psychologique et la dimension économique :

- **la dimension psychologique** interpelle sur la qualité de la relation interpersonnelle entre les salariés et leurs supérieurs hiérarchiques comme le quatrième axe du processus de fidélisation. Pour André et Légéron (1999), les employés et les cadres font beaucoup attention à l'importance accordée à leurs attentes (quant aux tâches à réaliser, à l'environnement de travail, au rythme de travail, au salaire, etc.) et à leur considération. Pour Galois (2004), la fidélisation des employés n'est possible que si les acteurs se font confiance : confiance des anciens employés dans les compétences des nouvelles recrues ; confiance des nouvelles recrues dans la capacité des anciens à leur trouver des missions qui leur correspondent. Les anciens doivent avoir des facultés d'empathie pour écouter et comprendre les attentes de chacun. Les échanges de services entre anciens et nouveaux participent au renforcement du processus de fidélisation ;
- **la dimension économique** fait référence à tous les avantages financiers dont peuvent bénéficier les nouveaux salariés à travers le comité d'entreprise, et la participation aux bénéfices de l'entreprise. Elle fait également référence aux avantages sociaux auxquels ont droit les employés, tels que l'accès au crédit logement ou à la souscription d'une mutuelle, et qui les sécurisent dans leur statut.

Une fois ces différentes dimensions atteintes, les salariés auront le sentiment d'appartenance et participeront réellement à la performance de l'organisation.

#### □ **La relation entre la gestion des compétences et la performance**

Il convient de préciser en premier lieu que l'intervention de la fonction RH, par le biais de l'implantation de pratiques et systèmes spécifiques, peut conduire à une performance organisationnelle accrue et même être source d'avantage concurrentiel Collins et Clark, (2003). En effet, d'après la théorie des ressources, ces systèmes et pratiques mis en place sont souvent uniques, ambigus et difficilement imitables car socialement complexes Lado et Wilson, (1994). Et mêmes s'ils peuvent être imités, le temps s'écoulant entre la mise en place et les effets attendus confère une marge de manœuvre conséquente à la firme lésée. Les systèmes et pratiques RH constituent donc une ressource à part entière pour la firme, en particulier s'ils supportent des ressources ou compétences susceptibles de fournir de la valeur pour la firme Wright et al, (2001). Ainsi, et compte-tenu des variables mises en évidence dans la littérature sur le transfert des compétences, il est imaginable que pour qu'elles se développent, se diffusent, et soient exploitées avec pertinence, il faut renforcer à la fois la coopération et la cohérence dans l'entreprise.

En effet, contrairement aux actifs physiques, les compétences et les qualifications ne respectent pas les principes économiques traditionnels de non-rivalité et non-exclusivité, et perdent de leur valeur si elles ne sont pas appliquées et partagées. Ainsi, « pour agir avec compétence, une personne devra de plus en plus combiner et mobiliser non seulement ses propres ressources (...) mais également des ressources de son environnement(...). Agir avec compétence suppose savoir interagir avec autrui », Le Boterf, (2001).

Concrètement, l'entreprise doit s'organiser en interne de façon à promouvoir les échanges, par la constitution de réseaux, de groupes de travail. Comme le souligne Le Boterf, (1994), « *la compétence de l'individu dépend du réseau ou des réseaux de savoir auquel il appartient* », qui lui donne(nt) accès à des compétences complémentaires aux siennes. Les réseaux permettent d'obtenir rapidement de l'information pertinente à la fois sur l'environnement extérieur - réseau externe - et sur l'entreprise elle-même - réseau interne - Collins et Clark, (2003). Il convient donc de favoriser le travail en équipe,

l'ouverture entre services, entre salariés n'ayant pas le même langage, la même perspective, mais tout en ayant un objectif commun : celui de servir les intérêts de sa firme. Cet objectif commun doit être visible, la cohérence interne étant primordiale pour la construction de représentations communes par les membres de l'organisation et la création de sens. Ces représentations sont forgées sur la base de l'analyse de l'environnement effectuée par chaque individu, à partir de la politique affichée de l'entreprise, mais aussi de ses relations avec ses collaborateurs. D'où l'importance du transfert des compétences, à la fois dans l'évolution des capacités intellectuelles individuelles, mais aussi pour le développement des capacités relationnelles et d'analyse de l'environnement qu'il suppose. La cohérence interne permet donc l'émergence de représentations collectives, par la confrontation et la négociation, représentations qui sont nécessaires au développement et à l'acquisition de compétences collectives qui est source de performance.

Par conséquent, la fonction RH peut intervenir utilement pour favoriser une gestion efficiente du couple compétences/qualifications. Tout d'abord, comme le souligne Le Boterf (2001), le contexte organisationnel est aussi important que la disposition à savoir agir de l'individu. Il convient donc de développer une culture d'apprentissage, tout en évitant que les compétences ne deviennent redondantes March, (1991) :

- cette culture serait basée sur la confiance et un langage commun ;
- la création de lieux et de moments d'apprentissage ;
- l'encouragement du partage des compétences, de la prise d'initiative, de la flexibilité ;
- privilégiant la qualité des idées plutôt que le statut hiérarchique de l'émetteur de cette idée, et acceptant les erreurs créatives et la collaboration Davenport et Prusak, (1998).

Cette culture organisationnelle va donc favoriser le transfert et contribuer à une absorption plus rapide des compétences nouvelles. En outre, elle va permettre de développer une capacité à redéployer un savoir existant, compétence qui peut créer de la valeur pour l'entreprise sur le long terme Kogut et Zander, (1995). Ensuite, pour Akanni, (1997), la culture d'entreprise permet de renforcer les liens

personnels existant entre individus, ce qui peut permettre d'éviter la fuite du savoir : les membres de l'organisation étant affectivement liés entre eux, leur coût de départ de la firme en sera accru. De la même manière, l'organisation interne joue un rôle non négligeable : la structure hiérarchique, la distribution du pouvoir, les styles de communication ou de leadership ou encore les systèmes de récompense, sont autant de variables qui peuvent influencer le transfert des compétences et par ricochet favoriser la performance Inkpen et Dinur, (1996) et Berthon, (2001).

Enfin, d'un point de vue individuel, comment agir pour forger une identité collective et faire émerger le sens de la coopération, dans le but de promouvoir un objectif purement organisationnel ? La fonction RH peut inciter à la coopération et au partage des compétences, notamment par la formation (apprendre à interagir et acquérir de nouvelles compétences), et l'instauration d'un esprit d'équipe (donner envie aux membres de l'organisation de coopérer, au-delà des intérêts individuels).

## **1.2 Les leviers explicatifs de la cohérence entre employabilité et gestion des compétences**

De nombreuses recherches reconnaissent l'utilité du capital humain de l'entreprise dans la stratégie de compétitivité Becker, (1964) ; Ouziel, (2004) ; Snell et al, (1999). Les organisations recherchent des profils de salariés à haut potentiel, témoignant à la fois d'une formation d'élite et de capacités résolutives avancées Quinn, (1994). Ces travailleurs intellectuels disposent d'un portefeuille de compétences spécifiques qu'ils cherchent constamment à améliorer. Ils forment le noyau dur de l'organisation moderne, fondée sur le savoir. Ces salariés intellectuels préfèrent la mobilité aux carrières stables et sont constamment à la recherche de nouvelles opportunités d'apprentissage et de croissance professionnelle. Leur départ de l'organisation risque de la séparer d'une partie de ses compétences Handy, (1996), c'est pourquoi les entreprises « sont prêtes à investir dans le profil de capital humain ; parfois même à des prix exorbitants » El Akremi et Trabelsi, (2003 :5).

Dans un environnement marqué par une véritable guerre des compétences Baumard, (1999 ) et Gardner, (2003), développer l'employabilité revient à jouer au moins sur deux registres : le développement des

compétences et la construction de parcours professionnels valorisant tout au long de la vie, tout en préservant la santé au travail. L'employabilité est souvent perçue comme le résultat de caractéristiques individuelles : performance de l'individu sur le marché, capacité d'initiative, capacité à obtenir un emploi ou à s'y adapter.

Depuis la fin des années quatre vingt dix, les modifications du marché du travail fragilisent les parcours professionnels. Les statistiques montrent bien que l'état du marché du travail et la façon d'apprécier l'employabilité des salariés sont liés<sup>43</sup>. Dans cette perspective, quelle est la probabilité pour les employés de garder leur emploi, de le perdre ou encore d'en changer ?

Depuis quelques années, l'Institut National de la Statistique et de l'Analyse Economique (INSAE) du Bénin montre dans son état des lieux sur la mobilité professionnelle le côté cyclique des flux de mobilité externe. Les mouvements de mobilité internes aux entreprises sont restés stables depuis une dizaine d'années, en période de ralentissement économique comme de reprise. Les changements d'entreprise (mobilité externe) ont eux plus fortement suivi la conjoncture économique. Prudents en période de ralentissement économique, les salariés saisissent les opportunités de changement lors des périodes de reprise économique.

Choisie ou subie, la mobilité professionnelle met à nouveau les salariés en situation de sélection, de recrutement. Elle interroge leur capacité à faire face au changement et à remobiliser leurs compétences dans de nouveaux environnements. Mais elle interroge également l'organisation du travail et les pratiques de management et des ressources humaines des entreprises. Comment ces dernières aident-elles les salariés à entretenir leurs compétences tout en préservant leur santé, gages d'une employabilité renouvelée sur le marché du travail ? Dans les expériences professionnelles et les conditions de travail proposées par les entreprises, qu'est ce qui facilite le maintien dans l'emploi ou le retour à l'emploi des salariés ? A cet égard, il convient particulièrement de s'interroger sur la responsabilité des différents

---

<sup>43</sup> Confer les résultats des travaux sur l'évolution des marchés du travail initié par l'INSAE (2003).

acteurs dans ce domaine et sur le point de savoir comment ce qui peut être acquis dans l'entreprise en termes de compétence ou de formation peut avoir une valeur plus large sur le marché du travail.

Une telle démarche suppose de croiser le point de vue des entreprises, des salariés et des pouvoirs publics si possible.

Pour les entreprises, l'objectif principal est la performance. Or, la compétence individuelle des salariés est une condition nécessaire mais non suffisante de la performance de l'organisation, le lien entre compétence des employés et performance des entreprises est en tout cas indirect. Dans tous les cas l'étendue des obligations de l'entreprise en matière de développement de l'employabilité et de formation des salariés doit être précisée, car l'employabilité des personnes peut s'entendre dans des espaces de mobilité très différents.

Du point de vue des salariés, la construction d'une plus grande sécurité des trajectoires d'emploi passe par la construction de repères et d'articulations lisibles entre la certification des compétences des personnes, la formation, les reclassements et la rémunération pour clarifier la gestion des carrières et des parcours. Sur ce point il est tout aussi important de construire des garanties collectives qui permettent de donner une certaine transférabilité aux qualifications et compétences acquises que de permettre l'accès à de nouveaux dispositifs de formation qui ne sont pas eux-mêmes un gage de sécurité d'emploi.

Enfin, du point de vue des pouvoirs publics, les changements du marché du travail imposent de tenir compte de la diversité des publics, ce qui peut les conduire à définir des politiques prioritaires pour telle ou telle catégorie (les jeunes, les non qualifiés, les salariés âgés), qui ne seront pas sans incidences sur le fonctionnement du travail.

On examinera donc d'abord brièvement les pratiques ressources humaines en termes de compétences, formation et carrière, pour ensuite, situer la nécessité d'espaces de mobilité, d'employabilité et de responsabilité des acteurs. Enfin, d'un point de vue plus normatif, on tentera de situer les éléments d'un compromis possible pour préciser quelques points clés d'une réforme possible du droit de la formation professionnelle continue.

### **1.3 Les pratiques Ressources Humaines : une approche en termes de compétences, formation et carrière**

A travers la théorie de la ressource, il est imaginable qu'une analyse à partir de la formation et de la gestion des carrières peut montrer que la GRH est capable de faire face à une situation caractérisée par la diversité de conception de la notion de valeur et la divergence des intérêts des parties prenantes Nekka et Naschberger, (2005). Bien entendu, son rôle est loin d'être simple dans la mesure où la responsabilité du management est immense. Celui-ci choisit les activités dans lesquelles l'entreprise sera engagée et toute activité retenue n'est pas indiscutable, car toutes les activités n'offrent pas le même potentiel de développement des compétences.

Pour ces mêmes auteurs, c'est le développement effectif des compétences qui peut rapprocher les intérêts des diverses parties prenantes : l'entreprise gagne parce qu'elle maîtrise ce qu'elle fait, le Directeur des Ressources Humaines doit conserver les compétences qui font la force de son entreprise, le salarié se sent responsable et devient exigeant vis à vis de lui-même et de sa contribution et enfin l'actionnaire assume sa responsabilité de bailleur de fonds pour faire durer ce qui mérite de durer. Comme les activités ne sont pas figées dans le temps, la vision du dirigeant qui est la source de la valeur créée mérite un accompagnement par un management des ressources humaines efficace. Si on se limite au domaine de la formation et de la gestion des carrières, cette efficacité sera atteinte lorsque le DRH contribue à constituer un environnement favorable non seulement à l'adaptation des salariés mais aussi à l'émergence et surtout au maintien de leur désir d'évolution.

Dans le domaine de la formation et de la carrière, la GRH n'a pas tellement besoin d'outils de gestion mais surtout de prise de conscience des caractéristiques des comportements des hommes. Les salariés ne voient pas pourquoi ils se formeraient à 45 ou 50 ans si on ne leur a pas appris avant à se former en continu et s'ils sont coincés dans leurs possibilités d'évolution. « Ce n'est que lorsque les gens auront admis le principe d'une mobilité professionnelle précoce qu'ils pourront se faire à l'idée d'une formation réelle tout au long de la vie ». Par exemple, le maintien au travail des plus de 50 ans passe par la reconstruction d'une identité au travail, spécifique pour ces tranches d'âges, conciliant activité

professionnelle et extra-professionnelle. La notion de « self-management » au sens de Kossek et al. (1998) est particulièrement adaptée pour assurer la cohérence de ces propos. Elle met l'accent sur les salariés qui gèrent de façon dynamique leur carrière en connaissant leur force, leur faiblesse, et qui sont toujours à la recherche d'opportunités d'emploi. L'aspect comportemental est de plus en plus important dans un contexte caractérisé depuis un certain temps par le passage d'une loyauté organisationnelle à une loyauté professionnelle Saxenian, (1996). Il s'agit là d'un changement dans le contrat psychologique qui s'explique, d'une part par la diminution de la sécurité de l'emploi, et d'autre part, par la volonté de certains salariés performants de vouloir conserver leur mobilité inter-organisationnelle. L'évolution du contrat psychologique conduit à de nouveaux comportements en matière de gestion des carrières où certaines dimensions prennent toute leur importance (la construction d'une réputation, l'apprentissage continu, la recherche d'information et de conseils, ou encore par la mise en place d'un réseau relationnel). L'entreprise ne peut ignorer la perspective individuelle de la carrière où ce sont les motivations et les intérêts du salarié qui établissent le genre de carrière menée, et non l'organisation.

Les transformations de l'organisation et de la valeur du travail favorisent l'émergence d'un modèle de compétence. La compétence désigne un savoir, un acte dans un contexte donné, finalisé des objectifs, et permet d'interroger les interactions individu-organisation ; elle se construit à la jonction de connaissances explicites et tacites, de lois générales et de leur application à un contexte particulier. Un lien entre la formation et la compétence peut être tout à fait conforme à la théorie de la ressource lorsque la règle constitue un dispositif d'apprentissage Cazal et Dietrich. (2002).

Sa mise en œuvre suppose l'appropriation d'un ensemble de savoirs formalisés (théoriques et techniques), pratiques ou élaborés dans l'expérience (incorporés dans des habiletés gestuelles ou des automatismes de raisonnement ), de représentations (croyances, normes et valeurs concernant les dispositifs d'action, appareils, matériaux, produits), de règles techniques et sociales ; elle suppose leur articulation raisonnée dans une stratégie de connaissance et d'action, selon un double processus d'assimilation et d'accommodation. Pour une orientation plus pratique de la gestion des compétences, la

contribution de Le Boterf (2000) nous paraît intéressante. L'auteur tente de répondre aux nombreuses questions que se posent les entreprises sur les compétences et propose une définition du concept allant du savoir-faire au savoir-agir en situation, ainsi qu'une approche de l'apprentissage par l'expérience et le transfert des compétences. Une démarche pour évaluer les compétences offrant trois entrées possibles : par les performances, par l'activité et par la singularité des orientations pour définir la contribution spécifique de la formation au processus de professionnalisation. Il souligne aussi des pistes pour développer la compétence et la performance collective à partir de la coopération et de la synergie entre les compétences individuelles. Il ne s'agit donc pas seulement de s'interroger en termes de coopération et de la synergie entre mobilité et compétences, mais aussi en termes d'ouverture d'espaces d'actions concrètes des individus, c'est à dire en termes de liberté Supiot, (1999), ce qui suppose une formulation particulière des droits.

## **Paragraphe 2. La politique d'implication des hauts potentiels comme mécanisme de protection des compétences**

Traditionnellement l'entreprise gère d'une manière globale ses ressources humaines selon des règles statutaires très contraignantes. Elle ne gère les carrières qu'à l'occasion des forces majeures (Le Boterf, 2000). La gestion des postes du travail est le mode le plus répandu. Les procédures fixent souvent les tâches les plus élémentaires de chacun et l'hierarchie constitue le fil conducteur de l'information du haut en bas et une référence incontournable puisqu'elle évalue le salarié même d'une manière sommaire et arbitraire. Pour Devos, et Taskin, (1983), une telle organisation du travail de type fordiste se basant sur la stabilité, les normes, la structure, le poste, les procédures et les qualifications techniques ne peut être performante et efficace aujourd'hui. Selon Reynaud (2001), Le nouveau contexte exige une rupture avec une forme traditionnelle de travail trop rigide, peu réactive, assez laxiste, peu innovante et faiblement enrichissante et l'émergence de nouvelles formes basées sur la compétence, l'autonomie, la flexibilité, la mobilité, la responsabilité et l'individualisation.

Dans un environnement marqué par une véritable guerre du savoir, du savoir-faire, pour Baunard, (1999) et Gardner, (2003), les entreprises cherchent à protéger les compétences développées à l'interne contre les manœuvres d'expropriation menées par les concurrents. Un tel souci est d'autant plus prononcé que les dispositifs juridiques dédiés à la protection des compétences (les licences, les brevets, les trade-secrets, etc.) engendrent des coûts énormes et n'assurent qu'une protection partielle et limitée de leurs savoir-faire (Liebeskind, 1996).

Face à l'essoufflement que connaissent les dispositifs juridiques de protection des compétences, les entreprises cherchent à concevoir des mécanismes isolants internes qui empêcheront l'hémorragie de leurs compétences dans l'environnement. Les professionnels de la GRH peuvent contribuer à cet effort, cette conservation des compétences en suscitant chez les salariés la volonté de s'investir durablement dans l'entreprise et en rendant difficile le transfert vers l'extérieur de leurs expertises spécifiques.

La littérature en management des ressources humaines s'est intéressée à l'étude de ce rôle. Des recherches comme celles de Whitener (2001) et Bishop et al. (2000) montrent une influence positive des pratiques de GRH sur le degré d'engagement organisationnel des salariés. Les pratiques de GRH créent chez les employés un sentiment de support organisationnel et renforcent leur confiance vis à vis du management de l'entreprise.

La politique d'implication des hauts potentiels doit tenir compte de la spécificité de ces cadres et de leurs aspirations. La littérature spécialisée identifie le profil professionnel de ces employés : volonté d'élargir constamment leurs répertoires de compétences, autonomie dans le travail, besoin de reconnaissance et densité de leur capital relationnel Drucker, (1999) et Scarborough, (1999). Quoiqu'il n'existe pas un consensus sur les pratiques de GRH à mettre en place afin de susciter l'engagement organisationnel des salariés à hauts potentiels, nous pouvons nous inspirer des recherches antérieures sur les pratiques de GRH innovatrices Mac Duffie, (1995) ; Becker et Huselid, (1998). Ainsi, la liste proposée prend en compte trois grands axes : le développement des compétences à travers les

opportunités d'apprentissage et le capital social, l'empowerment des salariés à travers l'autonomie et la flexibilité du travail et la reconnaissance via la rémunération et la carrière dynamique.

## **2.1 L'accord sur les opportunités d'apprentissage et de réseautage des compétences**

Les activités dans l'entreprise étant essentiellement résolutoires, les salariés-clés chercheront toujours à développer leurs connaissances et leurs compétences Mansour et Gaha, (2004). Plus leurs répertoires de compétences sont larges, mieux ils seront outillés pour résoudre les nouveaux problèmes. Les opportunités d'apprentissage sont offertes à l'interne et à l'externe. Dans l'entreprise, l'apprentissage se fait en accordant aux salariés le droit à l'expérimentation et à l'erreur. Egalement, le travail en équipes multifonctionnelles permet le co-apprentissage avec les collègues et enrichit les compétences des individus. La variété des objectifs et des missions accordés aux employés est aussi une source de développement des compétences. L'apprentissage des sources externes passe par l'intensification du capital social et relationnel des employés clés. Les missions, les formations à l'étranger et les séminaires sont autant de moyens qui améliorent à la fois les compétences techniques et relationnelles des individus.

Le constat est que ces changements prennent réalité sur le terrain et interrogent les critères juridiques de la subordination. Parez-Cloarec et Le Berre, (2006) ont en particulier cité trois domaines de la métamorphose du pouvoir : l'augmentation des acteurs du contrôle, l'autonomie du salarié et le recul de la centralisation.

L'entreprise où le jeu social se jouait entre employeurs et employés, où les compromis internes s'imposaient à tous, a dû s'ouvrir et les exigences de la société l'ont pénétrés Galambaud, (2005). Le jeu social se pratique aujourd'hui à plusieurs : actionnaires, clients, fournisseurs, etc. Les collectivités locales s'inscrivent aussi directement à la table des débats Conflit HP, (2005). L'accélération des changements concurrentiels sur les marchés, l'imprévisibilité de la conjoncture, les évolutions rapides de la technologie nécessitent que le lien entre l'entreprise et ses salariés soit toujours plus souple et puisse être redéfini, sinon remis en cause, à tout moment. Ce modèle d'emploi conduit à un découplage de plus

en plus fort entre le noyau dur des organisations (cadres dirigeants et core business) et les personnels qui n'en font pas partie.

En matière de contrôle des activités, les entreprises, par opportunisme, adoptent un pilotage à court terme axé sur la compétitivité de développement de la performance, de l'employabilité et du co-investissement. L'accord sur la formation professionnelle (5 mai 2004) revalorise la responsabilité du salarié à l'égard de ses compétences : « L'accord a pour objectif de permettre à chaque employé d'être acteur de son évolution professionnelle (...). Les moyens mis à disposition par l'accord doivent permettre à chaque salarié d'être en mesure d'élaborer et de mettre en œuvre un projet professionnel qui tienne compte non seulement des besoins en qualification de son entreprise, ou plus généralement de ceux du monde économique, mais aussi de sa propre ambition de développer ses connaissances, ses compétences et ses aptitudes professionnelles ». Elles rencontrent des obstacles objectifs à la mise en œuvre de ce nouvel accord (source AFNOR Décembre 2005) : remplacement des salariés qui partent en formation, entretien de professionnalisation délégué aux managers souvent en surcharge de travail, gestion par les compétences qui se traduit par un éclatement des certitudes et des définitions. Si la compétence, dépendante du comportement des acteurs, est bien attachée à la personne, ce n'est donc pas l'entreprise qui en est propriétaire. Or, les formations dans l'entreprise restent décidées selon les besoins de l'entreprise.

A partir d'un certain niveau de formation, les professionnels n'acceptent pas la dépendance et portent leurs compétences ailleurs s'ils se sentent étroitement contrôlés. Il leur faut être reconnus, jugés utiles, compétents, créatifs. La reconnaissance au travail Jobert, (2000) exige une certaine autonomie. Ainsi, Decy et Rian (1985), considèrent, dans la théorie de l'auto-détermination que les individus ont trois besoins innés : la relation, la compétence et l'autonomie.

## **2.2 L'autonomie et la flexibilité dans le travail**

Contrairement au travail industriel soumis à la logique du poste et sujet à contrôle managérial strict, le travail du savoir, savoir-faire fait appel aux capacités réflexives et résolutives des salariés. La gestion des hauts potentiels appelle donc à une rupture avec le paradigme physique de l'organisation représenté par le couple : poste-contrôle. La logique de poste doit laisser place à celle de l'autonomie et de la résolution. Travailler sur des problèmes et non sur des tâches récurrentes est corollaire d'une plus grande liberté d'expérimentation, d'analyse, d'erreurs et d'apprentissage. L'autonomie dans le travail peut être matérialisée par le droit au choix des ressources, la liberté de décision, la flexibilité du temps et du lieu de travail. Elle vise à fournir à l'employé des conditions de travail idéales qui l'encouragent non seulement à intégrer l'entreprise, mais à s'y engager durablement.

Recherchant l'autonomie, le salarié n'ignore pas, au fond de lui, qu'en acceptant un contrat, il a délibérément aliéné une partie de sa liberté. Quant à l'employeur, il voudrait contrôler les procédures et les gestes professionnels, mais il n'ignore pas que la production dépend aussi des initiatives et des bricolages autonomes des employés, source de perfectionnement et d'inventivité. C'est pour cette raison que l'une des conceptions de la productivité passe par la valorisation de l'autonomie des salariés, assortie de façons. En effet, l'autonomie renvoie à la liberté de l'acteur dans un cadre bien délimité, dans des règles qu'il a assimilées, sans pour autant préciser qui a défini les dites règles.

Les nouvelles figures de l'autonomie présentent de nouvelles caractéristiques collectives, qu'analyse Zarifian, (1999). L'autonomie prescrite est dans une large mesure une affaire d'équipe. Elle ne passe pas par l'isolement, l'autarcie, mais au contraire par la mise en réseau et la coopération. Le salarié ne peut faire ce qu'il veut non pas parce que nul ne le voit ou n'interfère avec son action, mais parce qu'il fait prévaloir son point de vue dans une concertation. Il gagne à la coopération ceux dont il dépend (hétéro-autonomie). On ne revient donc nullement à l'artisan « seul maître à bord » dans son atelier, mais à une autonomie doublement négociée, à la fois à l'intérieur des équipes et entre équipes. Cette autonomie négociée constitue l'un des maillons du nouveau professionnalisme.

En somme, cet effort d'autonomie et de flexibilité dans le travail, vise non seulement la conservation des compétences, mais aussi vise à rendre difficile le transfert vers l'extérieur des expertises spécifiques.

### **2.3 L'instauration des pratiques de reconnaissance**

La fidélité des individus à l'organisation est en grande partie déterminée par la politique de reconnaissance mise en place et le sentiment d'équité ou d'iniquité qu'elle génère. La reconnaissance de l'apport des hauts potentiels à la performance de l'entreprise est fondamentale pour susciter chez eux un sentiment de justice et une volonté d'attachement à l'organisation Peretti, (2001) et Akanni, (2008). La reconnaissance se manifeste à travers plusieurs éléments. Les plus importants touchent à la rémunération et aux opportunités de carrière dynamique. Une rémunération basée sur la performance et la contribution des individus au progrès de l'entreprise suscite de l'engagement et un investissement durable dans l'entreprise. Pareillement, des opportunités de carrière dynamique favorisant l'apprentissage et le développement professionnel sont sources de satisfaction dans l'organisation. Pour AKANNI (2008), elles renforcent l'attachement des salariés clés à leur organisation et inhibent toute velléité de départ. En effet, toutes ces pratiques développées par les professionnels de la GRH visent à empêcher, chez les employés l'hémorragie de leurs compétences dans l'environnement extérieur.

Décentralisant les lieux de décision, l'écart observé entre le travail prescrit et le travail réel manifeste la « présence humaine », la part d'individualité et de créativité de la personne, son caractère irréductible aux procédures et aux machines, ses compétences, son « intelligence au travail » Clot, (1995). A l'inverse, la « souffrance au travail » Dejours, (1998) s'accroît lorsque la reconnaissance et l'autonomie d'un salarié s'amenuisent. La reconnaissance et l'autonomie assignées au cœur de l'organisation du travail sont devenues un credo dans les discours Chatzis, (1999). L'autonomie comme écart au travail prescrit n'a de consistance que si le travail est effectivement l'objet de prescriptions. Elle est imposée, assignée par l'organisation du travail. Bernard Ibal, <sup>44</sup> écrit : « La dépendance ancienne de l'exécutant tend ainsi vers une autonomie de responsabilité ; la gestion par projet casse les organigrammes fixes et

---

<sup>44</sup> Bernard Ibal, ancien vice-président de la CFTC

les équipes pérennes. (...) si ce n'était la subordination du salarié à l'employeur, qui se fait douloureusement ressentir (...), le salarié deviendrait peu à peu un travailleur indépendant. ».

L'introduction de la logique marchande dans l'entreprise Bouchez, (2003) dénature et affaiblit la nature même du lien salarial c'est-à-dire celle de la subordination. On est face à un employé ni subordonné ni indépendant. L'interrogation de Auvergnon (2003) prend tout son sens : « on est passé du 19<sup>e</sup> au 20<sup>e</sup> siècle, du contrat à la loi, du contrat au statut. Irait-on au début du 21<sup>e</sup> siècle, en sens inverse ? » Autrement dit, irait-on de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise à la Responsabilité Sociale de l'Employé ? Parez-Cloarec et Le Berre, (2006).

Au total, une obligation de résultats en qualité et en quantité se substitue à l'obligation de moyens de la relation « subordonnée » et protectrice.

Dans le but de bien cerner les différents rôles qui sont nécessaires dans la gestion des compétences, un tableau synthétique des différents objectifs de gestion des compétences et domaines d'intervention des responsables RH se présente comme suit :

**Tableau 4 : Objectifs de gestion des compétences et domaines d'intervention des Responsables RH**

Action sur le système d'information RH	Action sur le poste du travail et la structure de l'organisation	Action sur le système d'implication des hauts potentiels
<p><b>Objectifs en termes de gestion des compétences :</b></p> <p>Etre en mesure de repérer les compétences stratégiques à la fois dans et hors de l'organisation. Ceci permettrait de mieux cartographier les compétences internes et d'alimenter en données la politique d'intégration des compétences externes.</p> <p><b>Pratiques mises en place :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Concevoir et mettre en action un système d'information susceptible de repérer les compétences stratégiques et d'alimenter la politique d'attrait des compétences.</li> <li>- Intégrer le SIRH dans un ensemble plus large et cohérent de pratiques de recrutement, évaluation, récompense et développement des RH.</li> </ul>	<p><b>Objectif en termes de gestion des compétences :</b></p> <p>Concevoir la structuration du travail selon les principes de transversalisation et de décloisonnement des espaces de production afin d'offrir un meilleur contexte pour l'intégration et la création des compétences.</p> <p><b>Pratiques mises en place :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Passer d'une logique d'individualisation excessive du travail vers le travail en équipes (aux mieux, il s'agit de trouver un équilibre entre le travail individuel et le travail en équipes).</li> <li>- Mise en place d'équipes de résolution des problèmes, d'équipes projets et de groupes multifonctionnels.</li> </ul>	<p><b>Objectif en termes de gestion des compétences :</b></p> <p>Renforcer le lien d'attachement et retenir les salariés clefs dans la firme afin de lutter contre la fuite des compétences vers les concurrents.</p> <p><b>Pratiques mises en place :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mettre en place des pratiques qui favorisent l'apprentissage et offrent des opportunités de réseautage ;</li> <li>- Encourager l'autonomie et instaurer une gestion flexible du lieu et du temps de travail ;</li> <li>- Mettre en place une politique de reconnaissance centrée sur la rémunération des compétences et les opportunités de carrière dynamique.</li> </ul>

**Source :** (Mansour et Gaha, 2002) (revue des sciences de gestion n°206- RH)

Une fois ces objectifs de gestions des compétences et domaines d'intervention des responsables RH sont connus, l'identification des conséquences d'une politique systématique de gestion des compétences devient nécessaire.

### **Paragraphe 3. Les conséquences d'une politique systématique de gestion des compétences**

Depuis le début des années 1990, les compétences des individus deviennent objet de gestion dans l'organisation. Stratégie misant sur la responsabilisation des acteurs (et le développement des compétences qui en découle) pour partager et relever des défis économiques de l'entreprise<sup>45</sup>. La gestion par les compétences donne lieu à de nombreux écrits, discours et débats, managériaux ou scientifiques. Pourtant la notion même de compétence, malgré le recours fréquent qui y est fait, conserve une signification ambiguë allant du sens commun, à l'inventaire précis des composantes qui la constituent. Ce caractère polymorphe amène Courpasson et Livian (1991) à s'interroger : l'utilisation du concept de compétence n'est-elle pas un révélateur d'enjeux plus complexes dépendant de la volonté stratégique de certains acteurs ?

Si tel est bien le cas, la gestion systématique des compétences ne peut être une pratique de gestion neutre et univoque. Elle peut, par exemple, servir des desseins peu nobles lorsque, sous un discours managérial vouant le bénéfice des compétences, l'on instaure un système de tri des salariés, voire de restructuration de l'entreprise.

#### **3.1 Les conséquences pour l'entreprise**

Le salarié que rien ne protège contre le licenciement doit se mettre en situation de retrouver rapidement un emploi dans l'hypothèse où il perdrait le sien Girard, (2005). Il est de son intérêt bien compris de prendre en compte sa valeur future sur le marché dans ses décisions quotidiennes. Faut-il accepter une mutation ?, une transformation de son poste de travail ?, une formation ? Quelle technologie nouvelle

---

<sup>45</sup> la lettre AEGIST, n°16, mai 2001

retenir ? ... les occasions de se poser la question sont multiples. Chaque fois qu'il se pose la question, le salarié peut être amené :

- à refuser des postes de travail trop spécifiques qui n'ont pas de valeur sur le marché ou des changements qui éloignent trop son poste des normes couramment admises sur le marché ;
- à privilégier, a contrario, les compétences dont il pense qu'elles auront demain le plus de valeur sur le marché.

L'informaticien qui se sait appeler à rechercher du travail recommandera plus volontiers les « produits de demain » à son entreprise que celui qui se pense protéger contre tout risque Girard, (2005) ; Bertola, Boeri et Cazes, (1999).

Lorsque, à l'inverse, son contrat de travail le protège contre les risques de licenciement, le salarié peut accepter plus facilement des modifications de ses compétences. Lorsque l'entreprise ne peut pas offrir cette garantie à des salariés qui doivent apprendre des métiers spécifiques, elle se heurte rapidement à des problèmes de compétences et, donc, de qualité.

Si la gestion systématique des compétences présente des avantages, elle a aussi quelques inconvénients tels que :

- les individus qui possèdent des compétences pointues, ont assez de difficultés à retrouver du travail lorsqu'ils sont au chômage ;
- la spécificité des compétences rend pratiquement impossible la mutualisation des formations : incapable de construire des formations professionnelles pour des marchés trop étroits, l'appareil scolaire se spécialise dans les formations initiales et dans les formations les plus abstraites ;
- les entreprises qui développent des compétences spécifiques, là où des compétences génériques feraient aussi bien l'affaire, perdent en compétitivité.

La spécificité a donc un impact sur la conflictualité, sur les politiques de formation, sur le processus de division du travail et de spécialisation. Elle se développe là où le contrat de travail garanti expressément l'emploi à vie, mais également là où l'étroitesse du marché du travail le rend implicite. Lorsque le bassin

d'emploi est trop étroit, les entreprises n'ont pas le choix : elles ne peuvent se séparer de collaborateurs qu'elles auraient les plus grandes difficultés à remplacer.

### **3.2 Les conséquences pour les salariés**

S'appuyant sur des injonctions de plus en plus larges et ambiguës prônant la responsabilisation du salarié, son engagement affectif à l'égard de l'entreprise, sa capacité d'innovation, son adaptabilité au changement et le développement continu de ses compétences, les modèles plus récents de gestion par les compétences, prémisses d'une « logique compétence » Devos et Léonard, (2003), semblent de plus en plus se centrer sur les comportements des personnes dans l'entreprise et sur leurs capacités cognitives. Autant d'éléments relevant de la subjectivité du travailleur et présentant de ce fait un caractère peu « objectivable » et « standardisable ». Bien plus, le contenu attribué à la notion de compétence présente une certaine plasticité en fonction des situations organisationnelles particulières Le Boterf, (2000). Ainsi, avec l'implication toujours plus importante de la subjectivité du personnel et la perte de définitions objectives et univoques de ce qui constitue la tâche d'un opérateur, le développement des pratiques de gestion systématique des compétences dans les firmes semble corroborer l'hypothèse du développement de l'individualisation.

La politique systématique de gestion des compétences tout comme la pratique de gestion du temps et de l'espace telles que mises en place dans certaines organisations nous permettent d'illustrer le phénomène d'individualisation et de décliner les enjeux de son développement.

« Porteuse tout à la fois d'un surplus d'autonomie et de dépendance, une telle dynamique est au cœur de la recomposition du travail-action contemporain : les salariés sont plus que jamais mis en situation d'acteurs responsables de leurs actes productifs (avec ce que cela implique comme stress, comme course à la différenciation, etc.) sans pour autant toujours disposer de toutes les ressources nécessaires aux tâches qui leur incombent ni pouvoir maîtriser les réseaux d'interdépendances dans lesquels ils sont placés. » Lallement, (2001).

Cette lame de fond qui semble bien emporter le monde du travail et de l'organisation dans son ensemble, qui insuffle de nouvelles orientations aux pratiques de gestion du personnel, est bien l'individualisation. Elle se caractérise d'abord par « le fait que la situation de chaque personne (son activité, sa rémunération, sa carrière, etc.) est fonction d'éléments individuels, d'éléments attachés à la personne (talent, performance, mérite, motivation, compétence, voire chance, etc.) et par le fait que chaque personne est largement responsable de sa situation présente ou future » Galambaud, (2001).

Ainsi, le travailleur dans l'entreprise voit les recoins les plus intimes de sa personnalité colonisés et mis sur la sellette dans l'organisation. La responsabilisation devient synonyme de perte de liberté. En effet, la pratique de GRH telle que la gestion par les compétences s'appuie sur un paradoxe entre autonomie et contrôle : elle est présentée comme offrant plus d'autonomie tout en développant un contrôle fin des réalisations et des occupations des salariés. Cela ne signifie pas pour autant que les évolutions se fassent à l'encontre de tous les travailleurs dans l'entreprise. Il semble évident que le rapport salarial est mis à mal, puisque « en un sens, d'une part, le salarié apporte une performance, il accepte d'ailleurs d'être jugé là-dessus. Plus exactement il contribue à une employabilité. Cet échange là n'est pas tout à fait l'échange traditionnel, ce n'est pas la définition traditionnelle du contrat de travail » Reynaud, (2001, P.12). L'échange n'est cependant pas davantage équilibré qu'auparavant : « Derrière l'affirmation optimiste d'un échange mutuellement avantageux, des problèmes considérables se posent : s'il est relativement facile de mesurer la performance de l'entreprise, pour ce qui est de la contribution du salarié, c'est peut-être plus difficile. En outre et surtout, l'employabilité est une chose beaucoup moins assurée, moins claire et l'échange ici est évidemment assez inégal ». (ibid.) Si ce déséquilibre participe à l'exclusion de certaines classes de travailleurs, il favorise la toute puissance d'autres profils de travailleurs qui profitent des déséquilibres pour appuyer leur pouvoir, aux dépens des plus faibles.

Ainsi, derrière un discours promulguant la coopération pour atteindre les objectifs de l'entreprise prennent place des stratégies d'individus. La compétence devient un critère d'exclusion. C'est pourquoi, il y a, comme depuis toujours au sein de la GRH, des réflexions à mener et une distance à prendre ; si

certaines pratiques individualisées sont aujourd'hui légitimées dans les organisations, il sera question de prévenir d'un certain abus, constaté par exemple dans les raisons invoquées pour leur déploiement. La politique systématique de gestion des compétences doit rester un moyen de développer des aptitudes et de stimuler l'apprentissage au sein de la firme et non un prétexte à l'exclusion de profils de salariés. De même, certaines pratiques de gestion du temps et de l'espace de travail doivent servir avant tout les intérêts des travailleurs demandeurs de flexibilité et non pas être un prétexte à la rationalisation de l'utilisation de l'espace. Si la fonction ressources humaines tend immanquablement à revêtir un caractère stratégique, l'idéal serait l'existence d'une politique de cohérence entre stratégie, discours et pratique managériale qui visent la sécurisation du parcours professionnel.

### 3.3 La sécurisation du parcours professionnel

En matière du développement des compétences et de l'employabilité, l'on parle beaucoup de la préservation des compétences et de leur développement. Mais peu de négociations conséquentes se sont ouvertes jusqu'à présent. Quant aux outils, aux priorités et aux programmes d'actions, des efforts considérables sont à accomplir au regard de la sécurisation des parcours professionnels. Les synthèses et réflexions issues de travail organisé par Bernard, (2003) sont présentées :

- pour déterminer de façon concrète, sur les territoires comme dans les secteurs, les catégories de travailleurs les plus vulnérables, d'une part quant à leurs qualifications ou à leurs fragilités socioprofessionnelles d'autre part;
- pour identifier les actions pertinentes, de formation, d'adaptation ou de conversion à monter, et les processus participatifs permettant aux travailleurs d'être réellement acteurs et non-objets de ces actions mais aussi pour rendre l'offre de conversion plus adaptée et plus flexible ;
- pour mettre en place des dispositifs et des régulations permettant aux salariés de l'entreprise d'une part, aux salariés précaires d'autre part d'accéder à des mesures de continuité professionnelle ;

- pour revoir les responsabilités respectives de l'employeur, des représentants des travailleurs et des travailleurs eux-mêmes quant à l'employabilité et faire en sorte que l'employabilité sorte du schéma limité des besoins à court terme de l'entreprise.

Pour ce faire, les grands axes de gestion de compétence comme source de stabilisation des salariés sont abordés dans la deuxième section.

## **Section 2. Les grands axes d'une gestion de compétence : source de stabilisation des salariés**

Du fait de la mondialisation et des contraintes de la concurrence, l'horizon de survie à long terme des entreprises a probablement diminué et l'incertitude économique s'est accrue. Aussi, ont-elles amenées à adopter une gestion de la main-d'œuvre à court terme, très dépendante de l'état du marché du travail. Il est vraisemblable également que l'organisation de l'entreprise et le contenu des emplois se modifient plus souvent sous l'effet du changement technique ou des besoins du marché. Il est alors plus risqué pour les entreprises de ne rien changer dans la gestion de leur main-d'œuvre que de chercher à l'adapter, tout au moins certains de ses segments.

Pour ce faire, d'un point de vue plus normatif, on tentera de situer les éléments d'un compromis possible pour préciser quelques points clés d'une réforme possible du droit à la formation professionnelle continue. Dans cette perspective, la section fait d'abord l'état des espaces de mobilité, de l'employabilité et de la responsabilité des acteurs. Ensuite, elle aborde l'employabilité et le risque de l'emploi pour s'achever par l'individualisation et l'architecture des droits à la formation.

### **Paragraphe 1. Les espaces de mobilité, l'employabilité et la responsabilité des acteurs**

Si l'instabilité professionnelle est plus grande, la mobilité probablement plus intense et les relations d'emploi plus hétérogènes, les salariés doivent-ils développer une employabilité en quelque sorte substantielle abstraite, générale ? Ou au contraire ne faut-il pas poser concrètement la question de

l'employabilité, comme celle de la compétence, en situation et en fonction des espaces concrets de changement d'emploi, c'est à dire de mobilité, où elle aura à s'éprouver ?

Cette alternative est importante. Dans le premier cas les responsabilités de formation ne peuvent être que publiques, sauf à déterminer des signaux de compétence<sup>46</sup>. Dans le second, on doit au contraire construire une co-responsabilité des différents acteurs dans les espaces concernés, en assurant la coordination des droits entre les différents espaces de mobilité, c'est à dire en définissant des lieux de cohérence entre mobilités, formations et qualifications.

Or, dans la seconde perspective, les enjeux de la formation d'une part, de la certification des compétences acquises susceptibles de leur donner une visibilité d'autre part Liaroutzos et alii , (2002), ne sont pas en réalité les mêmes selon les espaces de mobilités<sup>47</sup>.

### **1.1 Les espaces de mobilité**

A la mobilité interne dans l'entreprise correspond un enjeu de professionnalisation<sup>48</sup> , c'est à dire l'adaptation des salariés aux évolutions des activités et aux nouveaux modes d'organisation de l'entreprise avec un développement de leur expertise.

A la mobilité interne à la branche correspond un enjeu d'ouverture des possibilités d'évolution professionnelle, ce qui implique une plus grande lisibilité des qualifications pour tracer des parcours sectoriels en cas de changement d'emploi.

A la mobilité intersectorielles peut correspondre un double enjeu : faire face à des reconversions vers d'autres secteurs, permettre des progressions de carrière transversales : des jeunes notamment peuvent trouver un premier emploi dans une branche (de service) qui ne correspond pas à leur formation, et ensuite progresser en revenant aux métiers correspondant à leur formation professionnelle initiale Morin, (2003).

---

<sup>46</sup> – Et n'est pas finalement le rôle de la formation initiale ?

<sup>47</sup> – On doit à O. LIAROUTZOS, et aux travaux qu'il a effectués au CEREQ sur la question de la certification cette réflexion en termes d'espaces de mobilité (2002)

<sup>48</sup> Le terme de professionnalisation correspond assez bien à la logique de développement des compétences, il est utilisé par exemple par l'accord Renault sur « la Professionnalisation des opérateurs » du 29 juin 2001.

Le découpage des responsabilités correspondant à ces divers niveaux de mobilité pourrait être le suivant : à l'entreprise, la gestion des compétences ; à la branche, la définition des repères objectifs et des filières qui permettent de rendre plus lisibles les carrières possibles ; aux pouvoirs publics, l'accompagnement de la mobilité intersectorielle, ainsi que des reconversions par l'assistance à des montages entre entreprises et branches. Mais de nombreuses questions restent à résoudre quant à la validité de cette répartition des responsabilités et quant aux conditions nécessaires pour que chacun puisse assurer efficacement son rôle.

En particulier, et si l'objectif est bien d'établir un nouveau compromis entre le développement des performances de l'entreprise et celui de l'employabilité des salariés, la responsabilité de l'entreprise peut être engagée par ces trois formes de mobilité. Tentons d'aller plus avant sur ce dernier point en abordant la question du développement de l'employabilité et de l'adaptation.

## **1.2 Le développement de l'employabilité et de l'adaptation**

L'obligation d'adapter les salariés à l'évolution de leurs emplois est aujourd'hui inscrite dans la loi. Dans le cadre du contrat de travail, le code de travail Français prévoit une obligation de formation et d'adaptation en matière de licenciement économique qui est le corollaire de l'obligation de reclassement (laquelle peut se faire sur un emploi de même niveau de qualification, ou de niveau inférieur). Le texte issu de la loi du 19 janvier 2000, distingue cependant entre la formation d'adaptation à l'évolution des emplois, compris dans le temps de travail effectif, et les formations de « développement des compétences » qui, par accord collectif, peuvent être effectuées pour partie en dehors du contrat de travail.

Cette distinction entre formation d'adaptation et formation de développement des compétences n'est guère opérationnelle, elle est en tout cas très mal formulée.

Liée au contrat de travail, et conséquence de l'exécution de bonne foi du contrat de travail, la formation d'adaptation semble s'entendre en effet de toute formation liée à l'emploi contractuel, compris comme le poste ou la catégorie d'emploi entrant dans la qualification contractuelle du salarié. Cette qualification

contractuelle peut être formulée en termes larges. Cette dernière peut elle-même changer au cours de la carrière du salarié en cas de modification du contrat de travail. Dans le contexte actuel d'évolution rapide des emplois et des organisations, où les emplois sont définis de façon moins strict, moins en référence à des postes qu'à des fonctions, ou des niveaux d'emploi (dans les grilles à critères classant), l'obligation d'adaptation peut ainsi avoir une portée beaucoup plus grande qu'auparavant : elle doit permettre l'évolution conjointe des hommes et des organisations en adaptant les compétences à cette évolution. Au demeurant, l'obligation d'adaptation ne nécessite pas nécessairement une formation<sup>27</sup>.

Des difficultés sont cependant susceptibles d'intervenir lorsque l'évolution du contenu de l'emploi accompagne un changement technique important qui nécessite des formations lourdes, sans rapport avec le niveau de formation initiale du salarié. Elles sont redoublées lorsque survient un changement majeur des métiers mêmes de l'entreprise, pour un niveau d'emploi donné. S'agissant il est vrai de l'adaptation liée au reclassement, la jurisprudence considère en effet que la formation d'adaptation ne s'entend pas d'une formation destinée à donner au salarié une formation initiale qu'il n'a pas<sup>49</sup>. Mais ce qui peut se comprendre pour une adaptation à l'occasion d'un reclassement sur un emploi qui ne correspond pas à la qualification contractuelle du salarié, ne se justifie pas lorsqu'il s'agit du même emploi, surtout lorsqu'en réalité l'expérience professionnelle acquise a pu suppléer la formation initiale. C'est beaucoup plus de cette expérience acquise que devrait dépendre l'étendue des formations liées à l'obligation d'adaptation.

En tout cas, la distinction légale entre la formation d'adaptation comprise dans le temps de travail effectif et la formation de développement des compétences qui peut être effectuée pour partie en dehors du temps de travail est indécidable, sauf à se référer précisément à l'emploi contractuel actuellement tenu, et à l'expérience acquise qui a pu permettre précisément de développer les compétences. Ceci conduit à distinguer la formation d'adaptation liée à l'évolution de l'emploi contractuel Lyon-Caen,

---

<sup>27</sup> – Pour une compréhension de l'obligation d'adaptation qui ne passe pas nécessairement par une formation, SOC. 22 mai 2002, Droit Social, 2002 P.779

<sup>49</sup> Un arrêt de la cour de cassation considère que les formations d'adaptation n'ont pas pour objet de donner au salarié une formation initiale qu'il n'a pas (Cass, Soc. 3 avril 2001, Bull civ. N°114 p. 90).

(1992) ; Wauquier, (2002), et la formation non pas de développement des compétences, mais de développement de la qualification pour accéder à un emploi de qualification différente, le cas échéant. C'est très exactement cette distinction qui est à la base du co-investissement de l'article L. 932-1 du code du travail français; qui non seulement s'entend d'une formation permettant d'accéder le cas échéant à un emploi de qualification supérieur, mais qui nécessite que dans un certain délai cet emploi soit fourni au salarié. Autrement dit, le co-investissement lie formation et reconnaissance de la qualification dans l'emploi.

Or, actuellement, la formation dite de « développement des compétences » de l'article L. 932-2 du code de travail français qui peut être, par accord collectif, effectuée pour partie en dehors du temps de travail, n'entraîne pas nécessairement l'accès à un autre niveau de qualification que celui qui résulte de l'emploi contractuel, à la différence du co-investissement de l'article L. 932-1 du même code, et c'est bien là qu'est la difficulté. Car juridiquement, comme on l'a dit, en l'état actuel du droit, et sauf exception conventionnelle ou utilisation du co-investissement, rien n'oblige l'employeur à reconnaître à un employé un niveau de rémunération ou une qualification correspondant à une formation donnée, sanctionnée ou non par un diplôme. L'équilibre de l'article L. 932-2 du texte précité revient donc à faire peser sur l'employé, au moins pour partie, la charge du « développement de ses compétences », sans qu'on sache très bien à quoi cela correspond.

C'est probablement pour répondre à ces questions difficiles que les négociateurs du projet d'accord interprofessionnel en 2001, aujourd'hui abandonné, ont substitué au critère de l'adaptation/développement des compétences, le critère de l'initiative de l'envoi en formation, qui permet d'introduire plus nettement la responsabilité du salarié sur sa propre employabilité. Mais ce second critère n'est pas non plus totalement satisfaisant pour déterminer l'étendue de la responsabilité de l'entreprise et les conditions de l'équilibre entre les obligations de l'employé et celles de l'entreprise, dans la mesure où il aurait fallu que les conditions de l'initiative du salarié soient entourées de garanties, notamment collectives, pour assurer la liberté de décision. Par ailleurs, le projet ne disait rien non plus

sur les conditions de reconnaissance de la formation dans la qualification, qui reste un point crucial d'achoppement.

Enfin, si l'obligation d'adaptation est une obligation contractuelle tirée du contrat de travail, peut-on continuer à admettre que l'envoi en formation relève du seul pouvoir unilatéral de l'employeur ? Ne faut-il pas que les conditions de mise en œuvre de cette obligation contractuelle soient déterminées par la négociation collective dont la fonction première est bien de définir les conditions d'exécution du contrat, compte tenu de l'inégalité née du lien de subordination ? Il faudrait alors s'interroger sur les conditions dans lesquelles le plan de formation pourrait être négocié. Surtout que les motifs de la formation en général sont : l'acquisition des compétences, l'adaptation et l'intégration des salariés.

Les enjeux liés à cette adaptation tiennent surtout lieu à l'intégration des salariés. Ce qui, rendra d'autant plus sensible la transmission des savoir-faire et des compétences utiles pour l'exercice du métier. Dans ces conditions, il faudrait alors s'interroger sur les conditions dans lesquelles le plan de formation pourrait être négocié.

### **1.3 La responsabilité de l'entreprise et le développement de carrière**

Tout autre est la question de savoir quelle peut être l'étendue de la responsabilité de l'entreprise lorsque le salarié souhaite développer sa compétence pour pouvoir évoluer dans sa carrière (c'est à dire changer d'emploi contractuel dans le cadre ou non de la même entreprise). C'est à ce type de formation que devrait être réservée la terminologie de « développement des compétences », encore qu'elle demeure très ambiguë. Ici on peut concevoir que le salarié soit responsable au moins pour une part de sa formation, et qu'un compromis puisse avoir lieu entre le développement des compétences de l'individu pour progresser dans sa carrière et l'utilisation que peut en faire l'entreprise.

Le rôle des branches peut être ici non négligeable pour déterminer les conditions de ce compromis. La négociation dans les grilles de qualification, de la place que peuvent y tenir les formations suivies ou les titres donnés par la validation des acquis de l'expérience (VAE) comme seuils d'accueil est évidemment

très importante. Le fait de tracer dans ces grilles des filières ou des parcours de qualification en leur donnant la lisibilité nécessaire l'est également. Les branches peuvent être aussi des « centres de ressources » pour permettre aux entreprises d'avoir accès à l'ingénierie nécessaire pour organiser ces parcours. Les pratiques actuelles montrent qu'elles s'engagent d'ailleurs de plus en plus dans des opérations de validation des qualifications Liaroutzos, (2002). Mais, si la branche peut déterminer des garanties collectives, fixer des procédures et des repères, l'utilisation des possibilités qu'elle peut ouvrir reste évidemment de la responsabilité de l'entreprise et du salarié.

Ce faisant, la question de l'employabilité ne concerne plus les seuls demandeurs d'emploi mais tous les salariés, même cadres. Intéressant tout un chacun, elle devient l'affaire de tous. Les implications de cette généralisation sont multiples et font entrer la notion d'employabilité et ses usages dans le débat social et scientifique. En devenant ce qui médiatise le rapport du salarié à l'emploi, la notion d'employabilité semble effacer les segmentations liées aux statuts d'emploi (sans emploi/salarié, cadres/ non cadres), ainsi que les segmentations du marché du travail, entre marché interne et externe. Elle induirait donc également une certaine homogénéité des marchés du travail, faisant dépendre l'accès à l'emploi des conditions d'employabilité. Mais celles-ci définissent-elle un état, une qualité d'employabilité ? On verra que la réponse est ambiguë : l'employabilité ne peut pas être pensée indépendamment des contextes socio-économiques mais devient en soi le signe d'une aptitude à l'emploi.

Pour prendre la mesure de ces inflexions de sens, Gazier, (2003, p. 416) rappelle qu'à l'origine, la notion, mobilisée par des praticiens, répond à des fins organisationnelles contingentes : discriminer ceux qui relèvent de l'assistance ou de l'organisation du marché du travail, ceux qui sont en état ou non de travailler, selon des critères médicaux puis sociaux (en Angleterre et aux Etats -Unis), ceux qu'il est possible de réinsérer sur le marché du travail, au vu de leurs caractéristiques (version dominante en Europe) Ainsi, l'employabilité « à la française » Gazier, (1999) est-elle étroitement liée au chômage, à sa compréhension et sa remédiation. La notion est utilisée de manière statistique et prédictive par des

économistes dans les années quatre vingt, pour estimer la probabilité qu'a un chômeur de retrouver un emploi Ledrut, (1966). Face à un chômage qui perdure, la notion montre vite ses limites.

Si la capacité à se réinsérer dans l'emploi implique bien évidemment l'individu (ses compétences, ses ressources en termes de formation, d'expériences professionnelles, de relations sociales), elle dépend aussi du marché du travail (ses aléas conjoncturels, sectoriels, les évolutions des emplois et des métiers, les critères de sélection) et ses acteurs privilégiés. L'employabilité n'implique donc pas les seuls individus et leurs caractéristiques personnelles. Elle intègre une dimension contextuelle Girin, (1990) qui interroge :

- d'une part les modalités sociales de production de ces capacités individuelles ;
- d'autre part la contingence des politiques d'emploi et des modes d'organisation du travail.

Dans l'usage extensif qui en est fait aujourd'hui, l'employabilité prend l'allure d'un mot d'ordre : son sens littéral (capacité à retrouver un emploi) est subordonné à sa signification contextuelle, à ce qu'elle nous révèle des contextes d'emploi aujourd'hui. « L'employabilité est désormais un terme qui résume les problèmes de notre temps » Gazier, (2005) : elle donne à voir l'instabilité de l'emploi, ou dans les termes de la littérature du début des années quatre-vingt-dix, les menaces qui pèsent sur l'emploi durable. Sa signification sociale s'enracine dans le constat suivant : le plein-emploi apparaît historiquement daté Lallement, (1994), le travail se raréfie Vincens, (1987) et Maruani, (1994), l'emploi est rationné Gazier, (1999).

Les licenciements massifs des années soixante-dix et quatre-vingt, les difficultés de reconversion des salariés peu qualifiés et la difficile adaptation des autres aux transformations du travail et des organisations ont prouvé à l'envie que la déqualification de catégories entières de travailleurs ne peut être imputée uniquement à ces derniers. Ils ont sans aucun doute révélé la responsabilité de l'entreprise dans l'employabilité des salariés. Ainsi, le cabinet Développement et Emploi<sup>50</sup> promoteur d'une politique d'employabilité dans l'entreprise, associe-t-il étroitement employabilité et exclusion, la

---

<sup>50</sup> Les numéros 3 (1995) et 11 (1997) de Développements, le dossier, sont consacrés à l'employabilité.

première visant à lutter contre la seconde. Il considère en effet que l'exclusion commence dans et par l'entreprise et c'est à ce titre qu'il implique sa responsabilité.

## **Paragraphe 2. L'employabilité et risque de l'emploi : quel partage du risque ?**

Indépendamment de la question de l'évolution des emplois de l'entreprise, l'instabilité professionnelle plus forte pose d'autres problèmes. Il est certes difficile de développer une politique préventive tant que l'on ne sait pas vers quels emplois le salarié peut être orienté. Car le code du travail de la plupart des Etats Africains est dépourvu d'articles ayant donné des directives par rapport à la validation des acquis de l'expérience. L'employeur, à travers le rôle facilitateur d'acquisition d'expériences, participe déjà à la lutte contre l'effritement des compétences du salarié. Faut-il aller plus loin et admettre que les salariés doivent avoir régulièrement droit au bilan de compétences visé par l'article L.900-2 du code du travail français par exemple? Où que l'entreprise qui licencie un salarié qu'elle n'a jamais formé ou qui privilégie les contrats de courte durée, doive payer une prime de risque ? L'article L. 321-1 du même code du travail déjà cité qui oblige l'employeur à réaliser des actions d'adaptation et de formation pour éviter les licenciements économiques ou faciliter le reclassement ne prévoit pas de disposition de ce type. Et la loi française dite « Fillon » du 3 janvier 2003 qui prévoit qu'une part de la prime de précarité des contrats à durée déterminée (CDD) peut être convertie en actions de formation, en fait plutôt peser le coût sur l'employé.

Pourtant, les bilans de compétences réguliers, assortis de formation correspondant à l'évolution envisagée des emplois sont essentiels pour les salariés qui ne peuvent se prévaloir d'aucune qualification reconnue et qui ont occupé une succession d'emplois, souvent précaires, dans diverses spécialités ou secteurs d'activité. La validation des acquis de l'expérience (VAE) est en tout cas décisive pour elles. Qu'il s'agisse du bilan de compétences, de la VAE ou de la formation, les questions posées sont alors celles des garanties d'accès individuel (le salarié peut-il demander à être formé ?) et du partage des coûts.

S'agissant des trajectoires inter-entreprises, soulignons que les enjeux de la formation et les responsabilités ne sont pas nécessairement les mêmes selon les espaces de mobilité, c'est donc dire que dans la construction d'un droit à la formation tout au long de la vie, la définition des conditions d'accès à la formation ou à la validation des acquis, les conditions de leur reconnaissance en termes de qualification, et le partage des coûts de formation ne résultent probablement pas d'une solution unique, mais d'un ensemble de droits et d'obligations qui prennent en compte les situations possibles. Si l'on raisonne en termes de mobilité, les droits permettant d'avoir accès à la formation existent, ils sont très divers, mais ils sont aujourd'hui segmentés (insertion et formation des jeunes, formation dans l'entreprise, promotion sociale etc.).

Quand les restructurations dites de compétitivité succèdent aux restructurations de crise, quand les fusions-acquisitions et les délocalisations se banalisent, la perte d'emploi et conséquemment le chômage menacent l'ensemble des salariés, même qualifiés et compétents. Dans le même temps, l'accélération des évolutions technologiques, les transformations du travail exigent une maintenance permanente des savoirs et des compétences, et ce à tous les niveaux de qualification. L'incertitude pesant sur l'emploi et la malléabilité des situations de travail (en particulier, dans l'entreprise) contraignent les employés à s'adapter à des situations mouvantes, à répondre à des exigences nouvelles, à endosser de nouvelles responsabilités, mais aussi à prendre en charge leur adaptation, sous peine d'exclusion.

C'est le partage des responsabilités dans le développement de l'adaptabilité des salariés qu'interroge la notion d'employabilité. Celle-ci réintroduit l'entreprise comme acteur majeur du marché du travail et par ricochet acteur de l'employabilité des employés. L'enjeu est donc surtout de définir leur fondement et leur architecture d'ensemble pour qu'ils puissent prendre sens, et servir à l'élaboration d'un compromis entre le développement des compétences au service des performances de l'entreprise et la reconnaissance des compétences acquises sur le marché du travail, entre l'accès à la formation dans l'intérêt de l'entreprise et l'accès à la formation pour soutenir une trajectoire professionnelle.

## 2.1 Quelle architecture de droit pour quel compromis ?

La construction de ce compromis pose en réalité trois questions selon Morin, (2003):

La première porte sur les éléments du compromis pour le salarié et l'entreprise. Pour le salarié, la définition d'un parcours repose sur plusieurs facteurs: l'évaluation des compétences en fonction du projet professionnel ; la définition des formations éventuellement nécessaires ; la certification assurant la visibilité des compétences acquises. Pour l'entreprise, la définition des compétences nécessaires aux performances de l'entreprise doit être en adéquation avec les formations correspondantes. Les éléments centraux du compromis portent sur l'accès à la certification, la charge du financement de la formation et la reconnaissance du développement des compétences dans les grilles de rémunération et de classification.

La deuxième question porte sur l'architecture juridique des choix qui peuvent être faits pour promouvoir la formation au service de ce compromis. Que signifie exactement le concept de droit à la formation tout au long de la vie, ou encore celui de droit individuel garanti collectivement ?

La troisième, compte tenu de l'état du marché du travail et des perspectives démographiques, porte sur le point de l'égalité d'accès à la formation professionnelle, principalement pour les moins qualifiés.

On examinera principalement les deux premières questions. Non que la troisième pose moins de problèmes. La formation et l'insertion des jeunes, celle des salariés âgés pour favoriser leur maintien dans l'emploi font aujourd'hui l'objet de nombreuses discussions, et d'un point de vue pragmatique elles sont probablement les plus urgentes. Pour autant, il nous semble qu'une évolution de fond de notre système de formation continue passe d'abord par la réponse aux deux premières questions. Ce sont elles qui peuvent orienter les mesures à prendre pour résoudre la troisième.

## **2.2 Les éléments d'un compromis : validation des acquis de l'expérience, formation et certification**

L'analyse des espaces de mobilité nous a permis de situer les responsabilités. Il reste que la mobilité a besoin de repères objectifs qui permettent de valider et de certifier les compétences acquises par les salariés Campinos, (2001). Le signal de l'employabilité est un vieux problème, auquel le diplôme, complété par le curriculum vitae ou les effets de réputation, était censé répondre. La validation des acquis de l'expérience (VAE) a le même objectif, en tenant compte du développement des compétences au cours de la vie active, en particulier pour les non diplômés. Mais outre le signal en lui-même très important, encore faut-il savoir si les qualifications acquises par l'expérience ou la formation ainsi attestées peuvent être aussi reconnues dans un parcours professionnel dans et hors l'entreprise. Les difficultés sont là plus grandes et elles ne peuvent être résolues que par la négociation des grilles de qualification. Plusieurs points doivent être ici éclaircis.

Le premier porte sur la portée de la VAE : les compétences acquises par l'expérience et que la VAE rend visibles sont-elles de même nature que celles dont prétend rendre compte le diplôme de formation initiale ? La loi de modernisation sociale dans ses dispositions sur la validation des acquis de l'expérience procède à cette assimilation, même si elle envisage les titres et diplômes de façon très large. On admettra cependant que les modalités de la certification ne peuvent pas être de même nature que celles qui sanctionnent la formation initiale.

Au-delà même de la valeur du titre, quatre éléments paraissent essentiels pour que la VAE rende compte de l'employabilité des salariés : l'évaluation plurielle de leurs capacités, l'ingénierie de l'évaluation pour laquelle des dispositifs paritaires ou locaux, en tout cas externes à l'entreprise, sont d'autant plus importants qu'ils peuvent permettre de tracer des parcours en dehors de l'entreprise et d'en assurer la visibilité, la construction des référentiels d'activité utilisés dans ces évaluations, enfin les dispositifs d'orientation et d'accompagnement qui permettent de donner à l'ensemble de ces processus la lisibilité nécessaire Liatouzos, (2002).

Enfin la reconnaissance des diplômes et celles des titres ou certifications acquises par la VAE dans la rémunération et/ ou les grilles de classification est évidemment essentiel, aussi bien comme support d'une carrière interne, qu'en cas de mobilité externe. C'est, on l'a dit, une question cruciale. Aujourd'hui, les diplômes initiaux ne donnent pas automatiquement droit à l'accès à un emploi d'un niveau correspondant.

Peut-on dans ces conditions créer cette correspondance pour des diplômes qui n'ont pu être acquis en formation initiale. Mais si l'on considère que la VAE et les formations suivies attestent avant tout d'un parcours de professionnalisation dont l'objectif est une reconnaissance de la qualification acquise, la solution peut être différente. Il faut alors préciser en quoi les titres de la VAE et les formations suivies sont le gage d'une qualification acquise, d'une autre nature que celle qui résulte de la formation initiale. Parmi les incitations à la formation, la reconnaissance de celle-ci et de la VAE dans la rémunération et / ou les grilles de qualification est évidemment très importante. Cette reconnaissance peut alors concourir à la promotion de marchés professionnels. On mesure en tout cas l'enjeu s'agissant de la négociation des grilles de qualification au niveau des branches comme des entreprises qui reste encore largement fondée sur la logique des postes, mêmes si les grilles à critère classant ont permis plus de finesse dans la prise en compte des qualifications.

D'ores et déjà, le développement de la VAE est un élément très important d'une politique en faveur du public prioritaire non diplômé ou peu qualifié. Dans les branches en déclin, ou dans les secteurs traditionnels, le développement de bilans de compétences et de validation des acquis de l'expérience, par rapport aux potentialités du marché du travail, est certainement nécessaire pour assurer la stabilisation de ces salariés ou leur reconversion. Le rôle des pouvoirs publics est ici important. (Confer les différents articles relatifs à la validation des acquis de l'expérience à l'annexe 1). Cependant, l'ampleur du rôle des salariés dans la gestion de leurs compétences n'est pas moindre.

## 2.3 Le rôle du salarié dans la gestion de ses compétences

Il n'y a pas de processus d'apprentissage sans désir d'apprendre. La plupart des savoir-faire que nous mobilisons dans les situations de travail ont été construits dans l'action.

Pour Girard, (2005) et Merle, (2004), ces deux principes sont au fondement du développement des compétences par les salariés. Les pratiques actuelles en matière de formation et de construction des parcours professionnels dans les entreprises semblent les avoir quelque peu occultés.

La formation est plus souvent prescrite que co-décidée avec les salariés; elle est rarement inscrite dans un parcours de progression professionnelle et personnelle Merle, (2004). De leur côté les salariés attachent souvent plus d'importance aux effets de la formation sur leur statut et à la reconnaissance de la qualification acquise par la formation continue qu'à la progression de leurs compétences et à l'accroissement de leur autonomie professionnelle dans les situations de travail Amadiou, (1996) et Cadin, (1996).

C'est dans ce contexte que doit être posée la question de la responsabilité du salarié dans la construction de ses compétences.

Cette responsabilité va de pair avec le nécessaire engagement de la personne dans l'acquisition de nouveaux savoirs ou de nouveaux savoir-faire. Pour Allen, (2004), c'est la capacité de chacun à gérer la tension permanente entre l'acquisition de connaissances formelles et leur mise en œuvre dans des situations contingentes qui est gage d'efficacité et de progression professionnelle.

Pour autant cette responsabilité ne saurait reposer seulement sur le salarié. Si l'un des principes fondamentaux des processus d'apprentissage professionnels est la capacité d'apprendre à travers l'exercice même de son activité professionnelle, encore faut-il que l'organisation du travail elle-même favorise de tels apprentissages. La mise en place d'une véritable «organisation apprenante» exige d'adopter un mode de management centré sur la capitalisation et l'appropriation individuelle et collective des savoir-faire Dumay, (2005). Elle exige aussi des formes d'accompagnement de la progression individuelle de chacun. Elle exige enfin que la place de la formation formelle soit repensée

dans le cadre des parcours de progression professionnels et personnels. En somme, elle exige que le « désir d'apprendre » n'émane pas seulement du salarié mais qu'il émane aussi de la direction de l'entreprise. Le développement des compétences devrait donc être, le plus souvent, le fruit d'une co-responsabilité du salarié et de l'entreprise.

Le développement de leurs compétences ouvre également aux salariés des possibilités d'évolution dans un espace professionnel plus large que celui de l'entreprise dans laquelle ils travaillent. Toute compétence exercée comporte une part de transférabilité, faute de quoi une compétence ne serait que l'application non réfléchie d'une procédure ou d'un tour de main Merle, (2004). En développant ses compétences, le salarié construit donc aussi son «employabilité », c'est-à-dire sa capacité à se mouvoir dans un univers professionnel qui est fondamentalement instable et qui peut le conduire à changer d'emploi au sein de son entreprise mais aussi à changer (volontairement ou involontairement) d'entreprise Finot, (2000).

La logique de développement des compétences n'est recevable par les salariés que dans la mesure où elle ne les rend pas tributaires d'une entreprise qui ne leur assure le plus souvent qu'une faible garantie d'emploi ; elle est d'autant plus acceptable lorsqu'elle favorise au contraire la poursuite de leur progression professionnelle en cas de rupture de leur emploi. C'est donc une nouvelle forme de «compromis salarial » qui se dessine liant non plus subordination contre sécurité de l'emploi mais employabilité contre engagement dans le développement des compétences et des performances de l'entreprise. C'est dans cette direction que l'objectif d'un « droit au développement des compétences et des qualifications tout au long de la vie » dont la traduction juridique n'existe pas encore, peut prendre sens Morin, (2003).

### **Paragraphe 3. L'individualisation et l'architecture des droits à la formation**

La politique systématique de gestion des compétences tout comme la pratique de gestion par les compétences, telles que présentées par différents auteurs nous permettent d'illustrer le phénomène d'individualisation et de décliner les enjeux de son évolution.

« Porteuse tout à la fois d'un surplus d'autonomie et de dépendance, une telle dynamique est au cœur de la recomposition du travail-action contemporain : les salariés sont plus que jamais placés en situation d'acteurs responsables de leurs actes productifs (avec ce que cela implique comme stress, comme course à la différenciation, etc.) sans pour autant toujours disposer de toutes les ressources nécessaires aux tâches qui leur incombent ni pouvoir maîtriser les réseaux d'interdépendance dans lesquels ils sont placés ». Lallement, (2001, P.40).

L'érosion de repères économiques, sociaux et culturels, les mutations des formes d'emploi et certains discours néolibéraux contribuent à diffuser un message aux nouveaux arrivants sur le marché du travail qui favorise un comportement individualiste : la relation d'emploi n'est plus construite autour des principes du temps plein, du contrat à durée indéterminée ou de la subordination et de dépendance à l'égard d'un employeur unique. Certains auteurs voient en cela la manifestation, plus anthropologique, de l'individualisation croissante des rapports sociaux Nanteuil (2002). Selon Thévenet, cette individualisation constitue un changement en soi pour les organisations. Ainsi, « elle ne consiste pas seulement dans l'individualisation des rémunérations et les plans de formation, mais concerne aussi le quotidien de la gestion du personnel qui est fait de relation managériale, de traitement permanent des comportements et attitudes au travail » Thévenet, (1999, P.10). Nonobstant, la GRH a incontestablement joué un rôle majeur dans ce développement : en individualisant d'abord la politique salariale (en la liant à la performance individuelle) et en fondant ses politiques de mobilité sur l'évolution des qualifications individuelles ensuite. Ces deux étapes, instigatrices de nombreux développements en matière de gestion de la performance ou encore de politique systématique de gestion des compétences, s'inscrivent dans ce que les managers, appuyés par les consultants et les défenseurs de la pensée néolibérale, semblent

attendre de la GRH : une véritable gestion d'un actif spécifique, la main d'œuvre, qui apparaît comme une variable stratégique caractérisée et valorisée par des compétences individuelles Cadin et al. (1997).

La dernière phase de développement de l'individualisation à laquelle l'attention est portée, semble ne plus favoriser une logique de gestion mais cherche plutôt à « rendre de nombreux salariés responsables de leur devenir professionnel, de leur employabilité, de leur carrière » Galambaud, (2001, P.276).

L'entreprise semble donc développer une logique de marché en matière de mobilité et d'emploi qui illustre la volonté d'accroître la responsabilité individuelle et de reporter sur le travailleur un nombre certain de charges et de problèmes de toute nature (administrative, etc.).

Pourtant, la gestion par les compétences met à mal cette communauté des travailleurs comme il transparaît à travers une critique qui lui est adressée : elle met en cause les structures de qualifications traditionnelles, fondées sur une négociation collective, au profit d'une individualisation des relations d'emploi Stroobant, (1994). Les statuts traditionnels semblent en effet disparaître, laissant place à des nouvelles classifications établies en fonction des compétences du travailleur. La valorisation et la négociation individuelle de la relation d'emploi sont dès lors susceptibles de se substituer à l'appartenance à un collectif. A cet égard, il conviendrait notamment de trouver un compromis entre une logique purement individuelle dans une optique libérale (responsabilité de l'individu, etc.) et une conception sociale (la formation en tant que ressource pour l'individu mais aussi en tant que bien collectif à répartir selon un principe d'équité) supposant la mise en place de mécanisme assurantiel des salariés. Ces derniers nécessiteraient d'une part, une articulation entre la branche et l'entreprise (branche définissant les mobilités de contribution des salariés et des employeurs et l'articulation entre formation et classification, l'entreprise étant responsable de la gestion des compétences et leur développement dans l'intérêt de l'entreprise) qui n'aurait pas été réellement clarifiée, et d'autre part, une réflexion approfondie non seulement sur les modalités de financement de la formation, mais surtout sur les fondements de celles-ci. En ce sens, la recherche exagérée de compétence spécifique ne serait pas sans insuffisance.

### 3.1 Les limites de la spécificité des compétences

Lorsque l'entreprise ne peut pas offrir la garantie à des salariés qui doivent apprendre des métiers spécifiques, elle se heurte rapidement à des problèmes de compétences et, donc, de qualité Girard, (2005). Si la spécificité des compétences présente des avantages, elle a aussi des inconvénients. On essaiera de mettre en évidence dans ce cas précis trois de ses inconvénients:

- les salariés qui ne possèdent que des compétences spécifiques ont beaucoup de mal à retrouver du travail lorsqu'ils sont au chômage, ce qui les incite à tout faire pour obtenir par contrat la garantie d'un emploi à vie dont on a vu, par ailleurs, qu'il présentait des inconvénients ;
- la spécificité des compétences rend pratiquement impossible la mutualisation des formations : incapable de construire des formations professionnelles pour des marchés trop étroits, l'appareil scolaire se spécialise dans les formations initiales et dans les formations les plus abstraites. La spécificité des compétences si longtemps recherchée par les entreprises invite à relativiser les critiques faites au système scolaire. L'aurait-il même voulu qu'il aurait été dans l'incapacité de former les salariés dont les entreprises avaient besoin ;
- les entreprises qui développent des compétences spécifiques là où des compétences génériques feraient aussi bien l'affaire perdent en compétitivité.

Or, la spécificité appelle la spécificité et les entreprises qui font ce choix se trouvent de fil en aiguille condamnées à développer des outils propres alors qu'elles pourraient trouver sur le marché de quoi répondre à leurs besoins pour beaucoup moins cher.

La spécificité a donc un impact sur la conflictualité, sur les politiques de formation, sur le processus de division du travail et de la spécialisation. Elle se développe là où le contrat de travail garantit expressément l'emploi à vie, mais également là où l'étroitesse du marché du travail le rend implicite.

Lorsque le bassin d'emploi est trop étroit, les entreprises n'ont pas le choix : elles ne peuvent se séparer des salariés qu'elles auraient les plus grandes difficultés à remplacer. Ces limites ont également un impact sur la motivation des salariés.

### **3.2 La motivation des salariés**

Si bonus et salaire de compétence partagent une même finalité en matière d'implication des salariés, leurs modalités sont divergentes. L'un et l'autre reposent certes sur l'idée d'une valorisation des individus. Toutefois, le principe de réversibilité du bonus permet une incitation relativement constante et diffuse, qui ne crée pas d'exclus dans la mesure où les compteurs sont « remis à Zéro » chaque année. A l'antipode, le salaire de compétence n'est pas réversible à la baisse et des écarts peuvent se creuser entre salariés, permettant à l'entreprise d'encourager certains et d'en décourager d'autres. On peut y voir un moyen de sélection indirecte du personnel, par incitation à rester... ou à partir Marbach. (2003).

Le bonus bénéficie d'une bonne lisibilité, en ce sens que les liens entre les résultats obtenus et la sanction pécuniaire sont clairement établis. Le salarié identifie la cible de ses efforts : elle lui est dictée par sa hiérarchie. Il n'en va pas exactement de même du salaire de compétence, qui offre un champ d'évolution plus vaste, moins contraint par des objectifs de résultat prédéfinis. Conformément au principe fondateur de la gestion des compétences, les individus sont responsables de leur parcours professionnel et aussi, par conséquent, de leur rythme de progression.

### **3.3 La procédure d'une anticipation élargie des restructurations**

Que ce soit dans l'entreprise, qui s'affirme socialement responsable ou dans les secteurs professionnels, l'anticipation des restructurations mérite d'être discutée au sein du périmètre de l'entreprise «étendue ». Or, rares sont les initiatives qui ont pour objet selon le Groupe Bernard (2003):

- de systématiser des études préalables d'impact social sur les sous-traitants d'une part, sur les territoires de l'autre, de décisions importantes de restructurations d'autre part ;
- de réviser la notion d'ancienneté dans l'entreprise qui défavorise systématiquement les salariés subissant des restructurations récurrentes en l'élargissant au territoire, au secteur d'activité voire à la vie professionnelle globale du salarié.

Pour Kaisergruber, (2004), à cet élargissement pourrait et devrait s'ajouter celui du dialogue social en termes d'acteurs invités au dialogue social afin de réduire nombre des exclusions constatées dans

certaines pratiques de la GRH, qu'elles concernent les tailles d'entreprises ou de réductions d'effectifs, la question de la sous-traitance ou celle des salariés sous statut précaire. A défaut, les périmètres du dialogue social actuel continueront à produire discriminations et inégalités de traitement tout en conduisant à une inefficacité croissante dans les solutions de continuité professionnelle. Reste à situer le niveau de l'extension : celle-ci est certes souhaitable au niveau des grandes entreprises. Mais compte tenu des enjeux d'une part, du nombre des petites et moyennes entreprises (PME) et des productions en réseaux, c'est vers un dialogue social élargi croisant le territoire et le secteur d'activité qu'il paraît le plus urgent d'avancer et d'innover d'autre part. Le périmètre territorial, sectoriel ou intersectoriel, qui aurait le mérite de pouvoir considérer des ensembles d'activités et de métiers sur un même territoire, en permettant de véritables mobilités avec le concours de l'ensemble des acteurs concernés, pourrait connaître de terribles innovations dans le domaine. Pour y arriver, encore faudrait-il surmonter le fait que les restructurations ne soient plus considérées comme une affaire privée des entreprises...

### **Conclusion du chapitre 3**

Ce chapitre a tenté non seulement de mieux comprendre les compétences et leur gestion (repérage, identification création, capitalisation, transférabilité et protection) mais également de mettre en relief leur lien avec la mobilité des salariés. Certaines pratiques d'implications des hauts potentiels comme mécanisme de protection des compétences (opportunités d'apprentissage, l'autonomie et la reconnaissance des performances) renforcent le lien entre l'entreprise et ses meilleurs employés et protègent les compétences stratégiques de l'entreprise contre l'effritement.

L'idée sous-jacente à cette recherche est que la dynamique de la compétition par les compétences interpelle fortement les gestionnaires des ressources humaines. Munis d'outils nouveaux et soucieux de l'engagement, de l'apprentissage et de la performance, les gestionnaires des ressources humaines seraient à même de relever le défi de la gestion des compétences. Ils seront les acteurs clés dans une démarche de gestion des compétences. Une telle maturité stratégique appelle à la révision parfois

radicale du statut, la réforme du droit à la formation continue et de certaines pratiques (individualisation trop poussée) de la GRH dans l'entreprise. La GRH partenaire stratégique sera l'identificateur, l'intégrateur et le protecteur des compétences de la firme. Ces compétences techniques développées seront appelées à évoluer de manière à s'adapter à la nouvelle donne immatérielle. Les capacités de gestion d'une main d'œuvre de plus en plus qualifiée et volatile, le savoir relationnel générateur de confiance et de coopération chez les salariés et la capacité de transformer l'organisation en lieu de production de nouveaux savoirs, savoir-faire et expertises seraient ses compétences clés. Il serait aussi bien, qu'en fonction des situations d'emploi ou de mobilité, de préciser l'étendue des droits et obligations des différents acteurs, des droits individuels qui permettent au salarié de mobiliser la formation si nécessaire et les garanties collectives qui permettent sa mise en œuvre.

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

## **Conclusion de la première partie**

Le développement de l'approche théorique a permis d'aborder deux concepts différents dans toutes leurs dimensions : mobilité des salariés d'une part et gestion des compétences d'autre part.

La gestion de la mobilité s'impose comme une activité essentielle de la gestion anticipée des ressources humaines. En favorisant l'adéquation continue des salariés aux emplois au sein de l'entreprise, la mobilité est non seulement un levier de la flexibilité mais aussi un outil de motivation du personnel. La capacité de l'entreprise à offrir des trajectoires professionnelles enrichissantes et valorisantes contribue, en effet, au développement des compétences internes et à la fidélisation des employés. Cependant, la complexité grandissante et l'incertitude de l'environnement économique ont exacerbé un besoin de flexibilité auprès des entreprises qui ont du revisiter leur politique de gestion de l'emploi et des carrières. Le principe de responsabilité de l'entreprise vis-à-vis de l'employabilité du salarié est affirmé et la gestion de la carrière est partagée avec un salarié qui devient l'acteur principal de son propre parcours professionnel.

La gestion des compétences est un moyen qui permet de développer des aptitudes et de stimuler l'apprentissage au sein de l'organisation et non un prétexte à l'exclusion de profils de salariés. Cette stratégie de gestion n'est qu'un élément des pratiques de gestion des ressources humaines, et ne conditionne pas à elle seule l'efficacité organisationnelle et sociale. La prise en compte de la fidélisation des salariés est un paramètre nécessaire. La fidélisation est un processus social complexe qui se forme dans un construit social, et qui dépend d'un réseau de relations interactives entre les différents acteurs : les anciens employés, les nouvelles recrues et les entreprises utilisatrices Mueller, Wallace et Price (1992). Elle prend en compte les représentations des acteurs et ne peut pas être appréhendé sans référence à leurs structures cognitives et à la façon dont ils interagissent. Il convient maintenant dans une seconde partie de réaliser la démarche empirique.

## Introduction de la deuxième partie

Le travail de recherche repose sur une certaine vision du monde et une méthodologie appropriée afin de proposer des résultats visant à prédire, prescrire, comprendre ou expliquer le phénomène étudié. Une explication épistémologique synthétique (nature, méthode, valeur de la connaissance) permet d'asseoir la validité et la légitimité de la recherche Thiétart, (2003). Les trois principaux repères épistémologiques (paradigmes) en sciences de gestion sont : le positivisme, l'interprétativisme et le constructivisme. Leurs principales caractéristiques sont présentées dans le tableau 5 ci-dessous.

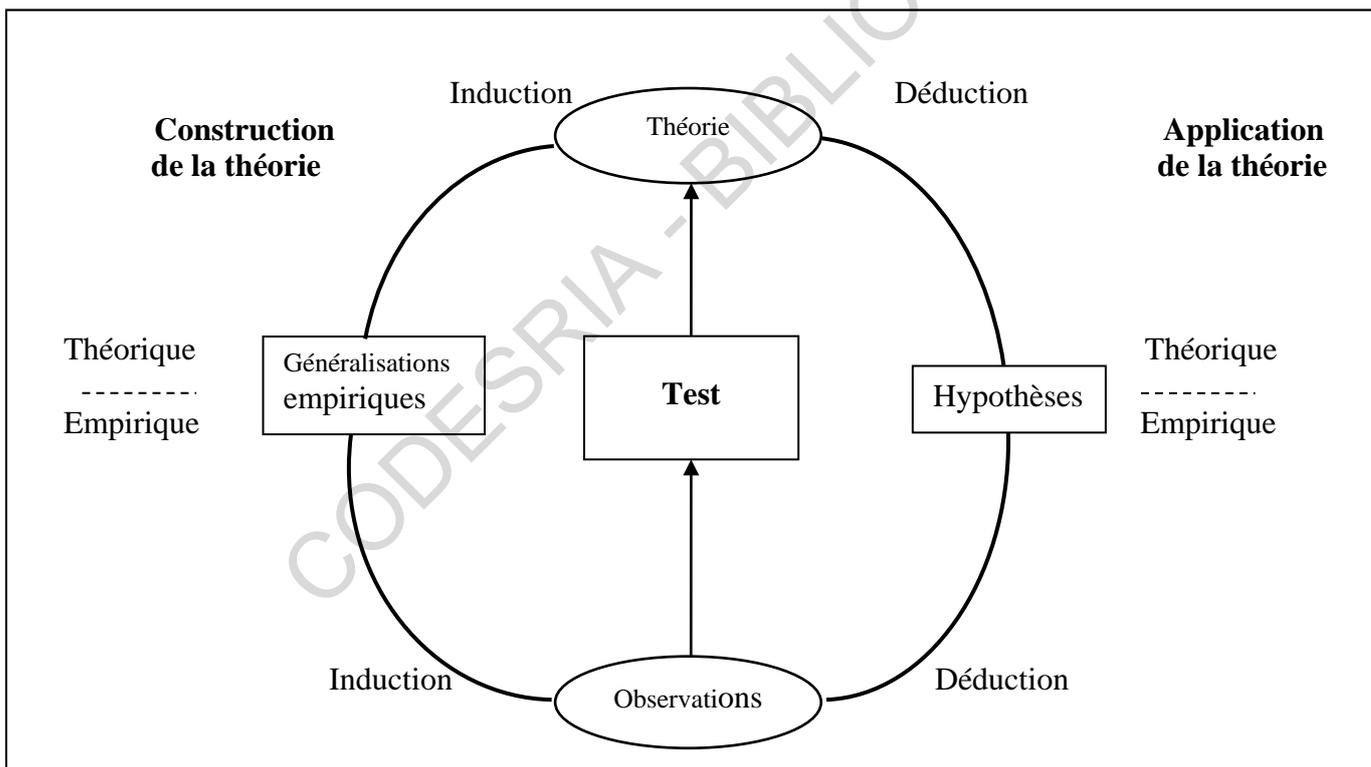
Tableau 5 : Positions épistémologiques des trois paradigmes.

Les paradigmes / Les questions épistémologiques	Le positivisme	L'interprétative	Le constructivisme
Quel est le statut de la connaissance ?	Hypothèse ontologique Découverte de la réalité	Hypothèse phénoménologique L'essence de l'objet ne peut être atteinte	
La nature de la « réalité »	Hypothèse déterministe le monde est fait de nécessité	Hypothèse intentionnaliste le monde est fait de possibilité	
Comment la connaissance est-elle engendrée ?	La découverte recherche formulée en termes de « pour quelles causes ... » L'explication	L'interprétation recherche formulée en termes de « pour quelles motivations des acteurs... » La compréhension La construction recherche formulée en termes de « pour quelles finalités... » La construction	
Quelle est la valeur de la connaissance  Les critères de validité	Vérifiabilité (une proposition n'a de sens que si elle est susceptible d'être vérifiée empiriquement). Confirmabilité (elle remet en cause le caractère certain de la vérité (une proposition est seulement probable). Réfutabilité (affirmer qu'une théorie n'est pas vraie)	idéographie (les phénomènes sont étudiés en situation)  Empathie (faculté de se mettre à la place d'autrui) Adéquation (une connaissance est valide si elle convient à une situation donnée).  Enseignabilité (connaissances argumentées)	

Source : Thiétart, 2003.

Pour une recherche positiviste, l'objet de la recherche consiste à partir de l'interrogation des faits, de découvrir ou d'identifier les insuffisances éventuelles dans les théories. Si la recherche s'inscrit dans le paradigme interprétativiste, l'approche est basée sur la compréhension d'un phénomène de l'intérieur afin d'en appréhender les motivations et intentions. En matière de vision constructiviste, l'analyse est axée sur l'élaboration d'un projet de connaissance que la recherche s'efforce à satisfaire Thiétart, (2003) ; Evrard, Pras et Roux, (2003) ; Brabet et alii, (2004). Dans la présente recherche, les approches qualitatives et quantitatives sont utilisées et la posture empruntée est positiviste basée sur une méthode hypothético-déductive. Il existe une différence d'approche entre l'induction et la déduction qui est retracée ici par le schéma 12.

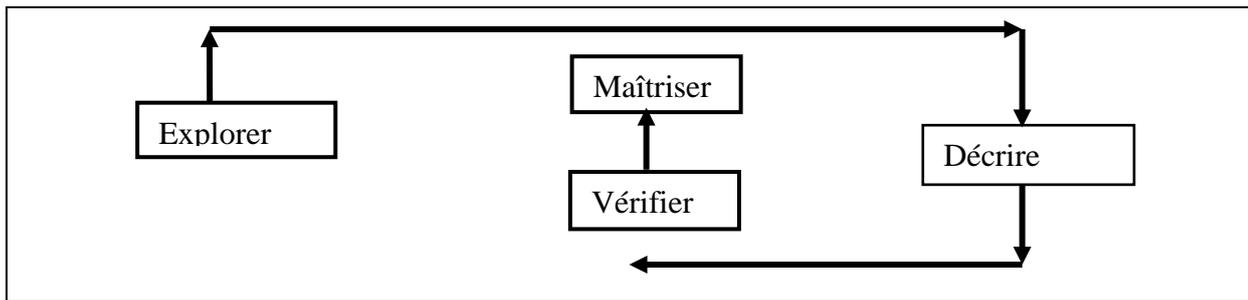
**Schéma 12 : l'induction et la déduction**



Source : Evrard, Pras et Roux (2003)

Rappelons que l'approche hypothético-déductive consiste à mettre en évidence des hypothèses susceptibles d'être vérifiées empiriquement. Le schéma 13 nous indique le processus.

Schéma 13 : processus de l'approche hypothético- déductive



Source : Evrard, Pras et Roux (2003).

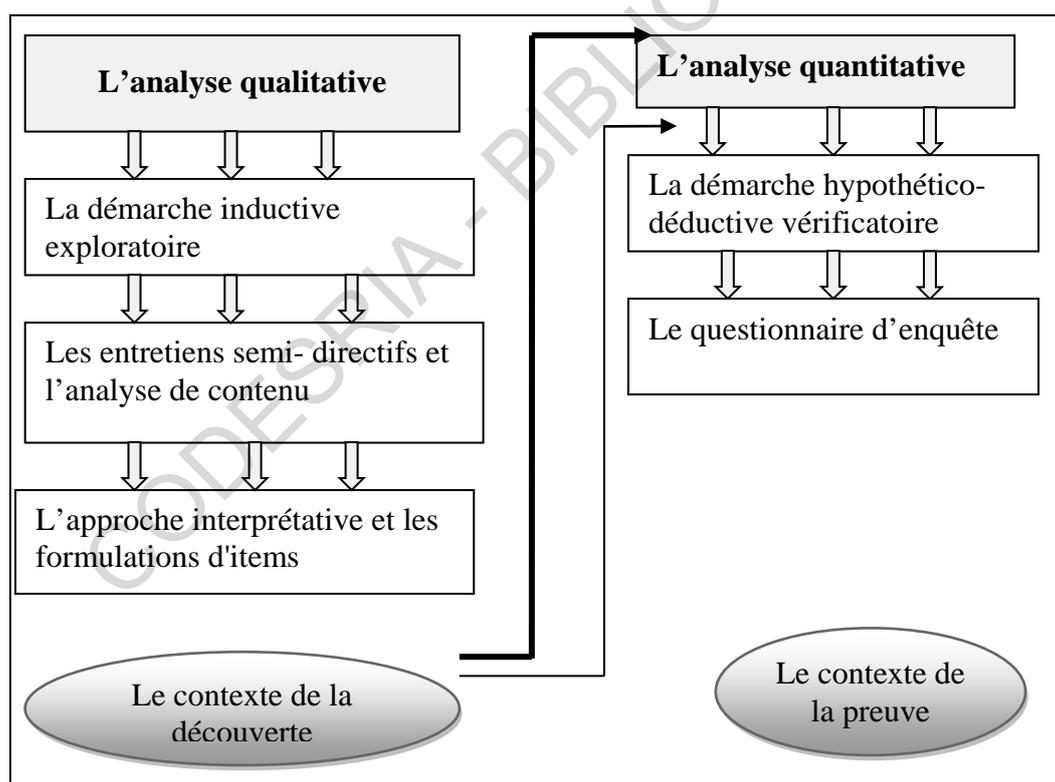
Dans le souci de prendre en compte non seulement les éléments caractérisant la démarche retenue mais également pour des raisons de clarté, la deuxième partie est structurée en trois chapitres.

Le premier, consacré à la méthodologie de recherche, indique les différents instruments de mesure utilisés et les analyses exploratoires entreprises. Le deuxième met en relief les différentes pratiques usuelles de la mobilité des salariés et la gestion des compétences dans les industries béninoises. Le troisième retrace la relation entre mobilité des salariés et gestion des compétences. Cette deuxième partie s'achève par une conclusion générale qui tente d'effectuer une synthèse de la démarche et des résultats obtenus. Les implications managériales, les apports méthodologiques, les limites et les perspectives de la recherche sont aussi soulignés.

## Chapitre 4. LA METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Dans le cadre de cette étude, la pluralité des méthodologies mobilisées procède d'une volonté de croiser les données afin d'améliorer la validité interne de la recherche. Il s'agit d'utiliser simultanément les deux approches (qualitative et quantitative) pour leurs qualités respectives. Ces dernières sont déjà évoquées dans l'introduction générale. La triangulation permet d'aborder un problème formalisé selon deux angles complémentaires dont le jeu différentiel sera source d'apprentissages. Elle a donc pour objectif d'améliorer à la fois la précision de la mesure et celle de la description Thiétart, (2003) ; Saunders et Alii, (2003). Les phases de l'approche empirique sont représentées par le schéma 14 ainsi que les différentes étapes de l'étude.

Schéma 14 : Les analyses qualitatives et quantitatives



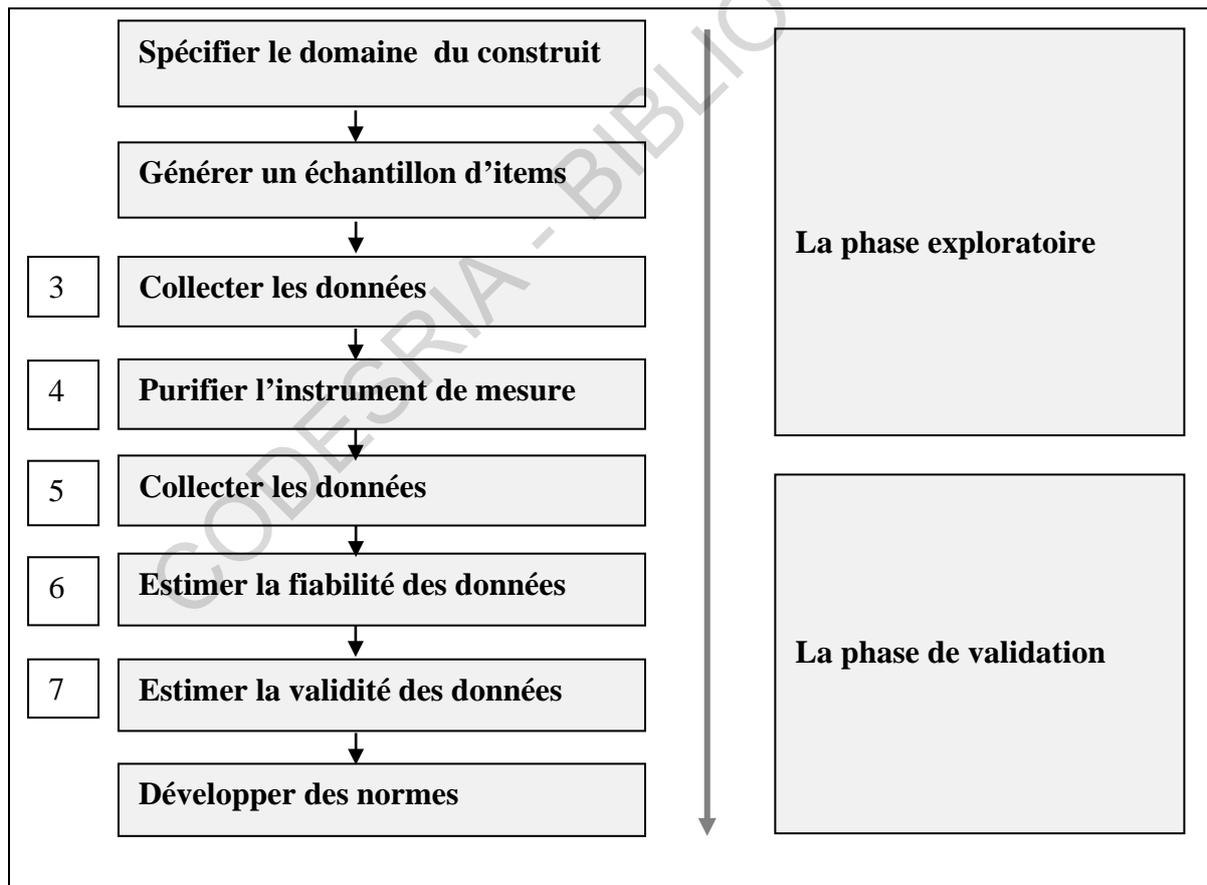
**N.B :** Cette présentation est faite à partir des travaux de Van Der Maren (1995) et Lessard Hebert et alii (1997)

Ce chapitre intitulé la méthodologie de recherche comporte deux sections. La première traite du choix des instruments de recherche et de mesure. La seconde présente l'échelle de mesure et l'analyse exploratoire.

### **Section 1. Le choix des instruments de recherche et de mesure**

Chaque variable de la mobilité des salariés et de la gestion des compétences doit faire l'objet d'une mesure. Lorsque les échelles de mesure ne sont pas issues de la littérature, elles réclament une procédure de construction. Dans cette recherche, l'instrument de mesure est donc à élaborer. Aussi, la démarche méthodologique appliquée est celle préconisée par le paradigme de Churchill (1979). Ce dernier comprend plusieurs étapes représentées par le schéma 15.

**Schéma 15 la procédure du paradigme de Churchill**



Source : Igalens et Roussel (1998)

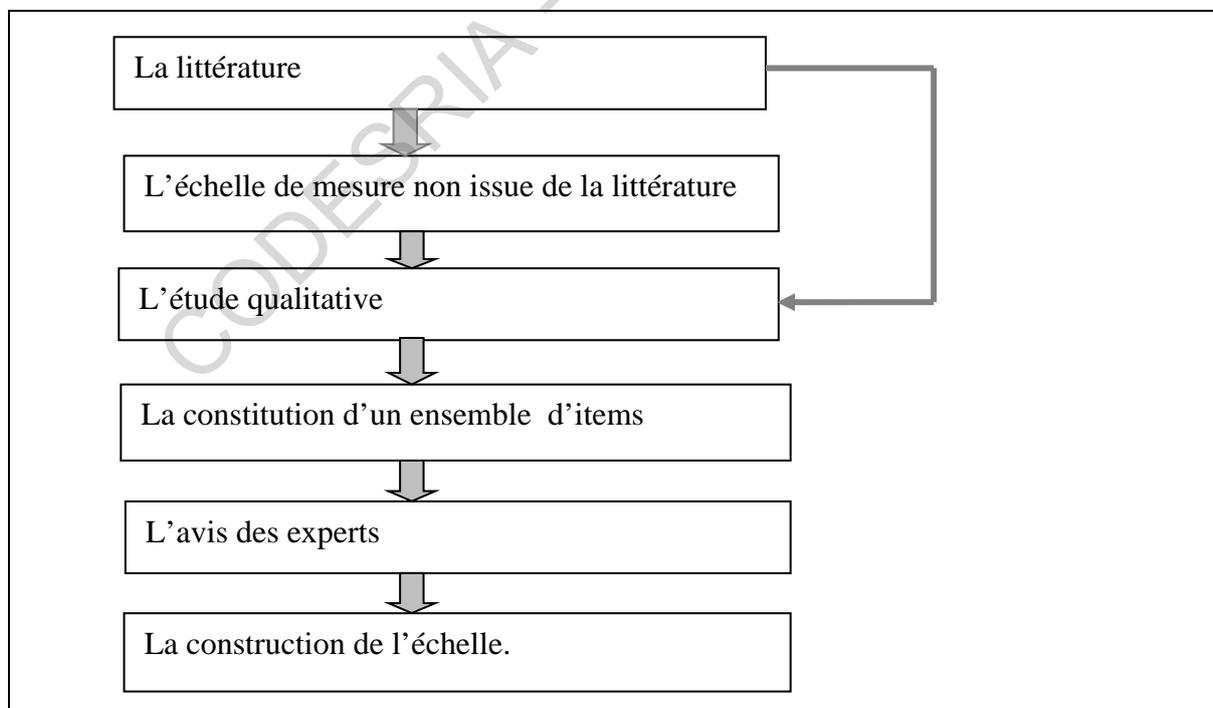
La première étape de Churchill « la spécification du domaine du construit » est élaborée lors de l'approche théorique. Elle consiste à concevoir une revue de littérature dans laquelle les différents courants théoriques, proposition de définitions précises et rigoureuses de chaque construit sont ordonnés. Les autres étapes sont développées lors de l'approche empirique. Cette dernière débute par l'élaboration du questionnaire d'enquête.

Dans cette optique, il est capital au préalable de générer des énoncés afin de mesurer les imbrications de la mobilité des salariés et la gestion des compétences. Ce sera l'objet des prochains développements.

### ***Paragraphe 1. L'élaboration de l'échelle de mesure relative à la mobilité des salariés et la gestion des compétences***

La méthodologie suivie lors de la construction d'échelle de mesure relative aux différentes implications de la mobilité des salariés et de la gestion des compétences est présentée dans le schéma 16. Chaque partie du schéma fait l'objet d'explication dans les développements qui suivent.

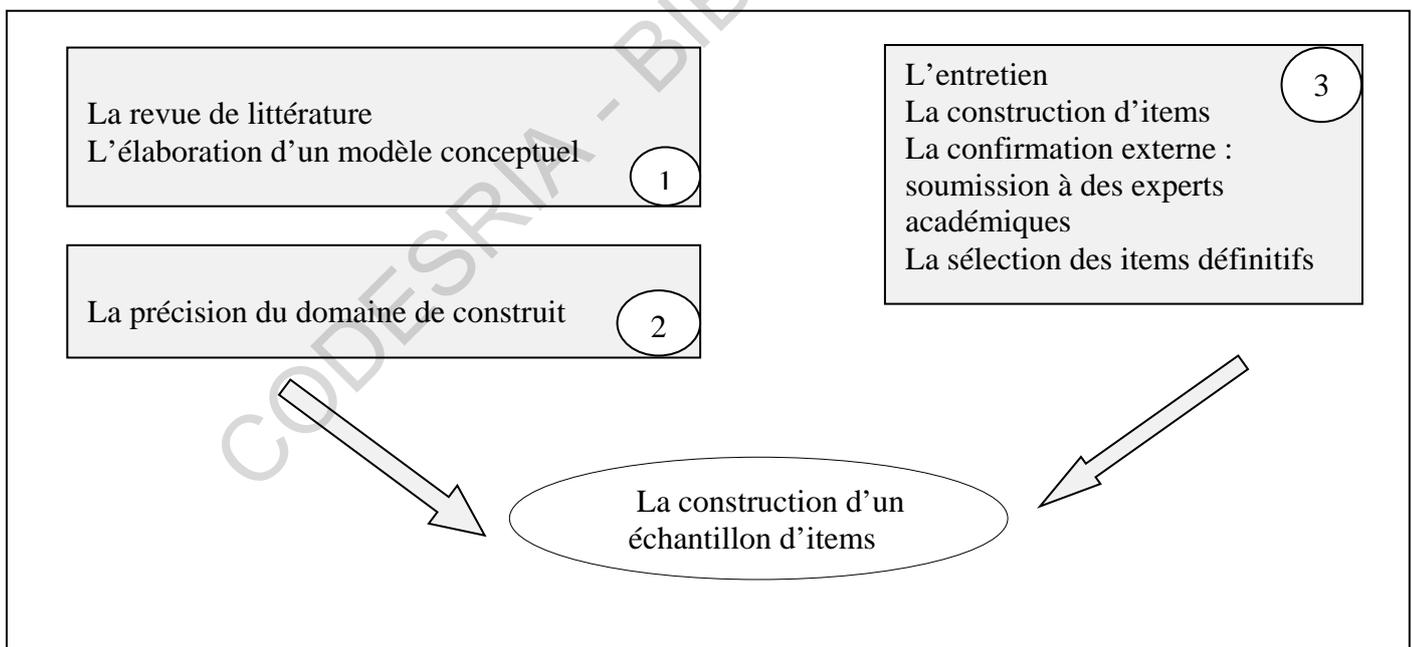
**Schéma 16 : la méthodologie de la construction de l'échelle de mesure**



Source : Benraïss (2001 ; 2004).

Dans cette recherche, la réalisation d'une étude qualitative a été nécessaire afin de générer des énoncés dans le but de former l'échelle de mesure inhérente à la mobilité des salariés et la gestion des compétences après approbation par les experts. Suit une phase de purification. Cette dernière s'obtient au cours d'un processus itératif. Les itérations ont pour but de condenser les échelles du questionnaire d'enquête en éliminant des items. Cette procédure vise à réduire l'erreur aléatoire quand on mesure une variable du modèle d'analyse. L'étude se base sur des mesures existantes appliquées lors d'enquêtes proches de la thématique de cette recherche.<sup>51</sup> Toutes ces étapes de la démarche qualitative sont retracées dans le schéma 17. La première partie du schéma indique que l'élaboration d'un modèle conceptuel n'est possible qu'à partir d'une revue de littérature. La deuxième partie renseigne sur la précision du domaine de construit. Et enfin, la troisième partie met en relief la nature de l'entretien à effectuer et le questionnaire à adopter.

**Schéma 17. La démarche qualitative**



Source : Benraïss (2001 ; 2004)

<sup>51</sup>. Confert Ameziane et alii(1999) ; Ben ferjani (1998, 2001 ; DIORH (2002, 2004)

## 1.1 Les modes de recueil

L'objectif de l'analyse exploratoire est d'acquérir une vision aussi complète que possible du phénomène de la mobilité et de la gestion des compétences dans les entreprises industrielles béninoises. Dans cette optique, l'entretien individuel est retenu parmi les techniques liées aux méthodologies qualitatives. L'entretien constitue un mode privilégié de recueil des informations. Son utilisation permet d'accéder aux faits, aux représentations et aux interprétations sur des situations connues par les acteurs. En sciences de gestion, la quasi-totalité des recherches qualitatives s'appuie sur les réponses fournies par les enquêtés afin de comprendre les pratiques organisationnelles Wacheux, (1996 b).

L'entretien est une situation provoquée dans laquelle le chercheur a des attentes précises auxquelles l'acteur accepte de répondre Muechielli, (1991). Pour Blanchet (1987), l'entretien est une communication sur un thème défini entre un interviewer et un interviewé. Cet entretien est conduit et enregistré par l'interviewer. Ce dernier doit stimuler la production d'un discours linéaire de l'interviewé. L'entretien correspond à l'interrogation de plusieurs personnes qui par leurs fonctions, leurs spécialités détiennent une expertise permettant de mieux saisir les relations entre la mobilité des salariés et la gestion des compétences, les différents aspects et les points critiques à considérer. Soulignons les formes classiques et le design de l'entretien.

### **a) Les formes classiques de l'entretien**

Le recours à des entretiens se justifie par la nouveauté et le peu de publication dans le domaine étudié. Quatre formes d'entretien sont à distinguer d'après les travaux de Wacheux (1996b). La nature et la définition de ces différentes formes sont mentionnées dans le tableau 6.

**Tableau 6 : Les quatre formes classiques de l'entretien**

La nature de l'entretien	La définition
L'entretien directif	L'acteur répond à une suite de questions courtes et précises sur des faits, des opinions et des représentations. Le chercheur contrôle le déroulement
L'entretien semi directif	L'acteur s'exprime librement, mais sur des questionnaires précis, sous le contrôle du chercheur. L'implication est partagée
L'entretien non- directif	Une conversation libre et ouverte sur des thèmes préalablement définis. Le chercheur intervient pour recentrer, reformuler et accepter le discours de l'acteur.
La réunion de groupe	Une forme spécifique d'entretien qui s'intéresse aux interactions entre les acteurs et à la construction groupale d'explications et de représentations.

Source : Wacheux (1996b).

### b) Le design de l'entretien

Dans le cadre de cette recherche, le choix se porte sur les entretiens semi- directifs en raison de la souplesse du dispositif. Les entretiens s'appuient sur un guide d'entretien défini au préalable et qui lie les thèmes à aborder durant l'interview. La réalisation des entretiens suit l'approche préconisée par Wacheux (1996b). Les différents paramètres qui servent de base dans la réalisation de l'entretien sont mentionnés dans le tableau 7

**Tableau 7 : les paramètres du design de l'entretien.**

Le choix	Les questions à résoudre	L'opérationnalisation
Le nombre d'entretiens minimum à réaliser	Combien d'entretiens ? Quelle est la représentativité des différents points de vue des acteurs et la possibilité de rencontre ?	Qui, quand, où, comment, combien de temps...
Les thèmes à évoquer (guide)	Quels sont les thèmes à évoquer ? construction progressive à partir des premiers travaux théoriques et empiriques.	A partir de questions de recherches contextualisées et traduites dans le langage des acteurs.
La procédure de codification	Comment enregistrer et articuler les données aux concepts ?	Une transcription extensive ou sélective...
La technique d'analyse	Comment analyser le contenu ?	L'analyse de contenu

Source : Wacheux (1996b)

## 1.2 Le guide d'entretien

La technique de l'entretien est complexe. Elle mérite donc d'être préparée de manière à obtenir les données utiles à l'analyse. Cette méthode de collecte des données est un processus réfléchi et construit pour un but précis. Des précisions sont données sur les principes de la démarche et les choix, l'élaboration et le contenu.

### a) Les principes de la démarche

Les interrogations ne doivent être ni trop nombreuses ni trop directes. La dynamique de l'entretien doit respecter la logique et la cohérence des questions pour mettre à l'aise l'interlocuteur. L'ordre des questions ne doit pas être rigide mais adapté au discours de chaque interviewé. Les questions ou les thèmes utilisés doivent correspondre aux langages et cultures des acteurs.

A défaut, les termes doivent être définis précisément. Les questions posées doivent permettre de traduire les réponses en échelles de mesure wacheux, (1996b) ; Igalens et Roussel, (1998). La préparation d'un entretien de recherche repose sur le guide d'entretien qui correspond à un ensemble de thèmes mis à jour par le chercheur et validé par des experts académiques afin d'inciter l'interviewé à s'exprimer en toute quiétude. Dans cette recherche, le guide d'entretien se compose des questions d'ordre signalétique et des questions ouvertes employées afin de recueillir les informations pertinentes sur l'application des grandes pratiques de la gestion des ressources humaines. Le guide d'entretien établi est composé de quatre grandes sections qui sont présentées par le tableau 9.

### b) Les choix, l'élaboration et le contenu du guide d'entretien

La première section est consacrée aux données signalétiques sur les entreprises industrielles Béninoises sélectionnées : date de création, statut juridique, secteur d'activité, la taille et leurs activités. La deuxième s'intéresse aux déterminants de la mobilité des salariés : l'ancienneté, la recherche de la polyvalence, absence d'opportunité, absence de motivation, recherche d'une valorisation, la performance et absence de formation. La troisième est axée sur la gestion des compétences à travers les éléments qui déterminent la validation des compétences des salariés : la formation continue, la

capitalisation des compétences et le transfert des compétences. La dernière section s’articule autour des effets des pratiques de gestion des ressources humaines sur la compétitivité de l’entreprise. Le tableau 8 présente les grandes étapes du guide d’entretien.

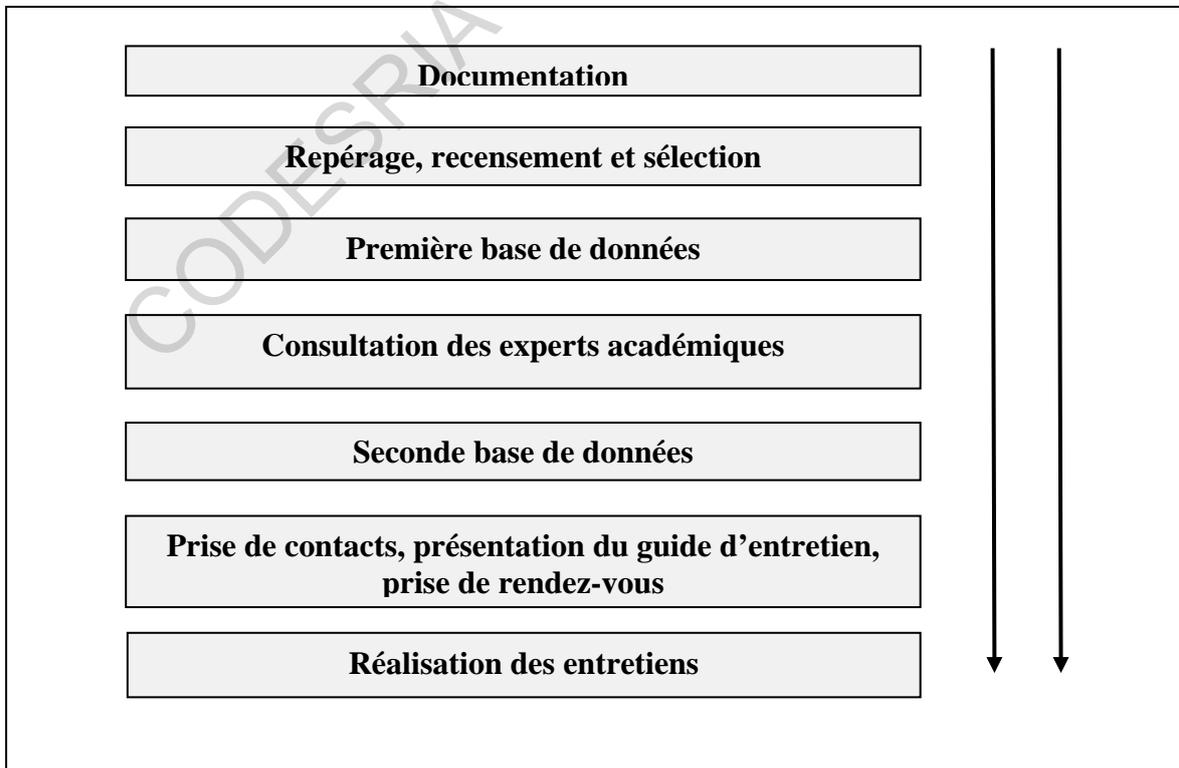
**Tableau 8 : le guide d’entretien**

<p><b>Etape1</b> : les données signalétiques.</p> <p><b>Etape2</b> : les déterminants de la mobilité des salariés.</p> <p><b>Etape3</b> : les déterminants de la validation des compétences dans les entreprises industrielles</p> <p><b>Etape4</b> : les grandes pratiques de gestion des ressources humaines dans le contexte des entreprises industrielles béninoises</p>
--

### 1.3 La présentation du terrain

La réalisation des entretiens réclame au préalable la sélection de plusieurs entreprises industrielles localisées sur toute l’étendue du territoire national Béninois. La démarche suivie présente plusieurs étapes retracées par le schéma 18 ci-dessous. Il faut pour cela, une approche par département et la composition de l’échantillon.

**Schéma 18 : le choix du terrain**



### **a) Une approche par département**

La République du Bénin compte depuis sa création six départements à savoir : le département de l'Atlantique, de l'Atacora, du Borgou, du Mono, de l'Ouémé et du Zou. Ces différents départements abritent des entreprises industrielles qui feront l'objet de notre étude. A cet effet, plusieurs demandes sont formulées et adressées au ministère de l'industrie et du commerce afin d'obtenir une liste exhaustive des entreprises industrielles au Bénin. Cette liste nous permettait de faire une comparaison avec celle qui a été obtenue lors du recensement.

Au total, notre première base de données regroupe deux cent cinquante quatre entreprises industrielles réparties comme suit : neuf dans l'Atacora, cent soixante six dans l'Atlantique, trente dans le Borgou, cinq dans le Mono, vingt et un dans l'Ouémé et vingt trois dans le Zou. Une prise de contact auprès des experts académiques, des Universités d'Abomey Calavi et de Parakou est effectuée.

Après présentation et confrontation de la première base de données avec le répertoire des entreprises industrielles au Bénin, une seconde base de données est dressée. La sélection des entreprises constituant cette base de données s'est faite selon certains critères : les entreprises qui utilisent un effectif de personnel supérieur ou égale à cent, reconnues par la chambre de commerce et d'industrie du Bénin et susceptibles d'avoir une politique de gestion des carrières. Seize entreprises acceptent finalement de participer à l'enquête.

### **b) La composition de l'échantillon**

Du côté des entreprises ciblées, nous distinguons dans le département de l'Atlantique, des entreprises de fabrication de produits chimiques, des entreprises de fabrication de textiles, des entreprises de fabrication de produits alimentaires et de boissons et les entreprises de fabrication d'autres produits minéraux non métalliques. Dans le département du Borgou, la sélection porte sur les entreprises de fabrication de textiles et de fabrication de machine et de matériel. Dans le département du Mono, il s'agit seulement que des entreprises de fabrication de textile. Dans l'Ouémé, le choix a porté sur des entreprises de fabrication d'autres produits minéraux non métalliques et des entreprises de fabrication de

produits alimentaires et de boisson. Enfin, dans le Zou, nous avons choisi en plus des entreprises agroalimentaires, des entreprises de production de bois et d'articles en liège.

L'échantillon formé répond aux différentes caractéristiques d'une entreprise au sein de laquelle peuvent s'observer le phénomène de mobilité et de compétences définies dans le cadre théorique. Le tableau 9 ci-dessous propose une présentation de cet échantillon. Sa taille étant relativement petite, les analyses présentées ne peuvent être étendues ni extrapolées à l'ensemble de la population des autres entreprises par département.<sup>52</sup> Pour cela, les interprétations ne dépassent pas le caractère exploratoire de l'étude. A ce stade de la recherche et compte tenu surtout de l'inégale répartition géographique des entretiens réalisés, aucune comparaison entre département n'est effectuée. Ce type d'analyse est réalisé dans la phase quantitative. Il est également nécessaire de souligner que l'échantillon constitué n'est pas représentatif du tissu industriel béninois car les entreprises sélectionnées apparaissent plus structurées que leurs homologues locaux du point de vue des pratiques de gestion des ressources humaines.

**Tableau 9 : La présentation de l'échantillon**

Secteurs	Numéro	Départements	effectifs
<b>Textile</b>	<b>1</b>	Atlantique	150 à 200
	<b>2</b>	Borgou	100 à 205
	<b>3</b>	Mono	100 à 605
	<b>4</b>	Mono	100 à 733
<b>Agroalimentaire</b>	<b>1</b>	Atlantique	130 à 200
	<b>2</b>	Atlantique	100 à 500
	<b>3</b>	Ouémé	100 à 150
	<b>4</b>	Zou	100 à 430
	<b>5</b>	Zou	100 à 206
	<b>6</b>	Zou	100 à 427
<b>Minier non métallique</b>	<b>1</b>	Atlantique	100 à 130
	<b>2</b>	Atlantique	100 à 380
	<b>3</b>	Ouémé	100 à 470
<b>Machines et matériels</b>	<b>1</b>	Borgou	100 à 105
	<b>2</b>	Zou	105 à 150
	<b>3</b>	Atlantique	100 à 197

<sup>52</sup>. La validité externe de la gestion des ressources humaines représente la mesure dans laquelle les résultats d'une recherche obtenus à partir d'un échantillon peuvent être étendus et extrapolés à l'ensemble de la population étudiée (Igalens, Roussel, 1998).

Après avoir présenté la composition de l'échantillon, on peut aborder la réalisation et la démarche d'analyse.

### ***Paragraphe 2. La réalisation et la démarche d'analyse***

Les entretiens d'une durée d'environ une heure sont réalisés à la date et aux heures fixées par les personnes interrogées. Avec l'accord des interviewés, les entretiens sont enregistrés sur magnétophone afin de conserver l'ensemble du contenu. Soulignons que cette démarche est appliquée seulement aux directeurs des ressources humaines ou à défaut aux chefs service personnel à cause de leur nombre restreint.

Selon la démarche préconisée par Giannelloni et Vernet (2002), les entretiens se déroulent selon quatre étapes : la présentation (explication, interaction), le développement (discours conventionnels), l'approfondissement (discours plus personnel), la conclusion (recueil des derniers propos). Ainsi, une analyse de contenu thématique à la fois verticale (entrevue par entrevue) et transversale (inter-entrevues) est réalisée Poirier et alii, (1993) ; Giannelloni et Vernet, (2002). Cette approche est complétée et accompagnée par l'utilisation d'un logiciel approprié ALCESTE.

#### **2.1 Les conditions de déroulement**

L'accueil d'un chercheur dans une entreprise au Bénin n'est pas une pratique répandue. Pour être accepté, il faut nécessairement une lettre de recommandation de l'institution d'origine. En dépit de cette disposition, certaines entreprises restent réticentes à cause des fuites éventuelles des informations. Ainsi, les entretiens avec les différentes personnes rencontrées provoquent des situations de jeux de rôles dans lesquels l'objectif était de faire parler spontanément les interviewés. Dans le but d'éviter les réserves et le biais dans les réponses, l'attitude adoptée a été la transparence et le respect de règles déontologiques préconisée par Igalens et Roussel (1998). Ces auteurs conseillent de respecter l'anonymat des répondants et de préserver la pure confidentialité des entretiens. Le succès du déroulement des entretiens nécessite des précautions méthodologiques et des supports.

## 2.2 Les précautions méthodologiques et les supports

Avant chaque entretien, une brève présentation de rappel est effectuée. Cette dernière comprend les objectifs du projet, le cadre universitaire et doctoral de la recherche, les raisons du choix des personnes interrogées, le respect de l'anonymat et de la confidentialité des entretiens, le retour d'informations sur les résultats obtenus, la demande d'autorisation d'enregistrement des données et la justification de son utilisation. Cette phase introductive appuyée d'une lettre de recommandation est importante afin que s'établisse une relation de confiance. Les entretiens se déroulent sur le lieu de travail. Suivant les recommandations de Wacheux, (1996b) ; Giannelloni et Vervette, (2002), l'écoute, le recentrage des propos à certains instants et des reformulations sont privilégiés afin d'aider la personne interrogée à se confier. Cette pratique nécessite des supports pour la matérialisation des informations.

Après chaque entretien, la retranscription débute. Elle s'accompagne de l'élaboration d'une fiche de synthèse comprenant les principales informations. Un journal de recherche regroupant les impressions et détails observés lors des entretiens est tenu. Au fur et à mesure des entretiens, les thématiques basées sur l'approche théorique s'étoffent permettant d'élaborer un dictionnaire de thèmes essentiel à la maîtrise progressive des données qualitatives.

## 2.3 Le traitement des données qualitatives : Une exploitation par logiciel ALCESTE

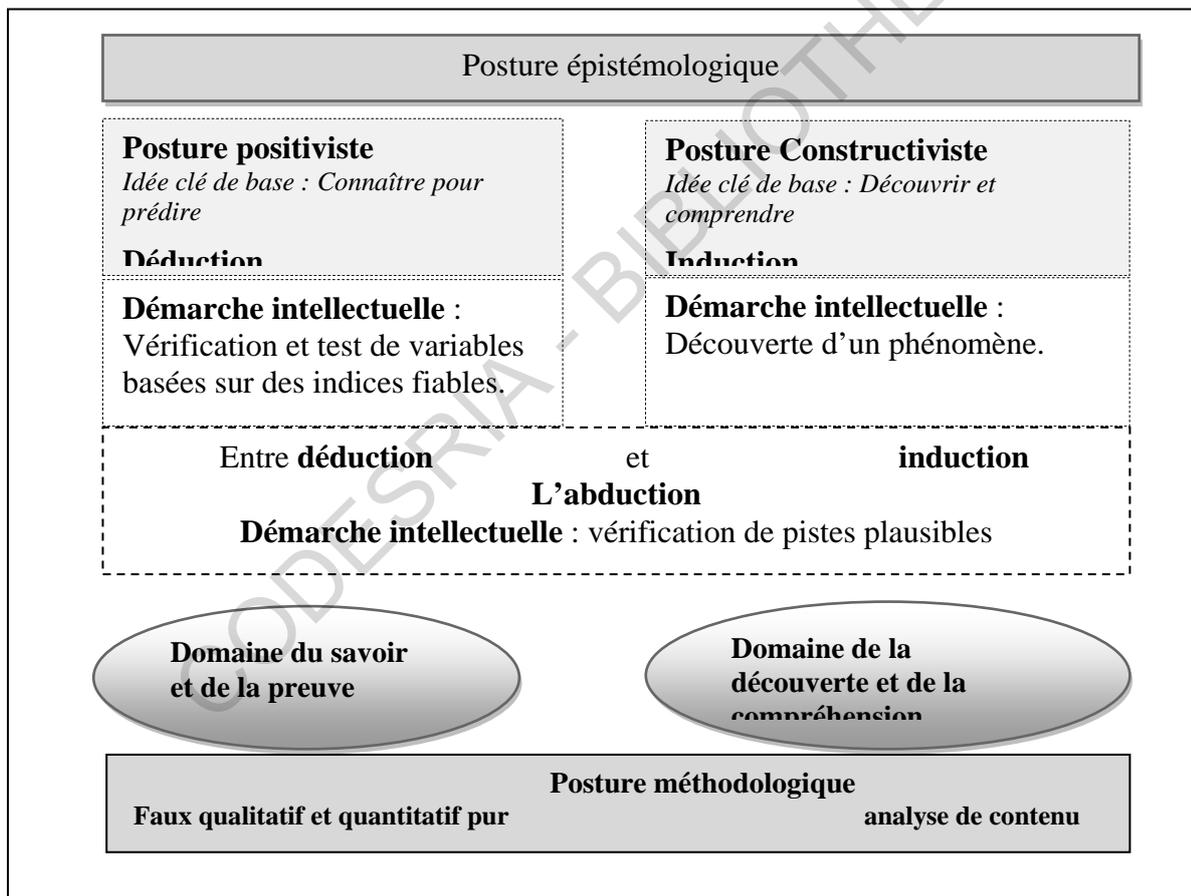
Les logiciels d'analyse des données qualitatives contribuent à identifier de manière plus rapide les similitudes et les différences de textes abondants. L'analyse de contenu assistée par ordinateur répond aux questions suivantes : que dit-on, comment le dit-on et qui dit quoi ? Duyck, (2001); Bournois et Alii, (2002). La catégorisation automatique proposée par ces logiciels permet un gain de temps par rapport à un découpage manuel. Il existe une multitude de logiciels.<sup>53</sup> Le logiciel doit être choisi selon la nature des données à traiter et selon le statut épistémologique de la recherche qualitative menée. Dans

---

<sup>53</sup> Notre prétention n'est pas de présenter les caractéristiques de ces logiciels mise en perspective de ces méthodes et logiciels, le lecteur peut se repérer à l'article de Bournois et alii (2002).

cette recherche, les logiciels ALCESTE et SPAD sont retenus. Pour le traitement des données qualitatives en particulier, le logiciel ALCESTE est préférable car il est parfaitement adapté à une analyse de corpus de textes- homogènes (ensemble de réponses à des questions ouvertes). Le logiciel SPAD est aussi nécessaire à cause de la multiplicité des variables. Le logiciel ALCESTE assiste l'analyse de contenu. Il est en adéquation avec la posture abductive de notre démarche qualitative dont le but est d'une part, de découvrir et comprendre, les mobiles des deux concepts : mobilité et compétences ; et d'autre part, de vérifier des pistes théoriques plausibles. Les postures épistémologiques et méthodologiques qui retracent ces pistes théoriques sont représentées dans le schéma 19.

**Schéma 19. L'approche qualitative : les postures épistémologiques et méthodologiques**



Source : auteur

La présentation du logiciel avec les objectifs de l'analyse qualitative et de l'utilisation de cet outil donnera plus de visibilité sur la démarche adoptée.

### **a) La présentation du logiciel ALCESTE**

Le logiciel ALCESTE permet d'effectuer de manière automatique l'analyse d'entretiens. Il découpe le corpus analysé en unité de contexte élémentaire (UCE) correspondant à la succession de segments ponctués d'une longueur de quelques mots. L'objectif est « d'obtenir un premier classement des « phrases » afin de dégager les principaux « modes lexicaux ». Deux « phrases » se ressemblent d'autant plus que leur vocabulaire est semblable. » Duyck, (2002, P.3). La classification descendante hiérarchique est la méthode utilisée par Alceste. Elle procède à des fractionnements successifs de texte. Cette technique permet de repérer les oppositions les plus fortes entre les mots du texte et d'extraire des classes d'énoncés représentatifs. Cet outil répond donc aux besoins de l'actuelle analyse qualitative. Il est éventuellement possible de classer les mots selon leur fréquence d'apparition. Ce logiciel est l'outil le plus approprié dans l'analyse de contenu.

Le cadre conceptuel développé dans les chapitres antérieurs, permet de formuler les hypothèses théoriques et de dégager le modèle de recherche.

### ***Paragraphe 3. Les hypothèses théoriques émises et le modèle de recherche***

A cette étape de la méthodologie, les principales interrogations soulevées par la problématique de la mobilité des employés et de la gestion des compétences sont traduites en hypothèses. Ces dernières sont présentées dans le modèle théorique. « Le modèle d'analyse dresse le canevas de l'ensemble des hypothèses (...) chaque hypothèse est une proposition formulée en guise de réponse à une question soulevée par la problématique. » Igalens et Roussel, (1998, P.16). En premier lieu, une présentation des hypothèses descriptives décrivant le contenu des variables est réalisée. Il s'en suit la représentation du modèle qui illustre les hypothèses explicatives relatives aux relations causales.

### 3.1 La présentation des hypothèses descriptives et explicatives

La recherche s'intéresse d'abord aux différentes causes de la mobilité chez les salariés dans les entreprises industrielles béninoises. Ensuite, elle cherche à analyser les répercussions du processus de gestion des compétences à travers les différents mouvements des employés sur la performance des entreprises. Enfin, l'analyse s'inscrit dans une optique plus générale en s'intéressant aux grandes pratiques de gestion des ressources humaines utilisées dans les entreprises industrielles béninoises. La problématique regroupe trois principales séries d'interrogations à savoir :

- 1- Quels sont les éléments qui déterminent la mobilité des salariés dans les entreprises béninoises ?
- 2- Quels sont les éléments qui déterminent la validation des compétences des salariés dans les entreprises béninoises ?
- 3- Quelles sont les pratiques de gestion des ressources humaines utilisées dans les entreprises béninoises ?

Chaque question, fait l'objet d'une hypothèse de base et l'hypothèse de base donne naissance à trois sous-hypothèses comme mentionnées dans les cadres suivants

**Question1** : Quels sont les éléments qui déterminent la mobilité des salariés dans les entreprises industrielles béninoises ?

**Hypothèse1** : L'inexistence d'une politique systématique de gestion des compétences est une cause de la mobilité des salariés.

**Sous- hypothèse1-1** : L'absence d'une politique de partage et de transfert des compétences au sein de l'entreprise favorise le départ des salariés.

**Sous – hypothèse1-2** : La promotion des compétences diminue la mobilité des salariés.

**Sous- hypothèse1-3** : L'absence d'une politique de valorisation des employés au sein de l'entreprise est source de mobilité.

Les questions 1, 2 et 3 ayant pour source la revue de littérature ont permis la construction d'un cadre d'analyse sous forme d'un modèle théorique. A partir de la configuration du modèle de recherche, trois

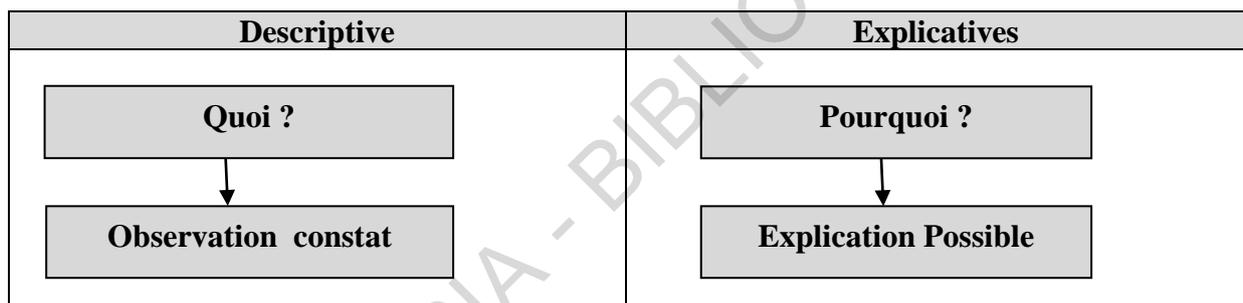
(3) hypothèses descriptives articulent l'analyse. L'hypothèse descriptive fournit des détails sur l'objet de la recherche. Dans le cas de notre recherche, l'hypothèse 1 est formulée de la manière suivante :

**Hypothèse 1 : L'inexistence d'une politique systématique de gestion des compétences est une cause de la mobilité des salariés.**

Il découle de cette hypothèse de base, trois (3) hypothèses explicatives des phénomènes observés tels que formulés dans les sous- hypothèses 1-1 ; 1-2 et 1-3 du rectangle précédent.

Les dimensions des hypothèses sont perçues lorsque sont posées les questions quoi ? et pourquoi ? telles que présentées par le schéma 20. La question quoi ? , permet de faire des observations et donc des constats. La question pourquoi ?, quant à elle, permet non seulement de comprendre les phénomènes mais également de donner des explications possibles.

**Schéma 20 : Les dimensions des hypothèses**



Source : réalisé à partir de Savall (2004)

En partant donc de ces sous- hypothèses explicatives, nous pouvons à priori comprendre que s'il y a mobilité dans les entreprises industrielles au Bénin, c'est parce que ; il n'y a ni partage, ni transfert de compétences d'une part, et que la valorisation des employés fait défaut d'autre part. En s'inscrivant dans cette logique de compréhension des phénomènes, il devient nécessaire de répondre aussi à la deuxième question afin de pouvoir dégager la seconde hypothèse de base comme cela est présentée dans le rectangle suivant.

**Question 2:** Quels sont les éléments qui déterminent la validation des compétences des salariés dans les entreprises industrielles béninoises ?

**Hypothèse2 :** La formation continue est un moyen qui permet d'asseoir les compétences dans les entreprises industrielles béninoises.

**Sous- hypothèse2-1 :** La formation continue des employés influence positivement la compétitivité de l'entreprise.

**Sous-hypothèse2-2 :** Le financement de la formation par l'entreprise est le meilleur moyen de fidéliser les salariés.

**Sous- hypothèse2-3 :** Le manque d'opportunité de la formation réduit la motivation des salariés et les pousse à la mobilité.

Ensuite, la deuxième question aborde les éléments qui déterminent la validation des compétences des salariés dans les entreprises industrielles béninoises. L'hypothèse2 découlant de cette question renvoie vers l'idée :

**Hypothèse 2 : La formation continue est un moyen qui permet d'asseoir les compétences dans les entreprises industrielles béninoises.**

De cette hypothèse descriptive, il y a trois sous-hypothèses explicatives qui apportent la lumière sur la répercussion que la formation continue peut avoir sur : la compétitivité de l'entreprise, la fidélisation ou non des salariés et la motivation et ses conséquences. A priori est-ce l'absence de rigueur dans la gestion des compétences qui est la cause de la mobilité des salariés ? Nous ne saurions l'affirmer sans les résultats des enquêtes.

Enfin, Newman (1997), souligne l'importance de la qualité des relations hiérarchiques comme un élément fondamental du climat organisationnel. Frey (1985) et Beamish (2003) ont de leur côté, focalisé leur attention sur les modalités de contrôle utilisé par l'encadrement. Rogg (2001) s'est intéressé à la compétence managériale des supérieurs hiérarchiques Rogg et al, (2001). Par conséquent, une dernière hypothèse est :

**Question3** : Quelles sont les grandes pratiques de gestion des ressources humaines utilisées dans les entreprises industrielles béninoises ?

**Hypothèse3** : Les pratiques de ressources humaines utilisées dans les entreprises béninoises accordent une importance à la gestion des compétences.

**Sous- hypothèse3-1** : Les négociations interpersonnelles au sein des entreprises sont souvent source d'exclusion de certains salariés.

**Sous- hypothèse3-2** : Le manque d'équité en matière de valorisation des employés influence négativement la compétitivité de l'entreprise.

**Sous hypothèse3-3** : La non reconnaissance des compétences mobilisées et développées par les salariés au sein des entreprises, les pousse à rechercher d'autres lieux de travail.

Enfin, la troisième question s'intéresse aux pratiques de gestion des ressources humaines qui sont utilisées dans les entreprises industrielles béninoises. Cette dernière contribue à l'élaboration de l'hypothèse descriptive n°3.

**Hypothèse 3 : Les pratiques de ressources humaines utilisées dans les entreprises au Bénin accordent une importance à la gestion des compétences.**

Les sous- hypothèses explicatives (3.1, 3.2, et 3.3) qui émanent de cette troisième hypothèse de base permettent la compréhension suivante : les négociations interpersonnelles sont souvent source d'exclusion de certains salariés ; le manque d'équité en matière de valorisation des employés et la non reconnaissance des compétences mobilisées et développées par les salariés au sein des entreprises les poussent à rechercher d'autres lieux de travail.

Ces hypothèses émises ont permis l'élaboration des dimensions de la gestion des compétences à la fidélisation et au développement de la performance.

### 3.1 Des dimensions de la gestion des compétences à la fidélisation et au développement de la performance

Le schéma 21 permet de visualiser le concept de la mobilité et gestion des compétences tel qu'il est formalisé dans cette recherche. Ce processus comprend plusieurs dimensions comportant plusieurs éléments. Ce schéma synoptique propose un cadre de référence global des pratiques de gestion des compétences.

**Schéma 21 : Dimensions globales de la gestion des compétences sur la mobilité des salariés**



Source : Auteur

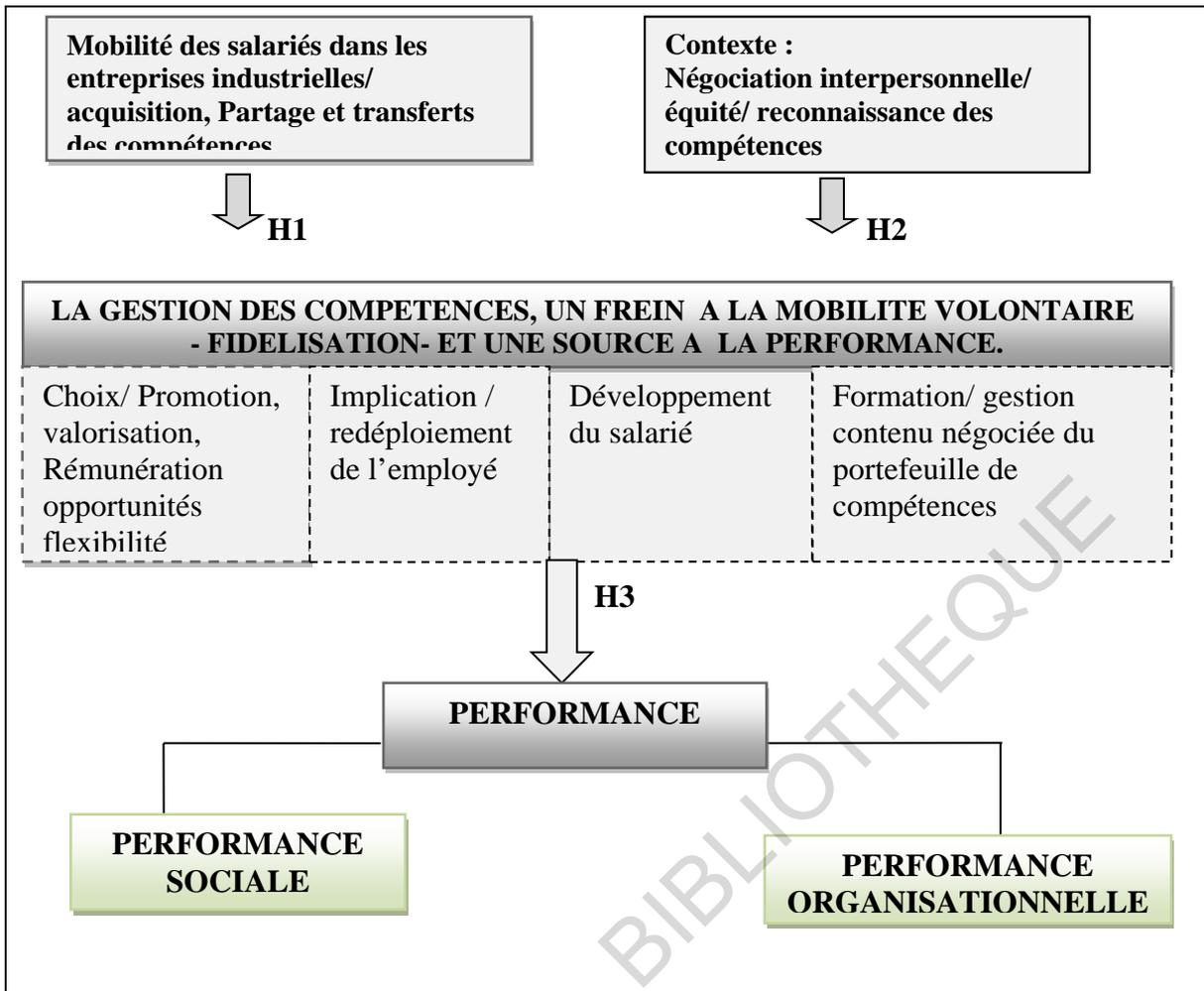
Le rôle des spécialistes de la direction des ressources humaines, qui était basé sur un mécanisme de marché a évolué. En effet, ceux –ci ne gèrent en direct qu'un nombre restreint de cadres. Mais la carrière de la majorité est gérée en direct par les cadres et la hiérarchie. Il est alors attendu que les spécialistes de la direction des ressources humaines se centrent sur des missions essentielles notamment:

- définir des politiques et procédures par rapport auxquelles il faut former les responsables hiérarchiques en particulier ;
- Savoir gérer avec délicatesse la mobilité des salariés ;
- intervenir dans la gestion des cas délicats ;
- définir un plan de formation continue pour les salariés.

A partir de ces missions énumérées, le modèle de recherche donne une orientation à notre travail qui s'articule autour du sous-thème : « De la gestion des compétences à la fidélisation des salariés et au développement de la performance ».

### 3.3 Le modèle de recherche

Ce modèle de recherche retenu, conduit à vérifier, si les mots tels que : promotion, valorisation, rémunération, implication/redéploiement, développement du salarié et formation continue constituent une préoccupation pour les dirigeants des entreprises industrielles béninoises.



## **Section 2. La présentation de l'échelle de mesure et l'analyse exploratoire**

Les thèmes formulés lors de l'analyse qualitative constituent des référents assez larges pour orienter concrètement l'approche empirique. Il est donc indispensable d'inclure un second niveau de précision : les items. Ces derniers permettent l'élaboration d'une échelle de mesure de la mobilité et de la gestion des compétences, laquelle doit être soumise à des analyses exploratoires et confirmatoires.

L'analyse exploratoire vise à évaluer la dimensionnalité et la fiabilité de l'outil de mesure. Quant à l'analyse confirmatoire, elle apprécie sa validité. La fiabilité correspond à la qualité d'un instrument de mesure qui, appliqué plusieurs fois à un même phénomène, doit donner les mêmes résultats. Chaque

employé interviewé doit être cohérent dans ses réponses sur chacune des dimensions des deux concepts : mobilité et compétence. En cas de cohérence interne, l'échelle est fiable.

La notion de validité recouvre deux aspects : interne et externe.

La validation d'un questionnaire de recherche se situe au niveau de la validité interne. Cette dernière est une qualité obtenue dès lors que les variations de la variable de réponse (ou variable à expliquer) sont causées uniquement par les variations indépendantes (ou explicatives). Plus les biais sont réduits, plus la validité interne sera élevée. Ces biais sont au nombre de huit : l'effet d'histoire, de maturation, de test, de sélection, de mortalité expérimentale, de régression statistique, d'instrumentalisation et de contamination<sup>54</sup> Evrard, Pras et Roux, (2003). Valider un instrument de mesure consiste à tester trois aspects : la validité faciale ou de contenu, la validité nomologique ou prédictive et la validité de trait ou de construit.

Concernant la validité faciale ou de contenu, il s'agit de vérifier si le questionnaire saisit les différents contours de la mobilité des salariés et de la gestion des compétences. Au cours de cette phase, deux pré-enquêtes sont menées. L'une en direction des experts académiques et des professionnels du domaine et l'autre vers les directeurs des ressources humaines ou à défaut des chefs services personnels des entreprises concernées au Bénin. La validité de trait ou de construit a vocation à cerner la représentation des parcours professionnels et des compétences de ces employés à travers le questionnaire proposé. Cette évaluation s'effectue en analysant la validité des différentes imbrications qui résultent des deux concepts (mobilité, compétence) lors de la phase d'épuration du paradigme de Churchill.

Analyser la validité convergente consiste à vérifier si les indicateurs supposés mesurer les effets de la gestion des compétences sur la mobilité des salariés sont effectivement corrélés entre eux. La validité discriminante s'intéresse à la faible corrélation entre les indicateurs mesurant des phénomènes différents. Ceci permet de s'assurer que les items du questionnaire facilitent la distinction des différents construits. Avec la validité nomologique ou prédictive, il s'agit de savoir si les relations entre les

---

<sup>54</sup> . Notre intention n'est pas de développer de manière exhaustive ces biais. Le lecteur peut se référer notamment à l'ouvrage de Igalens et Roussel (1998).

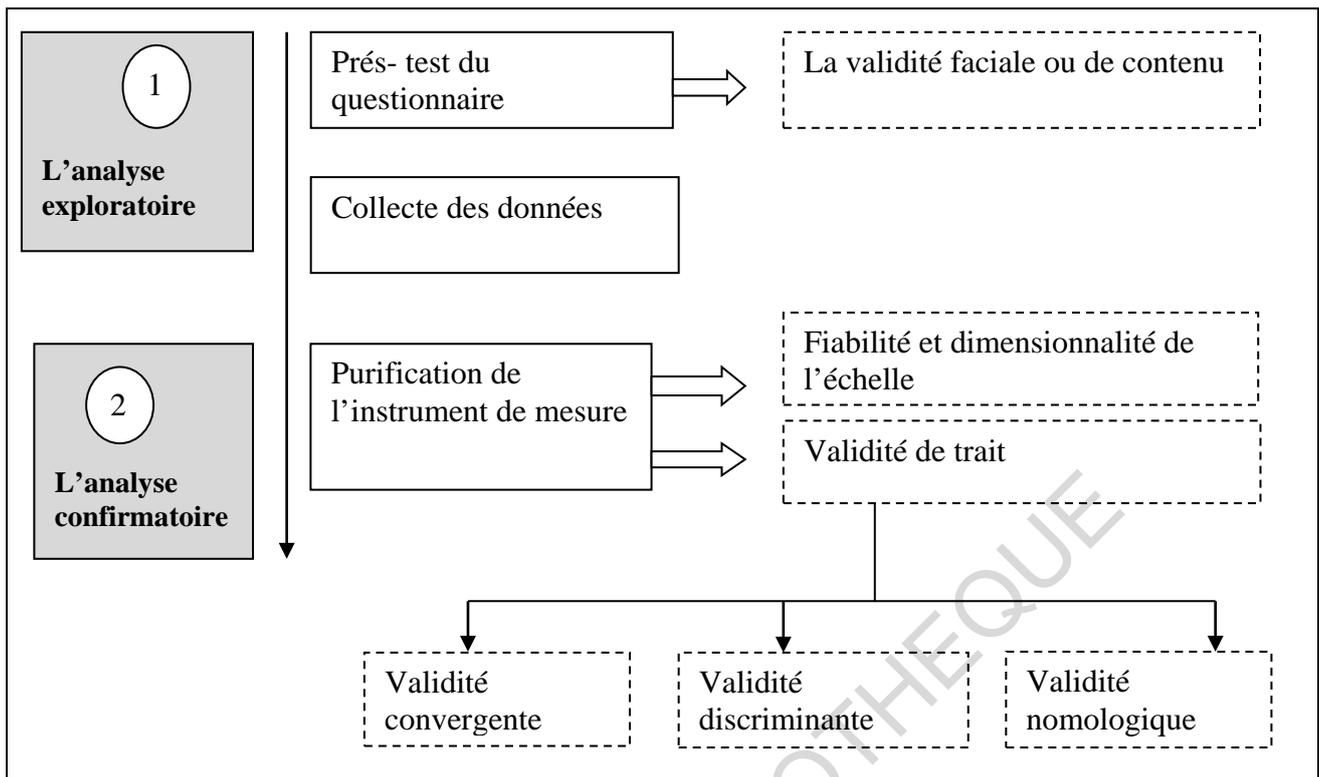
mesures d'un concept et celles d'autres concepts sont ou non en conformité avec les prédictions issues de la théorie fondée sur les recherches précédentes Evrard ; Pras et Roux, (2003). Cette étape se réalise à la fin de l'étude exploratoire ou au cours de la phase confirmatoire comme l'indique le schéma 24 ci-dessous.

L'objectif de la phase exploratoire est donc de réduire l'exposition de l'instrument de mesure à l'erreur aléatoire. En phase confirmatoire, cet objectif est poursuivi avec en plus la réduction de l'erreur systématique liée à une mauvaise conception de l'instrument. L'erreur systématique est l'écart occasionné par un instrument de mesure. L'erreur aléatoire représente les aléas influençant la mesure du phénomène étudié. Ces deux éléments composent le modèle de la vraie valeur. Cette dernière correspond à la mesure idéale, c'est-à-dire celle correspondant parfaitement au phénomène étudié Avrard, Pras et Roux, (2003). Le modèle de la vraie valeur est représenté par la formule suivante :

$$\mathbf{M} = \mathbf{V} + \mathbf{E}_s + \mathbf{E}_a$$

Mesure obtenue = vraie valeur + erreur systématique + erreur aléatoire

**Schéma 22: de l'analyse exploratoire à l'analyse confirmatoire**



Source : Evrard, Pras et Roux (2003).

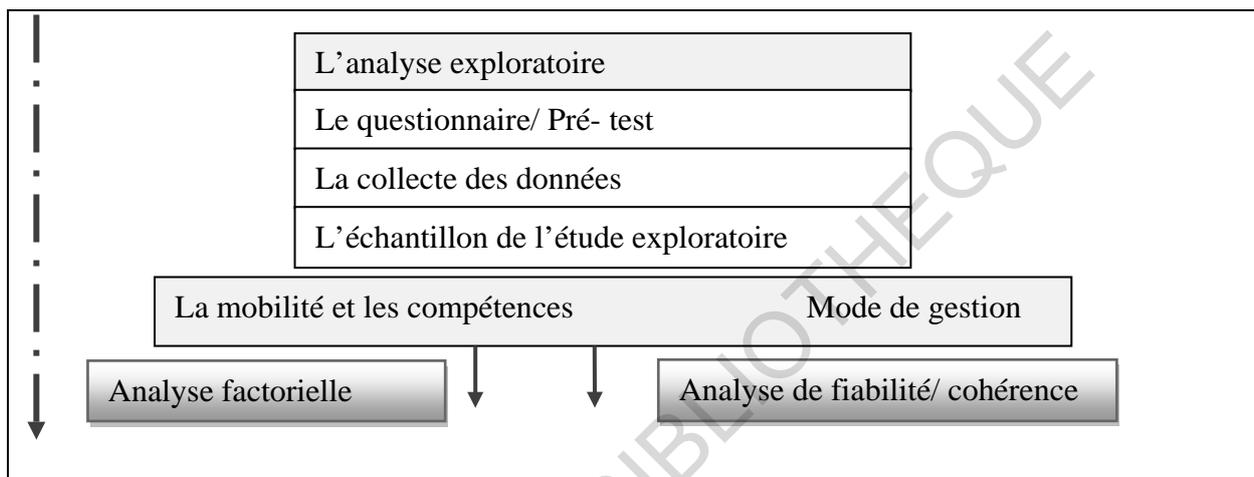
Les prochains développements expliquent les étapes de l'analyse exploratoire (étapes 3 et 4 du paradigme de Churchill). Confer schéma 15, p.183.

### **Paragraphe 1. La méthodologie de l'étude exploratoire**

L'accent est mis sur la description de l'outil de mesure utilisé pour analyser les différentes variables de mobilité professionnelle et de gestion des compétences. La construction du questionnaire correspondant à l'instrument de mesure est une phase très capitale. Pour cela, elle réclame une démarche rigoureuse au niveau notamment de la rédaction et de la dynamique du questionnaire (l'ordre des questions...). Dès la fin de l'élaboration du questionnaire, ce dernier doit être soumis à une analyse exploratoire. Cette dernière vise d'une part, à établir la dimensionnalité de l'échelle de mesure ; et d'autre part, à vérifier sa cohérence interne et sa fiabilité. Pour réaliser le traitement de l'échelle de mesure, il est nécessaire de constituer un échantillon.

Au préalable, la démarche empirique de la recherche était fondée sur la recherche et l'analyse des déterminants de la mobilité et de la validation des compétences chez les salariés. Chemin faisant et dans l'optique de mettre en exergue les autres causes complémentaires, il s'est avéré souhaitable d'étendre le champ d'investigation aux pratiques de gestion des ressources humaines utilisées dans les entreprises industrielles au Bénin. Le schéma 24 présente les étapes de l'analyse exploratoire.

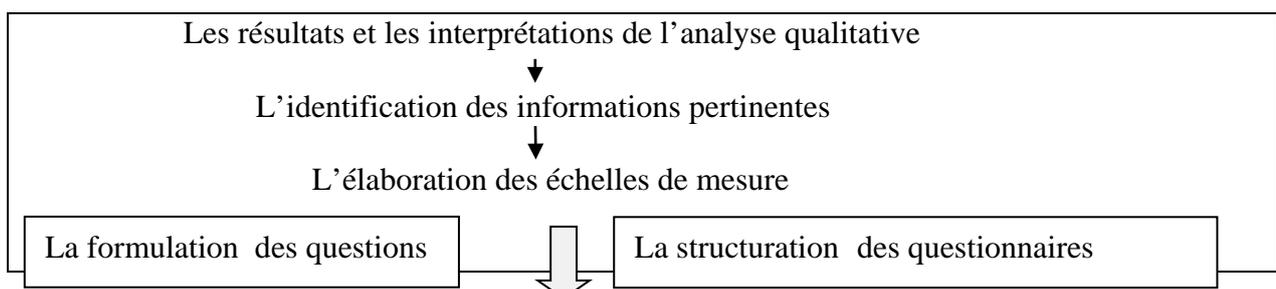
**Schéma 23: l'analyse exploratoire**

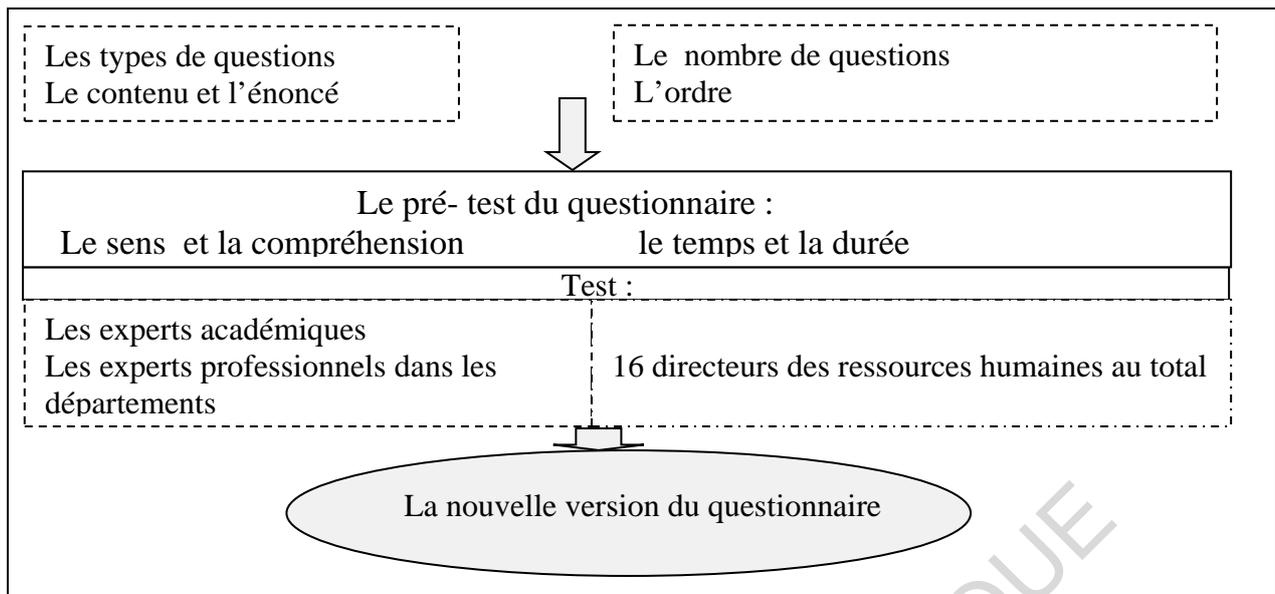


### 1.1 L'instrument de recueil des données : la phase de préparation du questionnaire

Le questionnaire est l'instrument de mesure destiné à capter dans une population des éléments de réponse à des questions posées. Il a une double fonctions : provoquer une réaction et l'enregistrer. La rédaction du questionnaire représente l'instrument des hypothèses. Il s'agit de transformer les hypothèses en instrument de mesures applicables aux acteurs interviewés. La conception du questionnaire est une phase essentielle pour déterminer le contenu des questions, la forme des réponses et la séquence des questions Savall, et Zardet, (2004). Le schéma 25 suivant présente le processus d'élaboration du questionnaire.

**Schéma 24 : Le processus d'élaboration du questionnaire**





Le succès de cette phase nécessite : la technique d'élaboration, la nature des variables et le pré-test.

#### a) La technique d'élaboration

La qualité de la rédaction des questions conditionne la validité des résultats obtenus. Cette dernière amène à s'interroger sur le contenu des questions, le format et les formulations. Tout d'abord, à partir du cadre théorique et de l'analyse qualitative, une réflexion autour des questions à traiter est menée. Seules les interrogations indispensables aux informations recherchées sont retenues. Ensuite vient la phase de formulation et d'organisation des questions. Le libellé des interrogations est constitué par un vocabulaire simple afin d'éviter les incompréhensions. Le choix du vocabulaire est une étape importante car les mots peuvent avoir plusieurs sens. Il faut des questions précises pour obtenir des réponses fiables. La formulation des questions se veut objective et neutre. Les questions courtes et claires sont utilisées. L'objectif est établir un questionnaire de telle sorte que les enquêtes soient dans les meilleures conditions pour s'exprimer avec précision et en toute quiétude.

La dynamique du questionnaire doit susciter et maintenir l'intérêt du répondant. Un compromis est souhaitable entre le besoin d'obtenir une information riche et détaillée et le risque de provoquer la lassitude. Par voie de conséquence, un ordre précis doit être respecté afin de donner une cohérence et une logique. Une approche en entonnoir est utilisée. Les premières questions portent sur des éléments connus du répondant afin de le familiariser au questionnaire. Les questions plus précises sont insérées

dans le corps du questionnaire. Cette technique permet d'amener progressivement l'interviewé à réfléchir sur la thématique de la recherche. Le questionnaire est bâti à partir de sept thèmes :

- thème1 : L'identification de l'entreprise ;
- thème2 : La politique de recrutement et d'intégration des salariés ;
- thème3 : Le degré de mobilité professionnelle dans les entreprises ;
- thème4 : La gestion des compétences dans les entreprises industrielles béninoises ;
- thème5 : La formation continue dans les entreprises industrielles béninoises ;
- thème6 : Les pratiques de la valorisation et de la reconnaissance du salarié ;
- thème7 : Les autres pratiques de gestion des ressources humaines dans les entreprises industrielles béninoises.

Chaque thématique comprend plusieurs sous- thèmes regroupés sous formes de volet (ex : Bilan de formation). La présentation du questionnaire s'efforce d'être lisible et claire. Des espaces, la maniabilité, la facilité de lecture sont privilégiés. Dans un questionnaire, il est possible d'utiliser des questions ouvertes et fermées. Dans la première catégorie, la personne interrogée est libre de répondre avec ses termes. A l'antipode, les questions fermées proposent un choix de réponses et limitent ainsi les possibilités du répondant. Les échelles de mesure concernent essentiellement les questions fermées. Dans le cadre de cette recherche, trois modalités d'échelles de mesure sont utilisées : l'échelle de Likert, l'échelle à support sémantique et les échelles dichotomiques et multichotomiques. Likert (1967) a proposé une technique de construction d'échelles d'attitudes. Chaque énoncé des items de l'échelle de Likert fournit une information sur l'attitude du sujet. L'accumulation des informations permet de caractériser la position du sujet sur l'échelle. Pour chaque item, une échelle d'estimation est proposée.

L'échelle sémantique est une technique très utilisée dans les enquêtes. Cette dernière consiste à faire placer le stimulus étudié sur une échelle bipolaire. Aux extrémités de l'échelle, deux expressions antonymes sont placées. La sémantique différentielle a été initialement développée par Osgood (1970). L'échelle dichotomique propose deux choix de réponse. Le répondant est face à une alternative.

L'échelle multichotomique se fonde sur un registre de choix supérieur à deux propositions. Ce sont là des questions à choix multiples.

Le support des différentes échelles utilisées est verbal car toutes les catégories sont repérées par des mots. Les échelles fondées sur deux pôles opposés sont bidirectionnelles. Dans ce type d'échelle, il est possible d'inclure un point neutre car on admet que la personne interrogée puisse être indécise. Ainsi, la modalité « Sans opinion » apparaît dans quelques interrogations. L'interaction entre les échelles de mesure doit tenir compte des effets de contamination. Si les échelles de mesure orientées dans le même sens se succèdent les unes à la suite des autres, l'interviewé aura tendance à répondre de manière identique. Les échelles de mesures sont donc réparties dans notre questionnaire pour éviter l'effet d'halo. De plus, la réponse à une question ne doit pas influencer de manière directe la réponse à la question suivante (effet de contamination). Le tableau 10 présente les différentes échelles utilisées dans le questionnaire

**Tableau10 : Les échelles de mesures utilisées dans le questionnaire**

Echelle dichotomique	
« Y a-t-il une politique de mobilité des salariés ? »	
Oui	<input type="checkbox"/>
non	<input type="checkbox"/>
Echelle multichotomique à réponse unique :	
« Classez aux mieux parmi les quatre choix le poste que vous occupez au sein de votre entreprise »	
Opérationnel	<input type="checkbox"/>
Professionnel	<input type="checkbox"/>
Superviseur	<input type="checkbox"/>
direction de l'organisation	<input type="checkbox"/>
indiquer votre position en plaçant une croix dans la case.	
Echelle multichotomique à réponses multiples	
« Cochez parmi ces différentes raisons, celles qui vous ont poussées à la mobilité ? (Plusieurs choix possibles) »	
La recherche d'opportunité	<input type="checkbox"/>
L'absence d'une politique de formation	<input type="checkbox"/>
L'absence d'une politique de motivation	<input type="checkbox"/>

L'absence d'une politique de valorisation

Autres précisez

Echelle de likert.

« Etre reconnu pour ma compétence ou mon expertise technique »

Pas du tout d'accord  Plutôt en désaccord  Sans opinion  Plutôt d'accord

Tout a fait d'accord

Echelle à support sémantique

« Avoir la possibilité de travailler sur projet représentant un défi technique important »

Pas du tout important  Plutôt pas important  Plutôt important  Très important  Sans opinion

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

## **b) La nature des variables**

Les résultats des opérations de mesure sont généralement exprimés avec des chiffres. Ces derniers n'ont pas tous la même signification. Certains représentent des quantités alors que d'autres sont des points de repère d'une échelle d'attitude. Quatre catégories d'échelles de mesure sont à distinguer : les échelles de proportion qui possèdent une unité de mesure définie à une constante multiplicative près correspondant au choix de l'unité et un Zéro naturel représentant l'absence du phénomène étudié. « La vitesse a une origine, un Zéro naturel qui correspond à l'immobilité » Evrad, Pras, Roux (2003, P.664). Il est possible de réaliser les opérations mathématiques classiques de type addition, soustraction sur cette catégorie d'échelle.

Les échelles d'intervalles possèdent les propriétés des échelles de proposition. Toutefois, dans ce cas, les mesures comprennent une unité constante mais le point Zéro est choisi arbitrairement. Les intervalles entre les modalités des réponses sont mathématiquement égaux. Les calculs statistiques d'analyse de données (moyenne, écart-type...) s'appliquent aux variables d'intervalles et aux variables de proportion. Ces deux catégories sont donc nommées variables « quantitatives » ou variable « métriques ».

Les échelles ordinales permettent d'établir une relation d'ordre entre les modalités de réponses (ex : classement des hommes par rang de taille du plus petit au plus grand). Les opérations à effectuer sont plus limitées (ex : médiane). Les échelles nominales autorisent une classification des objets étudiés à partir de caractéristiques de distinction (ex : le numéro affecté à un joueur d'une équipe de handball). Les échelles ordinales et nominales sont dites « variables qualitatives » ou variables « non métriques ». Les quatre catégories d'échelles sont liées entre elles par une relation hiérarchique allant d'échelle de proportion (possédant le plus de propriétés mathématiques) à nominal (en possédant le moins).

**Tableau11 : Les principales propriétés des catégories d'échelles de mesure**

Les types d'échelle	Les propriétés	Les exemples de statistiques descriptives
Nominale	Relation d'équivalence	Mode, fréquence
Ordinale	Relation d'ordre	Médianes...
Intervalle	Pas de zéro naturel. Uniques à une transformation linéaire positive prés.	Moyenne, écart- type...
Proportion	Uniques à une constante multiplicative Toutes opérations mathématiques (addition, soustraction, multiplication, division...)	Moyenne, écart- type...

Source : Evrad, Pras et Roux (2003)

Une classification des échelles de mesure utilisées dans le cas de cette recherche permet donc de déterminer les différentes opérations statistiques susceptibles d'être mise en application. Le questionnaire comporte des échelles nominales et ordinales. Il est donc composé de variables qualitatives qui seront traitées de manière quantitative.

### c) Le pré- test

Le pré- test du questionnaire est une phase nécessaire susceptible d'améliorer sa qualité. Le questionnaire est pré testé auprès de cinq directeurs des ressources humaines et vingt salariés.

Le pré-test a permis de :

- signaler les ambiguïtés et incompréhensions. Dans le questionnaire les termes « mobilité externe » et « mobilité géographique » semblaient trop technique. Pour amener les interviewés à saisir le sens des mots, les expressions suivantes sont utilisées : « dans le cadre de votre emploi, avez-vous quitté votre territoire pour un autre » ; « avez-vous quitté une entreprise pour une autre dans le cadre de votre emploi » ;
- tester la pertinence des modalités de réponse proposées ;
- vérifier la logique des questions. En effet, certaines questions sont adressées exclusivement aux directions des ressources humaines et d'autres aux employés afin d'établir des comparaisons entre des réponses ;
- minuter le questionnaire. Le temps d'administration se situe entre 40 et 50 minutes. Le questionnaire est composé de plus de 60 interrogations. Le nombre et la durée du questionnaire

paraissent admissibles car la thématique étudiée semble intéresser les directeurs des ressources humaines et les employés interrogés ;

- vérifier la clarté et la maniabilité du document.

A l'issue de la phase de pré- test, la version définitive du questionnaire est rédigée (L'intégralité du document proposé se trouve en annexe n° 2).

## 1.2 L'instrument de recueil des données : la phase de transmission du questionnaire

La collecte de données peut s'effectuer à travers cinq méthodes d'administration du questionnaire : l'enquête en face à face, l'enquête auto-administrée, l'enquête par voie postale, l'enquête par téléphone et l'enquête par ordinateur (internet...). Dans le cadre de cette recherche, l'enquête en face à face est retenue. Cette méthode nécessite l'intervention du chercheur afin d'enregistrer le plus fidèlement possible les réponses des personnes interrogées. Le succès de cette phase nécessite plusieurs étapes à savoir : l'étape d'administration du questionnaire ; la lettre de présentation ; la préparation et le codage des données.

### a) L'administration du questionnaire

La qualité de la relation enquêteur/enquêté est tributaire de la stimulation de la personne interrogée et du climat de l'entretien. Afin d'éviter des biais de conformisme (donner des réponses attendues), la reformulation et l'utilisation d'un vocabulaire approprié est indispensable. Le choix de l'enquête en face à face semble adapté au contexte des entreprises industrielles Béninoises. Au – delà de la longueur du questionnaire, l'importance de la culture orale et de la maîtrise des rouages de ces entreprises identifiées justifient le recours à cette méthode de collecte. Le tableau 12 récapitule les avantages et les inconvénients de l'administration du questionnaire en face à face.

**Tableau 12 : L'enquête sur le terrain en face à face : avantage et inconvénients**

<b>Les critères</b>	<b>L'enquêteur sur le terrain en face à face</b>
La longueur et le volume des questions	Le questionnaire peut être long (+ de 30 minutes)
La souplesse	La possibilité d'intervention de l'enquêteur (explication, reformulations...)
La dynamique du questionnaire	La maîtrise de la séquence des questions
La rapidité	La collecte des données sur le terrain réclame du temps. Toutefois, la face à face offre la possibilité d'établir un calendrier d'action essentiel dans la gestion des étapes d'un travail de recherche.
Le coût de l'enquête	Les frais de déplacement dans les douze départements du Bénin
Le recueil d'informations supplémentaires	La relation enquêteur/ enquêté ajoute un aspect qualitatif à une enquête quantitative (approfondissement de certains aspects, informations complémentaires relatives à la recherche...)
L'identification de la cible	La maîtrise par l'enquêteur de l'identité de l'interviewé.
Le taux de non réponse	Après la reprise de rendez- vous, le taux de refus est faible.

Source : Evrad, Pras et Roux (2003).

### **b) La lettre de présentation**

Préalablement à l'enquête, une lettre de présentation est distribuée par les institutions d'origines et par email aux directeurs des ressources humaines et employés contactés. Elle présente l'origine et le cadre de la recherche. L'accent est mis sur les objectifs et les différents thèmes abordés dans le questionnaire. Il s'agit de valoriser le répondant. L'engagement à faire parvenir à la demande de l'interviewé les résultats de la recherche est également signalé. De plus, il est précisé que la confidentialité totale dans le traitement non seulement des données mais également l'anonymat des personnes interrogées sont respectés.

### **c) La préparation et le codage des données**

Dès le début de cette recherche, l'attention a été mise sur la description et l'explication du processus de gestion des compétences dans un environnement fortement caractérisé par la mobilité des salariés. La démarche hypothético- déductive retenue, a conduit à étudier ce processus tel que vécu par les acteurs et groupes d'acteurs sélectionnés. Une étude des données n'était envisageable qu'au moyen de la mise en place d'une codification des données.

Une condition nécessaire à la qualité des analyses effectuées, ainsi que des interprétations réalisées, réside dans la qualité des questionnaires obtenus. Par conséquent, il est essentiel de vérifier la lisibilité

des réponses sur les documents, la complétude des questionnaires et la cohérence des réponses. Après la phase de vérification, les questionnaires sont codés. Cette opération consiste à joindre à chaque modalité de réponse un symbole numérique (un chiffre) afin de réaliser un comptage Evrard et alii, (2003). Dans notre questionnaire, les difficultés résident dans les questions à choix multiples. Ces dernières nécessitent un codage binaire pour chaque item selon qu'il a été cité ou non. La codification est formalisée dans un dictionnaire des variables définissant pour chaque question son intitulé et les modalités de réponse. Ce dictionnaire constitue la base des traitements réalisés. Le tableau 13 propose quelques exemples de questions codées.

**Tableau 13 : exemple de quelques questions codées**

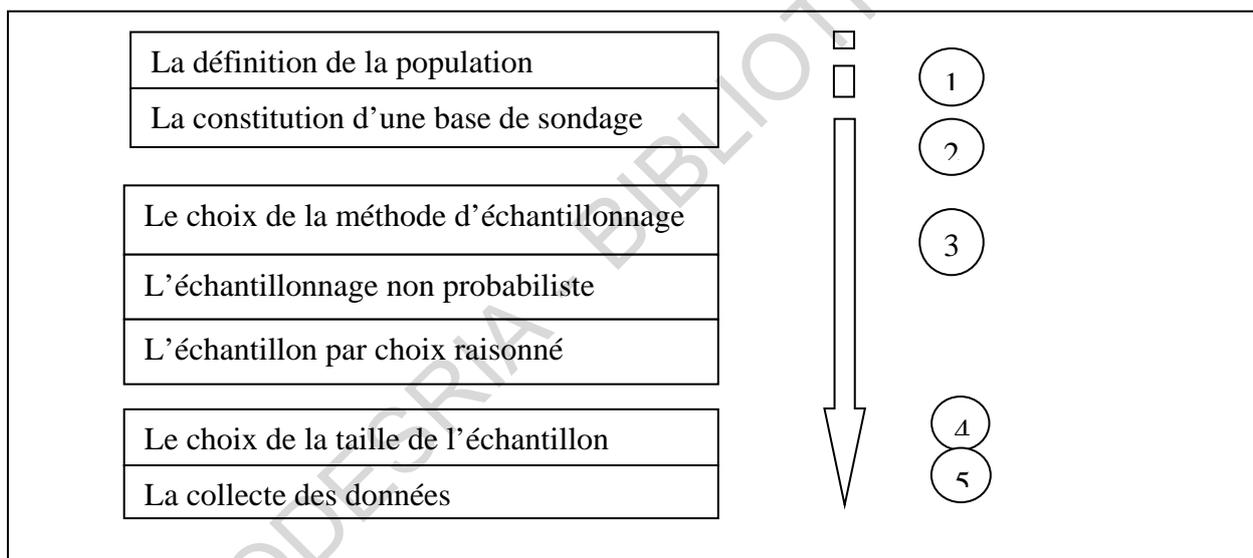
<b>L'entreprise dispose- t'elle d'une politique de formation clairement énoncée ?</b>			
Oui	<input type="checkbox"/>	non	<input type="checkbox"/>
	(1)		(0)
<b>Quels sont les éléments pris en compte pour décider de la mobilité d'un salarié ?</b>			
l'ancienneté	<input type="checkbox"/>	les performances	<input type="checkbox"/>
	(1)		(2)
		la recherche de la polyvalence chez les salariés	<input type="checkbox"/>
			(3)
Autres précisez	<input type="checkbox"/>		
	(4)		

### 1.3 L'échantillon de l'étude

Après avoir choisi le mode de recueil des données, il convient maintenant de présenter l'échantillon et de définir sa taille. L'échantillon représente le groupe de personnes interrogées et censées représenter la population à laquelle s'adresse l'enquête. Avant d'échantillonner une population, il faut d'abord la décrire de manière précise afin de constituer un échantillon représentatif de toutes ses caractéristiques Giannelloni et Vernet. (2002). La population ou l'univers correspond à un groupe d'individus susceptibles d'intéresser le chercheur.

Le groupe d'individus interrogés se compose des directeurs des ressources humaines, les chefs services personnel et les employés des différentes entreprises industrielles. Cette diversité permet d'accroître la taille de l'échantillon. Ce triplet d'échantillonnage représente l'objet de l'observation. Dans la présente enquête, la base de sondage, c'est-à-dire, la liste exhaustive des directeurs des ressources humaines, des chefs service personnel n'est pas formalisée dans un document. Seules les listes imparfaites sont disponibles dans certaines entreprises industrielles au Bénin. L'indisponibilité (manque de temps) de ces dirigeants ne favorise pas les rencontres. Le schéma 26 présente le processus de choix de l'échantillon d'après Dubois et Joubert (1989). Le succès de ce processus nécessite une méthode, la définition de la taille et la présentation de l'échantillon.

**Schéma 25 : Le processus de choix de l'échantillon**



Source : Dubois et Joubert (1989).

**a) La méthode de l'échantillonnage**

Deux catégories de méthodes peuvent être utilisées pour la constitution de l'échantillon : les méthodes aléatoires ou probabilistes et les méthodes non aléatoires appelées encore méthodes empiriques ou a choix raisonné. Pour la première, chaque individu de la population concernée à une probabilité connue, différente du chiffre zéro, d'appartenir à l'échantillon. Ces méthodes facilitent l'obtention des échantillons représentatifs. Il existe l'échantillonnage aléatoire, systématique, stratifié, par grappes et à

plusieurs degrés<sup>55</sup>. Quant- à la seconde, la constitution de l'échantillon résulte d'un choix raisonné visant à faire ressembler l'échantillon à la population dont il est issu. Parmi ces méthodes, la méthode des quotas est certainement la plus utilisée Evrard, Pras et Roux, (2003). Compte tenu de l'absence d'une base de sondage précise et certaine, la méthode d'échantillonnage retenue dans cette recherche est non aléatoire. L'échantillon découle des possibilités offertes par les différentes entreprises industrielles ciblées au Bénin. La sélection de l'échantillon par le choix raisonné est donc retenue.

#### **b) La définition de la taille de l'échantillon**

Déterminer la taille de l'échantillon revient à estimer le nombre minimum requis afin d'obtenir des résultats suffisamment fiables. De façon générale, plus l'échantillon est grand, plus la confiance accordée aux résultats est importante Thiétart, (2003). Il existe plusieurs modes de calcul de taille d'un échantillon destiné à un traitement quantitatif. Dans cette recherche, l'échantillon est destiné à tester des hypothèses. Pour cela, théoriquement, il est recommandé afin de déterminer la taille de l'échantillon d'analyser plusieurs indicateurs parmi lesquels comptent l'effet mesuré (l'amplitude de la relation entre deux ou plusieurs variables), la puissance du test (probabilité de pouvoir mettre en évidence l'effet étudié) et le nombre de paramètres à estimer (nombre de variables et d'effets d'interaction que l'on souhaite étudier). Toutefois, Roussel (2003) souligne le décalage entre recommandations et réalités pratiques. En effet, l'application des méthodes statistiques d'échantillonnage est très rare. Le plus souvent, le chercheur contacte des personnes accessibles et correspondantes à sa cible. Ce choix constitue une pesanteur nécessaire à la réalisation de la recherche.

Dans notre cas, il n'est pas possible d'appliquer ces méthodes eu égard aux difficultés d'accès aux entreprises. La taille de notre échantillon est définie selon un arbitrage entre architecture de la recherche et faisabilité sur le terrain étudié (la culture de la recherche n'est pas une chose perçue par les dirigeants d'entreprise au Bénin). Notre objectif est d'établir des résultats fiables sur un échantillon donné. La validité interne est prioritaire. Certes, la faiblesse de notre échantillon (quatre- vingt seize réponses) ne

---

<sup>55</sup> Il n'est pas dans notre intention de définir l'ensemble de ces méthodes. Le lecteur intéressé par un développement exhaustif peut se référer à l'ouvrage de Evrad et alii (2003).

permet pas de généraliser les résultats. Cette limite de validité externe n'est pas un problème car, elle demeure un objectif secondaire et ultérieur dans le cas de la présente recherche. Le plus important est de mettre en évidence les effets de la gestion des compétences à travers les grandes pratiques de gestion des ressources humaines dans les entreprises béninoises.

### **c) La présentation de l'échantillon**

Le questionnaire de la recherche a été transmis à seize directeurs des ressources humaines et quatre-vingt employés dans les seize entreprises industrielles ciblées. Au total quatre vingt seize acteurs ont accepté d'y participer et ont complété le questionnaire. La faiblesse du nombre d'entreprises ciblées est due aux critères de choix de base. D'abord, l'entreprise, avant d'être sélectionnée doit offrir un emploi effectif supérieur ou égal à cent. Ensuite, elle doit être inscrite à la chambre de commerce et de l'industrie. Enfin, elle doit être structurée et susceptible d'avoir une politique de gestion des carrières. La période d'administration et de collecte en face à face s'est déroulée à partir du mois de novembre 2006 jusqu'au mois de décembre 2007.

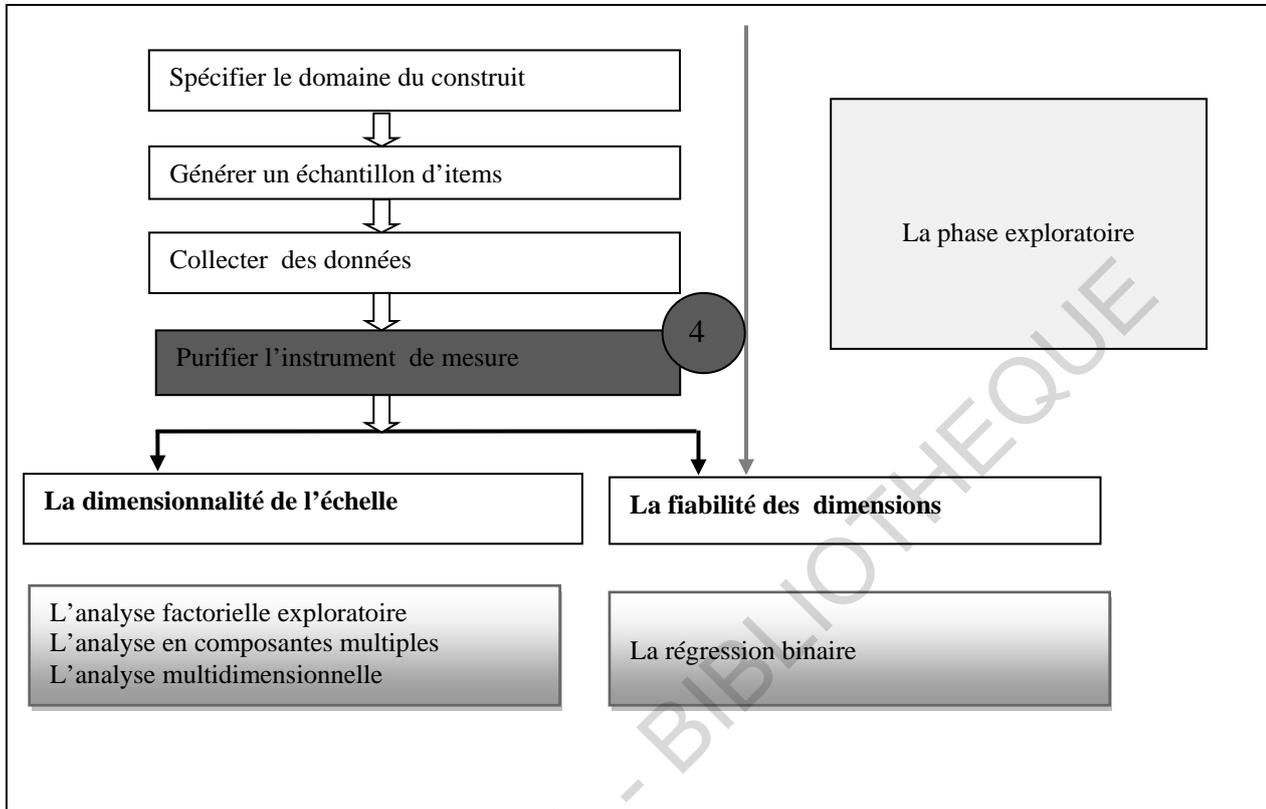
### ***Paragraphe 2. La démarche de purification de l'instrument de mesure***

L'analyse exploratoire comprend la phase d'épuration de l'instrument de mesure. Cette dernière correspond à la quatrième étape du paradigme de Churchill. Elle s'articule autour de la vérification de la dimensionnalité et le calcul de l'alpha de Cronbach afin de vérifier la fiabilité des dimensions. Ces deux opérations se réalisent lors de l'analyse factorielle exploratoire. L'opération permet de simplifier des données en mettant en évidence un petit nombre de facteurs généraux ou de dimensions clés Thiétart, (1999).

L'analyse factorielle est une démarche de structuration des données permettant de passer des mesures à des concepts théoriques qui ne peuvent être mesurés directement. Deux techniques d'analyse factorielle se distinguent : l'analyse factorielle classique également appelée « analyse en facteurs communs et spécifiques » et l'analyse en composantes principales. Suivant les préconisations du paradigme de

Churchill, l'analyse en composante principale et en correspondance multiples seront utilisées à cause de la multiplicité des variables. La démarche de purification est présentée par le schéma 27.

**Schéma 26 : La purification de l'instrument de mesure**



Source : auteur

**2.1 La dimensionnalité de l'échelle : L'analyse factorielle exploratoire avec les logiciels SPSS et STATISTICA**

Les données collectées sont traitées avec les logiciels S P S S et STATISTICA. Le recours à l'analyse factorielle exploratoire est indispensable dans notre procédure de purification de l'instrument de mesure. L'objectif est de s'assurer que l'outil permet de mesurer les différentes dimensions de la mobilité et des compétences au niveau des employés. Dans cette logique, il est d'abord important de vérifier que les données sont factorisables, c'est-à-dire qu'elles forment un ensemble cohérent pour qu'il soit utile de chercher des dimensions communes. Suit, le choix de nombre de facteurs à retenir Evrard et alii (2003).

**a) La vérification de la capacité des variables à être factorisées : le test Kaiser- Meyer- Olkin et le test de Barlett**

Il existe deux tests qui permettent de vérifier si les données sont factorisables : le test de sphéricité de Barlett et le test M S A (Measure of Sampling Adequacy) de Kaiser, Meyer et Olkin (K MO). Le test de sphéricité de Barlett fournit des indications sur le nombre maximum de facteurs à retenir. Il teste l'hypothèse nulle de la corrélation des variables. Si le résultat du test est élevé et que le seuil de risque est proche de 0, l'hypothèse des corrélations nulles est rejetée. Les données, dans ce cas sont corrélées et donc factorisables. Les tests de sphéricité des dimensions de mobilité des salariés et gestion des compétences sont donc à voir dans le chapitre suivant.

Les tests Kaiser- Meyer- Olkin testent si les corrélations entre les énoncés sont suffisamment élevées pour y rechercher des dimensions communes Evrard et alii ; Ben raïs, (2004). L'indice de Kaiser- Meyer- Olkin doit tendre vers 1.

Dans le cas contraire, la factorisation n'est pas souhaitable. L'échelle proposée par Kaiser et alii permet d'évaluer l'indice. Kaiser- Meyer- Olkin supérieur à 0,5 est convenable. Un indice situé entre 0,8 et 0,9 est méritoire alors qu'un indice supérieur à 0,9 est excellent. Dans le cas de notre recherche, les valeurs de Kaiser- Meyer- Olkin des dimensions de mobilité et des compétences chez les salariés sont à vérifier dans le chapitre présentation des résultats.

**b) le choix du nombre de facteurs à retenir : le « Scree test » et le critère de Kaiser**

Pour retenir un nombre d'axes factoriels, nous examinons le graphique des valeurs propres classées par ordre décroissant. Appelé le test du coude ou « Scree test », ce dernier consiste à retenir les axes qui contribuent fortement à la fois au pourcentage de variance expliquée et qui précèdent un saut significatif avec l'axe suivant. Une inflexion appelée coude signale un moindre gain d'informations après l'inflexion sur la courbe. A cet effet, Cattell (1996) propose l'élimination des facteurs présentant peu de variance et qui sont alignés.

La restitution minimum permet aussi de déterminer le nombre des facteurs à retenir. Ce dernier consiste à fixer un seuil correspondant au pourcentage minimum d'information (variance) devant être restitué par

l'ensemble des facteurs retenus. En sciences de gestion, un pourcentage de 50% est estimé satisfaisant Igalens et Roussel, (1998). Enfin, le critère de Kaiser (KOM) est souvent utilisé afin de choisir parmi les facteurs. Dans le cas d'une maîtrise de corrélation, le critère de Kaiser préconise de ne retenir que les facteurs dont la valeur propre est supérieure à 1. En Revanche, dans le cas d'une maîtrise des variances- covariances, les facteurs retenus représentent plus de 1/p% de la variance totale (P étant le nombre d'énoncés de l'échelle). D'où le nécessaire choix de la matrice à factoriser.

### **c) Le choix de la matrice à factoriser : la corrélation ou la covariance**

Jöreskog (1971) et Bollen (1989) distinguent deux méthodes afin de déterminer la matrice à factoriser. Si les données sont homogènes (même types d'échelles), alors il est recommandé de factoriser la matrice des variances- covariances. Dans le cas contraire, c'est-à-dire que les données sont hétérogènes (plusieurs types d'échelles), il est souhaitable d'avoir recours à la matrice de corrélation. Dans le cadre de cette recherche, les données sont hétérogènes. Par conséquent, la matrice de corrélation sera privilégiée.

## **2.2 La dimensionnalité de l'échelle : l'analyse exploratoire multidimensionnelle avec le logiciel SPAD**

Les données collectées sont également traitées avec le logiciel SPAD. Le recours à l'analyse exploratoire multidimensionnelle est incontournable dans notre procédure de purification de l'instrument de mesure. Compte tenu de la multiplicité des variables, le logiciel le plus adapté est SPAD. Ce dernier, dispose d'une panoplie d'outils assez larges : Les outils de description des données, des outils d'analyses factorielles et des outils de classification. Grâce aux outils d'analyse factorielle, les données collectées seront traitées par l'analyse des correspondances multiples.

L'objectif est de s'assurer du bon format des données. Ce dernier, permettra de croiser plusieurs variables (deux au moins) pour créer un tableau de contingence. Lequel tableau contribuera réellement à effectuer l'analyse des correspondances. A l'étape là, il est possible d'indiquer les variables actives, celles qui sont illustratives, les individus actifs et éventuellement la pondération utilisée.

Cet outil offre des possibilités de récupération des tris à plats et tris croisés effectués sous le logiciel SPAD directement dans le tableur Excel. Pour tout résultat ainsi incorporable dans Excel, SPAD fait apparaître à la suite de la ligne, des résultats. Dans cette perspective, le logiciel SPAD est retenu compte tenu des tris à plat et tris croisés qui sont nécessaires dans cette étude.

### 2.3 L'analyse de la structure factorielle

L'un des points forts de l'analyse factorielle exploratoire est l'épuration du questionnaire en repérant les items litigieux. Cette phase permet l'amélioration de la qualité de la structure factorielle de l'instrument de mesure. Pour l'efficacité de cette dernière, les procédures de condensation sont indispensables

#### **a) La procédure de condensation : les contributions factorielles et la rotation varimax**

La procédure de condensation ou épuration du questionnaire repose sur l'élimination des items n'ayant aucune contribution supérieure ou égale à 0.5 sur l'un des principaux facteurs identifié Evrard et alii, (2003). Chaque item d'une échelle doit être corrélé avec un seul et même facteur. Ces corrélations sont nommées contributions factorielles. Il arrive que des items aient des contributions élevées sur plusieurs facteurs. Dans ce cas, il convient de procéder à une rotation varimax, quartrimax, equamax, ou bien oblique<sup>56</sup>. La revue de littérature Evrard et alii, (2003) ; Igalens et Roussel, (1998) indique que les rotations varimax et oblique sont les plus utilisés.

La rotation oblique est utilisée dès lors que le chercheur anticipe des croisements entre les dimensions à identifier.

#### **b) La procédure de condensation : L'analyse des communalités**

La communalité mesure la part de variance de la variable expliquée par les facteurs retenus Evrard et alii, (2003). Une bonne représentation des énoncés par les facteurs principaux est nécessaire. Des seuils empiriques sont établis en deçà desquels des items sont considérés comme médiocrement représentés.

Ces derniers sont, en principe, à supprimer. Une variance des items qui est expliquée par les axes

---

<sup>56</sup> La méthode varimax tente de réduire le nombre d'items ayant des contributions élevées sur un axe afin de simplifier les facteurs. La méthode quartimax veille à minimiser les facteurs nécessaires afin d'expliquer les items. La méthode equamax combine les deux méthodes précédentes (Igalens et Roussel, 1998).

principaux supérieure à 0,8 signifie que les énoncés sont très bien représentés. Ils le sont bien si la variance se situe entre 0,65 et 0,8. Une variance comprise entre 0,4 et 0,65 renvoie à une représentation moyenne. Pour finir, une variance inférieure à 0,4 indique une représentation médiocre. Dans ce cas, les items sont à supprimer philippean, (1986) ; Igalens et Roussel, (1998).

### ***Paragraphe 3. Le choix d'une méthodologie de validation et les « TEST-QUALITES » de la recherche***

Parmi les méthodes explicatives, la régression est plus utilisée notamment en économétrie. Le modèle de la régression comprend une variable à expliquer (nommée  $y$ ) et des variables explicatives notées  $X_1 \dots X_p$  et une relation fonctionnelle  $Y=f(X_1 \dots X_p)$ . La régression s'applique aux variables mesurées sur des échelles de proportion ou d'intervalles (ex : échelle de Likert).

Toutefois, il est possible d'inclure dans le modèle explicatif des variables nominales, après les avoir échangées en variables binaires ou muettes. La mise en œuvre d'une régression nécessite la vérification de certaines conditions d'application. Les variables explicatives doivent être indépendantes les unes des autres. Autrement dit, le coefficient de corrélation entre deux variables explicatives doit être nul ou très faible ; dans le cas contraire, il y'a un phénomène de colinéarité Evrard et alii, (2003). Dans le cas de notre étude, la régression est réalisée sur les axes factoriels obtenus à travers l'analyse factorielle exploratoire. La régression est le mode de validation retenu.

Quant aux test- qualités de la recherche, un instrument de mesure est qualifié de fiable dès lors qu'il permet à différents observateurs de réaliser des mesures concordantes avec le même instrument de mesure. La fiabilité ou la fidélité de l'instrument de mesure s'exprime en degré (fiable ou non fiable). L'analyse de la fiabilité de cohérence interne est réalisée pour chaque dimension du phénomène de mobilité et de gestion des compétences.

### 3.1 La régression : quelques indications

L'interprétation des résultats d'une régression se fait au niveau de la force et de la significativité de la liaison entre la variable à expliquer et les variables explicatives. Au travers de la régression, il est également possible de connaître la contribution de chaque variable sur l'explication globale. Les résultats de la régression doivent éclaircir la compréhension du phénomène étudié. La qualité de la régression réalisée s'évalue à partir de plusieurs indicateurs dont notamment : Le coefficient de déterminant, le test de Fischer – Snedecor et le test t de student.

#### a) Le coefficient de détermination

Si  $W$  représente le coefficient de corrélation multiple la variable à expliquer  $Y$  et les variables explicatives  $X_1 \dots X_p$ , le carré de ce coefficient  $W^2$  sera nommé coefficient de détermination. Ce dernier indique le pourcentage de variance de la variable à expliquer restituée par le modèle. Un coefficient proche de 1 souligne que les valeurs observées et celles calculées sont proches.

#### b) La signification des résultats en fonction du nombre d'observation : le test F de Fischer-Snedecor

Le test de Fischer- Snedecor teste l'hypothèse de l'égalité de la variance expliquée et de la variance résiduelle (ou non expliquée). Ce dernier permet de déterminer dans quelle mesure le coefficient de détermination possède une valeur différente de Zéro. La valeur de  $F$  étant égale au rapport de ces deux  $X_1$  variances. Elle est d'autant plus importante que le pouvoir explicatif du modèle est élevé.

#### c) La contribution de chaque variable explicative : le teste de student

Un test t de student sur chaque coefficient de régression permet d'examiner pour chaque variable l'existence ou non d'une relation significative avec la variable à expliquer. Ce test permet aussi d'éliminer les variables explicatives inutiles. D'une manière générale, les valeurs de  $t$  inférieures à 2 en valeur absolue ne sont pas significatives. Le coefficient de régression de la variable correspondante dans notre étude sera – t-il significatif ?

Rappelons que les analyses univariées et bivariées complètent le recours à la régression, laquelle appartient aux analyses multivariées. Cette dernière consiste à étudier les relations entre deux variables

en les croisant. Il s'agit notamment de l'étude des tris croisés au tableau de contingence. Les tris croisés facilitent la comparaison des réponses à une question selon la réponse apportée à une autre interrogation. La signification des tableaux de contingence peut être certifiée par le test du chi-deux ( $X^2$ ). Ce dernier permet de chercher le degré d'association entre deux variables. Il s'agit de comparer la distribution observée sur un échantillon à une distribution théorique correspondant à l'hypothèse que l'on veut tester :

- l'hypothèse nulle  $H_0$  correspond à l'hypothèse selon laquelle la distribution observée n'est pas significativement différente de la distribution théorique. Ainsi, les deux variables sont indépendantes ( $X^2 = 0$ ) ;
- l'hypothèse alternative  $H_1$  renvoie à l'hypothèse selon laquelle la distribution observée est significativement différente de la distribution théorique. Les deux variables sont donc dépendantes ( $X^2 \neq 0$ ).

Ce résultat est révélateur si la signification asymptotique est inférieure au seuil de 5% (0,05) Roussel et Wacheux (2005).

### 3.2 La fidélité/ fiabilité : quelques précisions

La fidélité selon Grawitz (1986) réside « dans la concordance d'observations faites avec les mêmes instruments par des opérateurs différents sur les mêmes sujets ». Elle repose sur le maintien de la qualité des outils utilisés et la régularité de leur emploi et suppose une mesure précise et constante. Trois grandes méthodes permettent d'estimer la fiabilité d'un instrument de mesure : la méthode du « test-retest », la méthode des formes alternatives, la méthode du « Split half ». De façon synthétique, le test-retest consiste à corrélérer les résultats obtenus par l'instrument de mesure d'une première collecte de données avec les résultats obtenus après une nouvelle application de cet instrument. Le Split half correspond à la division de l'échantillon en deux afin de vérifier l'existence de similitudes entre les moitiés. Quant à la technique des formes alternatives, elle repose sur l'utilisation des échelles multiples. Dans ce cas, la mesure de la fiabilité est réalisée par l'intermédiaire d'un indicateur dont le plus utilisé

est l'alpha de Cronbach. Cet indicateur permet de vérifier la cohérence des réponses par rapport aux énoncés servant à mesurer une même variable Igalens et Roussel, (1998). Dans le cadre de cette recherche, la présence d'échelle multiple dans notre questionnaire nous invite à utiliser l'alpha de Cronbach. Mais, pour ce qui concerne la validité d'un questionnaire, pour Kiré et Miller (1986). La notion de validité renvoie à la qualité d'adéquation constatée entre une observation et le fondement qui autorise sa formulation. Elle intéresse alors le degré de pertinence de la compréhension par le chercheur de la réalité construite par les acteurs étudiés.

Dans les recherches hypothético- déductives, les instruments utilisés doivent être capables de prédire efficacement une caractéristique ou un comportement, être représentatif de ce que l'on tente de mesurer, mesurer parfaitement et uniquement le construit.

Pour ce qui concerne la notion relative à la triangulation et les différents critères de validité interne et externe, conférer la partie présentation de l'échelle de mesure et l'analyse exploratoire. La présente recherche se situe en parfaite adéquation avec la méthodologie hypothético- déductive.

La première étape de la phase confirmatoire consiste à élaborer les variables qui servent aux tests des hypothèses émises. Cette phase s'appuie sur les axes obtenus lors de l'analyse exploratoire.

Par ailleurs, les réponses du questionnaire étant codées en fonction de leur traitement classique selon les logiciels SPSS et STATISTICA, il est important de les organiser autrement de manière à pouvoir utiliser la démarche économétrique. Dans le cadre de notre travail, l'approche économétrique s'articule à partir des trois hypothèses descriptives ainsi que des sous- hypothèses émises. Seules les dimensions soumises à la démarche économétrique sont considérées. Les autres font l'objet d'analyses univariées et bivariées.

### 3.3 La préparation des données relatives aux hypothèses

Dans le point suivant, il s'agit de s'intéresser aux hypothèses relatives au mode de gestion des compétences et l'évolution de la mobilité des salariés. La régression économétrique, le modèle logit binaire et la mise en œuvre de la régression sont les éléments de base utilisés dans le cadre des tests de ces hypothèses.

#### a) Régression économétrique

L'objectif est d'évaluer l'impact des politiques de gestion de compétence sur la mobilité des salariés dans les entreprises béninoises et sur leur compétitivité. Les variables qui permettent d'appréhender la mobilité, les politiques de gestion de compétences et la compétitivité des entreprises sont dans le tableau 14 ci-dessous.

Tableau 14 : Les variables catégorielles servant dans la régression.

Code de la variable	libellé	Nature	Modalités
MOBEX	Mobilité extérieure	Catégorielle	0=NON 1=OUI
ORGFORM	Formation	Catégorielle	0=NON 1=OUI
MOBINT	Mobilité interne	Catégorielle	0=NON 1=OUI
SATMSDE	Rapports humains avec le supérieur	Catégorielle	1=très insatisfait 2=insatisfait 3=ni satisfait ni insatisfait 4=satisfait 5très satisfait
FOENFIE	Formation entièrement financée par l'entreprise	Catégorielle	0=NON 1=OUI

Ces variables sont toutes des variables catégorielles. Les méthodes de régression classique telle que la régression linéaire sont inappropriées. Aussi la démarche à mettre en œuvre ici est celle des CLDV (Categorical Limited Dependant Variable). Dans la suite de notre travail nous effectuerons un certain nombre de régression dans le but d'infirmer ou de confirmer les hypothèses de notre étude. Il convient cependant de faire une présentation théorique du modèle que nous allons mettre en œuvre. Ce modèle est connu sous le nom de modèle logit ou logistique.

## b) Le modèle logit binaire

On dispose pour n individu d'une population, d'une variable d'intérêt Y qui est binaire (elle prend deux occurrences). Pour l'individu i la variable Y s'écrit :

$$Y_i = \begin{cases} 1 & \text{si l'individu a par exemple connu une forme quelconque de mobilité} \\ 0 & \text{SINON} \end{cases}$$

Notons  $(X_1, X_2, \dots, X_p)$  un ensemble de variables explicatives pour  $Y_i$  et

$${}^t\beta = (\beta_0, \beta_1, \dots, \beta_p) \in \mathbb{R}^{k+1} \text{ où } k+1 = p$$

Alors le modèle logit dans sa forme mathématique se présente comme suit :

$$\ln\left(\frac{\text{Prob}(\text{MOBEX}_i = 1 / X_i)}{1 - \text{Prob}(\text{MOBEX}_i = 1 / X_i)}\right) = \beta_0 + \beta_1 \text{ORGFORM} + \beta_2 \text{MOBINT} + \beta_3 \text{SATMSDE} + \beta_4 \text{FOENFIE} + \beta_5 \text{MOTIV}$$

Ce qui est encore équivalent à écrire  $\text{Prob}(Y_i = 1 / X_i) = \frac{\exp\{{}^t X_i \beta\}}{1 + \exp\{{}^t X_i \beta\}}$

$\text{Prob}(Y_i = 1 / X_i)$  est la probabilité pour l'individu i d'avoir connu une forme quelconque de modalité sachant  $X_i$  (c'est dire connaissant les caractéristiques qu'il a selon les variables explicatives).

## c) Mise en œuvre de la régression

Dans notre cas le premier modèle que nous allons régresser a pour variable expliquée MOBEX et pour variables explicatives ORGFORM, MOBINT, SATMSDE, FOENFIE. Si nous implémentons le modèle nous obtiendrons les coefficients  $(\beta_0, \beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4)$  tel que

$$\ln\left(\frac{\text{Prob}(\text{MOBEX}_i = 1 / X_i)}{1 - \text{Prob}(\text{MOBEX}_i = 1 / X_i)}\right) = \beta_0 + \beta_1 \text{ORGFORM} + \beta_2 \text{MOBINT} + \beta_3 \text{SATMSDE} + \beta_4 \text{FOENFIE} + \beta_5 \text{MOTIV}$$

Nous nous fixons un seuil de tolérance  $\alpha=0,10$  c'est-à-dire que la probabilité de rejeter à tort l'hypothèse nulle est au plus égale à 0,10 donc on a 90% de chance d'accepter à juste titre cette hypothèse.

L'hypothèse nulle est que les coefficients  $\beta_0, \beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4$  sont statistiquement nuls.

#### *Conclusion du chapitre 4*

Le chapitre comprend deux sections. La première aborde le choix des instruments de recherche et de mesure. Dans la seconde, il s'agit de la présentation de l'échelle de mesure et l'analyse exploratoire. La démarche méthodologique appliquée est celle préconisée par le paradigme de Churchill (1979). Les méthodologies qualitatives et quantitatives ont été utilisées pour valider et construire des échelles de mesure relatives à la mobilité des salariés et la gestion des compétences dans le contexte des entreprises industrielles béninoises. Ces deux méthodologies sont complémentaires. La démarche qualitative a permis de générer des énoncés dans le but de former l'échelle de mesure. Quant à la démarche quantitative, elle a permis d'une part, de construire des échelles de mesure par rapport aux différents éléments qui déterminent la mobilité des salariés et la validation des compétences dans les entreprises et d'autre part, de tester notre modèle d'analyse.

Les résultats obtenus dans la phase qualitative ont permis d'élaborer le questionnaire de la recherche qui est administré à l'échantillon de l'enquête. Les données collectées sur le terrain vont faire l'objet de traitement et d'interprétation. Les outils statistiques permettant l'analyse et l'interprétation des données sont clairement définis. Au terme de la présentation des outils et normes statistiques, il est maintenant possible d'aborder le volet de notre étude empirique qui fera l'objet des chapitres 5 et 6. Le cinquième est intitulé : la mobilité des salariés et la gestion des compétences dans les entreprises industrielles béninoises. Le sixième présente la relation entre mobilité des salariés et gestion des compétences dans les entreprises industrielles béninoises. Signalons que les analyses et traitement préalables à la fiabilité des échelles de mesure sont présentés en annexe afin de ne pas nuire à la lisibilité du développement. Il en sera de même pour les traitements et tableaux statistiques n'entrant pas directement en jeu dans la compréhension des résultats.

## **Chapitre 5 LA MOBILITE DES SALARIES ET LA GESTION DES COMPETENCES DANS LES ENTREPRISES INDUSTRIELLES BENINOISES**

Ce chapitre est consacré à la présentation des résultats. Ils seront non seulement présentés et analysés mais également discutés afin de vérifier les hypothèses de la recherche. Il comprend deux sections. La première, est intitulée les pratiques de la mobilité des salariés dans les entreprises industrielles béninoises. Elle met successivement en relief, les diverses composantes de la mobilité des salariés (paragraphe1), les caractéristiques de la mobilité professionnelle dans les industries béninoises (paragraphe2), les pratiques d'intégration et de fidélisation des salariés dans les entreprises ciblées (paragraphe3). La seconde est consacrée aux contours de la gestion des compétences dans les entreprises industrielles béninoises. Sont aussi successivement soulignés, les grands traits de la gestion des compétences (paragraphe1), les pratiques de gestion des ressources humaines (paragraphe2) et le degré de prise en compte des compétences dans les industries béninoises (paragraphe3).

### **Section 1 Les pratiques de la mobilité des salariés dans les entreprises industrielles béninoises**

Selon Thierry D ; Sauret A, (1993) ; Gazier (1990) et Lichtenberger, (2001), mobilités et promotions hiérarchiques ne sont plus systématiquement liées. L'organisation et la gestion de la mobilité restent toutefois des problématiques particulièrement importantes pour les entreprises, puisque la mobilité demeure un outil de motivation et d'apprentissage essentiellement puissant Dany et Livian, (1997).

Le recours à la main d'œuvre dans les entreprises recouvre plusieurs formes comme la mobilité, les pratiques d'intégration, de fidélisation et le détachement de salariés etc. Ce recours répond à plusieurs motifs : d'une part des motifs stratégiques, lorsque les entreprises accompagnent leur développement en mettant en place soit une mobilité interne, soit une mobilité externe et internationale de leur salarié ; et d'autre part des motifs économiques, pour faire face à une pénurie de main d'œuvre due à la mobilité choisie.

Qu'en est-il dans les entreprises industrielles béninoises ? Les diverses composantes de la mobilité des salariés, leurs caractéristiques, les pratiques d'intégration et de fidélisation dans les industries béninoises seront présentées à travers les paragraphes 1, 2 et 3.

### ***Paragraphe 1. Les diverses composantes de la mobilité des salariés dans les entreprises béninoises***

La mobilité professionnelle est un principe classique d'ajustement sur le marché du travail ainsi qu'une source de développement de carrière et d'amélioration des conditions d'emploi pour les salariés Dupray, (2005). Partant de cette définition classique, il a été mis d'abord en relief les différents types de mobilités usuelles dans les entreprises industrielles béninoises enquêtées. Ensuite, à travers les résultats, les différents facteurs incitateurs des salariés à la mobilité dans ou hors des entreprises et enfin, les outils utilisés dans la gestion de la mobilité des employés dans ces industries ciblées sont évoqués.

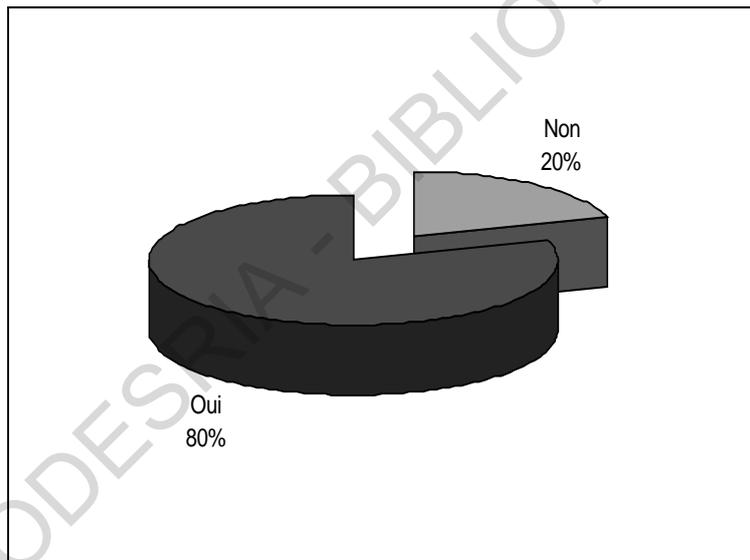
#### **1.1 Les différents types de mobilités usuelles dans les industries béninoises**

La mobilité professionnelle peut correspondre à de nombreux changements (ces changements peuvent être accompagnés d'un changement géographique ou non) : changement d'activité, de profession, de métier, d'établissement tout en restant chez le même employeur (mobilité interne) ou changement d'employeur, perte d'emploi (mobilité externe). Interne ou externe, la mobilité est associée à une opportunité quand elle s'accompagne d'une promotion, d'une meilleure stabilité de l'emploi, notamment en début de vie professionnelle ou en dernière partie de vie active. Elle serait plutôt subie et associée à la précarité quand elle est liée à des fins de contrats et des licenciements Germe, (2003). Reconstituer ces transitions au-delà du seul suivi administratif des salariés contribue aussi à identifier les risques de déqualification et d'exposition des personnes à des facteurs d'usure professionnelle au sein de l'entreprise actuelle ou antérieure, voire d'anticiper des reconversions professionnelles et de préparer un accompagnement individuel.

Les statistiques issues des résultats de notre enquête, soulignent les liens entre l'état du marché du travail et la mobilité professionnelle, à travers le côté cyclique des flux de mobilité.

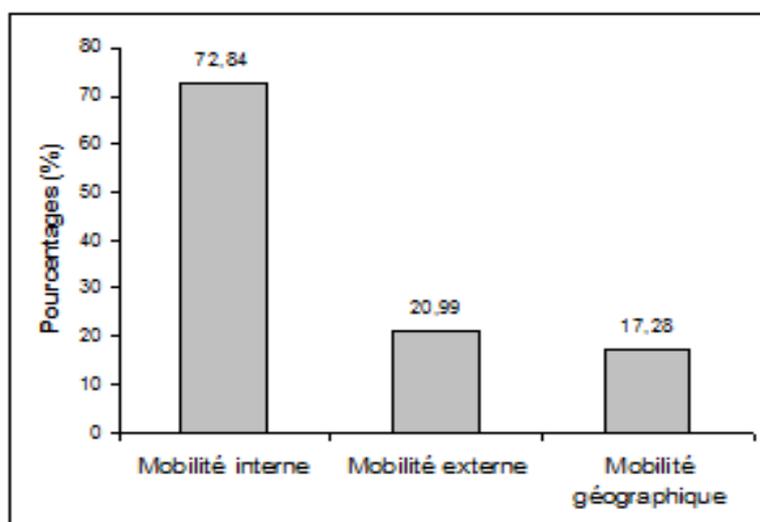
Les résultats seront présentés en distinguant d'une part les réponses données par les DRH et d'autre part les réponses obtenues auprès des employés sur leurs parcours professionnels.

Par rapport aux entreprises, le graphique 1 présente la répartition de celles-ci selon qu'elles disposent ou non d'une politique de mobilité. Nous notons que la majorité (80%) des DRH interrogées reconnaît l'existence d'une politique de mobilité au sein de leur entreprise. Ces mobilités peuvent prendre différentes formes : mobilité interne et externe. De façon détaillée, en plus des deux types de mobilités rencontrées on retrouve les autres formes de mobilité à savoir : la mobilité verticale, la mobilité horizontale, la mobilité géographique.



Graphique 1 : Répartition des entreprises selon qu'elles disposent ou non d'une politique de mobilité.

Quant aux employés, les résultats obtenus montrent différentes formes de mobilité durant leurs parcours professionnels qui peut se synthétiser comme suit (graphique 2).



Graphique 2 : Répartition des employés selon les formes de mobilité.

Ce graphique montre que la mobilité interne prédomine chez les employés dans les industries béninoises, soit 72,84% de réponses favorables chez les interviewés.

Un détail des composantes des entreprises sur la mobilité est présenté en annexe 4. Il montre qu'au niveau des seize directeurs des ressources humaines interrogés, douze ont reconnu l'existence de la mobilité subie soit 75%. Au niveau des salariés, sur un effectif de quatre vingt interviewés, soixante et quatre (64) ont connu des formes de mobilité soit 80,00%, trois employés sans réponse et treize (13) qui n'ont pas connu de mobilité.

Les réponses des employés aux différents types de mobilités usuelles dans les entreprises sont résumées dans le tableau 15. En matière de mobilité interne, il y a cinquante neuf (59) salariés qui ont bénéficié de la promotion (mobilité interne verticale) ; dix sept (17) ont quitté leur entreprise pour une autre soit 21,25% (mobilité externe). Concernant la mobilité géographique, quatorze employés soit 17,5% ont connu cette forme de mobilité. Autrement dit, les résultats indiquent l'existence de toutes les formes de mobilité mais à des degrés divers.

Tableaux15 : les types de mobilités usuelles dans les entreprises

(Réponse des employés)

	Mobilité Interne	%	Mobilité Externe	%	Mobilité géographique	%
Oui	59	73,75	17	21,25	14	17,5
Autres	9	11,25	51	63,75	54	67,5
Manquant	12	15	12	15	12	15
Total	80	100	80	100	80	100

Source : Réalisé à partir du logiciel S.P.S.S

Quel que soit le type d'entreprises (agroalimentaires, textiles, machines et matériels, minérales non métalliques et autres), la part de la mobilité interne est prédominante chez les employés (73, 75%) pour des raisons de promotion. La mobilité externe vers un autre employeur est moins importante (21,25%). Ces deux premières formes de mobilité sont bien supérieures à la mobilité géographique (nationale ou internationale). Seuls 17,5% des salariés ont eu l'occasion d'une mobilité géographique.

En dehors de la mobilité interne qui est bien sûr décidée par l'employeur, les autres formes de mobilités sont rares. Pour la plupart des salariés qui ont subi ces deux dernières formes, la mobilité serait synonyme d'une recherche d'emploi.

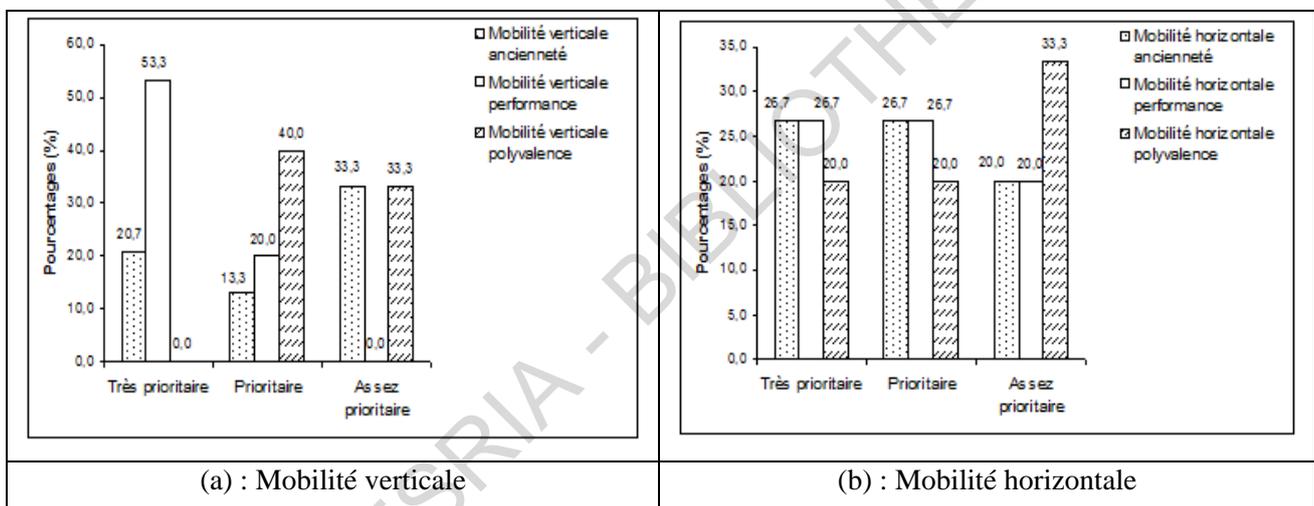
## 1.2 Les facteurs incitateurs des salariés à la mobilité dans les entreprises industrielles

C'est bien la diversification des horizons et des expériences professionnelles qui conduit à penser la vie active en termes de parcours professionnel. Aujourd'hui multiforme, le parcours professionnel se construit au fil des expériences vécues par un individu sur le marché du travail (emplois successifs, formation, chômage, interruption d'activité...). Il peut suivre un schéma horizontal, ascensionnel ou avec des plateaux de carrière, avec ou sans changement de métier, de secteur d'activité, avec ou sans changement géographique GAUTIE. et GUILLEMARD (2003). A ce titre, bien que de plus en plus fréquente, la mobilité des salariés, par choix (objectifs personnels...) ou par contrainte (fin de contrat, licenciement), n'en est pas une condition, mais cela peut constituer une clef d'analyse des parcours.

Pour les DRH répondants des entreprises enquêtées, le constat est que les deux formes de mobilités (subie et volontaire) existent. Plusieurs éléments sont pris en compte pour décider de la mobilité d'un salarié au sein de ces entreprises. Parmi ces éléments, nous avons entre autres : l'ancienneté, la performance et la recherche de la polyvalence chez les salariés.

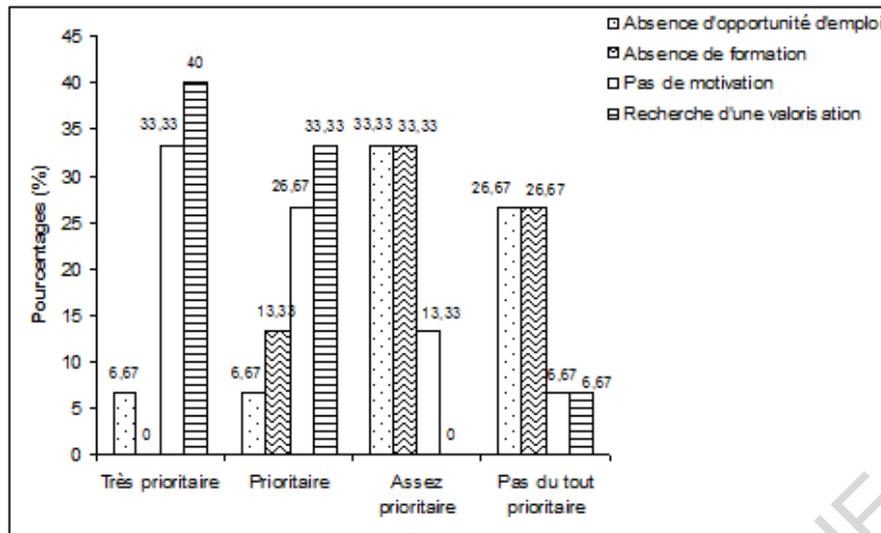
Les résultats obtenus au niveau de la mobilité verticale montrent que la performance est très prioritaire pour qu'un employé bénéficie d'une promotion, soit 53,33 % des réponses favorables (graphique 3a).

Par contre, au niveau de la mobilité horizontale les résultats obtenus montrent que les critères ancienneté et performance sont très prioritaires pour qu'un employé change de poste sans promotion, soit 26,67 % des réponses pour chaque critère (graphique 3b).



Graphique 3 : Répartition des entreprises selon les critères pour décider de la mobilité.

Dans le cadre de la mobilité volontaire, les DRH répondants des entreprises enquêtées évoquent les raisons suivantes : 40 % estiment l'absence d'une politique de valorisation des compétences très prioritaire. Pour 33,33 %, elles sont prioritaire (graphique 4). En absence d'une politique de motivation, nous avons 33,33 % pour qui elle est très prioritaire et prioritaire pour 26,67%.



Graphique 4 : Répartition des entreprises selon les critères pour décider de la mobilité volontaire.

Au total, la valorisation et la motivation sont des facteurs importants qui ne sont pris en considération dans les entreprises industrielles béninoises. Ils provoquent notamment le départ des cadres.

Bien entendu, ces cadres disposent déjà des compétences requises dans l'exercice de leur fonction. C'est sans doute pour cette raison que l'absence d'une politique de formation continue ou l'absence d'opportunité d'emploi ne fait pas leur préoccupation.

A travers les réponses obtenues des DRH, une identification des déterminants de la mobilité a été faite grâce à une Analyse des Correspondances Multiples (ACM) réalisée à l'aide de 4 variables extraites de l'enquête auprès de 16 entreprises industrielles béninoises. Ces variables sont :

- i) Le critère privilégié dans la politique de mobilité verticale présente quatre modalités qui sont : l'ancienneté, les performances, la recherche de polyvalence et autres chez les salariés.
- ii) Le critère privilégié dans la politique de mobilité horizontale présente exactement les mêmes modalités que la variable i
- iii) Le motif de mobilité choisi (raisons de départ) est présenté par les modalités suivantes : absence d'opportunité, absence de formation, pas de motivation et recherche d'une valorisation.
- iv) La dernière variable, c'est la formation : deux modalités (pas de formation du personnel de l'entreprise, présence de formation dans l'entreprise)

La matrice de corrélation (tableau.16) des variables prises en compte dans l'ACM donne au seuil de significativité de 0,05 des corrélations variant entre 0,27 et 0,40 en valeurs absolues, ce qui suggère une certaine corrélation entre ces différentes variables. Par induction, cela suggère l'existence d'un lien entre la gestion systématique des compétences (à travers la formation) et la mobilité des salariés. Une analyse plus précise est faite à travers les résultats de l'ACM.

Corrélation (data.sta)

Corrélation significative marqué à  $p < ,05000$

N = 9 (observations à VM ignorées)

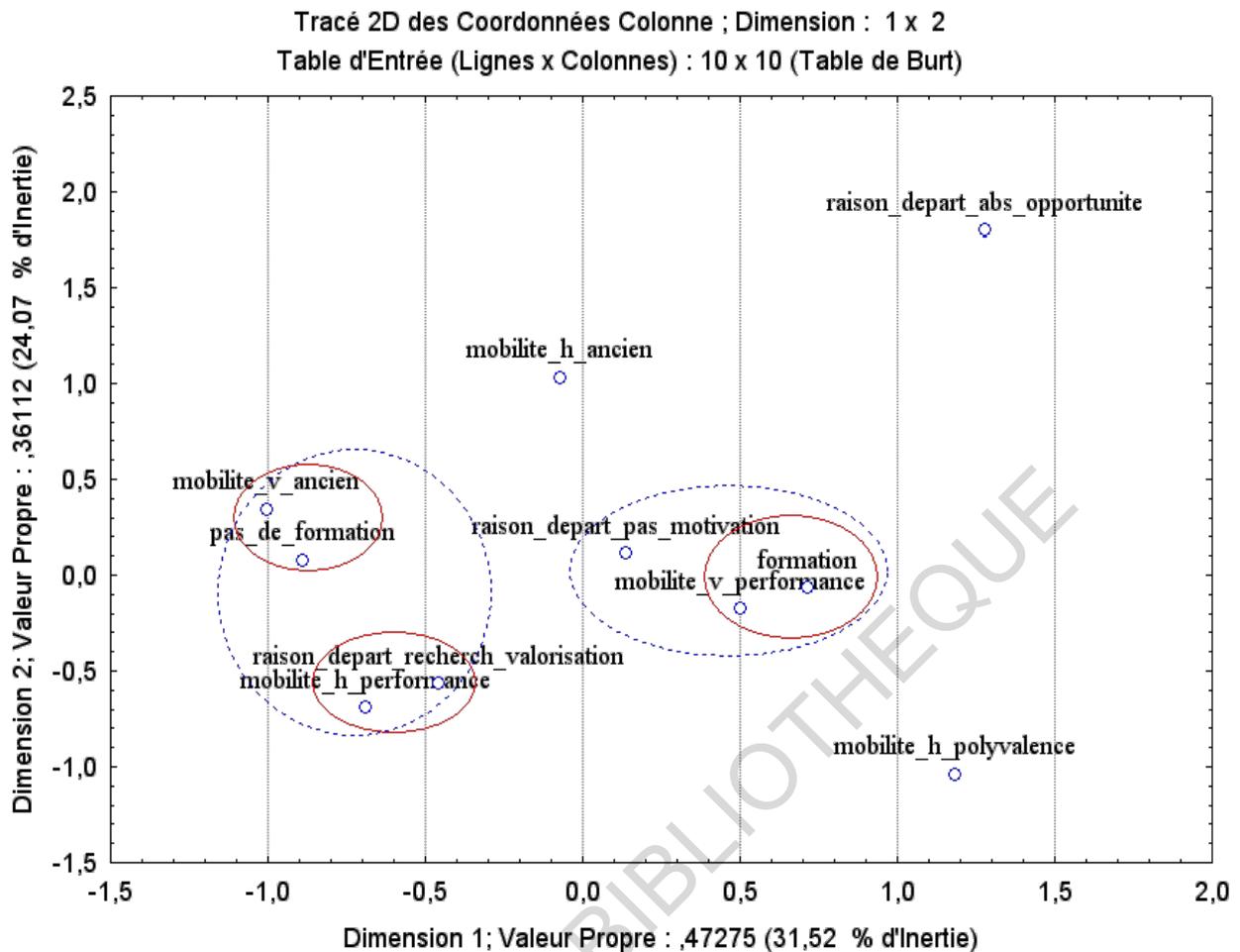
Variable	Critère Mobilité verticale	Critère Mobilité horizontale	Raison Mobilité choisie	Formation
Critère Mobilité verticale	1,00	0,40	-0,34	0,32
Critère Mobilité horizontale	0,40	1,00	0,38	0,32
Raison Mobilité choisie	-0,34	0,38	1,00	-0,27
Formation	0,32	0,32	-0,27	1,00

Tableau 16: Matrice des corrélations

Les résultats des analyses des correspondances multiples sont présentés ci-après.

Nombre de dimension	Valeur singulière	Valeur propre	Pourcentage Inertie	Pourcentage Cumulé	Chi 2
1	0,687569	0,472751	31,51674	31,5167	22,52659
2	0,600933	0,361120	24,07470	55,5914	17,20739
3	0,520676	0,271103	18,07356	73,6650	12,91808
4	0,482022	0,232345	15,48969	89,1547	11,07126
5	0,332906	0,110826	7,38841	96,5431	5,28086
6	0,227714	0,051854	3,45691	100,0000	2,47083

Tableau 17: Inertie expliquée par chaque axe factoriel



Graphique 5 : Représentation des variables dans le premier plan factoriel

Tous les points présents sur le graphique ci-dessus sont relativement bien représentés (voir les coordonnées et le cosinus carrés), donc ils peuvent faire l'objet de commentaires sans risques d'erreurs. De plus, les deux premiers axes expliquent 55,59% de l'inertie totale.

On distingue dans un premier temps trois groupements :

- une association entre les modalités raisons de départ, recherche de la valorisation et les politiques de mobilité horizontale qui privilégient la performance. Ceci signifie que les entreprises qui privilégient dans leur politique de mobilité la performance ne mettent pas l'accent sur la valorisation des individus ce qui entraînent dans ces mêmes entreprises des départs pour la recherche d'une valorisation. (élément de confirmation de l'hypothèse 1-3) ;
- une grande proximité entre la variable mobilité verticale, performances et formation. Ce qui signifie que les entreprises qui ont une politique de mobilité verticale des salariés axés sur les

performances forment leurs personnels (promotion des compétences) et dans ces entreprises, il n'existe pas de mobilité choisie. La promotion des compétences va de pair avec une mobilité verticale (progression au sein de la même entreprise) et limite ipso facto les départs (mobilité choisie) (**hypothèse1-2**) ;

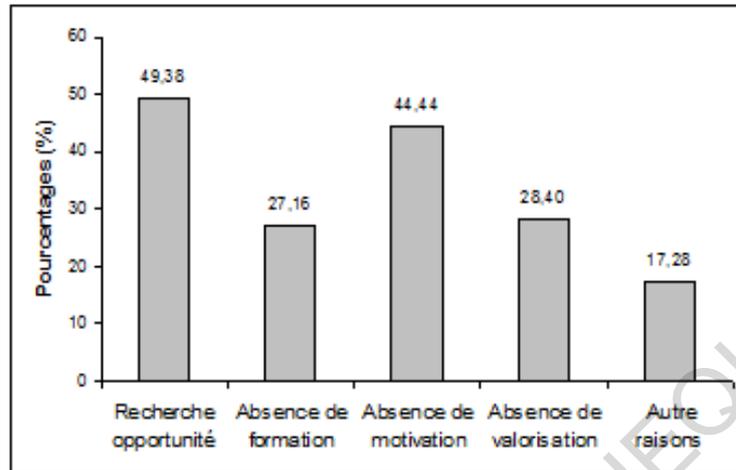
- le troisième regroupement observé montre la liaison entre l'absence de formation et les politiques de mobilités verticales axées sur l'ancienneté. Ceci est tout à fait logique car si l'on ne forme pas le personnel, le critère de promotion interne ne peut-être que l'expérience donc l'ancienneté. Mais l'absence de formation n'est pas corrélée à la modalité départ c'est-à-dire que les employés ne quittent pas parce qu'il y a absence de formation.

**Hypothèse 1-1** l'absence d'une politique systématique de partage et de transfert des compétences au sein de l'entreprise favorise les départs des salariés.

La politique de partage et de transfert des compétences à l'interne n'est rien d'autre que la politique de mobilité verticale et horizontale. L'analyse du graphique de l'ACM montre que malgré la mise en œuvre de politique de partage et de transfert des compétences à l'interne il existe certaines formes de départ :

- départ pour recherche de valorisation ou départ pour absence de motivation (voir les zones encadrés en bleues). Ceci n'infirme cependant pas l'hypothèse. Comme le souligne le point-variable départ pour absence d'opportunité. Ce point-variable est isolé et opposé à la modalité politique de mobilité horizontale privilégiant la recherche de polyvalence au sein de l'entreprise ;
- l'opposition traduit une forte corrélation négative entre les départs pour absence d'opportunité et la politique de mobilité qui favorise la recherche de polyvalence. La corrélation négative signifie simplement qu'un renforcement de la politique de mobilité qui favorise la recherche de polyvalence va de pair avec une diminution des départs pour absence d'opportunité. C'est une confirmation de l'hypothèse 1-1 (l'absence d'une politique de partage et de transfert des compétences favorise les départs des salariés).

Au niveau des employés, d'après les résultats, en plus des raisons évoquées par les Directeurs des Ressources Humaines, il y a également la recherche d'opportunité d'emploi soit 49,4% (graphique 6).



Graphique 6 : Répartition des employés selon les critères pour décider de la mobilité volontaire.

Cette raison est très prioritaire chez les salariés. En dépit de ces multiples raisons, les employés, en tant que simple agent d'exécution n'observent que rarement les formes de mobilités volontaires. Les facteurs qui empêchent les employés à ne pas démissionner sont nombreux comme ils nous l'ont signalés (cf résultat des entretiens). Ce sont entre autres des phrases comme : « Trop de choses dans ma vie pourraient être perturbées si je décidais de quitter cette entreprise maintenant » pour d'autres, « une des raisons pour lesquelles je continue de travailler dans cette entreprise est que mon départ demanderait un sacrifice personnel considérable. Une autre entreprise ne pourrait m'offrir tous les avantages que j'ai ici ». Le manque de compétence des employés, leur faible niveau intellectuel et le fait qu'ils sont moins ambitieux font qu'ils éprouvent de la difficulté à trouver mieux ailleurs. En définitive, dans un environnement incertain et turbulent, l'évolution professionnelle pour le salarié ne signifie plus une carrière verticale comme par le passé, mais des cheminements adaptés leur permettant d'acquérir non seulement des compétences spécifiques à l'entreprise, mais surtout des compétences transférables qui leur seraient utiles sur le marché de l'emploi Roy, (2003).

Pour cerner les causes explicatives de la mobilité externe des salariés, nous avons modélisé par la régression logistique la proportion d'employés qui ont connu une mobilité externe et les différentes raisons. Le choix de cette méthode se justifie car ces variables sont toutes des variables catégorielles.

Les méthodes de régression classique telles que les régressions linéaires sont inappropriées.

Les résultats de la régression logistique sont présentés dans les tableaux 18 et 19.

Tableau 18 : Résultats du modèle global

Variabes explicatives	Coefficient	p-value	Interprétations
Recherche d'opportunité	1,0201	0,135	Non significatif
Absence de politique de formation	-0,5160	0,514	Non significatif
Absence de politique de motivation	2,0626	0,018	Significatif : Quand l'absence de politique de motivation augmente d'une unité alors la propension pour qu'un employé connaisse la mobilité externe augmente de 7,87
Absence de politique de valorisation	-2,3921	0,013	Significatif : Quand l'absence de politique de valorisation augmente de 1 alors la propension pour qu'un employé connaisse la mobilité externe diminue de 0,09
Autres raisons	-0,907	0,428	Non significatif
Constante	-2,0125	0,001	Significatif

Tableau 19 : Résultat du modèle définitif

Variabes explicatives	Coefficient	p-value	Interprétations
Absence de politique de motivation	2,0260	0,004	Significatif : Quand l'absence de politique de motivation augmente d'une unité alors la propension pour qu'un employé connaisse la mobilité externe augmente de 7,58
Absence de politique de valorisation	-1,7123	0,029	Significatif : Quand l'absence de politique de valorisation augmente de 1 alors la propension pour qu'un employé connaisse la mobilité externe diminue de 0,18
Constante	-1,8718	0,000	Significatif

Il ressort de cette analyse que seules les variables : absence de politique de motivation et absence de politique de valorisation sont significatives dans le modèle. Ainsi, les raisons fondamentales qui expliquent la mobilité choisie sont ces deux variables.

L'hypothèse 1 (l'inexistence d'une politique systématique de gestion des compétences est une cause de la mobilité des salariés) est donc vérifiée, notamment à travers les sous- hypothèses 1-2 (la promotion des compétences diminue la mobilité des salariés) et 1-3 (L'absence d'une politique de valorisation des employés au sein de l'entreprise est source de mobilité).

### 1.3 Les outils utilisés dans la gestion de la mobilité dans ces entreprises

Dans la littérature managériale, la gestion de la mobilité des cadres (voire schéma 4 dans la partie théorique) s'appuie déjà sur les outils de la gestion collective des carrières qui permettent de dégager les besoins des entreprises et les filières d'évolution à privilégier Dany et Livian, (2000).

Pour enrichir la réflexion sur le champ des mobilités possibles, certaines entreprises cherchent à distinguer, deux types de compétences : les compétences techniques et les compétences transversales. L'hypothèse à l'origine de ce travail est que l'accès à certains postes peut se faire soit sur la base de savoir- faire technique spécifique, soit sur la base de la maîtrise de certaines procédures, de savoirs managériaux Dany et Scullion, (1997).

L'analyse de contenu des questions ouvertes nous a permis de comprendre les outils qui sont utilisés dans les entreprises ciblées. Selon certains directeurs des ressources humaines, afin de faciliter le développement de la mobilité verticale et horizontale, ils définissent d'abord les postes ayant des caractéristiques particulièrement intéressantes telles que :

- « Les postes tremplins. Il s'agit de postes qui permettent d'acquérir de nouvelles compétences, ou qui sont considérés comme des lieux de révélation du potentiel des cadres et de certains employés qualifiés » ;
- « Les postes passerelles. A l'instar des postes tremplins, les postes passerelles ont une fonction spécifique dans l'organisation de la mobilité des cadres et de certains opérateurs qualifiés ».

Tout comme le dit Pichault, (1993) ils facilitent des réorientations de carrière.

L'incertitude sur le développement des métiers à terme, à l'instar de la volonté d'un grand nombre de cadres et d'opérateurs qualifiés de pouvoir réorienter leur carrière au fil du temps, incitent les dirigeants

d'entreprise à porter une attention croissante à cet outil de postes passerelles. Lors de la mise à plat des principales filières d'évolution professionnelle, l'entreprise gagne à réfléchir sur les voies de reconversion possible. « La constitution de bases de données et la réalisation de simulations grâce à l'outil informatique en particulier permettent d'affiner la gestion de la mobilité. Ils aident à identifier d'éventuels blocages et donc servent à pointer les endroits où des mesures correctrices sont nécessaires pour éviter des pénuries ou des sureffectifs ». « Les contrats de développement, ou plans de progression individualisés, sont autant d'outils particulièrement utiles en matière de gestion de la mobilité dans la mesure où ils s'imposent comme leviers d'incitation particulièrement puissant. Ils permettent des échanges sur les mobilités à envisager et sont susceptibles de déboucher sur des compromis constructifs ».

Lorsque la mobilité est gérée en direct pas la hiérarchie et les directeurs des ressources humaines grâce à l'information communiquée à tous sur les postes à pourvoir, les principales mesures qui encadrent la mobilité à en croire certains DRH interrogés sont : « L'information sur certains postes et sur certaines mobilités possibles qu'il convient de mieux faire connaître, voire de valoriser » ; « La mise en place d'incitation : il consiste à apporter au conjoint du conseil en matière de recherche d'emploi et à faire bénéficier celui-ci du réseau des entreprises ». Quant aux outils relatifs aux quelques cas rares de mobilité géographique voir internationale, les dispositifs d'accompagnement suivants revêtent une importance particulière. L'analyse de contenu grâce au logiciel ALCESTE permet de comprendre qu'une priorité est accordée aux cadres, aux employés qualifiés et à leurs familles en matière d'assurance maladie, vieillesse, de prestations au moins identiques à celles qu'ils connaîtraient en restant au pays. De même, les règles de rémunération sont aménagées, dans la plupart des cas, pour tenir compte des trois principes suivants: « Ne pas faire supporter au cadre les surcoûts éventuels de la vie dans un pays étranger » ; « Assurer au cadre et aux employés une évolution salariale au moins identique à celle qu'ils auraient connue en restant au Bénin » ; « Les dédommager des contraintes (éloignement,

difficulté des conditions de vie) qu'ils acceptent ». La mobilité des salariés dans ces industries a aussi ses caractéristiques.

## **Paragraphe 2. Les caractéristiques de la mobilité professionnelle dans les industries béninoises**

Le développement et le maintien d'une certaine souplesse du corps social sont une priorité des dirigeants d'entreprise actuels, la mobilité est aussi pensée comme un outil destiné à faciliter des reconversions probables. Cette préoccupation explique d'ailleurs l'insistance de certains directeurs des ressources humaines enquêtés sur la nécessité de changer régulièrement de poste ou d'activité. Des entreprises vont encourager les parcours amenant les salariés à se confronter à des situations professionnelles variées, les obligeant à faire face à des nouvelles exigences en matière de compétences. Plus précisément, un objectif peut être d'amener les salariés à découvrir de nouvelles activités et se forger de nouveaux réseaux.

### **2.1 La mobilité et la réalisation des objectifs de l'entreprise**

Le lien entre mobilité et motivation des salariés dans la réalisation des objectifs de l'entreprise mérite certainement d'être relativisé. Déjà, de nombreux exemples existent de professionnels qui, à l'instar des employés enquêtés lors de notre recherche, environ 40,79% se satisfont de ne pas changer de « poste » (tableau 16). L'analyse de contenu des entretiens réalisés auprès des directeurs des ressources humaines a permis d'introduire une différence entre les plateaux de carrière et les plafonnements de carrière. L'intérêt de cette précision est de confirmer que l'absence de changement de poste ne pose pas systématiquement problème. Ainsi, les plateaux de carrière, c'est-à-dire le fait de rester dans un même poste, peuvent être considérés comme « normaux ». Ces situations professionnelles seront d'autant mieux vécues qu'elles ne s'opposeront pas à l'idée de carrière, et qu'elles ne se feront pas au détriment de l'évolution salariale (cf question 682) soit 28,94% de réponses affirmatives des employés (tableau

16), ni de la reconnaissance d'un accroissement des compétences (cf question 684) soit 36,84% des employés ont donné une réponse affirmative (tableau 16).

Cette pratique de plateau de carrière est donc différente de celle de plafonnement de carrière qui désigne, elle, l'impossibilité qu'ont certains salariés de poursuivre leur évolution professionnelle. La réalisation des objectifs de l'entreprise est donc tributaire de la pratique adoptée en matière de gestion des carrières et de la culture d'entreprise Akanni, (1997).

Ceci étant précisé, il n'en est pas moins vrai que tous les postes ne présentent pas un fort potentiel d'évolution. Dès lors, c'est principalement à travers des changements de poste que certains salariés poursuivent leur apprentissage et conçoivent la concrétisation de leur progression. La mobilité est d'autant plus attractive qu'elle permet d'accéder à de nouveaux univers professionnels par rapport auxquels il est nécessaire de « se remettre en cause » et de « réaliser ses preuves ». Ce qui par ricochet favorise la réalisation des objectifs de l'entreprise grâce aux compétences acquises.

## 2.2 La mobilité comme source d'apprentissage dans les entreprises

Le fort intérêt pour la mobilité est aussi lié à son rôle possible dans l'apprentissage des salariés. Plus précisément il est attendu de la mobilité qu'elle permette aux salariés d'élargir leurs compétences et leur professionnalisme, mais aussi leur capacité d'adaptation et notamment leur capacité à intégrer de nouvelles équipes Schein, (1971).

Pour développer le professionnalisme des employés à travers la mobilité, 62,5% des directeurs des ressources humaines interrogés utilisent prioritairement des outils qui s'inscrivent dans l'esprit des guides des métiers (ou des répertoires des emplois).

Quant aux salariés, 43,43% (tableau 20) affirment que ces outils sont en effet très utiles pour concevoir des parcours professionnels possibles puisque leur vocation est de dégager les compétences nécessaires pour tenir un poste, ainsi que celles développées par une expérience donnée. Ce travail sur le pré requis

et sur les compétences développées permet en particulier la définition de filières d'emplois, et autres parcours repères.

Tableau 20 : Répartition des employés par rapport aux différents types de relations avec les autres membres de l'entreprise

Types de relations	Pas du tout d'accord	Plutôt en désaccord	Sans opinion	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
Ne pas ressentir un sentiment d'appartenance à l'entreprise	37,18	23,08	26,92	8,97	3,85
Pas inquiet de ce qui pourrait se passer si on quittait le travail sans perspective	14,47	15,79	40,79	14,47	14,47
Etre trop perturbé en décidant de quitter l'entreprise	14,47	5,26	35,53	22,37	22,37
Etre tenu de continuer le travail dans l'entreprise car mon départ demanderait des sacrifices personnels	18,42	14,47	30,26	15,79	21,05
Ne reçois pas des supérieurs directs les encouragements et le soutien dont j'ai besoin	36,84	7,89	17,11	11,84	26,32
Mon supérieur direct m'apporte l'aide nécessaire à la réalisation de mon travail	19,48	3,9	16,88	25,97	33,77
Mon supérieur direct m'informe des différentes opportunités de carrière me concernant	27,63	13,16	15,79	15,79	27,64
Mon supérieur direct me donne des informations dont j'ai besoin pour savoir si j'effectue de bon travail	18,42	7,89	10,53	22,37	40,79
Mes collègues sont disposés à écouter mes problèmes relatifs au travail	3,95	2,63	10,53	40,79	42,11

Source : Résultat de nos enquêtes réalisées à partir du logiciel SPSS

Dans des entreprises où la volonté d'encourager les mobilités possibles commence par se faire sentir, une attention particulière doit être portée aux compétences transverses, ou transportables par opposition aux compétences spécifiques. Il est attendu de l'acquisition de ces compétences réutilisables dans différents contextes qu'elles favorisent une diversification des parcours.

Deux autres considérations affectent les parcours professionnels dans les entreprises enquêtées :

- les pénuries de compétences accélèrent les rythmes de mobilité, nous ont confié certains dirigeants d'entreprise. D'autres soulignent ; « on peut noter néanmoins que de nombreux responsables redoutent que des temps trop courts ne soient préjudiciables à des apprentissages approfondis » ;

- de nombreux parcours professionnels actuels dans les entreprises consistent en un élargissement des champs professionnels que peuvent avoir à couvrir les salariés. Cette nouvelle tendance s'explique notamment par le fait que dans un nombre croissant de cas, l'efficacité dans un métier suppose une connaissance élargie de l'entreprise. Celle-ci doit permettre d'éviter les cloisonnements qui conduisent à des absences de collaboration. Ainsi, la plupart des entreprises ciblées optent pour l'encouragement des parcours professionnels qui combinent expérience en siège et expérience dans des unités. C'est dans cette optique que la plupart d'elles s'efforcent à dégager des postes « tremplins » servant au développement de certaines compétences spécifiques.

En définitive, la mobilité est aussi pensée comme un outil destiné à faciliter des reconversions probables. Cette préoccupation explique d'ailleurs le fait que certains employés éprouvent la nécessité de changer régulièrement de poste ou d'activité. Cette stratégie vise non seulement à encourager les parcours amenant les salariés à se confronter à des situations professionnelles variées, mais également à les obliger à faire face à de nouvelles exigences en matière de compétences.

### 2.3 La mobilité et l'esprit d'entreprise

Un troisième élément qui caractérise certaines pratiques de mobilité est la volonté d'insuffler chez les salariés un "esprit d'entreprise", destiné à faire primer l'intérêt général sur l'intérêt individuel. En d'autres termes, l'objectif de la mobilité est aussi d'amener les employés à mieux situer leurs actions par rapport aux divers objectifs qu'ils auront pu découvrir à travers leurs expériences variées. Il est également nécessaire de lutter contre l'absence de flexibilité, défendant des stratégies locales désavouées par la direction générale Dany, (2002). Cet objectif prend une importance d'autant plus grande que se sont développées dans ces entreprises ciblées et enquêtées, des politiques de décentralisation. L'esprit d'entreprise peut être un moyen efficace de réguler les tendances au repli sur soi des unités locales. Il participe aussi à la diffusion d'un langage commun, de références similaires

destinées à faciliter la coordination dans des organisations de plus en plus éclatées (cf annexe2 les questions 67et 68).

D'après les résultats collectés auprès des quatre vingt employés, 44,87% optent pour l'esprit d'entreprise qui doit accompagner la mobilité. 24,36% sont restés indifférents c'est-à-dire sans opinion à la question ; 30,77% ne sont pas d'avis favorable à l'esprit d'entreprise que le salarié en mobilité doit développer.

En réalité 44,87% des salariés choisissent d'être dans une entreprise où la flexibilité, la responsabilité, l'autonomie doivent être les éléments de base dans la gestion de l'employabilité. Ce qui permettra aux employés d'avoir l'esprit innovateur qui accompagnera l'acquisition des compétences grâce à la mobilité.

Tableau 21 : Répartition en pourcentages des employés par rapport aux degrés d'importance des différents facteurs permettant d'apprécier l'entreprise.

Facteurs	Très insatisfait	Insatisfait	Ni satisfait ni insatisfait	Satisfait	Très satisfait
Occasion d'utiliser les propres compétences techniques dans l'exercice des fonctions	2,56	21,79	14,1	44,87	16,67
Etre dans une organisation ou un emploi permettant d'être à la pointe des tics	6,41	32,05	15,38	35,9	10,26
Avoir la possibilité de travailler sur projets représentant un déficit technique important	6,41	32,05	8,97	33,33	19,23
Possibilité d'utiliser ses propres capacités afin de développer de nouveaux produits	11,54	19,23	24,36	35,9	8,97
Pouvoir créer ou développer quelques choses de nouveau de ses propres idées	7,79	23,38	24,68	25,97	18,18
Etre reconnu pour sa compétence ou son expertise	2,6	25,97	22,08	35,06	14,29
Demeurer et progresser dans son champ de spécialisation professionnelle	3,9	27,27	12,99	40,26	15,58
Ne pas être restreint pour une organisation ou une bureaucratie de façon générale	5,19	19,48	31,17	32,47	11,69
Avoir la possibilité de rester libre des contraintes organisationnelles	6,49	32,47	25,97	24,68	10,39
Avoir un emploi qui présente le moins de contraintes organisationnelles possibles	10,39	19,48	31,17	23,38	15,58

Source : Résultat de nos enquêtes réalisées à partir du logiciel SPSS

### ***Paragraphe 3. Les pratiques d'intégration et de fidélisation des salariés dans les entreprises***

Il n'est plus possible de se contenter de comptabiliser les placements en emploi et d'en faire un critère de réussite de l'insertion sans se préoccuper du devenir du salarié à son poste de travail et de sa trajectoire professionnelle. Par ailleurs, il devient urgent de se donner les moyens au niveau de chaque bassin d'emploi de connaître les réalités du fonctionnement des entreprises, pour structurer les démarches d'insertion mais aussi pour accompagner des transformations sociotechniques. Il s'agit de permettre à l'ensemble des salariés de vivre ces changements non pas comme c'est souvent le cas, comme une dégradation de l'organisation du travail, mais comme une amélioration réelle de leur qualification renforçant par la même leur intégration dans l'entreprise.

Les entreprises, pour leur succès doivent s'assurer la fidélité de collaborateurs dont la présence est jugée « stratégiquement vitale » Peretti, (2001). Pour ce faire, elles doivent s'appuyer sur un vaste arsenal de mesures de fidélisation des salariés. Dans les entreprises industrielles béninoises, quels sont les outils de gestion utilisés en matière de pratiques d'intégration et de fidélisation des salariés ? Ces outils seront présentés à travers la politique d'intégration des salariés dans les industries.

#### **3.1 La politique d'intégration des employés dans les entreprises**

L'intégration des recrutés est capitale. Elle dépend de plusieurs facteurs, notamment les facteurs d'intégration personnels et les pratiques organisationnelles d'intégration en terme de : techniques, formation, style de management, développement personnel etc. Levy et Leboyer, (1996). L'expérience professionnelle des nouveaux embauchés est un facteur important de la réussite de leur intégration. Cependant, l'avis contrasté des directeurs des ressources humaines interrogés modère cette constatation. D'abord sur les seize (16) DRH interrogés, onze (11) soit 68,75% appliquent une politique d'intégration,

trois (3) ne l'appliquent pas, deux (2) n'ont pas donné leur avis. Ensuite, la majorité des employés interviewés pensent que l'attitude globale, l'entretien d'une relation de qualité avec le supérieur hiérarchique influent de manière forte à très forte sur leur intégration. Enfin, l'analyse de contenu renseigne sur les pratiques organisationnelles d'intégration. La plupart des responsables ont souligné l'utilisation des pratiques comme : socialisation des salariés, le parrainage, les séminaires d'intégration, l'entretien d'évaluation et la formation des managers. Par contre, certains responsables des entreprises enquêtées font le constat que les pratiques les plus utilisées ne sont pas toujours les plus efficaces en termes d'intégration des salariés.

En matière de différenciation des pratiques, la fonction occupée et le nombre d'année d'expérience sont des critères importants comme l'ont souligné 58% des employés et 77% des DRH. Mais ces réponses sont suivies de réserve car les critères de différenciation des pratiques d'intégration les plus utilisés ne sont pas les plus efficaces en termes d'intégration des employés nouvellement recrutés. Les pratiques de management les plus utilisées sont : la responsabilité des anciens de former ou de conseiller les employés recrutés ; la proximité des membres de l'entreprise avec les salariés recrutés sans attendre qu'ils se conforment à leurs attentes et enfin le soutien offert par les anciens aux salariés recrutés.

En réalité, les séminaires organisés facilitent les démarches des nouveaux venus et leur permet de mieux comprendre les spécificités de l'entreprise qu'ils viennent d'intégrer. Ils ont pour objectifs non seulement la formation et la cohésion sociale mais également témoignent de la reconnaissance d'une professionnalisation des salariés tout au long de leur cursus dans l'entreprise. Parallèlement, des mesures de gestion spécifiques sont prises pour assurer aux employés une progression de leur revenu, ou pour étudier avec eux leur possibilité d'évolution. Pour plus de précision, confer le tableau 22 ci-dessous qui présente des pratiques de management.

Tableau 22 : les pratiques de management utilisées

Pratiques de management	% de Répondants	Rang	Taux D'échec à 10%	Rang
Reconnaissance par l'entreprise de l'importance des compétences des employés recrutés	66,2%	6	29,3%	4
Soutien offert par les anciens aux salariés recrutés	76,3%	3	23,6%	3
Accepter les employés recrutés sans pour autant attendre qu'ils changent de valeurs, attitudes	64,7%	7	22,2%	5
Temps pris pour aider les salariés recrutés à s'adapter	81,3%	1	23,9%	10
Proximité des membres de l'entreprise avec les salariés recrutés sans attendre qu'ils se conforment à leurs attentes	71,9%	5	22,0%	2
Responsabilité des anciens de former ou de conseiller les employés recrutés	62,6%	8	20,9%	1
Apprentissage par observation	76,3%	3	26,4%	8
Conseil sur la manière de bien faire le travail	80,6%	2	24,1%	6
Rencontre des personnes que les salariés remplacent	27,3%	10	26,3%	7
Auto- découverte par les salariés de leur rôle	28,8%	9	27,5%	9

Source : Résultats de nos enquêtes réalisées à partir du logiciel SPSS

A partir de l'analyse du tableau, le style de management utilisé est beaucoup plus orienté vers l'efficacité au travail que sur l'intégration. Il s'agit dans ce cas d'une approche qui n'est pas optimale pour réussir l'intégration dans sa totalité.

### 3.2 La mobilité comme pratique de fidélisation dans les entreprises

Le marché de l'emploi a connu un brusque revirement au cours de ces dernières décennies. Les besoins en recrutement des entreprises ont considérablement augmenté. Cependant, ils portent sur des candidats dotés de compétences et de technicité spécifiques qui, d'ores et déjà, commencent à se faire plus rare sur le marché de l'emploi. Il faut donc savoir les retenir en leur proposant des avantages et des opportunités

qui les séduisent. Néanmoins, en matière de fidélisation, il est préférable d'être proactif. Lorsqu'un salarié commence à écouter le chant des sirènes, il est bien souvent trop tard Gélis, (2006).

La pratique consistant à fidéliser les employés et réduire les risques de démission est à la portée des entreprises ciblées, du moins jusqu'à un certain point. Certes, elles ne maîtrisent pas tous les facteurs, notamment ceux qui relèvent de la sphère privée, comme nous l'ont fait entendre certains directeurs des ressources humaines interrogés.

Selon 78,6% des dirigeants d'entreprise interviewés, les politiques de fidélisation des employés existent et sont tous les deux ans revues et adaptées, notamment en fonction du contexte économique. La plupart des 78,6% évoquent l'inquiétude suivante : « si l'attraction est le début et la fidélisation la fin, entre les deux il se passe des choses. Il faut envisager les processus dans sa globalité ». Ainsi, pour que les salariés professionnels se développent dans l'entreprise, il faut enrichir leur parcours personnel. Ce faisant : « nous essayons de mettre en œuvre les meilleurs outils pour que les employés se sentent le mieux possible et n'aient pas envie d'aller voir ailleurs. Mieux nous développons parfois l'articulation entre temps travail et temps personnel comme moyen de fidéliser nos salariés ». Et cela commence dès l'entrée du salarié dans l'entreprise. Pour un plan de fidélisation, on prépare le contrat à l'avance.

Quant aux entreprises qui n'ont pas encore pris des mesures spécifiques, 21,4% d'entre elles souhaitent adopter très prochainement une politique de fidélisation afin de retenir leurs salariés. Cependant, d'après l'analyse de contenu, le constat est que, ces directeurs des ressources humaines ne sont pas restés en marge de la question. Pour eux, la pratique adoptée dans la gestion de la rétention s'inscrit dans le cadre des discussions sur « l'attrait de l'employeur ». Beaucoup pensent que cette qualité leur permettrait de s'assurer plus facilement la fidélité de leurs salariés. Les facteurs qui motivent les salariés à changer ou non d'employeur forment un ensemble complexe. Leur attachement à l'entreprise peut être affecté par pratiquement n'importe quel facteur. C'est pourquoi les manuels de fidélisation des salariés englobent de multiples éléments de la politique du personnel et de l'organisation de l'entreprise. Il leur reste toutefois une vaste marge de manœuvre en agissant sur les facteurs liés au travail lui-même et à

l'entreprise. En fait, parmi les onze réponses affirmatives, globalement 68,75% d'entre elles ont élargi la palette de formations et autre cours de développement personnel qu'elles appliquent notamment dans les entreprises textiles, agroalimentaires et minéraux non métalliques. Pour 37% des directeurs des ressources humaines interrogés, la fidélisation rime également avec une plus forte implication des salariés dans la prise de décision. Ils ont par conséquent pris différentes mesures à cet effet. Quant aux rémunérations, motivations et communications, 35% des entreprises font recours à ces outils dans leur pratique de fidélisation des employés.

### 3.1 La mobilité comme moyen d'utilisation des salariés à l'essai

La fidélisation des salariés est d'une importance capitale selon les différentes entreprises ciblées à travers les seize DRH interrogés. Ceci étant dit, une question persiste : faut-il fidéliser tous ses salariés du coup ou les utiliser d'abord à l'essai ?

« Pas nécessairement, répond la majorité des dirigeants d'entreprise. Dans les entreprises liées aux nouvelles technologies, il faut parfois des salariés jeunes qui bougent vite. Cela apporte aussi un certain dynamisme à l'organisation ». A chacun de déterminer ses objectifs en la matière.

L'augmentation du taux de chômage dans ces dernières années et la précarisation de l'emploi amènent les dirigeants d'entreprise à adopter des pratiques variées dans l'utilisation des salariés. Un phénomène qui a donné naissance à une certaine méfiance des jeunes à l'égard des entreprises. Ce qui fait dire à Chaminade, (2003) «La loyauté n'est plus automatique. Aujourd'hui, ce n'est pas parce que j'ai un salaire que je vais rester dans l'entreprise». Les DRH doivent donc reconquérir les jeunes recrues en intégrant cette nouvelle donne.

Les données statistiques obtenues au cours de notre enquête sur la pratique d'utilisation des salariés à l'essai renseignent sur la réalisation et la distinction des classes.

Sur les seize directeurs des ressources humaines interrogés, il y'a quinze (15) répondants. Pour 80% d'entre eux, la réponse est affirmative par rapport à l'utilisation des salariés à l'essai. Selon 20%, cette pratique n'existe pas dans leurs entreprises. Il y'a 6,3% qui sont restés indifférent à la question. Quant

aux 80%, la pratique d'essai n'est pas appliquée de façon uniforme à tous les employés dans les entreprises. La durée d'utilisation varie selon qu'on est cadre, cadre dirigeant ou non cadre. D'après la fréquence des réponses, la durée d'essai de non cadre varie entre 1 à 3 mois au maximum conformément au code du travail qui est en vigueur au Bénin. Pour les cadres, elle varie entre 3 à 7 mois et enfin, la durée d'essai des cadres dirigeants varie de 3 à 11 mois. Cette période d'essai n'exclut pas la période de stage de familiarisation qui la précède et dont la durée varie entre 3, 6 et 9 mois. D'après l'analyse de contenu des questions ouvertes : « l'utilisation des salariés à l'essai s'inscrit dans le cadre de l'employabilité des salariés ou de leur capacité d'adaptation dont l'entreprise peut se servir pour faire la différence et être compétitive sur le marché en créant de la valeur ». Pour d'autres dirigeants d'entreprise interrogés : « l'utilisation des salariés à l'essai est un outil de détection du degré d'attachement aux valeurs de l'entreprise par l'employé ».

Ces réponses rejoignent parfaitement les travaux de Bliemel et Eggert (1998) et de Ray (2001) sur les comportements d'achat des clients en lien avec la notion d'attractivité. Meyssonier (2005) ou Galois (2006) ont analysé la fidélisation des salariés en combinant ces deux dimensions pour étudier leur attachement à leur entreprise. Ceci étant, les signes précurseurs de l'attachement aux valeurs de l'entreprise sont selon eux (tableau 24) : le mercenariat à travers le pseudo- fidélité ; le rejet c'est-à-dire l'infidélité ; le dévouement du salarié montrant sa fidélité potentielle et enfin la stabilité de l'employé traduisant sa fidélité réelle. Dans le premier cas, le salarié, lors de son essai peut s'impliquer dans son travail et paraître fidèle aux yeux du DRH, mais son engagement s'apparente plutôt à celui d'un mercenaire : il ne tient qu'aussi longtemps que l'entreprise lui propose des avantages suffisamment intéressants pour la période d'essai. Cette pseudo fidélité est considéré par la plupart des DRH interviewés comme une forme de rétention, permettant provisoirement d'éviter le départ du salarié sur la base d'un contrat psychologique de type transactionnel ou le calcul d'utilité prend le pas sur la qualité des relations. Dans les industries minérales non métalliques et de textiles étudiés, cette situation de pseudo- fidélité est une réalité fréquente. Le turnover élevé fait quasiment partie de la culture organisationnelle pour le personnel peu qualifié qui

acquiert des expériences diversifiées en passant d'une entreprise à l'autre, privilégiant son intérêt personnel à l'attachement aux valeurs de l'organisation.

Dans le deuxième cas, lorsque l'entreprise ne propose que des conditions jugées peu intéressantes, soit parce qu'elle n'a pas les moyens de proposer plus, soit par choix politique en voulant réduire les coûts à tout prix, elle doit faire face à une désaffection, à un rejet. Ce rejet entraîne une grande difficulté pour attirer des candidats, et l'infidélité de ceux qui sont quand même entrés à une période où ils ignoraient les conditions réelles, ou à laquelle ils n'avaient peut-être pas le choix compte tenu de leurs impératifs géographiques et de la situation du marché de l'emploi.

Le troisième cas qui s'observe dans la majorité des entreprises enquêtées se présente lorsque des salariés acceptent des conditions peu avantageuses par dévouement à l'entreprise à laquelle ils appartiennent. C'est parfois le cas dans les petites entreprises où la nature relationnelle du contrat prime sur les avantages financiers et peut faire accepter des conditions de travail pénibles. L'attachement de ces employés à leur organisation suppose une forme de fidélité, mais qui reste potentielle dans la mesure où elle risque d'être remise en cause si la personne, prenant conscience de sa situation, considère ensuite comme injuste les conditions qui lui sont imposées. Le contrat d'essai prend fin et c'est la démission qui s'en suit.

Enfin, le quatrième et dernier cas rencontré est celui de la fidélité réelle, qui correspond à une main d'œuvre qui finit par se stabiliser après la période d'essai. Or, pour les entreprises enquêtées, obtenir cette stabilité est une préoccupation particulièrement stratégique lorsqu'il s'agit des employés les plus compétents qui représentent le "cœur" ou le "noyau" de l'organisation. Elles souhaitent une plus grande stabilité et une réelle fidélité. Il faut assurer la présence de compétences clés qui sont souvent une condition de survie, notamment dans les plus petites entreprises. Les personnes qui détiennent ces compétences représentent en général le marché primaire du travail, par opposition au marché secondaire qui regroupe les emplois moins stables, où les conditions de travail et de salaire sont moins avantageuses

Doering et Piore, (1971). Le tableau 23 présente respectivement les raisons, le taux d'utilisation des salariés à l'essai et ceux de la variabilité selon les classes.

**Tableau 23: Raisons d'essai et de fidélité**

		Intérêt	
		Non	Oui
Attachement aux Valeurs	Oui	3 Dévouement fidélité potentielle	4 Stabilité Fidélité réelle
	Non	2. Rejet Infidélité	1. Mercenariat Pseudo- Fidélité

Source : réalisé à partir de l'analyse de contenu des questions ouvertes

## **Section 2. Les contours de la gestion des compétences dans les entreprises industrielles béninoises**

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

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

cœur de la réflexion. Les pratiques de gestion des compétences qui sont proposées ici, émanent des résultats de nos travaux d'enquête à travers seize entreprises industrielles béninoises soit (96) quatre vingt seize individus interrogés. L'analyse des pratiques est tridimensionnelle : il sera d'abord mis en évidence les grands traits de la gestion des compétences, ensuite, suivra la gestion des compétences illustrée par des pratiques de GRH et enfin, sera le tour de l'importance accordée aux compétences dans ces entreprises.

### ***Paragraphe 1 : les grands traits de la gestion des compétences dans les entreprises béninoises***

La gestion des compétences s'inscrit dans une doctrine managériale qui vise à impliquer davantage les salariés dans un projet d'entreprise. Elle sollicite des qualités de coopération et d'adaptation dans le travail qui, si elles ne sont pas nouvelles, prennent une importance nouvelle. Dans cette perspective, les entreprises accordent une attention particulière au développement des compétences de leurs salariés ; et ce, à travers la formation continue, les techniques de capitalisation et enfin, la transférabilité de ces compétences à partir de stratégie bien définie.

#### **1.1 La formation continue : vecteur de développement des compétences dans les entreprises**

Concrètement, l'effet de la formation continue peut se définir comme les capacités nouvelles acquises par les salariés participants, se traduisant dans leur contexte par la prise d'initiatives pertinentes et efficaces, qui concourent au développement d'actions plus larges justifiant l'investissement formation Bonami ; de Henri ; Boqué et Legrand, (1993). Quatre niveaux d'évaluation des effets formation sont classiquement distingués dans la littérature Meignant, (1995). Le premier niveau est l'évaluation de la satisfaction des stagiaires Gérard, (2003). Le deuxième niveau est l'évaluation pédagogique en termes d'apprentissage. Le troisième niveau consiste en l'évaluation du transfert des apprentissages réalisés vers la situation de travail. Enfin, un quatrième niveau est constitué par l'évaluation des réalisations et des projets générés en lien avec l'action de formation.

Le présent sous-titre porte plus sur les deux premiers niveaux d'évaluation. Pour ce faire, recourons aux résultats de nos enquêtes dans les entreprises ciblées.

Parmi les quatre vingt employés interrogés, 59 employés soit 73,75% toutes entreprises confondues reconnaissent l'existence de pratique de formations continues au sein des organisations. Par contre, pour 20 employés soit 25%, aucune formation continue n'est initiée par leurs entreprises et un (1) salarié est resté réfractaire à la question.

Le but poursuivi par ces entreprises initiatrices de la formation professionnelle est énorme.

D'abord, l'acquisition de nouvelles compétences par les salariés, ensuite, la remise en cause des anciennes habitudes de travail par les employés et enfin, l'acquisition de nouveaux outils et méthodes de travail pour ne citer que ceux là<sup>57</sup>.

Au regard des données statistiques, pour 71,40% des directeurs des ressources humaines interrogés, l'acquisition de nouvelles compétences par les salariés à travers des formations continues est une chose très prioritaire, et assez prioritaire pour les 28,60% restants (tableau 24). En ce qui concerne la remise en cause des anciennes habitudes de travail par les salariés, le tableau 25, montre que 57,10% des DRH trouvent cela prioritaire et 14,30%, très prioritaire. Au total 100% des DRH visent le changement des anciennes habitudes au profit de l'acquisition de nouveaux outils et méthodes de travail grâce aux nouvelles compétences détenues.

---

<sup>57</sup> La liste n'est pas exhaustive pour en savoir plus, confer les données statistiques en annexe 4.

Tableau 24 : Répartition des entreprises par acquisition de nouvelles compétences par les salariés.

Type d'activité		Acquisition de nouvelles compétences par les salariés		Total
		Très prioritaire	Assez prioritaire	
Textiles	Fréquence	2	1	3
	% du total	28,8%	14,30%	42,90%
Agroalimentaires	Fréquence	1	0	1
	% du total	14,30%	0,00%	14,30%
Machines et matériels	Fréquence	2	0	2
	% du total	28,60%	0,00%	28,60%
Minéraux Non métalliques	Fréquence	0	1	1
	% du total	0,00%	14,30%	14,30%
Total	Fréquence	5	2	7
	% du total	71,40%	28,60%	100%

Source : réalisé à partir du logiciel SPSS

Du point de vue comparaison, les entreprises textiles accordent plus d'importance à l'acquisition de nouvelles compétences. Soit 42,90% contre 28,60% pour les industries de machines et de matériels. Pour les industries agroalimentaires et minérales non métalliques, l'importance est moindre soit 14,30% (tableau 25).

Tableau 25 : Répartition des entreprises par la remise en question des anciennes habitudes

		Remise en question des anciennes habitudes				Total
		Très prioritaire	Prioritaire	Assez prioritaire	Pas du tout prioritaire	
Textiles	fréquence	1	1	1	0	3
	% du total	14,30	14,30	14,30	0,00	42,90
Agroalimentaires	fréquence	0	0	0	1	1
	% du total	0,00	0,00	0,00	14,30	14,30
Machines et matériels	fréquence	0	2	0	0	2
	% du total	0,00	28,60	0,00	0,00	28,60
Minéraux	fréquence	0	1	0	0	1

Non métalliques	% du total	0,00	14,30	0,00	0,00	14,30
Total	fréquence	1	4	1	1	7
	% du total	14,30	57,10	14,30	14,30	100

Source : réalisé à partir du logiciel SPSS

Les industries textiles privilégient la remise en question des anciennes habitudes de travail des salariés par rapport aux autres entreprises. Pour 42,9%, elles sont supérieures aux autres qui ne sont qu'à 28,60% et 14,30%. A priori, on peut dire que la formation est d'une utilité non négligeable dans les entreprises textiles.

Etant donné que la formation initiale ne pourra plus prétendre préparer ses titulaires à l'ensemble des postes qu'ils seront amenés à connaître tout au long de leur carrière, la formation continue s'impose comme moyen indispensable pour permettre aux employés de s'adapter aux transformations de leur univers professionnel. Elle est également de plus en plus sollicitée pour permettre aux employés d'accéder à de nouvelles formes de mobilité. En effet, c'est à la formation continue qu'il revient d'accompagner les salariés lors de mobilités de moins en moins évidentes, puisqu'elles supposent de plus en plus des évolutions fortes d'activité. Ainsi, les salariés qui ont bénéficié de ces formations devront pouvoir prendre en charge des activités nouvelles dans le cadre de mobilités fonctionnelles qui doivent les conduire dans des univers professionnels assez radicalement différents de ceux qu'ils connaissaient jusqu'alors.

### 1.1 Les techniques de capitalisation des compétences dans les organisations

Confronté non seulement à la pyramide d'âge vieillissante de son entreprise, mais également aux différentes ambitions des salariés les poussant à la recherche d'autres opportunités de travail plus satisfaisant, le directeur des ressources humaines doit prévenir la fuite des savoir-faire de sa société, que laisse augurer les différents types de mobilité. Le problème ne peut qu'aller en s'accroissant, car nous sommes en présence de deux soucis majeurs : les anciens salariés vont partir avec leur expertise, leurs savoirs et leurs compétences ; les nouveaux venus n'auront pas bénéficié de la transmission des savoirs

et/ ou ne seront pas formés aux pratiques professionnelles exigées. Le sentiment d'efficacité personnelle, facteur important de capitalisation, est le jugement que porte l'individu sur ses capacités à organiser, à exécuter une tâche requise et à s'adapter, pour apprendre une performance déterminée Bandura, (1996, 1997). Ce sentiment influence l'apprentissage et la capitalisation. Le directeur des ressources humaines doit trouver la stratégie qui lui permettrait à la fois de recenser les compétences et d'identifier les besoins de l'entreprise.

L'étude empirique menée sur la base d'un questionnaire a révélé statistiquement les résultats suivants : avant la session de formation, il y a l'identification personnelle des besoins de formation (cf questions 43, 44 et 45 annexe 2). Pour 62,5% des DRH, la formation suivie répondait assez prioritairement à ce qu'ils ont identifié personnellement comme besoin. Selon 25%, c'est prioritaire et très prioritaire pour 12,50%. Dans les entreprises textiles, 37,50%, des DRH affirment que l'envoi en formation continue s'effectue en fonction des besoins individuels. Avec un taux de réponse uniforme : 25% de part et d'autre, les DRH des industries de minéraux non métalliques et machines - matériels estiment opportun l'identification des besoins individuels de formation. 12,50% des DRH des entreprises agroalimentaires s'inscrivent dans la même logique.

Au total, la règle de l'identification personnelle des besoins de formation dans l'optique de la capitalisation des compétences est donc vérifiée.

En terme de pertinence perçue par le salarié de la demande formulée par les responsables de son organisation (question 55 et 56), sur les cinquante et une réponses, 48 employés soit 94, 11% affirment sa pertinence. Pour les 5,9% de salariés restants, cette pertinence n'est pas aussi vraisemblable qu'on aurait pensée. Les tableaux 26 et 27 suivants retracent respectivement l'identification des besoins individuels de formation et celui de la pertinence perçue par le salarié de la demande formulée.

Tableau 26 Répartition des entreprises selon l'identification et le recensement des besoins individuels de formation

Type d'activité		Identification et recensement des besoins individuels de formation			Total
		Très prioritaire	Prioritaire	Assez prioritaire	
Textile	fréquence	0	1	2	3
	% du total	0,00%	12,50%	25,00%	37,50%
Agroalimentaire	fréquence	0	1	0	1
	% du total	0,00%	12,50%	0,00%	12,50%
Machines et matériel	fréquence	1	0	1	2
	% du total	12,50%	0,00%	12,50%	25,00%
Minéraux Non métalliques	fréquence	0	0	2	2
	% du total	0,00%	0,00%	25,00%	25,00%
Total	fréquence	1	2	5	8
	% du total	12,50%	25,00%	62,50%	100%

Source : réalisé à partir du logiciel SPSS

Quant à la pertinence perçue par les employés des nouveaux acquis de formation, le résultat est présenté dans le tableau 27.

Tableau 27 Répartition des salariés selon la pertinence perçue des nouveaux acquis de formation.

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valable	Pourcentage cumulé
Pas du tout	1	1,3	2	2
Un peu	2	2,5	3,9	5,9
Moyennement	3	3,8	5,9	11,8
Assez	3	3,8	5,9	17,6
Bien	23	28,8	45,1	62,7
Tout à fait	19	23,8	37,3	100
Total	51	63,8	100	
Manquant	29	36,3		
Total	80	100		

Source : réalisé à partir du logiciel SPSS

L'analyse de contenu des questions ouvertes amène à comprendre que la stratégie de segmentation démographique des cadres et des employés jugés compétents existe au sein des industries. Comme l'a signalé la majorité des directeurs des ressources humaines enquêtés, non seulement ils utilisent une stratégie qui leur permettrait à la fois de recenser les compétences et d'identifier les besoins des entreprises mais également, ils sélectionnent chaque année ou chaque deux ans pour certains, un échantillon représentatif de la population de leurs salariés compétents qu'ils étendent ensuite à tous les salariés de la société. Un autre aspect de la question, souligné par les dirigeants est que : « le problème se complexifie dès lors qu'il s'agit de compétences transversales, de compétences associées ou formelles car elles concernent des savoirs qu'il faut tout d'abord extraire du mode de fonctionnement inconscient des salariés ».

Pour répondre aux attentes de mobilité interne et de flexibilité de la société, il est vraiment nécessaire d'identifier les besoins en formation et organiser la fidélisation des employés jugés compétents. Mais cette démarche de capitalisation que propose le résultat de nos enquêtes, s'entend plus en terme de processus dynamique et collectif, créateur de valeur, qu'en terme de système de bases d'information statique et individuel (profils, métier...), créateur d'une inertie résistante au changement et à l'innovation à cause d'une trop grande valorisation des compétences désuètes.

Le jeu de tous les acteurs au sein de la capitalisation est essentiel. Disposer d'informations complètes et détaillées sur les ressources disponibles ne suffit pas pour mettre en œuvre une approche capitaliste des richesses humaines et de ce fait, de la performance de l'entreprise.

Réciproquement, cumuler tous les besoins en compétences sans connaître les richesses mobilisables ne peut être que stérile. La pratique observée lors de nos investigations est la suivante : les entreprises déploient des efforts considérables pour identifier, clarifier, organiser leur connaissance du capital humain sans accorder l'importance nécessaire à leurs besoins en terme de richesse ainsi qu'aux jeux et interactions de ces différentes variables. L'expression de la demande ou du besoin est ce qui rend

possible cette dynamique de la capitalisation dont l'entreprise peut tirer profit pour rester innovante et compétitive.

### 1.3 La stratégie de transfert des compétences dans les industries

Kirkpatrick est un des premiers à avoir modélisé l'évaluation de l'action formation. Son modèle décrit les quatre niveaux d'évaluation des effets formation repris par la suite par Meignant, (1995) et précise les méthodes de mesure de chacun de ceux-ci. Ces quatre niveaux d'évaluation des effets formation sont mentionnés dans le sous-titre précédent (la capitalisation des compétences). Le modèle de Kirkpatrick a pour ambition première de mesurer les quatre niveaux des effets formation. Il ne traite donc pas en détail des facteurs d'influence du transfert des compétences, en se contentant de citer cinq conditions facilitatrices.

Le modèle multifactoriel de Haccoun et Laroche, (1999) pallie cette « insuffisance » ; il répertorie quatre facteurs individuels et trois facteurs organisationnels, qui devraient permettre d'approcher le niveau de transfert des compétences et d'analyser les conditions intervenant dans celui-ci. Mais, l'objectif primordial dans cette recherche est de cerner le plus simplement possible les principaux facteurs d'influences du transfert des acquis dans les entreprises. Pour ce faire, l'accent est mis sur deux facteurs individuels (la motivation à transférer et le sentiment d'efficacité personnelle) et un facteur organisationnel (l'incitation au transfert et le renforcement des comportements transférés), car ils semblent proches de la réalité de formation. De plus, l'environnement de travail de l'apprenant exerce également une influence marquée sur le transfert des apprentissages Tannenbaum et Yukl, (1992).

Les résultats de nos enquêtes dans les industries par rapport à ces facteurs se présentent comme suit : en matière d'efficacité personnelle, sur les quatre vingt salariés interrogés, il y'a 61,3% de « oui » et 38,8% de manquant c'est-à-dire sans réponse (tableau annexe 4). Par rapport aux DRH, 57,20% affirment la découverte d'autres potentialités au niveau des salariés suite à la formation continue reçue et 42,90% de

réponses négatives. Partant des réponses à ces questions (33, 57,55 et 58), la conclusion suivante est à priori tirée : l'efficacité personnelle est au rendez-vous dans les entreprises industrielles béninoises suite à des formations continues. L'hypothèse 2 qui s'énonce comme suit : La formation continue est un moyen qui permet d'asseoir les compétences dans les entreprises industrielles béninoises, est donc vérifiée. Le tableau 28 retrace le taux de capacité d'application dans le travail des nouveaux acquis.

Tableau 28 : Répartition des salariés par rapport à leur capacité d'application de nouvelles compétences acquises

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage Valable	Pourcentage Cumulé
Pas du tout	1	1,3	2	2
Un peu	4	5	7,8	9,8
Assez	1	1,3	2	11,8
Bien	11	13,8	21,6	33,3
Tout à fait	34	42,5	66,7	100
Total	51	63,8%	100	
Manquants	29	36,3		
Total	80	100		

Source : réalisé à partir du logiciel SPSS

En matière de motivation à transférer les acquis de formation, au total 51 réponses sont collectées (tableau 29) parmi lesquelles 50 soit 62,5% des salariés éprouvent de la motivation à transférer ses acquis. Par contre 1 soit 1,3% ont un avis négatif. Pour 29 soit 36,3% des employés sont restés réfractaires à la question. Evidemment dès le départ il y a 20 employés qui ont déclaré l'inexistence de plan de formation dans leurs entreprises. Cette progression du taux de négation voudra t-elle signifier que le transfert des compétences est influencé par d'autres facteurs ?

Tableau 29 : Répartition des salariés par rapport à leur degré de motivation à appliquer les nouveaux acquis.

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage Valable	Pourcentage Cumulé
Pas du tout	1	1,3	2	2
Un peu	2	2,5	3,9	5,9
Moyennement	3	3,8	5,9	11,8
Assez	3	3,8	5,9	17,6
Bien motivé	23	28,8	45,1	62,7

Très motivé	19	23,8	37,3	100
Total	51	63,8	100	
Manquant	29	36,3		
Total	80	100		

Source : réalisé à partir du logiciel SPSS

Par rapport aux différentes questions suivantes (question 46, écoute des salariés et reformulation de l'exposé en fonction de leurs objectifs) : 18,18% de « Oui » contre 81,81% de « Non » ; (question 47, utilisation de méthodes facilitant le transfert : 90,90% de « Oui » contre 9,09% de « Non » ; Question 51, réalisation d'une synthèse des principaux apprentissages 9,3% de « Oui ». contre 90,7% de « Non ».

Au regard de ces résultats, l'écoute et la prise en compte des attentes des salariés, pour la formation à venir ne sont pas des pratiques régulières. Cela peut avoir un effet défavorable sur le transfert. En plus de cela s'ajoute le fait qu'il n'y a pas de réalisation de synthèses des compétences développées. Sur trois pratiques, deux ne s'appliquent pas. Ce qui souligne la non homogénéité des pratiques du centre de formation. Cette première étape de la formation met en cause les pratiques favorisant le transfert des compétences chez les salariés.

La deuxième pratique avant la session de formation, est l'ajustement perçu par le salarié, de la demande de formation formulée par les responsables de son organisation à ses besoins de formation. Les réponses du tableau présentant l'identification et le recensement des besoins individuels de formation (62,50% de assez prioritaire ; 25% de prioritaire et 12,50% de très prioritaire) montrent que avant la session de formation les besoins sont identifiés lorsqu'il s'agit des dirigeants. Pour juger, il faudrait que l'apprentissage réalisé pendant la session présente une utilité.

Au total 94,3% des répondants déclarent utile l'apprentissage réalisé en formation. Il est observé, à ce titre, que plus la demande de formation formulée par les responsables de l'organisation est jugée pertinente par les salariés en formation, plus le stagiaire transfère les acquis de la formation. Une telle pratique sur le transfert souligne d'emblée l'importance du rôle des responsables de l'organisation d'origine du salarié stagiaire. Si la demande de formation formulée par les responsables de l'organisation de l'employé stagiaire s'ajuste à ses besoins, le projet de formation s'ancrera dans sa

réalité de travail, dans la réalité et dans les missions de l'entreprise. Le salarié stagiaire comprendra ainsi la nécessité de la formation qu'il suit. D'autres pratiques non négligentes sont celles individuelles et organisationnelles au sein des entreprises béninoises. Les pratiques individuelles ont trait au positionnement personnel du salarié stagiaire par rapport à la formation qu'il vient de suivre et par rapport à la question du transfert. Les pratiques organisationnelles se rapportent à l'intérêt et aux encouragements que suscite chez les responsables de l'organisation, le transfert des acquis, lors du retour en organisation.

La première pratique individuelle est la motivation à transférer. Cette affirmation peut paraître triviale, mais le lien entre motivation à réaliser une action et la réalisation effective de cette action n'est pas direct. Les données récoltées ont toutefois permis de montrer que, plus les salariés stagiaires se déclarent motivés à transférer ce qu'ils ont appris en formation, plus nous observons un niveau élevé de transfert. Le sentiment d'efficacité personnelle joue également un rôle important. Il ne suffit pas d'être motivé à réaliser une action, il faut encore en être capable.

En effet, si le salarié perçoit, que ses collègues supérieurs l'encouragent à maintenir son transfert, il aura une impression renforcée de l'utilité des apprentissages transférés pour son travail, son équipe et son organisation. Toutefois, le nombre de réponses "Non" pour la question 64 : encouragement à maintenir l'application de ces apprentissages dans le travail est 5 soit 9,8% contre 62,7% soit 47 réponses "oui" ; question 63 : constatation du changement dans le travail lors du retour de la formation, le nombre de réponse "Non" est 2 soit 3,9% contre 49 réponses "Oui " soit 68,6%. Dans les deux questions, le nombre de non- réponses récoltées est 29.

Il est à souligner a priori qu'après la session de formation, les collègues de ces employés stagiaires ont constaté un changement dans leur application au travail. Ceci grâce aux acquis de la formation. Ces acquis et les encouragements perçus de ce changement constituent les pratiques organisationnelles des entreprises au Bénin. Par collègues, il faut entendre tant les supérieurs hiérarchiques que les

professionnels d'un niveau équivalent à celui du stagiaire. Ces deux pratiques organisationnelles sont cruciales, car elles ont trait à la gestion organisationnelle de l' « après formation ».

Au regard de ces réponses, il est remarqué à travers les différentes pratiques, qu'il y'a discrimination dans le traitement du personnel. Les cadres sont mieux considérés que les autres salariés. Pour preuve : il y a à leur niveau l'identification et le recensement des besoins individuels de formation 62,5% de "Oui" alors que 18,18% seulement de "Oui" chez les autres salariés.

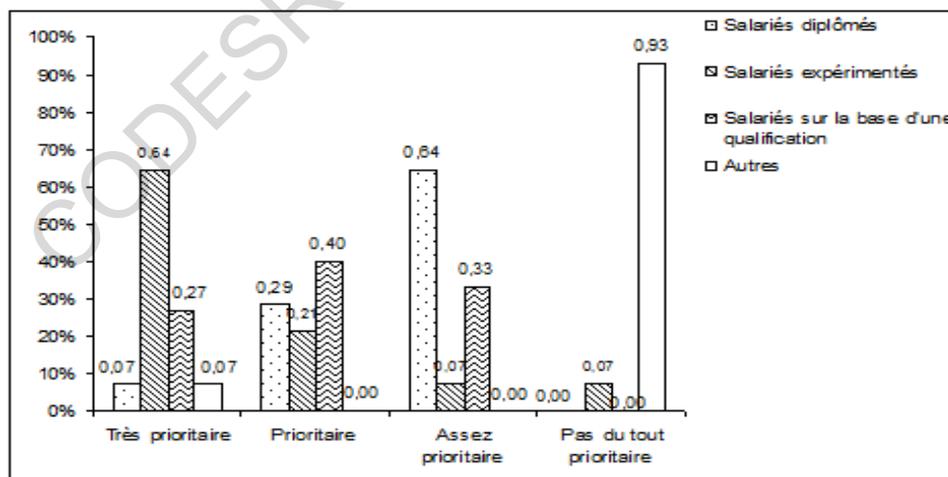
## ***Paragraphe 2. La gestion des compétences illustrée par des pratiques de GRH***

Une entreprise est un regroupement d'hommes œuvrant pour atteindre un but précis. Sa bonne marche dépend de la qualité de ses hommes, de leur dévouement. L'entreprise doit donc choisir de la meilleure manière possible ses membres, placer chaque collaborateur au poste exact qui convient à ses aptitudes et aspirations. Ceci se fait par une bonne politique de recrutement. Une fois recruté, la gestion de la carrière du salarié doit être une préoccupation. De tout temps, la carrière est une succession d'affectation à des postes de travail et la gestion d'une carrière inclut le suivi dans le passé, le présent et l'avenir des affectations d'un salarié au sein des structures de l'entreprise Peretti, (1990). Il est unanimement reconnu qu'aujourd'hui la nouvelle gestion des carrières consiste en une plus forte individualisation des parcours et de leur gestion. Elle répond à diverses logiques de qualification et vise la définition de solutions ad hoc. De nombreuses entreprises se tournent alors vers les technologies de l'information et de la communication pour faire fonctionner en interne de véritables marchés de l'emploi afin de satisfaire aux mieux les contraintes de chaque salarié, et de chaque entreprise. Dans ce nouveau paysage, la notion de carrière occupe une place centrale. La volonté est de promouvoir une vision dynamique des parcours professionnels qui ne peuvent plus être prédéterminés comme l'étaient les plans de carrière. La gestion de la carrière, vue sous cet angle, mérite d'être complétée par un troisième élément. Cet élément, aussi fondamental est la rémunération des salariés dans l'entreprise. Ce sont ces trois grandes pratiques

de GRH qui illustrent la gestion des compétences dans les entreprises industrielles au Bénin (recrutement, gestion des carrières, rémunération) que nous exposons dans ce paragraphe.

## 2.1 La politique de recrutement des employés dans les entreprises ciblées

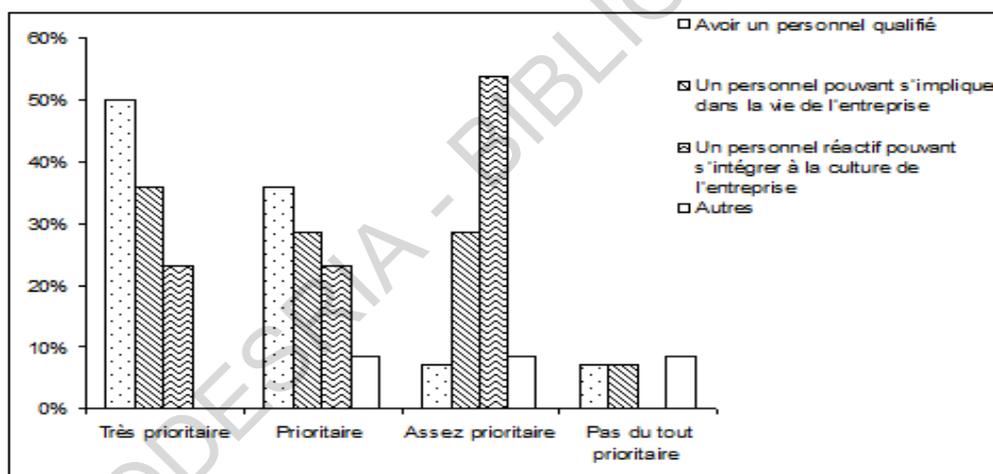
Dans la littérature managériale, les modes de recrutement possibles sont nombreux : promotion interne, recrutement auprès d'autres sociétés, auprès des universités et écoles supérieures, les petites annonces, les agences de placement etc. chaque mode a ses avantages et inconvénients. De plus, l'environnement de l'entreprise détermine bien souvent, le mode de recrutement utilisé. Les questions de base utilisées pour apprécier les modes de recrutement sont les suivantes : "votre entreprise a pour politique de recruter " ; "Quels sont les objectifs que vous visez lors d'un recrutement ? " et "Parmi les types de recrutement suivants lesquels sont utilisés par votre entreprise ?". Trois modalités au moins étaient suggérées par question. Les réponses suivantes en taux ont été recueillies auprès des directeurs des ressources humaines.



Graphique 7 : Répartition des employés selon les critères de recrutement.

Deux politiques de recrutement prédominent dans les entreprises industrielles béninoises. Ils privilégient des salariés expérimentés donc opérationnels immédiatement (64,30% très prioritairement) et des

salariés diplômés (64,3% assez prioritairement). On peut penser, a priori, que les entreprises industrielles béninoises sont très soucieuses du choix de leur personnel compétent. Ce sont souvent des salariés opérationnels qui n'ont plus besoin d'autres formations avant d'exercer des fonctions. Ils sont susceptibles d'apporter également de nouvelles idées, de nouvelles façons d'aborder les problèmes. Mais, avec ces taux qui sont identiques de part et d'autre (64,3%), la frontière entre formation continue et formation initiale doit être revisitée dans les industries béninoises. Cela étant, le poids de la formation initiale sur la carrière des employés reste important. Ce résultat statistique permet de comprendre que la formation initiale facilite d'une part l'insertion professionnelle de ses titulaires à travers une fonction de sélection et de socialisation et à travers la préparation à différents postes accessibles aux salariés débutants. En poussant plus loin, la formation initiale confère aux jeunes des compétences spécifiques nécessaires à l'exercice d'une fonction.



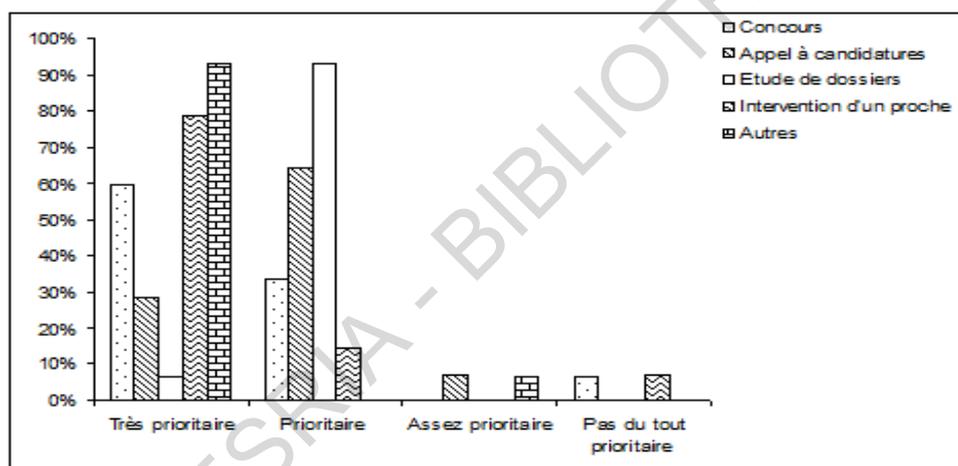
Graphique 8 : Répartition des DRH selon les objectifs de recrutement.

Deux objectifs sont prédominants en matière de recrutement : avoir un personnel qualifié et un personnel réactif pouvant s'intégrer à la culture de l'entreprise. Ils accordent de façon très prioritaire une importance aux personnels qualifiés. Environ 50% des directeurs de ressources humaines affirment l'utilisation de cette stratégie lors des recrutements. Cette pratique vient appuyer celle des salariés qualifiés et témoigne, que la majorité des industries béninoises sont très soucieuses du choix de leur personnel d'encadrement. Le mode de recrutement utilisé n'est pas sans incidence sur le fonctionnement de l'entreprise. Un bon fonctionnement avec une performance au rendez-vous dépend d'énorme

facteurs dont la culture d'entreprise. Rechercher des collaborateurs réactifs, pouvant s'intégrer à la culture de l'entreprise est un objectif qui est assez prioritaire dans la manière de sélectionner les salariés. Selon 53,80%, cet objectif est incontournable car la culture d'entreprises désigne l'ensemble des pratiques, des modes d'organisation, des valeurs qu'une entreprise utilise pour structurer ses activités, organiser la coopération entre les différents acteurs sociaux et créer un sentiment d'identité chez ses membres Akanni, (1997). Cette définition indique tout le soin qu'il faut porter au recrutement.

Par rapport à la troisième question, cinq modalités au moins étaient suggérées : concours- appel à candidatures- étude de dossiers- intervention d'un proche- autres précisez.

Le graphique 9 présente le taux de réponse par rapport aux modes de recrutement.



Graphique 9 : Répartition des employés selon les modes de recrutement.

Trois modes de recrutement prédominent chez ces entreprises ciblées. La sélection sur concours, intervention d'un proche et autres. Les troisièmes et quatrièmes modes de recrutement sont : les concours et l'intervention d'un proche.

- le recrutement par concours est un complément des cas de la recherche des salariés diplômés et de salariés qualifiés ;
- le recrutement par l'intervention d'un proche traduit le souci de confiance placé en ses amis, des relations entretenues avec les membres du personnel de l'entreprise et ce dernier. Ce type de recrutement aux dires de certains enquêtés permet une adaptation très rapide des nouveaux

embauchés à des conditions de travail qu'ils connaissent indirectement. En définitif, les modes de recrutement dominants sont basés sur l'expérience, les concours, la qualification et surtout l'intervention d'un proche. Lorsqu'ils n'ont pas de relation dans l'entreprise, ils préfèrent s'en tenir aux trois premières modalités.

A la question, le mode de recrutement en cours dans votre entreprise s'applique-t-il à toutes les catégories socioprofessionnelles, les réponses suivantes ont été données : 80% des directeurs de ressources humaines disent que le mode de recrutement n'est pas appliqué de la même manière à toutes les catégories socioprofessionnelles. Par contre, 20% des répondants jugent de la possibilité d'appliquer à toutes les catégories socioprofessionnelles de la même manière le mode de recrutement. Pour ces derniers, on peut à priori penser que le mode de recrutement peut être uniforme pour toutes les catégories socioprofessionnelles.

## 2.2 La politique de gestion des carrières et la sécurité de l'emploi

Pour beaucoup, repenser la carrière et sa gestion suppose de connaître que la carrière ne peut pas être réduite à sa dimension objective. Au-delà des parcours effectivement observables, la carrière renvoie également aux jugements et aux attentes portées par un individu sur son parcours professionnel. Ainsi, une carrière ne suppose pas forcément de changement de poste<sup>58</sup>. Elle peut s'expliquer, par exemple, à travers une prise d'autonomie croissante dans son emploi, ou par l'élargissement de son expertise. La reconnaissance de ce type d'évolution à l'intérieur d'un emploi donné est d'ailleurs cohérente avec le développement du professionnalisme exigé par certains métiers qui requièrent un réel apprentissage de leurs titulaires. De pareille reconnaissance rime par ricochet, avec le développement des compétences.

Elle suppose toutefois de faire évoluer certaines pratiques de gestion notamment :

- de reconnaître que les postes évoluent avec leur titulaire ;
- de revoir régulièrement les définitions de postes et leurs cotations ;

---

<sup>58</sup> Ce qui est nouveau par rapport aux conceptions dominantes de la carrière. Voir, par exemple la définition classique. « Une carrière est une succession d'affectation à des postes de travail et la gestion d'une carrière inclut le suivi dans le passé, et l'avenir des affectations d'un salarié au sein des structures de l'entreprise ». In J.M. PERETTI, Ressources humaines, Paris, Vuibert-Gestion, 1990, P1 223

- d'affiner les critères d'évaluation des salariés.

Au regard de ces différents points, les questions centrales suivantes sont utilisées pour apprécier les pratiques de gestion des carrières dans les industries au Bénin. Il s'agit de :

- dans votre emploi actuel, êtes-vous satisfait de vos possibilités d'avancement ?
- êtes-vous dans une organisation ou un emploi qui vous permet d'être à la pointe des tics ou nouveaux produits ?
- dans votre emploi actuel, êtes-vous satisfait de demeurer et de progresser dans votre champ de spécialisation professionnelle ?

Ces trois questions suggérées ont permis d'avoir les réponses suivantes au cours de nos enquêtes. Par rapport à la première question, 51,3% ne sont pas satisfaits contre 48,80% qui sont satisfaits et 2,5% sont restés insensibles à la question. On peut, a priori penser que 51,3% des employés trouvent inéquitables et inopportunes les promotions dans leur organisation alors que 48,80% estiment opportunes et équitables.

Parmi les 80 réponses relatives à la deuxième question, 78 sont exploitables, soit un taux de réponses exploitables de 97,5%. Par rapport à la question, 46,2% expriment leur satisfaction d'être dans une organisation qui leur permet d'être à la pointe des tics ou nouveaux produits. Par contre 38,5% expriment leur insatisfaction.

Pour ces deux premières questions, les réponses obtenues montrent la détermination des dirigeants d'entreprises à promouvoir le développement de compétences techniques et managériales. Il y a deux groupes d'individus : la catégorie de ceux qui orientent leur carrière afin de développer leur expertise dans un domaine précis. Le management ne les intéresse pas et ils rejettent l'idée de se développer comme « généraliste ».

La deuxième catégorie est constituée des individus qui sont préoccupés par une évolution dans la hiérarchie managériale. Ils souhaitent avoir des responsabilités et lient les réussites de l'entreprise à leurs propres efforts. Les compétences sur lesquelles ils souhaitent se développer sont leur capacité à

résoudre des problèmes, leurs compétences relationnelles et leur résistance au stress. Enfin 15,4% n'ont pas manifesté leur sentiment.

L'opportunité des avancements et leur équité constituent des éléments d'appréciation de la gestion des carrières. L'équilibre tendanciel dans les réponses semble traduire la rareté des promotions et de leur iniquité. Il est donc à souligner avec réserve que les salariés des entreprises industrielles béninoises bénéficient rarement des avancements. Ce qui sans doute peut être à l'origine des départs.

En ce qui concerne la troisième question : " Etes-vous satisfait de demeurer et de progresser dans votre champ de spécialisation professionnelle ?". Cette question de base a permis de collecter les réponses suivantes :

Sur 77 répondants, il y a 55,9% qui sont satisfaits du fait qu'ils demeurent et progressent dans leur champ de spécialisation. Pour 31,2% leur avis est négatif et 13% n'ont pas manifesté leur sentiment par rapport à la question. On peut penser a priori que, la majorité est satisfaite du fait de cette possibilité qui leur est offerte. Cela marque le désir de stabilité et de sécurité recherché par les salariés. Ce désir peut être d'avoir une stabilité d'emploi ou une stabilité géographique ; ou encore une stabilité au niveau de la vie familiale, voir la possibilité d'intégrer une communauté.

En réalité 15,4% et 2,5% de non- réponses dans le cas : être à la pointe des tics, et 13% ajouté au 3,8% de non-réponses de la question demeurer et progresser dans son champ de spécialisation suscite des doutes dans la politique de gestion des carrières dans les entreprises au Bénin. Mais demeurer et progresser dans l'entreprise sont des enjeux qui dépendent de la rémunération et de la motivation.

### 2.3 La rémunération et la motivation des salariés dans les entreprises

De l'ouvrier au cadre supérieur en passant par l'agent de maîtrise, l'unanimité existe sur la non-adéquation entre la rémunération et le travail fourni. Ils estiment tous qu'ils sont sous- payés. De plus, à les croire, la politique salariale est inéquitable, inadaptée et malsaine pour l'équilibre social de leurs entreprises.

L'homogénéité des réponses des enquêtés sur la question salariale, nous a conduit à rechercher ce que gagne en moyenne un salarié du secteur industriel béninois. Les grilles salariales varient d'une entreprise à l'autre. De plus, aux salaires, il faut ajouter d'autres avantages tel le crédit logement, le treizième mois et les différentes primes etc. Cependant, on peut dire qu'en moyenne un cadre supérieur gagne environ 150.000 FCFA sans compter les autres avantages, un agent de maîtrise touche environ 68.000 à 80.000FCFA, un agent de bureau a un salaire moyen compris entre 50 et 60.000FCFA. Les ouvriers parfois en dessous du SMIG (Salaire Minimum Inter Garanti) car la plupart ne sont pas déclarés à la Caisse Nationale de Sécurité Sociale (CNSS).

Ces rémunérations sont-elles suffisantes ? S'il est difficile d'émettre un avis tranché, on peut cependant faire recours aux résultats statistiques. La question centrale qui permet de cerner l'insuffisance du salaire est la suivante : « Etes-vous satisfait de votre salaire par rapport à l'importance du travail que vous faites ? » ; "Etes-vous satisfait des compliments que vous retirez de votre travail ? ». Les réponses suivantes sont récoltées par rapport aux deux questions.

Par rapport à la première question, 36,3% de réponse " Oui" c'est-à-dire satisfait de leur salaire, 33,8% ne sont pas satisfait, 27,5% n'ont pas voulu faire savoir leur sentiment par rapport à la question et 2,5% de "non-réponse". On peut, a priori dire que, les salariés ne sont pas satisfaits de leur rémunération dans les industries béninoises.

Quant à la question des compliments retirés de leur travail, les résultats statistiques donnent de visibilité sur la satisfaction ou non des employés.

Parmi les répondants, 31 salariés soit 38,8% trouvent satisfaisant les compliments qu'ils reçoivent ; 33 employés soit 42,9% ne sont pas satisfaits ; 13 soit 16,9% n'ont pas donné leur opinion enfin 3 salariés soit 3,8% de "non-réponses". On peut donc dire que les compliments reçus pour la réalisation d'un travail ne sont pas proportionnels à l'importance du travail effectué où qu'il y a discrimination dans la pratique.

Les salaires sont plus bas dans les industries au Bénin que dans les industries de la sous région excepté les industries du Togo. Il convient de souligner tout de suite que, la vie coûte moins cher au Bénin qui, est l'un des pays les moins chers d'Afrique Occidentale, voire d'Afrique. En dépit de cette caractéristique de pays moins cher, même ceux qui ont les salaires les plus élevés dans ces industries se plaignent et sont parfois plus sujets aux ennuis matériels. Enfin, et c'est certainement l'élément déterminant, les salariés ont dans la majorité d'importantes charges familiales. Le second élément et le plus important est le fait que les salaires n'évoluent pas proportionnellement avec l'inflation. Lorsque les employés sont rémunérés et que cela ne s'accompagne pas d'une motivation, ils n'ont pas le sentiment d'appartenance à l'entreprise.

#### □ **la motivation des salariés dans les entreprises**

La motivation, concept très courant, est liée aux notions de désir et de besoin « Elle joue un rôle dynamique et fédérateur dans toutes les formes d'activités sociales, économiques, politiques et collectives » Enregle, (1990). La motivation est de deux natures différentes :

- celle qui est donnée par l'entreprise, sous la forme de prime, promotion, marque de standing, etc. : c'est la motivation extrinsèque ;
- celle qui naît dans l'individu lui-même, du fait de son travail (que l'entreprise peut, tout de même, en être à l'origine) : c'est la motivation intrinsèque.

Les résultats obtenus auprès des quatre vingt salariés vont nous permettre de bien cerner comment ces deux aspects de la motivation sont appliqués dans les entreprises béninoises.

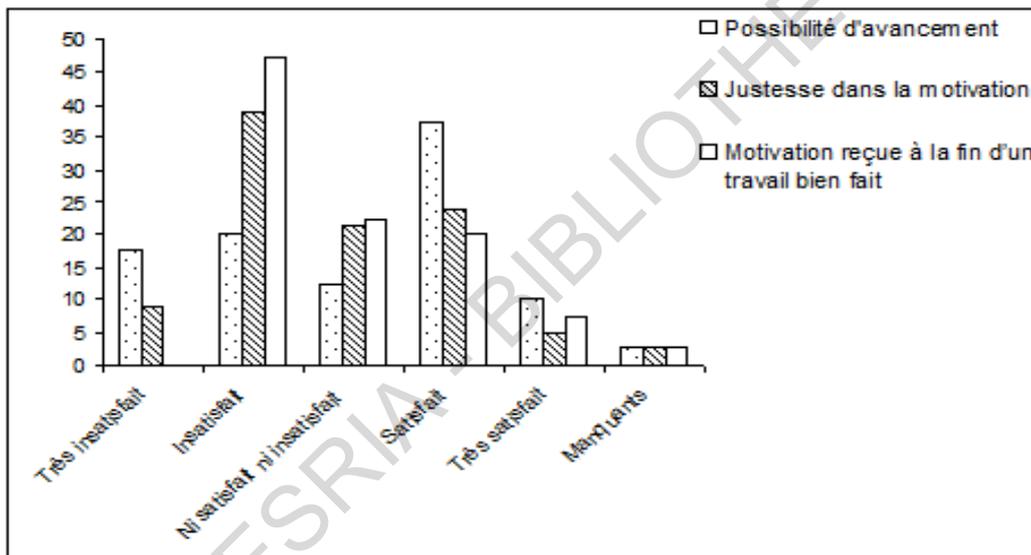
#### **. La motivation extrinsèque**

L'objectif primordial de toute organisation est de parvenir à susciter l'adhésion de son personnel à ses objectifs, accroître leur engagement et leur fidélité. Pour y parvenir, elle dispose de toute une panoplie de mesures incitatives : promotion, participation aux résultats, prime, rémunération attrayante, intéressement des salariés à l'entreprise, etc.

L'opportunité des promotions et leur équité constituent une source de motivation ou de démotivation. Pour savoir l'appréciation qu'ont les salariés de leur système de promotion et de la justesse dans la motivation, nous leur avons posé les questions suivantes :

- Dans votre emploi actuel, êtes vous satisfait :
  1. De vos possibilités d'avancement ?
  2. De la justesse dans la motivation ?
  3. De la façon dont vous êtes motivé par les dirigeants à la fin d'un travail bien fait ?

Les réponses récoltées auprès des salariés sont présentées sur le graphique 10.



Graphique 10 : Répartition des employés selon leurs satisfactions par rapport aux systèmes de promotion et de motivation.

Par rapport aux possibilités d'avancement, les résultats montrent que 38 employés soit 48,8% sont satisfaits de leur possibilité d'avancement. 30 salariés soit 38,5% sont insatisfaits de leur possibilité d'avancement. 10 employés soit 12,8% sont ni insatisfait ni satisfait de leur possibilité d'avancement. 2 employés soit 2,5% n'ont pas donné leur avis.

Les douze salariés qui sont restés plus ou moins réfractaires à la question ne nous permettent pas de juger de la validité ou non des possibilités de promotion au sein des entreprises ciblées. Peut-être avec les deux autres questions, la clarification peut être faite. Dans le souci d'avoir des réponses fiables, la

question est toujours adressée aux salariés, les seuls capables de dire réellement leur sentiment par rapport à la justesse ou non dans la manière de motiver.

Les résultats relatifs à la deuxième question indiquent que 23 salariés soit 29,5% affirment la justesse dans la manière de motiver. 38 employés soit 48,7% disent qu'il n'y a pas d'équité dans la manière de motiver. 17 salariés soit 21,8% sont ni satisfaits ni insatisfaits. 2 employés soit 2,5% de "non-réponse"

Au total 48,7% trouvent qu'il n'y a pas d'équité contre 29,5% qui affirment la justesse dans la manière de motiver. Avec une différence de 19,2% auxquels s'ajoutent certainement les sans opinions et les "non-réponses", on peut dire à priori, que la pratique est malsaine. Non seulement il y a insatisfaction au niveau de possibilités d'avancement des salariés mais également manque d'équité dans la manière de motiver.

### **. La motivation intrinsèque**

Pour ce qui concerne la troisième question de base, elle nous permettra de comprendre davantage que les employés en majorité n'apprécient pas positivement les pratiques des dirigeants en matière de motivation.

Il ressort des résultats que 38 salariés soit 48,7% sont insatisfaits. Il n'y a donc pas de motivation à la fin d'un travail bien fait. 22 employés soit 28,2% sont satisfaits. 18 salariés 23,1% sont sans opinion et 2 employés soit 2,5% n'ont pas du tout donné de réponse. Ajouté aux autres résultats, nous pouvons dire que cette divergence d'opinion peut se comprendre aisément si nous faisons recours aux théories des organisations selon Mintzberg, (1982) et repris par Pichault et Nizet (2000) lorsqu'on se place dans le cadre des configurations mécanistes et adhocratiques. Il faut rappeler ici que les configurations mécanistes se distinguent des configurations adhocratiques. Mais il est possible d'établir un lien entre ces deux configurations et deux des modèles de gestion des ressources humaines.

Les premières (mécanistes), s'apparentent au modèle de GRH objectivant. Elles s'entendent comme une systématisation des diverses dimensions caractéristiques d'une politique de gestion des ressources humaines : ce sont des règles impersonnelles, définies une fois pour toutes, qui régissent les relations

sociales en s'appliquant de manière uniforme à l'ensemble des membres de l'entreprise. Les pratiques arbitraires relatives aux systèmes d'avancement des salariés et des cadres sont limitées.

Les secondes (adhocratiques), correspondent au modèle de GRH individualisant. Elles sont davantage axées sur l'individualisation du rapport salarial Morville, (1995, pp. 105-117) : elles s'accommodent aisément d'une multiplicité de statuts, d'horaires ou de modes de rémunération variables, négociés dans le cadre d'accords interpersonnels. Ces pratiques dites arbitraires sont élevées d'autant plus qu'aucune règle n'est préétablie. Autrement dit, l'appréciation dans ce cas n'obéit pas à des règles précises. Elle dépend des rapports entre chef et subordonnés.

Cette pratique des dirigeants ne permet pas aux salariés d'avoir le sentiment d'appartenance pour pouvoir donner le meilleur d'eux-mêmes. Ni la gestion participative ni le management participatif ne s'observe dans ces entreprises enquêtées. Mieux l'analyse de contenu des questions ouvertes indique que des salariés ne participent pas à la gestion, la gestion n'est pas partagée, etc. sont de nombreuses expressions désignant un mode de gestion où les responsabilités ne sont pas partagées entre supérieurs et subordonnés dans les industries au Bénin.

### ***Paragraphe 3. Le degré de prise en compte des compétences dans les industries béninoises***

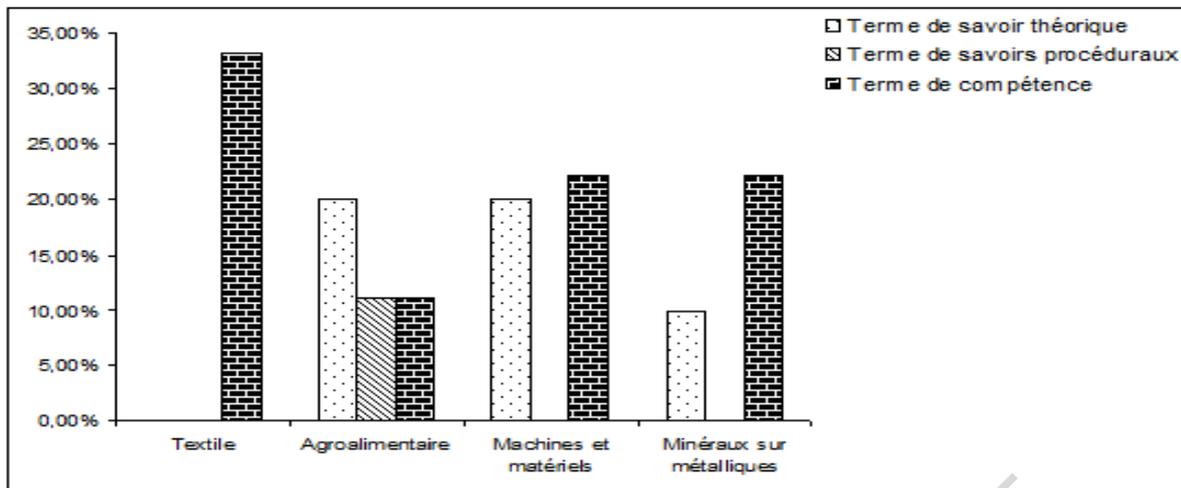
La compétence se distingue de la qualification par le fait qu'elle ne peut s'apprécier qu'en situation ; la compétence s'apprécie par rapport à la mise en œuvre de capacités dans un contexte professionnel donné. Or, le passage de qualifications détenues à des compétences mises en œuvre ne peut s'effectuer que grâce à un acteur clé : le salarié Au-delà même du triptyque « savoir, savoir-faire et savoir- être » déjà très révélateur en la manière, on perçoit le rôle essentiel du salarié dans la notion de compétence. Pour le Boterf (1999), « la compétence peut être comparée à un acte d'énonciation qui ne peut être compris sans référence au sujet qui l'émet ni au contexte dans lequel il se situe..... Il apparaît important

de saisir à la fois l'acteur et l'action, c'est-à-dire « l'énaction ». La compétence est toujours compétence (d'un acteur) en situation. Elle « émerge » plutôt qu'elle ne précède. ». Dans cette perspective, les industries béninoises se trouvant dans un environnement concurrentiel cherchent à se différencier de par leurs compétences distinctives. Animées par ce souci, elles ont choisit de stimuler l'engagement personnel du salarié à travers l'organisation de la formation continue afin de mieux répondre aux exigences de la performance collective. Autrement dit, la compétence de l'individu n'est pas une fin en soi. Elle doit être mise au service d'une mobilisation collective qui se mesure en termes d'efficacité, de résultats et d'adaptation au changement. La question qui se pose alors pour les industries au Bénin est de démêler l'écheveau du travail d'équipe, afin de reconnaître les compétences des uns sans décourager la participation des autres. Les démarches compétences s'appuient en effet sur des dispositifs d'évaluations personnalisés qui encouragent les stratégies individualistes. Les référentiels de compétences fournissent des repères qui permettent à chacun de mesurer sa progression en vue d'une promotion. La troisième inquiétude est la question de l'efficacité réelle de la formation continue dans les entreprises ciblées.

### 3.1 Les objectifs visés dans l'élaboration du plan de formation

Une entreprise égale des objectifs, la gestion des compétences, qui se veut incitative, se prête à de nouvelles formes de sélection. Elle est, plus exactement, d'une sensibilité extrême à l'état du marché du travail. Lorsque ce dernier est actif et les perspectives d'évolution ou de mobilités ouvertes, les conditions sont réunies pour qu'elle entraîne une dynamique de développement de compétence. Parmi ces conditions, le plus important est la formation continue organisée dans les entreprises et les objectifs qui l'accompagnent.

La question de base qui permet de savoir les objectifs visés dans l'élaboration du plan de formation est la suivante : « En quels termes les objectifs de la formation sont-ils formulés ? ». Les réponses suivantes sont obtenues à partir des résultats statistiques émanant de nos travaux d'enquête. A partir de la question, plusieurs objectifs sont émis. Les réponses récoltées vont permettre l'élimination un à un des objectifs qui ne sont pas valables. Faisons donc recours au graphique 11 ci-dessous.



Graphique 11 : Répartition des réponses favorables des entreprises selon les termes visés dans l'élaboration du plan de formation

Pour l'ensemble des entreprises, l'avis est partagé en termes de savoir théorique : 50,00% de réponses « Non » et 50,00% de réponses « Oui ». Par contre, en terme de savoirs procéduraux la proportion de réponses « Oui » est plus faible soit 33,33%. Elle est plus élevée soit 88,90% en terme de compétence.

Une analyse plus détaillée, nous révèle qu'au niveau des industries textiles le choix est net : il ne s'agit ni de savoir théorique, ni de savoir procéduraux, mais bien au contraire en terme de compétence.

Au niveau des entreprises agroalimentaires, on note la présence des trois termes lors de l'élaboration du plan de formation, mais à des proportions variées. Le terme de savoir théorique arrive en premier lieu avec 20% de réponses favorables suivi des deux autres avec chacun 11,10% de réponses favorables.

Les entreprises de machines et de matériels se basent sur uniquement les termes de savoir théorique et de compétence avec respectivement 20% et 22,20% de réponses favorables.

Les entreprises minérales non métalliques se basent également sur les termes de savoir théorique et de compétence avec respectivement 10% et 22,20% de réponses favorables.

En somme, les résultats permettent de retenir que les objectifs visés lors de l'élaboration du plan de formation, sont d'amener les bénéficiaires des différentes formations à acquérir des compétences et des savoirs théoriques. La formation continue est sollicitée pour répondre à la volonté des industries béninoises de pouvoir compter sur des cadres solides techniquement, mais également « solides personnellement ». Les entreprises se tournent notamment vers la formation pour permettre aux cadres

de développer les comportements appropriés à des modes d'organisation très exigeants envers les salariés. La nécessité d'opérer dans des univers dont les règles sont en constance redéfinition, comme celle de devoir faire face à un nombre très croissant de contradictions internes, suppose en effet de nouvelles aptitudes personnelles. Ainsi, les compétences des individus doivent compenser le manque de moyens mis à leur disposition, qui, est de ce fait, une situation à surmonter.

### 3.2 Les critères de progression en échelon dans les organisations

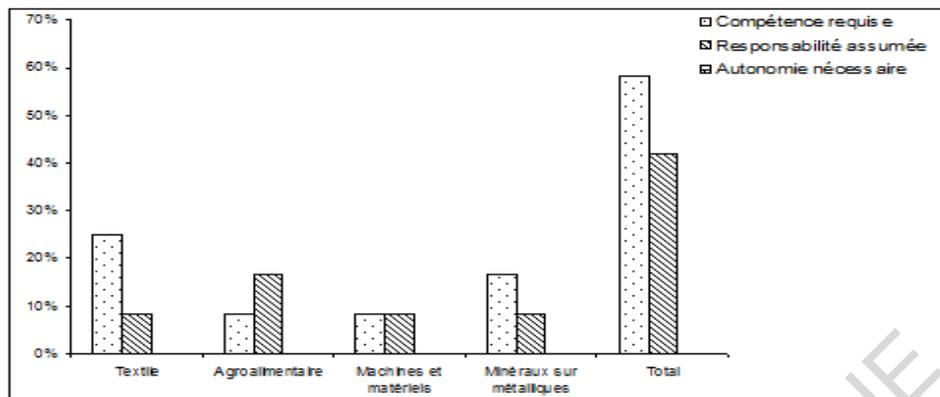
La gestion a toujours consisté en un ensemble de pratiques visant à promouvoir les attitudes, comportements, des savoir-faire et normes qui peuvent améliorer l'efficacité de l'entreprise.

Elle s'efforce de faire partager au personnel d'une organisation, la valeur clé sur laquelle elle s'appuie dans sa compétitivité et, par ricochet qu'elle utilise pour faire progresser ses employés. Conscient de la place centrale des salariés dans les dispositifs de gestion des compétences, le Medef, (2002) propose un nouveau « compromis salarial », une relation gagnant-gagnant qui échange le développement de l'employabilité des salariés contre l'engagement de ces derniers dans le développement de leurs compétences. Le salarié a tout intérêt à s'impliquer pour obtenir le « portefeuille de compétences » le plus riche possible avec toutes les conséquences que cela génère en termes d'employabilité, de mobilité externe et surtout de perspectives de progrès en échelon dans une organisation. Dans les entreprises béninoises (plus de 75% de l'échantillon), il existe un ensemble de critères qui est appliqué dans le cadre de la progression en échelons dans les organisations où ils travaillent.

Cet ensemble de critères dans son essence est accepté par les salariés. Ils le considèrent comme un moyen d'émulation lorsqu'il est fondé sur des pratiques claires, précises, respectées et applicables sans discrimination. C'est ce qui ressort des réponses à la question :

- quels sont les critères, qui définissent une progression en échelons au sein de chaque niveau ?

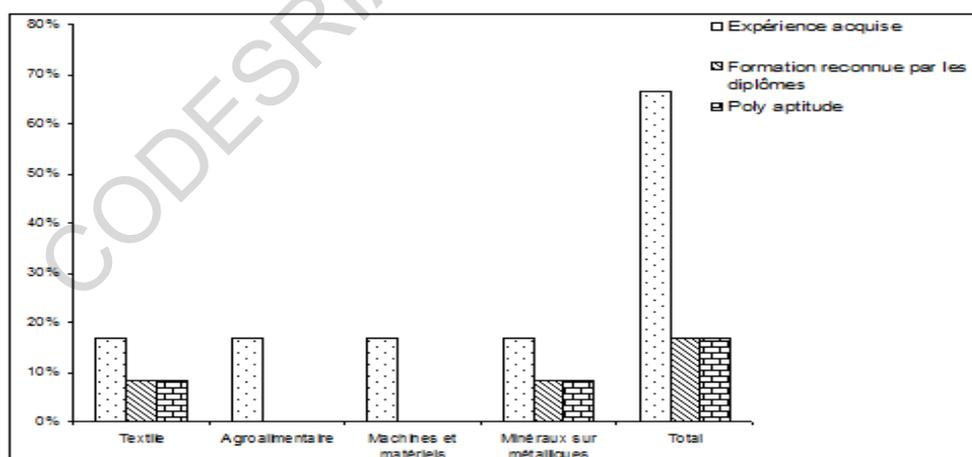
Au niveau des critères fondamentaux, la répartition des entreprises par rapport à ceux-ci est présentée au graphique 12.



Graphique 12 : Répartition des entreprises selon les critères fondamentaux de progression en échelons.

Parmi les critères fondamentaux, deux prédominent et sont choisis comme des valeurs clés sur lesquelles l'entreprise s'appuie pour décider de la progression en échelons de ses employés.

Le premier critère clé est la compétence requise. Il est sélectionné à un taux de 58,30% et le second critère fondamental (responsabilité assumée) vient avec un taux de 41,70%. On peut donc dire que les entreprises, pour décider du progrès en échelon de ses salariés, se fondent sur la compétence requise et la responsabilité assumée. Qu'en est-il au niveau des critères complémentaires ?



Graphique 13 : Répartition des entreprises selon les critères complémentaires de progression en échelons

Parmi ces critères complémentaires, seul le critère « expérience acquise » domine avec un taux de 66,70% (graphique 13). Au total, les critères d'appréciation d'un progrès en échelon se présentent dans

la hiérarchie suivante : les compétences requises, la responsabilité assumée et l'expérience acquise. L'expérience acquise qui ne peut pas être entièrement dissociée des compétences peut permettre d'estimer, le degré de prise en compte des compétences dans les industries béninoises.

La formation initiale, c'est-à-dire celle reconnue par les diplômes vient avec un taux de 16,70%, cela témoigne à quel point elle confère aux employés des compétences spécifiques nécessaires à l'exercice d'une fonction. Une de ses fonctions est aussi de les « mettre en contact » avec leur futur professionnel. D'ailleurs, certaines formations dotent leurs titulaires d'avantages déterminants en les informant des nouvelles conditions de réussite et en les préparant à affronter au mieux le marché du travail. Mais les conditions d'acquisition de la formation continue exprimée par les salariés sont-elles réellement favorables ? La réponse à cette question sera abordée dans le paragraphe 3.3.

### 3.3 L'efficacité de la formation continue dans les entreprises

Pour tout gestionnaire soucieux de mobiliser la formation continue comme vecteur de développement individuel et organisationnel, la question de l'efficacité est de première importance. Il serait en effet utopique de croire que toute formation donne lieu automatiquement au développement de compétences individuelles, et plus encore que la formation améliore de facto le fonctionnement d'une organisation. Pourquoi certaines formations (dont les participants se sont pourtant déclarés satisfaits) n'ont-elles pas résolu les problèmes auxquels elles étaient sensées s'attaquer ? A l'inverse, comment expliquer les changements inattendus qui se produisent parfois suite à des formations continues initiées par des entreprises ? Le besoin de formation professionnelle relève de la nécessité ; l'apport de compétences relève de l'utilité ; la pratique réelle qui résulte de la formation continue relève de l'efficacité. Ces trois facteurs conditionnent l'efficacité de la formation continue selon l'analyse de contenu des questions ouvertes adressées aux directeurs des ressources humaines.

Les facteurs d'environnement qui représentent les conditions dans lesquelles l'entreprise commanditaire de la formation place son salarié tout au long du processus de formation ; depuis l'analyse des besoins, l'annonce de la formation jusqu'à l'étape concrète et y compris la phase de transfert des compétences

dans les situations de travail. Les facteurs d'environnement sont tant de type culturel que managérial dont dépend la performance des industries enquêtées.

- la face culturelle désigne les représentations partagées au sein de l'organisation quant au changement et à la place de la formation dans ce changement (le changement est ici considéré comme utile, ceux qui font des propositions de changement sont-ils valorisés, la formation est-elle conçue comme occasion de changement ? etc.) ;
- la face managériale représente quant à elle les pratiques de gestion et de leadership qui sont mises en place par les entreprises industrielles afin d'accompagner au mieux le salarié dans son processus de formation (qui a été associé à l'identification, l'analyse des besoins, comment les objectifs sont-ils annoncés, la formation est-elle contrainte, quelle est la période d'essai dont dispose le salarié suite à la formation ? etc.).

Les facteurs liés à la formation désignent la manière dont est organisée et gérée la formation elle-même. Ces facteurs concernent d'une part les conditions matérielles, les facilités d'inscription aux formations, la composition du groupe de formation et d'autre part, le déroulement de la formation elle-même : la détermination du contenu de la formation, le lien assumé entre la théorie et les pratiques pédagogiques du formateur, etc.

Les facteurs d'ordre individuel qualifient les processus psychologiques à l'œuvre chez les apprenants tout au long du processus formatif. Ils sont principalement centré sur la motivation à apprendre et à transférer (est-ce que cette formation rencontre mes intérêts ou mes besoins professionnels, aurai-je la possibilité de mettre en application les concepts et outils, etc. ?), ainsi que sur le sentiment d'être capable de le faire (confiance en soi, perception de ses compétences et limites, etc.)

Par conséquent, ce mode évoqué par la plupart des DRH interrogés suggère une analyse qui dépasse les limites temporelles et spatiales (salle de cours) dans lesquelles se réalisent la majorité des évaluations de formations. Il intègre l'organisation et ses logiques d'action comme des dimensions essentielles pour comprendre l'efficacité d'une formation.

Au total, l'analyse de contenu permet de comprendre que ces trois facteurs constituent une dynamique, qui doit être intégrée dans les pratiques de gestion des compétences. Les compétences mêmes d'un salarié sont évolutives ; elles résultent de ces trois composantes pouvant évoluer simultanément. Ces composantes sont incontournables pour le succès des formations et par ricochet le développement des compétences dans les organisations.

### **Conclusion du chapitre 5**

La mobilité des salariés et la gestion des compétences dans les entreprises industrielles béninoises ont été étudiées sur la base d'une enquête adressée à 16 entreprises industrielles béninoises réparties sur toute l'étendue du territoire national. Dans ces entreprises, 16 DRH et 81 employés ont été interviewés. De l'analyse des résultats, il ressort qu'il existe des formes de mobilité avec prédominance de celle interne chez les salariés. Globalement, en dehors de la mobilité interne qui est décidée par l'employeur, les autres formes de mobilités sont rares. Pour la plupart des salariés qui connaissent ces deux formes de mobilité (mobilité externe et géographique), serait synonyme d'une recherche d'emploi. En ce qui concerne les facteurs incitateurs à la mobilité, la performance est le critère déterminant pour qu'un employé bénéficie d'une promotion (mobilité verticale), les critères ancienneté et performance sont très prioritaire pour qu'un salarié change de poste sans promotion (mobilité horizontale).

Selon les DRH, les raisons qui incitent les employés à la mobilité volontaire sont très prioritairement l'absence d'une politique de valorisation de compétences et prioritairement l'absence de politique de motivation.

En somme, la valorisation et la motivation sont des facteurs importants dont leurs absences dans les entreprises industrielles béninoises provoquent notamment le départ des cadres.

A propos de la gestion des compétences illustrée par des pratiques de GRH, il ressort que les modes de recrutement dominants sont basés sur l'expérience, les concours, la qualification et surtout l'intervention d'un proche. En ce qui concerne la politique de gestion des carrières et la sécurité de l'emploi, les employés sont satisfaits du fait qu'ils demeurent et progressent dans leur champ de spécialisation. Par

rapport à la rémunération et à la motivation, non seulement il y a insatisfaction au niveau des possibilités d'avancement des salariés mais également manque d'équité dans la manière de motiver.

Enfin, pour ce qui est du degré de prise en compte des compétences dans les industries béninoises, d'abord, les objectifs visés lors de l'élaboration du plan de formation, sont d'amener les bénéficiaires des différentes formations à acquérir des compétences et des savoirs théoriques ensuite, les entreprises, pour décider de la progression en échelon de ses salariés, se fondent sur la compétence requise et la responsabilité assumée comme critères fondamentaux et sur l'expérience acquise comme critère complémentaire. Pour finir, l'efficacité de la formation continue dans les industries dépend de trois facteurs que sont : les facteurs environnementaux, les facteurs liés à la formation elle-même et les facteurs individuels.

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

## **CHAPITRE 6. LA RELATION ENTRE MOBILITE DES SALARIES ET GESTION DES COMPETENCES DANS LES ENTREPRISES INDUSTRIELLES BENINOISES**

Le but de ce chapitre est de mettre en relief les liens entre la mobilité des salariés et la gestion des compétences dans les entreprises industrielles béninoises. Il est présenté en deux sections. Ainsi, la gestion des compétences est considérée d'une part comme un instrument de fidélisation des salariés dans les organisations et d'autre part comme un outil de développement de la performance dans les entreprises industrielles béninoises.

### **SECTION 1. La gestion des compétences : instrument de fidélisation des salariés dans les organisations béninoises**

Son premier paragraphe retrace les principaux déterminants de l'implication des hauts potentiels dans les industries béninoises. La mobilisation différenciée des acteurs dans les entreprises est ensuite évoquée. Le dernier paragraphe relate les facteurs indispensables dans la satisfaction et l'épanouissement au travail

#### **Paragraphe 1. L'implication des hauts potentiels dans les industries béninoises**

La politique d'implication des hauts potentiels dans les entreprises tient compte de la spécificité de leurs statuts de cadres et de leurs aspirations. La littérature spécialisée identifie les caractéristiques essentielles du profil professionnel: volonté d'élargir constamment leur répertoire de connaissances, autonomie dans le travail, besoin de reconnaissance et densité de leur capital relationnel Drucker, (1999) et Scarbrough, (1999). Il n'existe pas un consensus sur les pratiques de GRH à mettre en place afin de susciter l'engagement organisationnel des travailleurs à haut potentiel. C'est pourquoi en s'inspirant des lectures et des résultats de nos enquêtes (question 61) sur les pratiques de GRH innovatrices dans les entreprises

industrielles au Bénin, nous avons élaboré une liste comprenant trois grands axes : la flexibilité et l'autonomie du travail ; la politique de responsabilisation des salariés et le développement des compétences à travers la gestion de l'employabilité et de l'adaptation.

### 1.1 La flexibilité et l'autonomie dans les entreprises ciblées

Contrairement au travail (d'atelier) soumis à la logique du poste et sujet à un contrôle managérial strict, le travail du savoir fait appel aux capacités réflexives et résolutoires des individus. La gestion des hauts potentiels appelle donc une rupture avec le paradigme physique de l'organisation représentée par le couple : poste – contrôle. La logique de poste doit laisser place à celle de la flexibilité et de l'autonomie.

C'est ce qui ressort des réponses aux questions de base suivantes :

- “Classer par ordre de priorité avec les chiffres de 1 à 5 les différents facteurs bloquant la mise en application des compétences apprises en formation” ;
- 1-dans votre emploi actuel, avez-vous des possibilités de prendre des décisions de votre propre initiative ?
- 2-indiquer jusqu'à quel point les facteurs suivant vous semble importants lorsqu'il s'agit de juger votre entreprise :
- “avoir l'occasion d'utiliser souvent mes compétences techniques dans l'exercice de mes fonctions” ;
- pouvoir créer ou développer quelque chose de nouveau ou de différent qui soit le résultat de mes idées”.

Tableau 30 : Répartition des employés selon l'importance qu'ils accordent aux questions 1 et 2.

Questions	Degré d'importance					Total
	Très prioritaire	Prioritaire	Moyennement prioritaire	Assez prioritaire	Faiblement prioritaire	
absence de flexibilité	5	3	10	26	8	52
possibilité de prendre des décisions de votre propre initiative	10	23	21	19	5	78

Le tableau 30 présente la répartition des employés selon l'importance qu'ils accordent aux différentes questions relatives à la mise en application des compétences acquises en formation.

Parmi les 52 répondants, il y a 15.4% des salariés qui considèrent l'absence de flexibilité comme un facteur sans grande importance. 84.6% estiment que l'absence de flexibilité peut bloquer la mise en application des compétences acquises en formation assez prioritairement. 50% des répondants jugent nécessaire l'instauration des pratiques de flexibilité. La flexibilité est donc indispensable dans la mise en application des compétences. Bien entendu, la flexibilité est non seulement la souplesse observée dans les pratiques mais également la capacité adaptative des employés face aux différentes perturbations émanant du milieu extérieur. L'analyse de ces résultats permet de cerner le bien fondé de ces pratiques et pourquoi les organisations recherchent des profils des salariés à haut potentiel, témoignant à la fois d'une formation d'élite et de capacités résolutives avancées Quirnn, (1994).

Quant à la deuxième question de base relative à la possibilité ou non de prendre les décisions librement, elle est utile pour cerner les pratiques sur l'autonomie dans les entreprises.

La lecture du tableau 31 permet de constater que 24 employés soit 30.8% affirment qu'ils ont la possibilité de prendre des décisions de leur propre initiative. Au même moment, 33 salariés soit 42.3% estiment ne pas avoir cette possibilité. 21 employés soit 26.9% sont sans opinions et 2 "non – réponse". La négation emporte sur l'affirmation. On peut, à priori penser que les salariés n'ont pas l'autonomie de décision. Ainsi, aucune formalisation de cette pratique n'existe dans les entreprises. Le fait que 24 employés soit 30,8% des répondants affirment leur satisfaction, semble montrer que l'application des pratiques relatives à l'autonomie varie d'une entreprise à l'autre. Concernant l'importance accordée à cette dernière, 76.9% des employés confirment que son absence bloque la mise en application des compétences acquises en formation.

La lecture détaillée des traitements statistiques indique que pour fidéliser les employés, il faut non seulement la flexibilité dans les entreprises mais également favoriser l'autonomie des salariés afin qu'ils développent leurs connaissances et leurs habiletés. Plus leurs répertoires de savoir sont larges mieux ils

sont outillés pour résoudre les nouveaux problèmes. L'autonomie dans le travail dans certaines industries d'après l'analyse de contenu textuel est matérialisée par le droit au choix des ressources, la liberté des décisions, la flexibilité du temps et du lieu de travail. Elle fournit aux employés des conditions de travail idéales qui les encouragent non seulement à intégrer l'entreprise, mais à s'y engager durablement.

Ainsi, plus la base de savoir du salarié est large, meilleures seront les chances de réussir le transfert des compétences dans l'organisation. Mais, le succès de la pratique de la flexibilité et de l'autonomie réside dans la manière de responsabiliser les salariés.

## 1.2 La politique de responsabilisation des salariés

Pour que les collaborateurs s'épanouissent, il leur faut disposer de leur propre espace d'action, bénéficier de la confiance du dirigeant. Cette confiance s'exprime généralement par un management sous forme d'objectifs (DPPO) ou (DPO)<sup>59</sup>. Les collaborateurs doivent connaître clairement les missions et les objectifs qui leur sont confiés et mettre en œuvre eux-mêmes les moyens pour y arriver. En plus de la confiance, il est nécessaire de laisser aux collaborateurs une capacité de décision dans un champ précis. Si les objectifs sont atteints, cela offre des raisons de satisfaction aux salariés et les confortent dans l'idée que leur rôle est important au sein de l'entreprise. Cette stratégie passe inévitablement par la délégation, fonction essentielle du management.

Fidèle à ses valeurs, l'entreprise favorise donc le développement professionnel de ses salariés à travers une politique forte de responsabilisation. Dans chaque métier, l'initiative personnelle, l'association aux prises de décisions, l'autonomie sont des idées forces de management que l'entreprise a la volonté de transmettre à ses salariés.

Pour cerner, les pratiques relatives à la politique de responsabilisation des employés dans les organisations béninoises, nous avons posé la question suivante :

---

<sup>59</sup> Gélinier O. (1968), « Direction Participative par Objectifs », Hommes et techniques, Puteaux.

- parmi les facteurs suivants (absence de responsabilisation, absence d'implication), lesquels bloquent la mise en application des compétences acquises en formation ?

Les réponses suivantes ont été données par les 80 employés enquêtés.

Tableau 31 : Répartition des employés selon l'importance qu'ils accordent à la politique de responsabilisation.

Questions	Degré d'importance					Total
	Très prioritaire	Prioritaire	Moyennement prioritaire	Assez prioritaire	Faiblement prioritaire	
Absence de responsabilisations	24	15	7	6	0	52
Absence d'implication	10	21	14	3	4	52

Les résultats montrent que tous les 52 répondants estiment que l'absence de responsabilisation est un facteur susceptible de bloquer la mise en application des compétences. De façon unanime, tous les répondants jugent qu'il est nécessaire que les entreprises leurs fassent confiance en les responsabilisant, ceci dans le souci d'un développement professionnel à travers des initiatives personnelles. Quel est l'avis des employés en cas d'absence d'implication ?

Parmi les 52 répondants, 92.3% estiment indispensable leurs implications dans la gestion. 7.7% jugent inopportune. On peut donc à priori, dire que l'implication est un facteur essentiel dans la mise en application des compétences acquises en formation. Au-delà du coût élevé d'un recrutement et de l'intégration d'un salarié qui fragilisent l'organisation du travail et le fonctionnement des entreprises industrielles enquêtées, viennent s'ajouter les effets de l'absence de politique de responsabilisation et de l'implication des salariés.

Il est nécessaire, avant toute chose, pour chaque départ de connaître et comprendre les raisons et les insatisfactions qui ont conduit un salarié à démissionner ou l'entreprise à se séparer d'un salarié. D'après l'analyse de contenu des questions ouvertes, la plupart des directeurs des ressources humaines estiment que les raisons de démission des salariés ou justifiant la séparation de l'entreprise avec un salarié sont énormes :

- mauvaise entente dans l'équipe ;

- sentiment de ne pas évoluer professionnellement ;
- problème de management etc.

L'entreprise pourra alors élaborer un plan d'action.

En somme, ces différentes raisons viennent renforcer les résultats statistiques obtenus et autorisent à souligner que, les employés recherchent de plus en plus une entreprise correspondant à leurs valeurs et qui leurs permettent de s'épanouir aussi bien dans leurs vies privées que professionnelles. Une politique de rémunération devient insuffisante pour les fidéliser, elle doit être complétée par d'autres actions calibrées et proportionnées à la taille de l'entreprise :

- des actions comme l'autonomisation, la responsabilisation ;
- la flexibilité et l'implication sont des outils nécessaires à la fidélisation des salariés.

Tout ceci pour préparer le personnel à l'employabilité et à son adaptation tout au long de sa vie professionnelle.

### 1.3 La gestion de l'employabilité et de l'adaptation

Aujourd'hui, l'employabilité concerne les salariés de profils différents et qui travaillent dans des secteurs d'activités différents. Elle est un élément de politique sociale des entreprises. Thierry (1995), définit l'employabilité comme « la capacité du salarié à s'adapter à diverses situations de travail et à évoluer vers différents emplois à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise sur le marché de l'emploi malgré les conditions qui affectent son environnement ». Quelles que soient les qualités intrinsèques d'une personne, son employabilité dépend en effet en dernier ressort de l'état du marché de travail. Dès lors, on peut souligner dès à présent qu'en dépit d'une tendance à se focaliser sur les capacités des individus à rester employables, développer l'employabilité suppose aussi un ensemble de mesures en faveur du développement de l'emploi. Ces mesures consistent par exemple dans la révision de certaines pratiques de gestion éventuellement défavorables à certains employés. Pour bien appréhender les pratiques de gestion de l'employabilité adoptées dans les industries béninoises, les questions suivantes ont été posées.

Q- Indiquer dans quelle mesure vous êtes en accord avec les affirmations suivantes :

- 1 mon supérieur direct me tient informé des différentes opportunités de carrière pouvant me concerner dans l'entreprise.
- 2 mon supérieur direct m'apporte l'aide nécessaire à la réalisation de mon travail lorsque j'éprouve des difficultés.

Face à ces questions orientées vers les employés, les résultats ci-après renseignent sur les pratiques usuelles dans les organisations au Bénin.

Tableau 32 : Répartition des employés selon l'importance qu'ils accordent à la gestion de l'employabilité et de l'adaptation.

Questions	Degré d'importance					Total
	Pas du tout	Plutôt en désaccord	Sans opinions	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord	
Différentes opportunités de carrière	21	10	12	12	21	76
Aides provenant du supérieur direct en cas de besoin	15	3	13	20	26	77

D'une manière générale il ressort du tableau 32 : que 43,42% des employés interrogés affirment que l'entreprise dans laquelle ils travaillent dispose actuellement d'une politique de gestion de l'employabilité écrite. 43,42% des répondants soulignent qu'ils sont régulièrement informés des différentes opportunités de carrière les concernant. La lecture détaillée des traitements statistiques indique une similitude des résultats dans toutes les entreprises. Par contre, il est possible de constater des divergences selon le type d'activité. D'après l'analyse des questionnaires, dans les industries textiles et agroalimentaires respectivement 28.60% et 35.70% des directeurs des ressources humaines indiquent la présence d'une politique de gestion de l'employabilité et de l'adaptation des salariés. Ils sont 14.30% des entreprises de machines et de matériels et 21.40% des industries minérales non métalliques. En plus de cela, l'analyse de contenu des différentes réponses obtenues auprès des directeurs des ressources humaines révèle que : sous la pression de la compétitivité, les entreprises ont restructuré leurs organisations, réajusté leurs effectifs, se séparant des salariés les moins performants ou ne correspondant

pas aux exigences de leurs compétences clés. Ces employés n'avaient pas su s'adapter ni rester ouverts aux changements. Cette analyse de contenu, témoigne les difficultés rencontrées par les entreprises des huileries nées sur les cendres de la société SONICOG. Cette dernière est une société d'Etat qui a fait faillite et toutes les branches ont été privatisées.

S'agissant de la question relative à l'aide nécessaire à la réalisation du travail lorsqu'on éprouve des difficultés, elle s'adressait aux employés. Les résultats montrent que 46 employés soit 59.74% des répondants estiment qu'ils reçoivent l'aide nécessaire à la réalisation de leurs travaux lorsqu'ils éprouvent des difficultés. 18 salariés soit 23.4% optent pour la négation, 13 soit 16.3% sont sans opinions et 3 salariés soit 3.8% répondent non à la question. La gestion de l'employabilité et de l'adaptation se révèle être une pratique très importante aussi bien pour les salariés que pour les entreprises, car celles – ci gagnent à développer chez les salariés des compétences recherchées et diversifiées qui peuvent procurer un avantage distinctif. C'est ce que dit la théorie de (Waterman et al, 1994 ; Isaac, 2002) lorsqu'ils affirment que : développer l'employabilité des salariés s'avère aussi une nécessité pour l'entreprise, car elle développe chez ses employés des compétences recherchées qui peuvent lui procurer des gains de productivité, de flexibilité et de compétitivité, gage de survie dans un environnement concurrentiel.

Au total, les possibilités d'évolution au sein de l'entreprise poussent les salariés à s'investir au maximum dans leur fonction. Sachant que l'entreprise souhaite les faire évoluer sur d'autres postes afin de les fidéliser, les salariés auront le sentiment d'appartenir à une entité, ce qui les dissuadera de partir. Nous pensons donc que si les directeurs des ressources humaines jugent de l'opportunité d'une telle gestion, c'est parce que l'employabilité des salariés est une valeur essentielle à la performance globale de l'entreprise. De même que la compétence, les difficultés surviennent lorsque l'on veut la valoriser, l'optimiser et l'inscrire dans la mesure de la création de valeurs Wacheux, (2002).

En somme, le salarié reste fidèle à son industrie tant que celle – ci lui apporte les garanties suffisantes en termes de développement professionnel et d'employabilité. Ceci correspond sensiblement au paradigme

de la nouvelle donne managériale développée par Cappelli, (2000). En d'autres termes, le salarié montre de la fidélité envers son entreprise tant que l'équilibre entre les contributions et les rétributions est maintenu.

### ***Paragraphe 2. La mobilisation différenciée des salariés***

L'ardeur au travail ne prend pas la même forme chez tous les salariés même si elle correspond à une logique commune d'efficacité accrue. Le souci d'optimiser voire de maximiser cette logique commune d'efficacité, amène les dirigeants d'entreprise à adopter des pratiques de mobilisation différenciée des salariés.

« Porteuse tout à la fois d'un surplus d'autonomie et de dépendance, une telle dynamique est au cœur de la recomposition du travail-action contemporain : les salariés sont plus que jamais mis en situation d'acteurs responsables de leurs actes productifs (avec ce que cela implique comme stress, comme course à la différenciation, etc.) sans pour autant toujours disposer de toutes les ressources nécessaires aux tâches qui leurs incombent ni pouvoir maîtriser les réseaux d'interdépendance dans lesquels ils sont placés.» Lallement, (2001, p.40). Cette lame de fond qui semble bien emporter le monde du travail et de l'organisation dans son ensemble, qui insuffle de nouvelles orientations aux pratiques de gestion du personnel, est bien la mobilisation différenciée des salariés dans les industries au Bénin. Elle se caractérise par la spécificité dans la pratique de motivation, de reconnaissance, de valorisation et de l'autonomie contrôlée. Cette caractéristique est fonction d'éléments individuels, d'éléments attachés à la personne et par le fait que chaque salarié est largement responsable de sa situation présente ou future Galambaud, (2001, p. 276).

#### **2.1 Les pratiques spécifiques de motivation**

Si bonus et salaire de compétence partagent une même finalité en matière d'implication des salariés, leurs modalités sont variables. L'un et l'autre reposent certes sur l'idée d'une récompense des salariés.

Toutefois, le principe de réversibilité du bonus permet une incitation relativement constante et diffuse, qui ne crée pas d'exclus dans la mesure où les compteurs sont « remis à zéro » chaque année. A l'inverse, le salaire de compétence n'est pas révisable à la baisse et des écarts peuvent se creuser entre salariés, permettant à l'entreprise d'encourager certains et d'en décourager d'autres. On peut y voir un moyen de sélection indirecte du salarié, par incitation à rester dans l'entreprise ou à partir. Pour bien comprendre les pratiques de motivation dans les entreprises industrielles béninoises, les questions suivantes ont été administrées aux employés. Dans votre entreprise actuelle, vous êtes satisfaits :

1. de votre salaire par rapport à l'importance du travail que vous faites ?
2. de la justesse dans la motivation?

Tableau 33 : Répartition des employés selon l'importance qu'ils accordent à la motivation.

Questions	Degré de satisfaction					Total
	Très insatisfait	Insatisfait	Ni satisfait, ni insatisfait	Satisfait	Très satisfait	
Rapport entre le salaire et l'importance du travail	5	22	22	22	7	78
Justesse ou non dans la motivation	7	31	17	19	4	78

Parmi les 78 répondants à la première question, 37.2% expriment leur satisfaction, 34.6% évoquent leur insatisfaction, 28.2% sont sans opinions et enfin, soit 2.5% ne répondent pas. Ces résultats statistiques montrent que la motivation des employés dans ces entreprises industrielles respecte des critères qui certainement ne sont pas appliqués de la même manière. A partir de la seconde question relative à la justesse ou non dans la manière de motiver, la conclusion suivante peut être tirée.

39.7% des enquêtés estiment qu'il n'y a pas d'équité dans la manière de motiver. Pour 29.5% l'équité est de mise dans le processus de motivation. Le mérite, le talent et la performance individuelle sont considérés comme les conditions sine qua non de la motivation et du progrès dans les organisations. Il peut paraître curieux que 39.7% jugent inopportun ces critères parce que, ignorant qu'aujourd'hui, la rivalité est d'autant plus grande qu'il n'y a pas de place pour ceux qui sont médiocres. 21.8% des employés interrogés sont sans opinions. Cela peut se traduire par le fait, qu'ils sont nouveaux dans

l'entreprise, donc, ils n'ont pas les informations requises leur permettant d'apprécier. Les pratiques usuelles de motivation ne sont donc pas formalisées dans les manuels de procédure. Et, cette divergence de réponses se traduit par la non uniformisation des règles et critères sous tendant les pratiques de motivation. Mais puisque la motivation n'est pas que d'ordre salarial qu'en est-il de la motivation psychologique ? A ce propos, la question de base suivante nous a permis de l'élucider. Indiquez dans quelle mesure vous êtes en accord avec l'affirmation suivante :

« Je ne reçois pas de mon supérieur direct les encouragements et le soutien dont j'ai besoin ».

Les résultats montrent que 44,7% des répondants ne sont pas d'accord avec l'affirmation. C'est donc dire que pour ce lot d'employés la motivation psychologique est de mise. Selon 38.10% des enquêtés, il n'existe pas de motivation psychologique dans leur industrie. 9 salariés soit 11.8% sont sans opinions et 4 soit 5% n'ont pas de réponse. Ce résultat indique vraisemblablement un équilibre tendanciel dans les réponses. Cette divergence dans les réponses traduit l'existence de deux modèles de participation au travail illustré par la pratique de motivation : le modèle des salariés s'inscrivant dans la logique de performance (mérite, talents, performance, compétence, etc.) et celui de ceux qui se réfugient derrière la médiocrité sous prétexte certainement qu'ils ne sont pas anciens.

Ces rares possibilités de motivation (salariale et psychologique), qui sont essentiellement internes, basées sur le mérite, le talent, la performance individuelle des employés et leurs compétences sont des occasions de rivalités fortes entre certains. Les salariés compétents d'un côté, et les médiocres de l'autre, voulant conserver leurs places ou si possible progresser. Souvent, ceux qui sont compétents se découragent. Ils démissionnent donc pour tenter leur chance dans d'autres firmes. Si cette cohabitation professionnelle paraît amicale, certains n'hésitent pas dans les entreprises enquêtées à tenter la promotion en force et la rivalité directe, débouchant inévitablement sur le départ de l'un des deux salariés. Dans cette optique, force est de constater qu'avec le développement de certaines pratiques de mobilisation différenciée des salariés apparaissent des contradictions, voire des rivalités. Ces rivalités

qui débouchent parfois sur la démission des employés peuvent être aussi présentes dans les pratiques de reconnaissance et de valorisation des salariés.

## 2.2 Les pratiques de reconnaissance et de valorisation des employés

La fidélité des individus à l'organisation est en grande partie déterminée par la politique de reconnaissance et de valorisation mise en place et le sentiment d'équité qui y règne. La reconnaissance de l'apport des salariés à la performance de l'entreprise est indispensable pour susciter chez eux un sentiment de justice et une volonté d'attachement à l'organisation. La reconnaissance et la valorisation se manifestent à travers plusieurs éléments. Les plus importants touchent à la rémunération et aux opportunités de carrière dynamique. Une rémunération basée sur la performance et la contribution des individus au progrès de l'entreprise, suscite de l'engagement et un investissement durable dans l'entreprise. L'existence des opportunités de carrière dynamique favorisant l'apprentissage et le développement professionnel sont source de satisfaction dans l'organisation. Elle renforce l'attachement des salariés clés à leur industrie et inhibe toute velléité de départ, comme l'atteste les réponses aux questions suivantes. Indiquer jusqu'à quel point chacun des facteurs suivants vous semblent important lorsqu'il s'agit de juger votre entreprise.

1. Etes- vous reconnu pour votre compétence ou votre expertise?
2. trouvez -vous les apprentissages réalisés en formation utile pour votre fonction ?
3. classer par ordre de priorité avec les chiffres de 1 à 5 les raisons probables d'un départ.

Parmi les 77 répondants, 38 salariés soit 49.50% estiment être reconnus pour leurs compétences ou leurs expertises, 22 employés soit 28.6% pensent le contraire, 17 salariés soit 22.1% sont sans opinions et 3.8% n'ont pas répondu. Ces résultats statistiques permettent de souligner l'existence des pratiques de reconnaissance. Pour preuve, l'analyse de contenu des questions ouvertes nous révèle ceci : « on se sent bien, donc on bosse bien », « quand on parle de cette entreprise, on dit que c'est une bonne boîte », « c'est ce que j'entendais quand j'étais à l'extérieur et quand on y travaille, on se rend compte que c'est vrai », « il y a un plan d'intéressement, ce qui est rare pour une entreprise de cette taille ». Tous ces

éléments ajoutés aux résultats statistiques, indiquent que la reconnaissance de l'effort déployé, le savoir faire et la compétence, constituent un stimulant essentiel qui favorise le maintien des salariés dans les organisations et par ricochet la création de la valeur. Ce qui rime parfaitement avec les développements de Kaplan et Norton (1996), lorsqu'ils proposent trois nouvelles mesures de résultat RH : la satisfaction au travail de l'employé (sa reconnaissance), la rétention du personnel et sa productivité. Kaplan et Norton considèrent la reconnaissance du savoir – faire et des compétences comme un moyen, ou une condition, d'atteinte des deux autres mesures. La reconnaissance sans la valorisation n'incite pas à la fidélisation des salariés.

Pour ce faire, les résultats sur l'utilité ou non des apprentissages réalisés en formation par les salariés dans le souci de les valoriser montrent que les pratiques de valorisation sont jugées essentielles au développement de l'entreprise par la majorité des enquêtés. La valorisation permet non seulement l'adaptation au travail mais également renforce l'attachement des salariés compétents à leur organisation et inhibe toute velléité de départ. 94.2% des répondants estiment que les méthodes et outils de valorisation ont vocation à anticiper le développement de nouvelles compétences. L'analyse de contenu révèle ce qui suit : « faire monter les hommes de terrain » ; « former à devenir chef d'équipe. Former au management, à son niveau » ; « polyvalence des gens, l'ouvrier aussi est polyvalent. L'ouvrier est chef d'équipe, par roulement ». Ce sont là autant de propos qui indiquent que la plupart des entreprises enquêtées organisent des formations continues pour les employés. L'initiative et la créativité sont valorisées par l'entreprise et font l'objet de primes. On sait récompenser les talents et le leitmotiv des directeurs de ressources humaines est « on doit grandir ensemble ». Il y a bien là une volonté de développement personnel des salariés. La valorisation des salariés ne peut-elle pas être source de fidélisation ? Le tableau suivant présente les réponses récoltées auprès des directeurs des ressources humaines.

Tableau34 : Répartition des DRH selon le degré qu'ils accordent à la valorisation des salariés

Type d'activité		Recherche d'une valorisation	total
-----------------	--	------------------------------	-------

		Très prioritaire	Prioritaire	Pas du tout prioritaire	
Textile	Fréquence	1	3	0	4
	% du total	8.30	25	0.00	33.30
Agroalimentaire	Fréquence	4	0	0	4
	% du total	33.30	0.0	0.0	33.30
Machines et matériels	Fréquence	0	1	1	2
	% du total	0.0	8.30	8.30	16.70
Minéraux non métalliques	Fréquence	1	1	0	2
	% du total	8.30	8.30	0.0	16.70
Total	Fréquence	6	5	1	12
	% du total	50.00	41.70	8.30	100

Source : réalisé à partir du logiciel SPSS

91.70% des directeurs des ressources humaines enquêtés jugent opportune les pratiques de valorisation. Pour eux, l'absence de valorisation est souvent source de mobilités choisies observées dans les industries. Les pratiques de reconnaissance et de valorisation sont donc nécessaires pour empêcher le départ des salariés. Mais ces pratiques de reconnaissance et de valorisation des employés sont parfois à l'origine des pratiques de la sociabilité au travail.

### 2.3 Les pratiques de la sociabilité au travail

La littérature sociologique a souvent préféré mettre en avant la pénibilité du travail et la souffrance, et ne permet pas de concevoir des aspects positifs, du plaisir dans le rapport au travail des salariés, particulièrement des employés non qualifiés Corteel, (2003). L'autonomie relative accordée aux salariés par la nouvelle organisation du travail peut également être rattachée à la volonté d'affirmation de soi des salariés. Cependant, la mobilisation différenciée des salariés n'est pas synonyme d'exclusion des jeux sociaux. On entend par jeu social, la possibilité de mouvement, d'autonomie, de reconnaissance et de valorisation d'un groupe de salariés par rapport à l'autre, le jeu offrant des marges de liberté (cf Crozier et Friedberg, l'analyse stratégique)<sup>60</sup>.

<sup>60</sup> Grozier M. et Friedberg (1977), « L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective », Edition du Seuil, Paris.

Lorsque nous faisons recours aux résultats statistiques obtenus dans le paragraphe précédent, les réflexions suivantes s'imposent. En matière de reconnaissance et de valorisation, 22 employés soit 28.6% des répondants estiment que leur compétence et leur expertise ne sont ni reconnus, ni valorisés, 17 salariés soit 22.1% des répondants sont sans opinions. Ces résultats témoignent de l'existence de deux groupes dont l'un participe activement voire gagne au jeu social et l'autre est perdant. L'analyse de contenu permet de mettre en relief les propos tenus par certains employés interrogés. « Être disponible à l'égard de l'entreprise avec un temps de travail extensif tout comme les autres responsables », « ne rien réclamer en retour et avec le sourire », « au niveau de certains parmi nous, le cheminement semble évoluer de manière inverse », « pour d'autres, ils ne sont jamais absents et les heures supplémentaires effectuées ne sont pas comptées ».

Les responsables ont quant à eux moins d'états d'âme. D'après les directeurs des ressources humaines interviewés, d'une part, ils sont beaucoup moins « hantés », ayant une trajectoire professionnelle ascendante puis stagnante depuis un certain nombre d'années. D'autre part, l'évolution de leur statut est basée sur l'assimilation et la mise en pratique de compétences requises et valorisées dans l'organisation du travail en place dans les industries.

L'ensemble de ces pratiques amène à comprendre que ces règles sont formelles et indépendantes des acteurs, définies par le poids des structures et des contraintes hétéro-normes. Ce jeu social rejoint parfaitement la théorie selon laquelle : incontournable, le jeu social renvoie à la vie sociale dont l'objectif se situe dans la relation même. Ce jeu se suffit à lui-même et tout en pouvant rester sérieux, il est vecteur de plaisir Durand, (2004).

Les jeux sociaux sont nombreux, et un certain nombre de responsables semblent les maîtriser pour conserver leur légitimité. En effet, ces derniers dans un double élan de compassion pour leurs subordonnés et d'intérêt individuel quant à l'assurance de la souveraineté de leur statut n'hésitent pas à les encourager à rentrer chez eux après leurs heures de travail plutôt que d'effectuer des heures supplémentaires pour les épauler. Ces pratiques de mobilisation différenciées des salariés à travers ce

jeu sont le fait de groupes objectivement et subjectivement constitués, fondés sur des règles collectives et sur l'emprise à travers lequel chacun déploie un jeu singulier Corteel, (2003). Enfin, le plaisir passe également par le travail en lui-même, tous les salariés interrogés estiment qu'ils aiment le travail. Car, il est source de satisfaction et de l'épanouissement de l'homme.

### ***Paragraphe 3. La satisfaction et l'épanouissement au travail***

Depuis quelques années, on observe dans la littérature managériale un consensus sur le fait de considérer la satisfaction au travail comme le résultat de l'évaluation qu'un salarié fait au sujet de son emploi Judge ; Bono et Locke, (2000) et Weiss, (2002). Dans cette optique, l'état de satisfaction résulte d'un processus d'évaluation par lequel l'employé n'est pas satisfait ou selon le cas, apprécie la qualité de ses rapports à son environnement de travail. Une évaluation négative engendre chez le salarié de l'insatisfaction. En revanche, une évaluation positive le conduit à la satisfaction. Dans ce cas, il éprouve de la gratitude envers son entreprise, en augmentant son rendement et son dévouement au travail Testa, (2001). Cela limite l'intention d'un éventuel départ. Tepeci et Bartlett, (2002) et développe des comportements de citoyenneté organisationnelle Feather et Rauter, (2004). L'épanouissement fait référence à une force qui relie le salarié à l'organisation qui l'emploie. Cette force repose soit sur la motivation reçue, l'encouragement, ou soit sur la reconnaissance et détermine la manière dont le salarié, engagé, participe à l'efficacité de son industrie. L'engagement affectif correspond à l'attachement émotionnel de l'employé à son entreprise. Il se fonde sur son désir de rester membre et repose sur sa participation volontaire au développement de l'organisation à condition que les rapports humains soient sains et que l'indépendance d'action au sein des industries soit réelle.

#### **3.1 Les rapports humains au sein des organisations**

Historiquement, les rapports humains ont toujours été conflictuels et le droit est utilisé pour atténuer voire résoudre les conflits. Le droit est fondé sur la morale, fait référence à une loi naturelle qui établit les rapports idéaux entre hommes dans une société. Par droit naturel, nous entendons des droits moraux

attachés au respect de la personne humaine. Dans la formulation contemporaine, on parle de droit de l'homme, pour mettre en exergue des droits dont le respect est impératif pour que l'être humain puisse vivre en société humanisée.

Au niveau des rapports humains, la littérature managériale montre que l'efficacité des entreprises est tributaire des principales valeurs suivantes : le traitement équitable des salariés, le respect envers tous les participants ; le renforcement de l'autonomie des employés ; l'engagement envers les ententes conclues ; la souplesse et l'adaptabilité des processus et les ententes etc... Allen, Shore et Griffeth, (2003). Tout ceci transparaît dans les réponses aux questions ci-après. Dans votre emploi actuel, êtes-vous satisfait :

1. de la manière dont votre supérieur dirige les employés ?
2. de votre importance aux yeux des autres ?

Tableau35 : Répartition des employés selon les rapports humains au sein des organisations.

Questions	Degré de satisfaction					Total
	Très insatisfait	Insatisfait	Ni satisfait, ni insatisfait	Satisfait	Très satisfait	
Manière dont le supérieur dirige les employés	5	23	11	33	6	78
Importance aux yeux des autres	1	17	10	48	2	78

L'engagement des industries identifiées dans le processus du respect de ces valeurs clés est une pratique déterminante pour fidéliser les salariés. Les entreprises déploient donc de nombreux efforts en direction de leurs employés, principalement ceux dont la présence est jugée «stratégiquement vitale ». « La chasse aux talents » est le nouveau mot d'ordre que martèlent les nombreux directeurs des ressources humaines interrogés. Cette qualité est reconnue assez bonne par 39 employés soit 50% des répondants, mauvaise par 28 salariés soit 35.9% des répondants et 11 personnel soient 14.1% sont sans opinion.

Ce taux de 50% témoigne de l'importance accordée aux salariés en matière du respect des valeurs essentielles comme la fidélisation des salariés. Mais 35.9% des enquêtés ne sont pas satisfaits. Cela est attesté par les expressions recueillies auprès de certains directeurs des ressources humaines comme :

«l'avancement au mérite », « nous n'allons pas fidéliser pour fidéliser », « le respect, c'est pour les méritants ». Les résultats statistiques et l'analyse de contenu permettent de souligner que, dans la pratique, ces valeurs clés, jugées indispensables pour la fidélisation des salariés, ne s'appliquent pas de façon uniforme. On peut à priori, penser que ces valeurs, dans les entreprises, se fondent sur des bases tantôt subjectives tantôt objectives.

Les réponses à la question relative à la manière dont les dirigeants accordent de l'importance aux salariés fournissent plus de détails.

64.10% estiment que les rapports humains sont sains, conviviaux et ont le sentiment d'appartenance à l'entreprise. 23.10% des répondants jugent les rapports peu satisfaisants et pensent que les rapports salariés - dirigeants ne favorisent pas la participation aux bénéfices, le partage de l'information. Il y a donc un écart entre le discours et la pratique d'autonomie évoquée.

On peut déduire de ces résultats que ces différentes valeurs se présentent comme une panoplie d'outils de bonne gestion qui ne sont pas toujours utilisés.

Traitements équitables, transparence dans les parcours professionnels en passant par la bonne ambiance de travail, jusqu'au supérieur qui témoigne de la considération à leurs subalternes, voilà quelques uns des éléments utilisés pour retenir le personnel dans les industries béninoises.

### 3.2 L'épanouissement personnel

Les réorganisations et restructurations actuelles des entreprises obligent les salariés à évoluer sur un périmètre d'emploi qui est beaucoup plus large et en permanente évolution. L'évolution des techniques et l'internalisation des marchés exigent la mise à jour des compétences. Il ne s'agit plus pour l'employé seulement d'apprendre dans sa jeunesse pour être réellement épanoui mais plutôt de continuer à se former, à agir, à s'adapter et à apprendre tout au long de la vie au fur et à mesure qu'il change de contexte et d'environnement. Alors, aujourd'hui l'implication ou l'engagement du salarié dans l'entreprise est donc calculé (Dave, 1997)<sup>61</sup> et dépendra des possibilités offertes par celle-ci pour se

---

<sup>61</sup> DAVE Ulrich (1997), « Human Resource Champion », Cambridge, Harvard Business School Publishing.

former, pour acquérir des compétences propres à l'entreprise, mais aussi des compétences transférables sur le marché de l'emploi interne. Cette implication ou engagement du salarié dans l'entreprise est conditionné par son épanouissement personnel au sein de celle-ci. A écouter la plupart des directeurs des ressources humaines interrogés, parmi les leviers qui ont un impact significatif, il y a les récompenses attendues : les salariés qui acceptent la fidélisation, attendent une récompense sur le plan de l'épanouissement personnel. C'est une récompense intrinsèque (ENREGLE, 1990)<sup>62</sup> qui est fort attendue par l'employé, car l'épanouissement personnel est lié à plusieurs facteurs tels que : la formation et l'information, la mobilité interne (promotion), le développement et l'orientation personnelle. Selon d'autres dirigeants, l'application d'une politique sociale et salariale permettant l'épanouissement et la satisfaction des salariés est le slogan de leur entreprise. Comme ils l'affirment, « c'est grâce à ce slogan que nous arrivons à gérer ou à inhiber toute velléité de mobilité choisie ». Il est donc évident de penser qu'un salarié épanoui, à l'aise dans son travail, est en toute logique productif et contribue à la performance durable de l'entreprise. Au premier niveau, selon les employés interrogés, une bonne politique sociale et salariale de l'entreprise va jouer un effet de tremplin de sécurité par rapport à l'emploi pour le salarié. Elle multiplie les occasions de créer, de rebondir et de dépasser ses compétences. Au second niveau, elle garantit au salarié un sentiment de valeur, d'efficacité personnelle et de satisfaction.

L'analyse de contenu des questions ouvertes révèle que le salarié développe son employabilité interne par la formation et l'information, quand il est satisfait de la politique sociale et salariale de l'organisation (la rémunération, la reconnaissance de l'investissement individuel dans les compétences) et dans le cas contraire, il développe plutôt son employabilité externe. Dans ce cas, il cherchera à acquérir surtout des compétences transférables sur le marché de l'emploi externe.

Il ressort de l'entretien avec certains DRH, des phrases comme: « Notre outil privilégié pour fidéliser nos salariés, consiste à investir dans la formation continue, à bien rémunérer et adopter une stratégie de

---

<sup>62</sup> ENREGLE Y. (1990), « La motivation », in Encyclopédie de Gestion. Vuibert.

reconnaissance ». Ces différentes pratiques riment bien avec le fait que dans un environnement où la globalisation de l'économie a entraîné une concurrence de plus en plus agressive Salmon, (2000), pour construire une organisation flexible, durable et compétitive, il faut impliquer les ressources humaines Thévenet, (2000) et une telle démarche suppose la convergence des valeurs de l'entreprise et de ses salariés Rozan, (2003) et Dent, (1995). L'épanouissement personnel est également un signe de l'indépendance d'action au sein des industries.

### 3.2 L'indépendance d'action au sein des industries

Pour réussir, l'entreprise accroît la compétitivité et la rentabilité de chacun de ses membres. Sur un plan plus qualitatif, la mobilisation des acteurs est également un facteur décisif d'optimisation ; depuis des décennies, favoriser les initiatives individuelles, créer les conditions d'une intelligence collective, faire évoluer les modes de management sont autant d'orientations souvent galvaudées mais fort peu mises en pratique au quotidien sur le terrain. De ce point de vue, les outils d'évaluation et de valorisation restent donc des éléments complémentaires afin d'obtenir une analyse et de prendre une bonne décision. Il est donc nécessaire de penser au développement de nouvelles méthodes afin de valoriser le salarié car il s'agit d'une exigence du marché pour parvenir à un prix justifié et par conséquent acceptable.

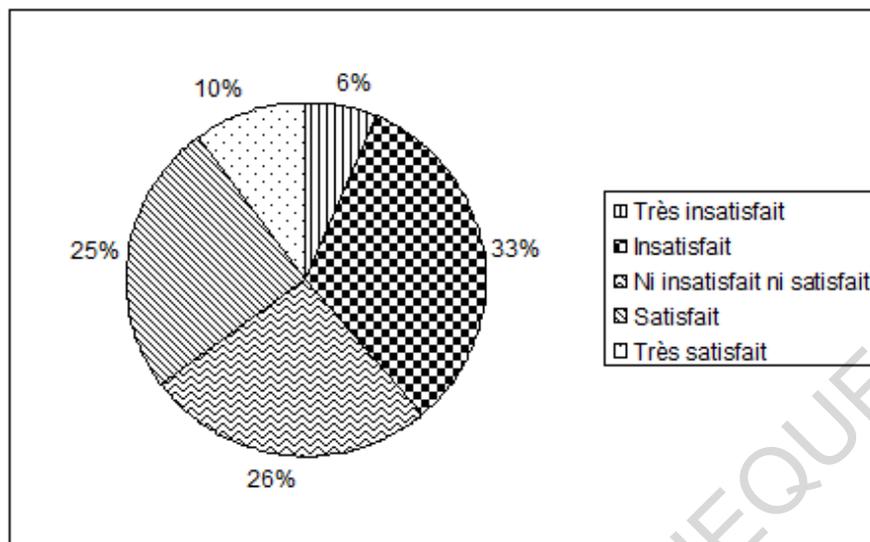
Mesurer la valeur du salarié ne revient pas à enfermer l'homme dans une vision chiffrée de son talent mais au contraire respecter la richesse qu'il représente pour l'entreprise et lui permettre ainsi de mieux se valoriser par le biais de l'indépendance d'action acquise Akanni, (2008). Ainsi, le développement des compétences à travers l'indépendance d'action, l'autonomie et la flexibilité du travail sont des pratiques qui renforcent le lien entre l'entreprise et ses meilleurs employés et protègent le savoir de l'industrie contre l'effritement.

Pour mieux cerner les pratiques de l'indépendance d'action des salariés et leur bien fondé dans les organisations enquêtées, la question suivante a été administrée aux employés.

"Indiquez jusqu'à quel point le facteur suivant vous semble important lorsqu'il s'agit de juger votre entreprise :

- avoir la possibilité de rester libre des contraintes organisationnelles.

Le graphique 14 présente les fréquences et le taux de réponse obtenus.



Graphique 14 : Répartition des employés selon le critère Avoir la possibilité de rester libre des contraintes organisationnelles

L'indépendance d'action est apparemment très insatisfaite dans les industries béninoises. Car, les barrières hiérarchiques sont insidieuses. Elles sont source de conflit latent. La plupart des dirigeants considèrent que les employés n'ont pas les compétences requises pour avoir l'indépendance d'action. Ils optent pour un style militaire (théorie X de Mac Gregor) avec leurs collaborateurs car ils considèrent que les subordonnés sont inefficaces quand on ne les suit pas de près. Les employés estiment absente les pratiques d'indépendance d'action : 64,9% de répondants ne sont pas satisfaits. Les dirigeants pratiquent des actions de supervision directe. Ce qui donne l'impression qu'il s'agit d'une configuration mécaniste où il est question de la standardisation des procédés ou des résultats Mintzberg, (1982) ; Pichault et Nizet. (2000).

Les propos de cet employé d'une des entreprises enquêtées reflètent bien l'état d'esprit des subordonnés concernant leur chef : « On nous demande de travailler plus, de faire des heures supplémentaires non payées. Mais on ne nous laisse pas réfléchir afin de mettre notre intelligence et notre initiative à contribution. Même si cette entreprise fermait, je serais moins embêté que ces dirigeants qui gagnaient

bien à ne rien faire, qui ne donnent que des ordres à longueur de journée. Moi, ma liberté m'est très chère ».

Ce fort taux, 64,9% indique l'absence de l'indépendance d'action au sein des industries béninoises. Ce qui engendre un conflit entre les salariés et les dirigeants dont la dégénérescence conduit le plus souvent à des démissions d'employés. Ce résultat, conduit à s'interroger sur le profil du dirigeant idéal dans la gestion des compétences qui assurera le développement de la performance dans les entreprises béninoises.

## ***Section 2 La gestion des compétences : instrument de développement de la performance dans les entreprises***

L'évaluation de la gestion des compétences et sa contribution à la performance fait, depuis un certain nombre d'années, l'objet de travaux académiques mais, dans la pratique, la gestion des compétences souffre toujours de ne pouvoir démontrer sa valeur ajoutée, ni de pouvoir mesurer réellement sa contribution à la performance humaine d'une organisation. La plupart des industries, souvent éloignées de ces préoccupations humaines sont souvent sceptiques quant aux performances attendues. Ce scepticisme ne peut qu'être entretenu, si aucune méthode ne permettant de faire le lien, entre investissement en matière de ressources humaines et amélioration des performances n'est proposée.

« Sans nier, la complexité du concept de performance en matière de gestion des compétences, il semble que certains dirigeants savent mieux s'y prendre que d'autres, pour aligner la gestion des ressources humaines à travers leur compétence sur le succès des organisations. De même, certains gestionnaires hiérarchiques sont meilleurs que d'autres, pour mobiliser les énergies de leurs salariés vers les objectifs organisationnels, pour soutenir les efforts des dirigeants. Reconnaître cette différence constitue un premier pas vers une démarche évaluative de la gestion des compétences » Le Louarn et Wils, (2001).

Cette section comporte trois paragraphes. Le premier met en relief le degré d'atteinte des objectifs de l'organisation. La performance sociale est ensuite présentée. Le dernier paragraphe retrace la performance organisationnelle.

## **Paragraphe 1. L'amélioration du degré d'atteinte des objectifs de l'organisation**

L'organisation possède des potentiels dont les plus importants sont immatériels et présents dans les compétences et le savoir-faire de son personnel. C'est à cette source que l'entreprise va puiser les éléments qu'elle souhaite valoriser. Cette valeur potentielle est exploitée et mise en œuvre lors d'une activité qui mobilise toutes les forces humaines de l'organisation. Les salariés constituent donc la source interne de la valeur. Or, le dispositif de pilotage de l'organisation, les tableaux de bord traditionnels et indicateurs permettant d'apprécier l'amélioration continue du degré d'atteinte des objectifs, tend vers la réduction des coûts, et plus particulièrement les coûts du travail : masse salariale et coût unitaire de production Donnadiou, (1997).

L'amélioration du degré d'atteinte des objectifs par le biais de la création de la valeur, ne se traduit pas par la réduction des coûts ou la diminution pure et simple de la dépense, mais est davantage lié à des facteurs tels :

- l'instauration d'une politique performante de communication ;
- le sentiment d'appartenance des salariés sous-tendue par une stratégie de motivation ;
- La formation pour faire face aux défis technologiques.

Selon Le Louarn et Wils, (1994), la création de la valeur, c'est plutôt l'investissement matériel, immatériel, organisationnel et informationnel et non simplement la réduction des coûts.

### **1.1 La communication au sein des industries ciblées**

Pour les entreprises confrontées à l'intensification de la concurrence et à l'accélération du changement, la communication interne apparaît comme un outil indispensable pour améliorer l'efficacité de l'organisation et stimuler la motivation, l'enthousiasme et la capacité d'innovation des salariés. Dans les entreprises ciblées, la qualité de la communication est souvent discutable. Dans les enquêtes d'attitudes réalisées auprès des salariés, la communication est régulièrement citée parmi les principaux sujets de

mécontentement. Les directeurs des ressources humaines interrogés, de leur côté, avouent se heurter à des difficultés dans ce domaine. La connaissance de l'état de la communication entre salariés, dirigeants et dirigés offre une idée précise sur l'organisation interne d'une entreprise d'une part et sur le rôle joué par l'information dans la mobilisation du personnel de l'entreprise d'autre part. Les questions posées aux enquêtés étaient libellées comme suit :

- Indiquez dans quelle mesure vous êtes en accord avec les affirmations suivantes :
  - mon supérieur direct me tient informé des différentes opportunités de carrière pouvant me concerner dans l'entreprise ;
  - mon supérieur direct me donne les informations dont j'ai besoin pour effectuer correctement mon travail;
  - mes collègues sont disposés à écouter et m'aider à résoudre les difficultés rencontrées dans l'accomplissement de mon travail.

Les réponses attendues sont : pas du tout d'accord, plutôt en désaccord, sans opinion, plutôt d'accord, tout à fait d'accord.

Tableau 36 : Répartition des employés selon le degré de communication au sein des industries.

Questions	Degré d'importance					Total
	Pas du tout d'accord	Plutôt en désaccord	Sans opinion	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord	
Information sur les différentes opportunités de carrière	21	10	12	13	20	76
Feed back pour faire correctement mon travail	14	6	8	17	31	76
Mes collègues sont disposés à écouter et m'aider à résoudre les difficultés rencontrées dans l'accomplissement de mon travail	3	2	8	31	32	76

Par rapport à la première question, on constate que les réponses de ces salariés se situent à deux niveaux distincts de la moyenne. Un peu moins de la moitié des répondants (33 employés) soit 43,40% estiment qu'ils reçoivent les informations relatives aux différentes opportunités de carrière. Pour 31 salariés

environ 40,8%, les informations ne circulent pas. La qualité de l'information est mauvaise voire conflictuelle. Par exemple les ordres quittent parfois directement le sommet stratégique pour le centre opérationnel sans transiter par la ligne hiérarchique. Or, c'est la ligne hiérarchique qui est habilitée à donner des instructions aux employés à la base d'exécuter les ordres reçus de leur supérieur hiérarchique refusant souvent sous prétexte qu'ils ont reçu déjà un autre ordre du sommet stratégique. Cette pratique est souvent source de conflit, détériore les relations et par ricochet freine la fluidité de la communication.

Les résultats relatifs à la deuxième question montrent que 63,20% des répondants disposent de l'information nécessaire pour faire correctement leur travail. Seuls 26,3% des répondants estiment n'avoir pas l'information. Quelques uns (10,50%) sont sans opinion et 5% ne répondent pas. S'agissant de l'évaluation du travail de l'employé, le taux de salarié avec qui on communique croît 63,20% contre 43,40% quand il s'agit de donner aux employés des informations relatives aux différentes opportunités de carrières. Cela semble indiquer qu'il existe de la rétention d'informations. Le système de communication paraît centralisé.

Tributaire de toutes ces entraves, la communication verticale est ambivalente. Elle est tantôt très formalisée avec comme corollaire une mauvaise ambiance de travail, de la suspicion ; tantôt très informelle fondée sur une approche relationnelle et morale. L'ambiance est alors meilleure, les chefs se comportant plus en frères qu'en ordonnateurs à l'égard du personnel. Les problèmes de communication avec la hiérarchie se posent de façon aigue au sein des industries enquêtées. La troisième question donne une idée de la communication entre salariés.

D'une manière générale, la communication latérale est de mise. 83% des répondants estiment que la communication entre employés est bonne. Seuls 6,6% jugent que l'information ne circule pas bien entre salariés de même niveau. Ces résultats statistiques permettent de souligner que la communication est informelle dans les entreprises industrielles béninoises. Les informations de couloir ont une place non négligeable dans le mode d'information des salariés.

L'analyse de contenu renforce l'idée selon laquelle certaines entreprises enquêtées n'ont pas des pratiques formalisées de communication. Certains DRH soulignent : "nous avons conscience que la communication a un fort impact sur le changement culturel, notamment sur tous les aspects touchant à la vision stratégique de l'entreprise mais, notre défaut est l'absence de canaux appropriés d'information au sein des industries ". " Notre objectif est de changer l'attitude des salariés, de stimuler leur loyauté et leur attachement à l'organisation notamment par l'approche entreprise et l'approche métier de la communication".

L'« approche entreprise » de la communication est une communication de type hiérarchique, qui recouvre principalement la diffusion aux salariés d'informations concernant par exemple les performances de l'entreprise et les décisions stratégiques.

L'« approche métier », quant à elle, met l'accent principalement sur des méthodes de communication ascendantes, qui ont pour but de permettre aux salariés d'exprimer leur point de vue et de faire des suggestions sur tout ce qui touche à leur travail.

Bien qu'utile, cette classification de la communication en deux catégories, l'approche entreprise et l'approche métier, masque un certain nombre de questions plus complexes auxquelles les entreprises enquêtées doivent faire face pour utiliser au mieux leur communication. L'analyse des moyens mis en œuvre par les entreprises confrontées à ces problèmes montre qu'elles rencontrent encore de grandes difficultés dans leur communication interne.

La première question qui se pose à ces entreprises enquêtées concerne l'articulation des différentes techniques de communication employées et, plus particulièrement leur degré d'intégration dans une stratégie cohérente. La plupart des industries font appel à un ensemble de techniques qui relèvent pour certaines de l'approche entreprise et pour d'autres de l'approche métier. Mais il n'est pas certain qu'elles aient véritablement maîtrisé, analysé les interactions entre ces deux types de communication.

La deuxième question porte sur les moyens de communiquer le plus efficacement possible avec des salariés dans les différentes industries ciblées. L'absence de politique formelle ou d'approche

stratégique de la communication constatée dans nombre de ces entreprises conduit à douter de leur efficacité dans ce domaine. La communication interne n'étant pas un outil efficace dans la gestion des organisations enquêtées, on peut s'interroger sur la relation liant les salariés à leur entreprise.

## 1.2 Le sentiment d'appartenance des salariés à l'entreprise

Dans le double but de s'ajuster à la compétition permanente et d'améliorer leur performance interne, les entreprises, adoptent de nouvelles stratégies basées sur l'engagement des salariés. En effet, ces derniers constituent pour les entreprises les seuls facteurs capables de les différencier de la concurrence. Pour y arriver, l'adhésion pleine et entière des employés devient incontournable. Pour que ces derniers, collaborent et se sentent membre à part entière, les entreprises ont l'obligation de leur fournir un cadre de travail stimulant, une bonne organisation de travail, où le respect et la confiance prévalent de manière à ce que chaque salarié contribue à la création de la richesse dans l'organisation.

Ainsi, Avons-nous tenté de mettre en exergue les pratiques usuelles relatives à la manière dont les entreprises béninoises maintiennent un environnement de travail et un climat propice au bien-être, à la satisfaction et à la motivation de tous les employés. Il s'agit de mieux connaître comment l'organisation reconnaît et répond aux différents besoins de son personnel afin d'accroître ces attitudes et comportements.

Dans le souci de cerner ces différentes pratiques, la question suivante a été administrée aux salariés : indiquez dans quelle mesure vous êtes en accord avec l'affirmation suivante ?

" je ne ressens pas un fort sentiment d'appartenance à cette entreprise".

Les réponses attendues sont les suivantes : pas du tout d'accord ; plutôt en désaccord ; sans opinion ; plutôt d'accord et enfin ; tout à fait d'accord.

La plupart des entreprises béninoises ont le souci du développement du réel sentiment d'appartenance des salariés. 60,30% des répondants estiment avoir un sentiment d'appartenance à leur forme. Cela est dû à l'attention accordée par les dirigeants à l'ambiance au sein des équipes de travail. Ils créent une atmosphère qui favorise le développement des relations conviviales, d'entraide et d'écoute. 12,8% des

répondants ne ressentent pas un fort sentiment d'appartenance à leurs entreprises. Ce qui suppose que l'entreprise offre des raisons d'insatisfaction à certains salariés et ne les confortent pas dans l'idée que leur rôle est important au sein de l'organisation. Le taux de 12,8% conduit à émettre l'idée que, le développement du sentiment d'appartenance chez les salariés n'est pas une préoccupation dans toutes les entreprises industrielles béninoises.

L'analyse de contenu du questionnaire adressé aux DRH révèle ce qui suit : parmi les questions les plus préoccupantes dans notre entreprise y figurent les suivantes : " Ai-je des employés suffisamment motivé ? Puis- je compter sur tous mes employés ? Leur niveau de formation est-il suffisant pour permettre l'accroissement de leur contribution dans le processus productif. Sont-ils prêts à s'investir en dehors des heures ouvrées? Etc."

« Eu égard à toutes ces préoccupations, nous avons l'obligation de développer la stratégie suscitant l'engagement des salariés, notamment des outils de fidélisation comme : la communication, la formation, la gestion des carrières, la rémunération et la responsabilisation des salariés».

D'après les résultats statistiques et conformément à ce qui a été évoqué plus haut, une évolution globalement positive amène une personne à éprouver de la satisfaction (cas des 60,30%). Une évaluation globalement négative la conduit à éprouver de l'insatisfaction (cas des 12,8%). Dans le premier cas, son intérêt est de rester membre de son organisation, dans le second, son intérêt est de la quitter Paillé, (2004). L'engagement des salariés envers l'organisation incarne la réponse émotionnelle, qui déclenche l'intention de faire face aux problèmes qui surviennent sous la forme de comportement au travail. En fonction de la force liante sur laquelle il repose, l'engagement assure une fonction de régulation qui, selon le cas, stimule ou inhibe toutes velléités de départ des salariés.

L'analyse des résultats de cette enquête montre également le poids stratégique que constitue la culture d'entreprise pour les organisations. Le regroupement de plusieurs personnes, crée progressivement une culture qui leur est commune. Une entreprise a donc une culture. " Les entreprises qui réussissent ont une culture forte Thévenet, (1998). L'inverse n'est d'ailleurs pas toujours vrai : de même que de bons

généraux de guerre ne font pas forcément de bon généraux de paix, une culture d'entreprise forte peut ne pas être adaptée aux défis qu'elle a à relever".

Si la question de la culture d'entreprise est le plus souvent considérée comme stratégique, c'est parce qu'en véhiculant des valeurs (mise en commun d'un langage, croyance, philosophie, rite postulat etc..), elle développe le sentiment d'appartenance du salarié, ce qui sert de levier de motivation. Mais, cette vision est à nuancer car, une culture forte motive les salariés si elle s'appuie sur un fonctionnement cohérent et une adéquation entre les valeurs véhiculées et celles des salariés. La culture d'entreprise peut donc être un puissant moyen de motivation des salariés.

En somme, l'amélioration du degré d'atteinte des objectifs de l'organisation dépend de la communication, du sentiment d'appartenance des salariés aux entreprises, mais aussi d'une maîtrise technologique notamment les nouvelles technologies de l'information et de la communication. L'amélioration du degré d'atteinte des objectifs exige donc l'instauration d'une culture d'entreprise fondée sur la performance. Cela permet d'aborder les aspects relatifs à l'organisation technique dans les entreprises.

### 1.3 Des employés outillés face aux défis techniques

Dans l'environnement concurrentiel contemporain, les entreprises, soucieuses du maintien de leur avantage compétitif cherchent à développer les compétences distinctives de leurs employés (Hitt et Ireland ; Peteraf)<sup>63</sup>. Pour ce faire, la formation continue s'impose comme moyen indispensable non seulement pour permettre aux salariés de s'adapter aux transformations de leur univers professionnel mais également d'aider les firmes à répondre aux nouveaux défis auxquels elles sont confrontées tels que mobilité fonctionnelle Béret, (2002), carrières consacrées à la transmission des compétences, carrières entrepreneuriales Kim et Cha, (2000), maintien de l'employabilité par acquisition de nouvelles

---

<sup>63</sup> **HITT M. et IRELAND D.** (1985), « Corporate distinctive competence, strategy, industry and performance », *Strategic Management Journal*, vol. 6, p. 273-293.

**PETERAF M.** (1993), «The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view», *Strategic Management Journal*, vol. 14, p. 179-191.

compétences Bailyn, (1991) ou le respect des principes éthiques (Sims et Keon ; Victor et Cullen ; Sachet-Milliat et Ferry )<sup>64</sup> etc.

Dans ce contexte, la formation professionnelle est très sollicitée pour répondre à la volonté des entreprises de pouvoir compter sur des employés bien formés techniquement, et désireux de progresser. Les entreprises se tournent vers la formation pour permettre aux salariés de développer les comportements appropriés à des modes d'organisation très exigeants. La nécessité d'opérer dans des univers dont les règles sont en constante redéfinition, comme celle de devoir faire face à un nombre croissant de contradictions internes, suppose en effet de nouvelles aptitudes personnelles.

Afin de mieux cerner les contours de ces pratiques dans les industries béninoises, les questions suivantes ont été administrées aux employés :

Indiquez jusqu'à quel point chacun des facteurs suivants vous semble important lorsqu'il s'agit de juger votre entreprise.

1. "Avoir la possibilité de travailler sur des projets représentant un défi technique important."
2. " Mon emploi me permet d'être à la pointe des TIC ou des nouveautés dans mon secteur"

Les réponses à ces questions illustrent la volonté manifeste du maintien des avantages compétitifs des entreprises industrielles béninoises au travers de certaines pratiques.

---

<sup>64</sup> **SIMS R.L et KEON T.L.** (2000), « The influence of organizational expectations on ethical decision making conflict », Journal of Business Ethics, janvier 2000.

**VICTOR B., et CULLEN J.B.** (1987), « A theory and measure of ethical climate in organizations », in W.C Frederick et L.E Preston(eds), Research in corporate social performance and policy, vol.9 JAI Press, Greenwich, CT, pp.51-71, 1987.

**SACHET-MILLIAT A.** (2005), « L'ambivalence des organisations face aux enjeux Ethiques », groupe ESSCA.

**FERRY J.-L.** (2002), « Valeurs et Normes. La question de l'éthique », éd. de l'Université de Bruxelles, coll. Philosophie et société, 114 p.

Tableau37 : Répartition des employés selon la volonté manifeste du maintien des avantages compétitifs des entreprises.

Questions	Degré de satisfaction					Total
	Très insatisfait	Insatisfait	Ni satisfait, ni insatisfait	Satisfait	Très satisfait	
Avoir la possibilité de travailler sur des projets représentant un défi technique important	5	25	7	26	15	78
Mon emploi me permet d'être à la pointe des TIC ou des nouveautés dans mon secteur	5	25	12	28	8	78

D'après 52,50% des répondants, les entreprises offrent la possibilité de travailler sur des projets représentant un défi technique. Certains employés, d'après leurs expériences, estiment qu'il est dorénavant couramment admis que la formation initiale ne pourra plus prétendre préparer ses titulaires à l'ensemble des postes qu'ils seront amenés à occuper tout au long de leur carrière. En effet, c'est à la formation professionnelle qu'il revient bien souvent d'accompagner les employés lors de mobilités internes, qui s'accompagnent de fortes évolutions dans l'activité. Ainsi, les salariés pourront prendre en charge des activités nouvelles dans le cadre de mobilités fonctionnelles qui peuvent les conduire dans des univers professionnels radicalement différent. La formation professionnelle est donc une source d'avantages aussi bien pour l'entreprise que pour les salariés.

9% des interrogés sont indifférents à la question. 38,50% des répondants soulignent que les entreprises ne leur accordent pas la possibilité de travailler sur des projets représentant un défi technique important. Ce taux est non négligeable, mais s'agit-il d'un constat pertinent et valide dans tous les secteurs d'activité employant des salariés innovants ? Ce constat correspond-t-il à un avis partagé par les employés et les directeurs des ressources humaines interrogés ? Les réponses à la deuxième question et l'analyse de contenu des questions apportent plus de précisions.

Dans toutes les entreprises enquêtées, ils sont 46,2% à estimer qu'être dans une organisation ou un emploi qui permet d'être à la pointe des technologies de l'information et de la communication (TIC) ou

fabriquant de nouveaux produits, facilite l'évolution des carrières. Or, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est encore insuffisamment pratiquée. Il ressort également de l'analyse des résultats, l'inexistence de plans de formation dans la plupart des entreprises. Mais la formation s'adresse prioritairement à une catégorie d'employés. Ils sont près de 38,5% à souligner qu'ils ne sont pas dans une organisation ou un emploi qui leur permet d'être à la pointe des TIC ou de la fabrication de nouveaux produits. L'analyse de contenu révèle en outre, d'autres aspects évoqués par certains directeurs des ressources humaines interrogés, notamment le type d'acteurs à former et les sources de financement de la formation continue.

Pour certains dirigeants « le principe du financement intégral de la formation par les employeurs n'est plus en adéquation avec le marché du travail. L'augmentation de la mobilité interentreprises en particulier est mise en avant pour demander une révision des dispositifs en vigueur. Plus précisément, une distinction est établie entre deux types de formation :

- les formations destinées à adapter les employés à l'évolution des métiers d'une part ;
- les formations destinées à accompagner des promotions, d'autre part ».

S'il est toujours admis que les employeurs ont «le devoir d'assurer l'adaptation des salariés à l'évolution de leurs emplois»<sup>65</sup>, certains dirigeants interrogés soulignent que les formations destinées à accompagner ou à favoriser des promotions bénéficient autant à ceux qui vont les suivre qu'à leurs employeurs. Ils souhaitent alors que les investissements en la matière soient donc cofinancés.

« Nous formons aujourd'hui des salariés qui pourront valoriser rapidement leurs nouvelles compétences auprès d'un autre employeur. S'ils démissionnent avant une certaine date, les bénéficiaires de formation auront à rembourser une partie du montant de leur formation ».

Les directeurs des ressources humaines sont donc réticents à envoyer certains agents en formation. Les entreprises n'octroient de formation qu'aux salariés qui s'engagent dans un contrat à demeurer un certain temps dans l'entreprise une fois formés. Grâce à la formation, les salariés peuvent accéder en interne à

---

<sup>65</sup> D'après la loi n° 98-004 du 27 janvier 1998 portant le code du travail en vigueur actuellement en République du Bénin.

des postes qui leur étaient interdits. Aussi, il faudrait qu'ils fassent la preuve de leur potentiel. Cette stratégie est particulièrement répandue dans les industries ciblées où une importance particulière est accordée aux compétences. Elle est également utile pour les salariés lorsqu'il s'agit d'accéder à des réorientations professionnelles importantes d'une part et pour les organisations lorsqu'il s'agit de se repositionner d'autre part.

Enfin, la formation se révèle être une pratique très importante. Les ressources humaines sont sources d'avantages concurrentiels dont la préservation nécessite la confiance et des investissements en matière de formation et de développement des compétences. Les entreprises ont besoin des employés outillés face aux défis techniques afin d'améliorer non seulement le degré d'atteinte des objectifs mais également de se repositionner sur le marché si nécessaire. L'amélioration du degré d'atteinte des objectifs, la performance Kalika, (1995), nécessite une attention particulière dans les entreprises. Les études antérieures menées au Bénin se sont très peu intéressées au lien entre la gestion des compétences et la performance de l'entreprise. Les prochains développements sont centrés sur cette thématique.

## ***Paragraphe 2. La performance sociale***

Le problème de la performance des entreprises est sous-jacent à tous les écrits relatifs à la gestion des organisations, même si les mots pour désigner la performance sont nombreux : efficacité, efficience, rentabilité, productivité, valeur ajoutée, richesse créée, etc. La performance est une notion complexe et une analyse des développements dont elle est l'objet dans la littérature managériale et dans la presse spécialisée révèle ses nombreux aspects. Elle soulève, essentiellement, une question de mesure. Elle est tantôt approchée par des instruments de nature quantitative tels les résultats comptables, les ratios financiers, etc., tantôt par des données de nature qualitative basées sur des opinions recueillies à partir d'échelles d'attitude. Ces dernières sont assez subjectives. Selon Montebello, (1976), les mesures subjectives ont été plus utilisées que les mesures objectives. Cependant, certaines recherches ont établi qu'il existait des liaisons entre mesures subjectives et objectives Lawrence et Lorsch, (1973) ; Reiman, (1974).

Il a été retenu, dans cette étude, de cerner les performances à partir des enquêtes d'opinion. Une telle approche permet d'aborder plus aisément la performance sociale et organisationnelle.

L'analyse aborde d'abord le dynamisme de la politique sociale, ensuite, l'amélioration du climat de travail, l'instauration du dialogue social et enfin, la politique du développement des ressources humaines.

## 2.1 Le dynamisme de la politique sociale

Aujourd'hui, les entreprises considèrent l'homme comme un acteur central de la création de valeur. Il devient difficile de laisser les acteurs de terrain enfermés dans un rôle de maillon interchangeable de la chaîne de production. La création de valeur se heurte à une définition inadaptée du rôle de l'homme dans l'entreprise. Jusqu'à présent considéré comme un simple objet de coût comptable, le salarié est de nos jours, un potentiel à valoriser et un gisement de valeur à libérer. Cela soulève des questions liées au dispositif de pilotage de l'organisation, à l'absentéisme, aux accidents de travail, à la rotation du personnel et à la formation des salariés. Ces différents éléments permettent d'apprécier la performance sociale.

Pour plus de visibilité sur la pratique réelle dans les industries au Bénin, il a été demandé aux enquêtés leurs opinions concernant les œuvres sociales, les accidents de travail etc.

25% des entreprises ont une politique sociale très satisfaisante, 29% se situent dans la moyenne tandis que le reste (46%) se trouvent en dessous de la moyenne.

Le résultat est meilleur au niveau des cadres. Dans ce cas, seuls 30% des entreprises se situent en dessous de la moyenne. 43% des entreprises offrent une prestation sociale très satisfaisante comme en témoigne le dispositif relatif aux cas d'accidents de travail.

La formation des salariés, la sécurité de l'emploi est un élément important dans les entreprises. Pour recueillir les avis, les enquêtés avaient le choix entre très insatisfait, ni insatisfait ni satisfait, satisfait et très satisfait.

Selon les cadres, dans 42% des entreprises la sécurité de l'emploi est assurée, dans 18% elle est satisfaisante. Elle n'est pas du tout garantie pour 36% de l'échantillon. A en croire les employés, la formation n'est pas assurée dans 45% des entreprises, elle est satisfaisante dans 30% des cas et 25% sont restés sans opinion.

Il faut noter ici que la divergence des résultats recueillis concernant la sécurité de l'emploi, montre que dirigeants et employés ne s'accordent pas. Les politiques sociales ne doivent pas uniquement protéger les cadres, il ne doit pas avoir de discrimination dans le bénéfice des œuvres sociales. Dans ce cas de figure, les employés sont frustrés et la performance sociale s'en ressent.

Ainsi, des politiques sociales efficaces sont nécessaires pour générer le dynamisme économique et favoriser des marchés du travail flexible, pour éviter que les expériences des employés ne soient capitalisées (effet négatif du rendement). Néanmoins, près de 50% des directeurs des ressources humaines estiment que la gestion des compétences paraît agir sur la réduction du taux d'absentéisme et le nombre d'accidents de travail.

## 2.2 L'amélioration du climat de travail et l'instauration du dialogue social

La préoccupation majeure des entreprises aujourd'hui, gravite autour des moyens de renforcer la compétitivité de l'organisation à travers l'amélioration du climat de travail et l'instauration du dialogue social. Concernant les critères fournissant une impulsion sur la performance sociale, l'analyse révèle que près des deux tiers des directeurs des ressources humaines estiment que la gestion des compétences facilite la mise en place de systèmes de communication dans l'entreprise. Certes, aucune indication dans l'étude ne permet d'évaluer l'optimisation de son utilisation. Toutefois, son insertion constitue un signe de modernisation. Cet instrument est un support qui facilite la mobilisation et le développement des compétences. Les employés interrogés à travers l'enquête qualitative témoignent de son efficacité. Ils l'utilisent pour la paie, l'administration des travaux avec toutes ses composantes (inspection du travail, l'organisation du temps de travail etc.) l'appréciation des salariés, la formation et le recrutement. L'adoption des technologies de l'information et de la communication par les industries enquêtées et leur

appropriation rapide par les salariés, constituent une dimension nouvelle pouvant accélérer la performance sociale. Bien que l'internet soit encore très peu utilisé (30% des réponses), il constitue un outil de rapprochement entre dirigeants et employés. Pour Matmati et Schmidt, (2001) la mise en réseau des différentes composantes de l'entreprise accroît la vitesse et la fréquence des échanges.

S'agissant du climat de travail, 42,2% des employés estiment qu'ils sont tout à fait d'accord, 40,8% soulignent qu'ils sont plutôt d'accord, 6,6% ne sont pas d'accord et 10,5% sont sans opinion.

Au total 93% des salariés apprécient positivement le climat de travail dans les entreprises industrielles béninoises. L'analyse de contenu textuel renforce les résultats statistiques. D'après les directeurs des ressources humaines interrogés : « l'ambiance de travail est un point qui occupe une place importante dans le management. On investit et on veille à préserver un bon climat entre les collaborateurs) » ; « la décoration interne est élaborée par les salariés dans leur bureau », « il y'a une sortie tous les ans avec l'ensemble des salariés ». « On ne laisse pas s'installer des routines, des habitudes ». Tous ces éléments ont trait à la bonne ambiance qui règne dans les entreprises, et ont fait que les salariés ont envie d'y rester. La formulation « c'est une bonne boîte » désignant Kaplan et Norton, (1996). Le climat de travail, la motivation, l'amélioration continue, l'alignement organisationnel et individuel ainsi que le travail en équipe semble appropriée aux entreprises industrielles béninoises. On peut noter un esprit d'équipe très fort, de type quasi- familial. Quelques employés ont souligné d'ailleurs, lors des entretiens, que la seule raison qui pourrait les faire quitter l'entreprise, ce serait une détérioration du climat de travail. Il faut noter ici la similitude des résultats recueillis concernant le climat de travail et l'instauration du dialogue social. Dirigeants et employés s'accordent bien.

## 2.2 La politique du développement des ressources humaines

Dans un environnement de plus en plus complexe et incertain, le nouveau rôle des entreprises est, par la mobilisation des salariés, d'aider à la réalisation des objectifs fixés par la direction générale. Cet objectif sera réellement atteint si les employés, de leur côté, constatent l'amélioration de leur niveau de vie. L'existence d'une politique de développement des ressources humaines (motivation au travail, des

possibilités d'évolution, des conditions de travail, amélioration de leur employabilité, avantages sociaux et la formation continue) au sein des organisations amène les salariés à répondre rapidement et de façon optimale à toutes les évolutions de l'environnement et aux sollicitations internes et externes Jués, (2002).

Pour la compréhension de ces différentes pratiques dans les industries ciblées, des questions relatives aux facteurs évoqués ont été posées aux enquêtés.

La motivation est un facteur déterminant dans la réussite d'une organisation mais aussi un indicateur indiscutable de la performance sociale. Soulignons que le taux de non-réponse à cette question est très faible (2,5%) de telle sorte que leur avis sur ce point n'a pas été préoccupant.

Pour 48,7%, la motivation au travail est insatisfaisante, elle est satisfaisante pour 20,50% des employés, très satisfaisante pour 7,7% des salariés et 23,1% des salariés sont restés réfractaires à la question. Selon ces résultats, la motivation au travail n'est pas très élevée dans les entreprises. Il existe donc une défaillance de la fonction ressources humaines dans sa politique d'attraction du plus grand nombre des salariés. S'agissant des conditions de travail, elles donnent une idée sur la satisfaction et le moral des salariés. 36% des répondants jugent bonnes les conditions de travail, 7,9% les trouvent moyennes.

Elles sont mauvaises dans le reste des cas. L'échantillon cadre affirme que les conditions de travail sont bonnes dans 23% des entreprises, moyenne dans 28%, et mauvaises dans la moitié des cas.

Concernant l'amélioration de l'employabilité et la formation continue, l'analyse de contenu révèle d'après les DRH interrogés ce qui suit : « Le développement des talents de nos collaborateurs grâce aux dispositifs de gestion des carrières est le premier souci de l'entreprise ». L'analyse quantitative souligne l'existence de plans de formation dans la plupart des entreprises enquêtées. Elles sont près de 67% à réaliser des entretiens annuels de formation. L'effort semble s'adresser prioritairement aux cadres. La formation se déroule lors de séminaires (85% des cas) et de stage parfois à l'étranger (18% des cas). Indiquons également que lors de la phase qualitative, c'est seulement quelques DRH enquêtés qui ont été en mesure de préciser le budget consacré à la formation. Tous les autres répondants considèrent que

les méthodes et outils de formation doivent permettre d'actualiser les compétences et d'améliorer les performances. La formation contribue non seulement aux changements mais, permet également de fédérer les salariés.

Enfin, la politique de développement des ressources humaines touche un certain nombre de points : le recrutement, la mobilité interne, les rémunérations etc. Remarquons que certains de ces éléments n'ont plus fait objet d'analyse ici tout simplement parce qu'ils ont été abordé déjà dans les paragraphes précédents. Les modifications de la durée du travail peuvent induire une série de changements dans l'organisation du travail avec un impact sur la productivité. Ces changements peuvent encourager les dirigeants à identifier et réduire les temps de travail improductifs. Ces derniers qui prennent le plus souvent leurs origines dans les inefficiences de la supervision et des horaires de travail. Concernant la motivation, l'implication et l'engagement du salarié, le principal facteur sur lequel ils semblent agir est le rapport rétribution/ contribution. Ils sont 48,7% à estimer qu'il n'y a pas d'équité dans les méthodes, outils de rémunération et de motivation. « L'essentiel est de montrer le lien entre l'évaluation, la motivation et la rémunération. Il faut que ce lien soit transparent. A la fin des entretiens d'évaluation, il faut que le salarié sache le montant réel de sa prime ». Ces résultats sont illustrés par les travaux de Kaplan et Norton (1996), qui montrent que trois facteurs sont nécessaires pour la performance d'une entreprise : les compétences du salarié, la capacité des systèmes d'information et le climat de travail.

### ***Paragraphe 3. La performance organisationnelle***

La performance organisationnelle se différencie des performances économiques et sociales. L'intérêt est ici porté directement à la structure, à son fonctionnement et indirectement à ses répercussions éventuelles sur l'entreprise ou son rendement.

Les indicateurs de performance organisationnelle mettent en évidence les problèmes de fonctionnement de l'entreprise avant qu'ils ne se traduisent en difficultés économiques. La performance (voire contre performance) organisationnelle paraît donc antérieure à la performance économique. Trois aspects de la structure organisationnelle ont été retenus pour mesurer sa performance. Il s'agit de :

- l'efficacité dans l'organisation du travail ;
- la participation des acteurs à la prise de décision ;
- la manière dont les règles et procédures internes de l'entreprise sont appliquées.

### 3.1 L'efficacité dans l'organisation du travail

Pour l'ingénieur américain Taylor (1915), l'efficacité dans l'organisation du travail passe par la décomposition et l'optimisation de chaque tâche, voire de chaque geste. Son but premier est d'accroître la productivité des usines. Pour cela, il est nécessaire d'opérer une double division du travail. D'une part, une division verticale des tâches fondées sur la séparation entre la conception et l'exécution. La direction donne les consignes et les employés doivent les appliquer. Le savoir des salariés devient la possession de la direction des entreprises. D'autre part, une division horizontale des tâches reposant sur la parcellisation des activités et la spécialisation des employés attachés à leur poste fixe. Ainsi, le respect de l'organigramme devient nécessaire. Il est un élément clef de la structure formelle, c'est-à-dire la structure telle qu'elle est définie officiellement par la direction<sup>66</sup>. La structure formelle traduit la volonté et les orientations voulues par la direction. Elle s'oppose à la structure réelle à savoir la structure qui existe dans les faits. La structure réelle résulte, en fait, de la combinaison d'éléments de la structure formelle et des rapports informels qui s'établissent dans l'organisation. Il existe bien souvent un écart entre les schémas de structure établis par les dirigeants et les schémas réels. Ces écarts sont inévitables mais trop importants, ils indiquent un mauvais fonctionnement de l'entreprise.

Les écarts organisationnels sont cernés dans chaque entreprise en demandant aux enquêtés si l'organigramme tel que défini est conforme à la réalité des choses. La réponse pouvait être pas du tout, un peu, moyennement, assez, bien, très bien. Il apparaît que l'organigramme traduit la situation réelle dans 45% des cas, sensiblement (moyennement) dans 25% et pas du tout la situation réelle dans environ

---

<sup>66</sup> Cf. M. CRENER : Le management, Presses Universitaires du Québec P. 101 et J. CHILD, Organisation, Harper&ROW, P. 98.

le tiers des cas. On peut noter qu'un nombre relativement important d'entreprises présentent des écarts structurels manifestes.

La plupart des DRH interrogés, pour expliquer le succès du processus de division du travail soulignent « l'habileté croissante que développent les employés en répétant la même tâche », « le gain de temps en évitant de changer d'occupation » et enfin « le caractère polyvalent de certains employés favorise la rotation ». Pour plus de précision sur le succès du processus de division du travail, la question suivante a été posée aux enquêtés. Ces trois comportements (le travail bien fait ; la polyvalence et la maîtrise) témoignent-ils de l'amélioration de votre travail ?

88% des enquêtés estiment que le travail bien fait est un objectif très prioritaire, vient ensuite, comme priorité la maîtrise avec 62% et enfin, la polyvalence avec 46%. Ces résultats statistiques indiquent bien que la division du travail est un facteur non seulement d'amélioration du travail mais également de spécialisation. Un autre facteur non moins important est comment gérer au mieux un conflit.

L'existence de conflit entre différents services d'une entreprise est presque normale mais le souci de toute direction en matière organisationnelle est de circonscrire ces conflits en promouvant la coordination et " l'intégration " des différentes parties Lawrence et Lorsch, (1973).

Tout regroupement humain est source de conflit latent entre individu, plus généralement entre la hiérarchie et le centre opérationnel. La connaissance de l'état des relations entre dirigeants et dirigés, offre une idée précise sur l'organisation interne des industries enquêtées. Pour cela, La question suivante a été posée aux enquêtés. Comment jugez-vous l'ambiance interne :

1. entre dirigeants et dirigés ?
2. entre dirigés ?

Les réponses pouvaient être excellentes, bonnes, satisfaisantes, pas satisfaisantes. On constate que dans ces entreprises, l'ambiance entre dirigeants et employés est en dessous de la moyenne. 58% des salariés jugent qu'elle n'est pas satisfaisante, 31% soulignent qu'elle est satisfaisante et 11% sont sans opinion. Ce taux élevé de 58% témoigne d'un mauvais climat de travail qui mériterait d'être corrigé.

La coopération entre dirigés (salariés) est bonne dans plus du tiers de l'échantillon 38,8%. Elle est très satisfaite dans 40% des cas. Par contre, elle est mauvaise voire conflictuelle dans 11,30% des entreprises. Cela signifie que tout en étant très satisfaisante 82,9%, l'ambiance au sein des entreprises mériterait d'être améliorée. Le seuil de conflictualité 11,30% quant bien même il est faible, peut avoir de répercussions sur le rendement du travail.

La consolidation des rapports entre la hiérarchie et les employés à travers la participation des acteurs à la prise de décision est non seulement un outil important de gestion des heures de travail mais aussi, de contrôle de la performance des salariés. Car l'introduction des pratiques liées à la gestion participative par la mise en place d'équipes de travail, des politiques de rotation sur les postes de travail sont autant d'éléments qui favoriseront le succès des entreprises industrielles.

### 3.2 La participation des acteurs à la prise de décision

Le plus souvent, les objectifs poursuivis par la direction d'une entreprise et ceux des salariés sont divergents. La performance, voire la survie des organisations dépend fortement du niveau de coopération que cette dernière réussira à obtenir. L'entreprise doit donc trouver un arrangement favorisant la convergence des buts de la direction à ceux des agents. Une des façons de créer cet état de coopération passe, par l'adoption de certaines pratiques de gestion des ressources humaines comme celles visant notamment la participation des acteurs à la prise de décision. C'est ce que Carmichael et Macleod, (1993) ; Famas, (1980) ; Jansen, (1983) ; Kandel et Lazear (1992), soulignent en disant que, une des façons d'instaurer une bonne coopération passe par l'adoption de certaines pratiques de GRH comme celles visant par exemple, le partage de l'avoir, du pouvoir ou du savoir organisationnel.

Pour cerner la réalité des pratiques participatives usuelles dans les entreprises, la question suivante à été posée aux employés :

- dans votre emploi actuel, êtes- vous satisfait "des possibilités de prendre des décisions de votre propre initiative" ?

Les réponses attendues sont : très insatisfait, insatisfait, ni satisfait ni insatisfait, satisfaits, et très satisfait.

Pour 12,8% des enquêtés, l'insatisfaction est à son degré élevé, 29,5% sont insatisfaits donc au total 42,3% des employés estiment qu'ils ne sont pas impliqués dans la prise de décision. En dépit, du fait que la participation des acteurs à la prise de décision soit un facteur clef de succès, le constat est que la majorité des salariés, des entreprises ciblées n'y ont droit. 30,8% des employés participent à la prise de décision. Les éléments constitutifs de ce taux faible ont trait à la notion de responsabilité, la centralisation du pouvoir de décision finale au niveau des dirigeants notamment pour tout ce qui, a trait à la carrière et au salaire. Il serait utile d'améliorer le niveau de participation par une implication plus grande des employés jugés "stratégiquement vital" pour l'entreprise.

En somme, dans les deux tiers des industries, ils sont 82% à estimer que la participation des salariés à la prise des décisions doit faciliter l'évolution des carrières. Or, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est encore insuffisamment pratiquée. Il ressort également de l'approche qualitative, que l'évaluation est souvent à sens unique. L'employé n'est guère consulté pour donner ses opinions et avis. Il n'y a pas de véritables échanges. La plupart des salariés interrogés affirment que la participation du personnel est essentielle au développement de l'entreprise. Toutefois, en l'absence de structure représentative du personnel, la participation s'assimile à une simple consultation. De même, la communication et l'information sont axées sur l'activité professionnelle de l'industrie (heures de travail, tâches etc.) et non pas sur les orientations stratégiques (politique, projet etc.). La participation des acteurs à la prise de décision nécessite une application conséquente des règles et procédures internes de l'entreprise.

### 3.2 L'application des règles et procédures internes de l'entreprise

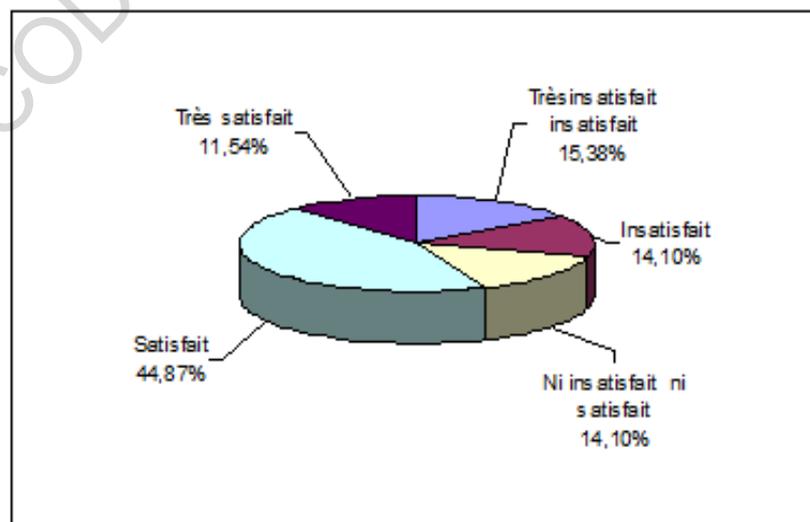
Les « procédures de contrôle interne » sont constituées par l'ensemble des règles, procédures et processus mis en œuvre dans une organisation. Elles font partie intégrante d'un cadre conceptuel plus

large constituant le système de contrôle interne. Les procédures de contrôle interne des entreprises sont destinées le plus souvent à assurer d'une part la gestion et le suivi de manière la plus efficace que possible et d'autre part la conformité aux lois et aux réglementations applicables. L'un des objectifs des procédures de contrôle interne est de prévenir et de contrôler les risques d'erreurs et de fraude en particulier dans les domaines comptables et financiers. Mais, le domaine qui est pris en considération dans ce travail est celui de la gestion des ressources humaines.

La gestion des ressources humaines s'attèle à l'amélioration de la prestation de service, puisqu'elle repose sur son potentiel humain. Pour atteindre sa mission, un service de ressources humaines, prend en compte un certain nombre de procédures comme la de gestion des rémunérations des différents acteurs de l'entreprise, la définition des objectifs, les grilles des primes etc.

Dans le cadre de la gestion des compétences voire des talents, des évaluations annuelles et plans de succession sont des actions qui se développent de nos jours dans les entreprises.

Ce système de procédures de contrôle interne, dans son essence est accepté par les employés. Ils la considèrent comme un moyen d'émulation et de progrès lorsqu'il est fondé sur la transparence, des règles claires, précises et respectées. C'est ce qui ressort des réponses à la question : dans votre emploi actuel, êtes-vous satisfait de la manière dont les règles et les procédures internes de l'entreprise sont mises en application ?



### Graphique 15 : Répartition des employés selon l'importance qu'ils accordent aux règles et procédures internes de l'entreprise

Le graphique 15 montre que 56,40% des employés enquêtés jugent le mode d'application des règles et procédures internes satisfaisant, voire très satisfaisant. Par contre, 29,5% des employés soulignent leur insatisfaction. 14,1% sont indifférents à la question. Ce taux de 29,5% traduisant l'insatisfaction des salariés appelle quelques observations.

Les salaires sont principalement déterminés sur la base d'une opération d'évaluation et de classification des postes (55% des cas). Ils sont fixés à partir de la grille de la convention collective dans près de 36% des cas. La moitié des industries rencontrées accordent des augmentations de salaires individuelles pour les employés et notamment pour les cadres. Les directeurs des ressources humaines sont 54% à privilégier une combinaison entre l'individuel et le collectif pour les cadres. Ils estiment pratiquement tous que les méthodes et outils de rémunération ont d'abord pour vocation de retenir les talents, d'encourager l'acquisition de compétences. Or, selon les employés, la rémunération doit maintenir une équité dans 80% des réponses.

Le constat d'après ces résultats est que le « modèle de compétence » auquel se réfère la quasi-totalité des industries enquêtées, met précisément l'accent sur le salarié, ses capacités, ses mérites, ses motivations etc. Par sa nature et en raison du caractère opératoire des décisions auxquelles elle donne lieu, la mise en œuvre de la compétence dans les entreprises s'accompagne d'une tendance forte à l'individualisation. Affectation dans les emplois, rémunération, évaluation, formation, etc. sur la base de la compétence, constituent autant de décisions qui affectent chaque salarié. Cette pratique des entreprises enquêtées rejoint parfaitement deux des modèles de GRH élaborés par Mintzberg, (1982) et repris par Pichault et Nizet (2000). Le modèle « individualisant » et le modèle « objectivant ». Ces deux modèles sont moins opposés qu'il ne paraît.

D'après ces résultats statistiques, dans la pratique, le modèle objectivant s'applique beaucoup plus aux employés qui sont tenus d'être supervisés où il s'agit de la standardisation des résultats et ou des

procédés, les règles et procédures sont formalisées. Par contre, le modèle individualisant s'adresse beaucoup plus aux cadres. Ainsi, la stratégie est orientée vers la qualification et la standardisation des valeurs au point où l'individualisation du temps de travail, de la rémunération, de la formation et de la carrière notamment deviennent plus prégnantes. Les règles et les procédures, du point de vue degré de formalisation et de centralisation sont intermédiaires.

### *Conclusion du chapitre 6*

La relation entre la mobilité des salariés et la gestion des compétences dans les entreprises industrielles béninoises est traitée dans ce chapitre. La lecture détaillée des résultats indique que, des actions comme l'autonomisation, la responsabilisation, la flexibilité et l'implication des hauts potentiels sont des outils nécessaires à la fidélisation des salariés. Cela permet de préparer le personnel à l'employabilité et à son adaptation tout au long de sa vie professionnelle. En matière de la mobilisation différenciée des employés, il ressort également des résultats que la motivation des salariés dans ces entreprises industrielles respecte des critères (le mérite, le talent et la performance individuelle) qui ne sont pas appliqués de la même manière. Ceci simplement parce que, les pratiques usuelles de motivation ne sont pas formalisées dans les manuels de procédure des entreprises étudiées.

Les résultats soulignent non seulement l'existence des pratiques de reconnaissance et de valorisation de l'effort déployé, du savoir faire et de la compétence des employés mais aussi que les rapports humains se portent bien à travers la satisfaction et l'épanouissement au travail. Mais, l'absence de l'indépendance d'action au sein des industries ciblées engendre des conflits entre salariés et dirigeants qui conduit souvent à des démissions des employés. Il est à remarquer que la communication interne qui apparaît comme un outil efficace pour améliorer l'efficacité de l'organisation et stimuler la motivation, est défailante.

Par rapport au dynamisme de la politique sociale, il faut noter que la divergence des résultats recueillis concernant la sécurité de l'emploi, témoigne du caractère discriminatoire dans l'application des œuvres sociales. Mais dirigeants et employés s'accordent bien sur le climat de travail et l'instauration du dialogue social qui renseigne sur l'état de la performance sociale. Pour ce qui concerne la performance organisationnelle, l'efficacité dans l'organisation du travail, la coopération entre dirigés semble bonne. Par contre, l'ambiance entre dirigeants et employés n'est pas très bonne. Les employés estiment qu'ils ne sont pas impliqués dans la prise de décision mais ils jugent le mode d'application des règles et procédures internes satisfaisant.

### ***Conclusion de la deuxième partie***

La deuxième partie de la recherche présente le dispositif de recherche. Les postures épistémologiques et méthodologiques ont été exposées. L'ensemble des choix effectués a été également souligné et justifié. Le chapitre 4 s'est articulé autour de l'élaboration de l'instrument de mesure. Cette élaboration s'est opérée à partir des données d'enquête collectées auprès de seize directeurs des ressources humaines et quatre vingt employés. Cette phase était un préalable nécessaire à la construction de l'échelle de mesure de la mobilité des salariés et de la gestion des compétences dans les industries béninoises ciblées. Dans le chapitre 4, il a été réalisé également une description de l'outil de mesure utilisé pour analyser les variables de la mobilité des salariés et les contours de la gestion des compétences. La démarche d'élaboration du questionnaire a été présentée par étapes. L'instrument de mesure élaboré a été soumis à une analyse exploratoire en vue de vérifier sa fiabilité et sa cohérence interne. Dans cette optique, l'analyse factorielle exploratoire a été effectuée, avec les logiciels SPSS, SPAD et STATISTICA. Ces outils ont été renforcés par l'analyse en correspondance multiple (ACM).

*Le chapitre 5 est consacré non seulement à l'explication et à la justification de la démarche statistique utilisée afin de tester les hypothèses émises mais aussi à la présentation des résultats. Ces résultats obtenus, à travers les soixante et huit questionnaires collectés auprès*

*des DRH et employés dans seize industries ciblées, ont été exposés, interprétés et discutés. Le dernier chapitre a mis en relief la relation entre la mobilité des salariés et la gestion des compétences dans les entreprises industrielles béninoises.*

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

## ***Les implications de la recherche***

Dans un univers de plus en plus complexe, les conditions favorables à la fidélisation des salariés et au développement de la performance sont réunies par une politique systématique de gestion des compétences. La gestion de la mobilité des salariés est directement concernée car il est communément admis que les véritables sources de performances sont les qualifications et les compétences des hommes Plane, (2005) et Peretti, (2005b).

### ***1. Les objectifs initiaux de la recherche***

La gestion des compétences, thème en développement depuis le début des années quatre vingt dix a permis de repenser l'approche de gestion des Ressources Humaines dans de nombreuses entreprises. Notre recherche s'inscrit dans cette lignée et met l'accent sur le lien entre la mobilité des salariés et la gestion des compétences. Aujourd'hui, ces deux concepts sont incontournables dans une politique de gestion des ressources humaines. Le développement de la gestion des compétences s'accompagne souvent d'un souci et d'une revendication d'une meilleure prise en compte des salarié, avec pour corollaire : une meilleure implication des salariés. Or, ce souci et cette revendication ne se concrétisent pas systématiquement. La gestion des compétences est souvent subie par les salariés qui ont, de fait, tendance à moins s'impliquer voire démissionner.

#### ***1.1 L'orientation générale***

Notre recherche s'articule à partir de trois thèmes :

- la mobilité des salariés dans les entreprises industrielles béninoises ;
- les compétences et leur gestion dans les entreprises au Bénin ;
- la gestion des compétences comme instrument de fidélisation et de développement de la performance.

Notre recherche suit une approche hypothético-déductive car, il est difficile de faire abstraction de la théorie et des résultats des travaux antérieurs inhérents à cette thématique. La revue de la littérature

nourrit le cadre d'analyse à partir duquel se construit cette recherche. La réflexion conceptuelle s'achève par la proposition d'hypothèses. Ces dernières sont testées lors de l'approche empirique. Une posture constructiviste est difficile à envisager en raison du caractère imperméable du terrain de recherche. Une immersion dans les entreprises au Bénin nécessite une relation particulière, une connaissance des dialectes et des règles implicites.

Ce positionnement épistémologique nécessite du temps, une organisation logistique aux coûts élevés et une véritable maîtrise des rouages des entreprises industrielles ciblées. La posture épistémologique empruntée est donc positiviste. La démarche méthodologique appliquée suit les étapes préconisées par le paradigme de Churchill (1979). Quelques ajustements ont été apportés afin d'être en adéquation avec notre terrain de recherche. Le recours à l'analyse économétrique se substitue à l'utilisation de l'analyse en composante multiple (ACM) et les régressions logistiques binaires lors de la démarche confirmatoire. La taille de l'échantillon et le caractère exploratoire de la recherche expliquent ce choix.

## 1.2 La démarche mise en œuvre

Notre recherche se compose de deux parties : l'état de l'art et la démarche empirique.

Dans une première partie, les fondements théoriques inhérents à notre problématique de recherche sont exposés. Les théories y sont présentées et confrontées. Le chapitre 1 est consacré à la thématique de la mobilité des salariés dans les entreprises. Les développements synthétiques se fondent sur la mobilité et les parcours professionnels d'une part, les enjeux organisationnels et les outils sur les mobilités et les parcours professionnels d'autre part. La notion et les formes de mobilité sont précisées. Le chapitre 2 examine d'abord la compétence comme objet d'analyse et d'intervention. Par la suite, le processus de gestion de compétences à partir de l'organisation apprenante au service de son développement et enfin, l'opérationnalisation des concepts. Le chapitre 3 met en évidence les imbrications entre de la mobilité des salariés et la gestion des compétences. Des explications concernant les logiques en œuvre, les liaisons théoriques et pratiques entre mobilité et compétences et les grands axes d'une gestion de compétence comme source de stabilisation des salariés sont proposés.

Dans une seconde partie, la démarche empirique mise en œuvre est développée. Il s'agit d'expliquer, de justifier, et d'appliquer les méthodes de recherche en vue d'affiner la phase exploratoire et de tester les hypothèses émises. Le chapitre 4 présente la méthodologie de recherche mise en place ainsi que la démarche économétrique utilisée afin de tester nos hypothèses. Dans le cadre de cette recherche, une description de l'approche qualitative est proposée. Les étapes sont retracées avec notamment l'élaboration du guide d'entretien et la réalisation de seize entretiens semi-directifs. Les développements évoquent l'analyse de contenu effectuée grâce à l'utilisation du logiciel ALCESTE. Ce dernier répond bien à la posture abductive de la démarche qualitative utilisée. Une fois cette dernière terminée, il a été présenté l'outil de mesure des variables de la mobilité des salariés et la gestion des compétences.

Les étapes de la conception de l'instrument de mesure sont retracées. Les enquêtes en face à face ont permis d'administrer notre questionnaire auprès de quatre vingt employés et seize directeurs des ressources humaines dans les seize entreprises industrielles ciblés au Bénin. L'instrument de mesure élaboré est soumis à une analyse exploratoire afin d'établir sa fiabilité et de vérifier sa cohérence interne. Dans cette logique, plusieurs traitements et tests dont notamment le calcul de Chi<sup>2</sup>, l'analyse en correspondance multiple (ACM) sont réalisés lors de l'analyse factorielle exploratoire effectuée sous les logiciels SPAD, STATISTICA et SPSS. Les chapitres 5 et 6 présentent les résultats de la recherche. Ensuite, les interprétations et les rapprochements de la théorie sont effectués en gardant en ligne de mire les hypothèses de la recherche.

Enfin, la conclusion évoque les implications managériales, théoriques, méthodologiques, les limites et les perspectives de la recherche.

## **2. Les résultats obtenus et les perspectives de recherche.**

Après l'analyse des résultats, il paraît opportun de continuer à orienter nos travaux sur la mobilité des salariés et la gestion des compétences dans les entreprises industrielles en y intégrant d'autres thématiques étroitement liées. Ces résultats ont permis de dégager non seulement les apports théoriques et méthodologiques mais également de faire ressortir les implications managériales.

### **2.1 Les apports théoriques, managériaux et méthodologiques**

Cette partie est consacrée à la présentation de façon successive des implications théoriques, managériales et méthodologiques.

#### **□ Les apports théoriques**

Les analyses à la fois théoriques et empiriques portant sur la mobilité des salariés et la gestion des compétences dans les entreprises industrielles demeurent encore rares. Les enquêtes sur le terrain sont indispensables pour comprendre les tendances globales, les évolutions de l'employabilité et des pratiques de gestion des compétences. Elles permettent également de se situer par rapport à l'existence des formes de mobilité et de cerner les différents facteurs qui en sont à son origine. Il s'agit de faire l'état des lieux des différents types de mobilités usuelles dans les industries béninoises afin d'anticiper ses orientations et ses évolutions.

Ainsi, toutes les formes de mobilité existent. **La mobilité interne (horizontale et verticale)** est la forme la plus fréquente et dominante. **La mobilité externe (horizontale, verticale et géographique)**, très rare, est aussi observée dans les entreprises industrielles au Bénin.

Par rapport aux pratiques de gestion des compétences, elles renseignent non seulement sur le fait que la gestion des compétences est un instrument de fidélisation des salariés mais également comme un instrument de développement de la performance dans les entreprises industrielles béninoises. En s'appuyant sur la littérature existante et sur les travaux antérieurs proches de notre problématique, il s'avère utile d'avoir un cadre de référence global qui servira d'appui dans l'élaboration du modèle de la recherche. Il s'agit de : De la gestion des compétences à la fidélisation des salariés et au développement

de la performance. Ce dernier s'intéresse aux différentes stratégies à mettre en œuvre pour empêcher le départ des employés. Il s'efforce aussi de capter son impact sur les performances organisationnelles et sociales.

A l'instar de Gratton, (2002), Ravignon (2003), Bouin et Simon, (2003), nous soulignons les facteurs déterminants de la compétitivité et de la performance des industries béninoises. Ces déterminants sont entre autres : la sécurité de l'emploi, les possibilités de promotion, les programmes de formation et de développement des compétences, les mécanismes de participation et de responsabilisation, les systèmes de rémunération incitative. Ces pratiques sont dites mobilisatrices Pfeffer, (1998). Dans cet environnement mondial très concurrentiel où les industries sont engagées dans l'action orienté « client » pour leurs satisfactions totales, la mobilité ou la capacité de s'adapter des salariés est nécessaire.

En effet, pour une croissance soutenue et une performance durable, la nécessité de s'adapter rapidement aux évolutions technologiques et commerciales pour faire face à la concurrence exige des compétences dont l'employabilité et la flexibilité des salariés. Selon Dent (1995), la nouvelle économie qui vise à résoudre les problèmes des clients sur mesure a besoin d'adaptabilité, de flexibilité, de l'expérience et de l'employabilité des salariés. Leurs compétences sont alors au cœur de la compétitivité (Wacheux, 2002 ; Peretti, 2001 ; Isaac, 2002 ; Barnet, 2003).

La thématique de la mobilité des salariés est indissociable de celle de la gestion des compétences. Notre réflexion se porte donc autour de la conciliation de ces deux phénomènes en (re)-posant l'hypothèse : la non reconnaissance des compétences mobilisées et développées par les salariés au sein des entreprises, les pousse à rechercher d'autres lieux de travail. Nos résultats témoignent de l'importance accordée aux salariés en matière du respect des valeurs clés et l'engagement des industries à empêcher la mobilité externe. Mais le taux non négligeable de réponse défavorable, justifie les expressions recueillies auprès de certains directeurs des ressources humaines « l'avancement au mérite », « nous n'allons pas fidéliser pour fidéliser », « le respect, c'est pour les méritants ». Les résultats statistiques et l'analyse de contenu permettent de souligner que, dans la pratique, ces valeurs clés, jugées indispensables pour la fidélisation

des salariés, ne s'appliquent pas de façon uniforme. On peut conclure que ces valeurs, dans les entreprises, se fondent sur des bases subjectives et objectives selon le cas. Le fait que les employés estiment absentes les pratiques d'indépendance d'action et voient les dirigeants dans des actions de supervision directe, témoigne de l'existence de configuration mécaniste où il est question de la standardisation des procédés ou des résultats (Mintzberg, 1982 ; Pichault et Nizet, 2000).

Les expériences vécues sur les terrains d'enquête amènent à orienter notre travail et à raisonner sur le fond de la gestion des compétences dans les industries au Bénin, la pensée des dirigeants béninois et les pratiques de gestion des ressources humaines. Les enquêtes révèlent cinq éléments au cœur du modèle de la compétence qui sont révélateurs de la place du salarié. Ce sont notamment : l'importance de la responsabilisation ; l'autonomie ; l'implication ; la mobilisation de qualités personnelles et relationnelles du salarié. Les résultats mettent l'accent sur la primauté de la dimension humaine dans les pratiques ressources humaines. Tous ces aspects riment parfaitement avec les travaux de Scouarnec (2000), pour qui, « l'autonomie, la responsabilisation, l'implication sont érigées en principes et gouvernent la nouvelle image des acteurs ». Scouarnec (2000) va plus loin en précisant que « la compétence n'est pas seulement un contenu cognitif exprimant un rapport, une relation entre un sujet, porteur de la compétence, et des situations sur lesquelles elle s'investirait mais elle est à considérer comme « le procès régulateur des rapports entre l'individuel et le collectif, entre le psychologique et le social. Elle est alors au cœur de l'analyse de l'historicité du sujet, c'est-à-dire du rôle de l'individu comme acteur du changement social ». Le rôle des acteurs est crucial, notamment dans l'élaboration et la mise en place d'un système de gestion des compétences Defélix, (2001).

Il apparaît donc que toute démarche de mise en place d'un système de gestion des compétences s'articule autour de chaque salarié, appréhendé par ses compétences et non par ses qualifications. La prise en compte du salarié n'est plus statique ; une dynamique s'impose car les compétences d'un salarié sont évolutives. La « logique de compétence » implique une mise en œuvre des capacités détenues par les salariés voire une mise à l'épreuve des salariés pouvant intervenir à n'importe quel moment et

remettre en cause les acquis antérieurs Richebé, (2002). Les résultats révèlent également l'importance que les entreprises industrielles accordent à la gestion des compétences surtout en ce qui concerne la progression en échelon des employés. Plusieurs critères (fondamentaux et complémentaires) déterminent cette progression. En ce qui concerne les critères fondamentaux, deux dominent : les compétences requises et la responsabilité assumée. Parmi les critères complémentaires, seul le critère « expérience acquise » domine. Au total, les critères d'appréciation d'un progrès en échelon se présentent dans la hiérarchie suivante : les compétences requises, la responsabilité assumée et l'expérience acquise. L'expérience acquise qui ne peut pas être entièrement dissociée des compétences permet d'estimer, le degré de prise en compte des compétences dans les industries béninoises.

Un autre constat issu des résultats est que le « modèle de la compétence » auquel se réfère la quasi-totalité des industries enquêtées, met précisément l'accent sur le salarié, ses capacités, ses mérites, ses motivations etc. Par sa nature et en raison du caractère opératoire des décisions auxquelles elle donne lieu, la mise en œuvre de la compétence dans les entreprises s'accompagne d'une tendance forte à l'individualisation. Affectation dans les emplois, rémunération, évaluation, formation, etc. (sur la base de la compétence), constituent autant de décisions qui affectent chaque salarié. Cette pratique des entreprises enquêtées rejoint celle évoquée par Pichault et Nizet, (2000) pour qui la gestion des compétences se traduit par une individualisation des pratiques de gestion des ressources humaines. Ce « modèle individualisant » est centré sur la notion de compétence à tous les niveaux : évaluation et rémunération des salariés, formation des salariés, gestion prévisionnelle des compétences axée sur le développement de l'employabilité. Ce modèle sous-tend donc l'implication des salariés ; l'individualisation de l'évaluation, de la rémunération devrait, en principe, contribuer à développer l'implication des salariés qui deviennent de plus en plus acteurs de leur avenir professionnel. Dans cette optique, des pratiques managériales adaptées s'avèrent efficaces.

#### □ **Les apports managériaux**

Ce travail doctoral s'efforce d'être un instrument de benchmarking destiné à mieux cerner les contours de la mobilité des salariés et la gestion des compétences dans les entreprises industrielles béninoises. Les résultats suggèrent que la mobilité des salariés s'accompagne de l'accumulation, de la capitalisation et du transfert des compétences dans les entreprises industrielles ciblées. Il contribue à l'évolution d'une structure mécaniste de type Taylorien vers une structure de type adhocratique Mintzberg, (1982) qui facilite le passage du responsable fonctionnel vers le directeur des ressources humaines qui opte pour les négociations interpersonnelles.

Dans la pratique, la gestion des compétences a un impact sur l'implication organisationnelle des salariés. Les résultats obtenus montrent qu'il existe trois facteurs explicatifs :

- les pratiques de gestion des compétences n'influent pas sur les mêmes antécédents de l'implication organisationnelle ;
- elles ne satisfont pas de la même manière aux conditions de cohérence, de réciprocité et d'appropriation, à la base de l'implication des salariés ;
- les DRH, qui sont des managers de proximité jouent un rôle clé.

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

D'autre part, leur rôle est de mieux appréhender les profils d'implication des salariés pour adopter des pratiques de gestion des compétences ad hoc. Cette connaissance des profils d'implication doit être possible grâce aux entretiens d'évaluation bien sûr, mais aussi (et surtout) grâce au suivi des salariés au

quotidien ; là encore, il est nécessaire que les acteurs acceptent de « jouer le jeu ». En effet, dans les pratiques de gestion des compétences, l'implication organisationnelle est considérée comme un pré-supposé ; les pratiques de gestion des compétences s'inscrivent dans une logique managériale qui se traduit par une exigence d'autonomie, de prise d'initiatives, de responsabilisation, de réactivité, de flexibilité envers les salariés. Toutes ces pratiques cadrent parfaitement avec les travaux de Scouarnec (2000), lorsqu'elle montrait que : « l'autonomie, la responsabilisation, l'implication sont érigées en principes et gouvernent la nouvelle image des acteurs ». Au lieu de n'être considérée que comme une variable explicative implicite, l'implication organisationnelle des salariés est considérée comme une variable expliquée clé des pratiques de gestion des compétences. Notre préconisation managériale essentielle est la suivante : intégrer l'implication organisationnelle des salariés comme variable expliquée clé des pratiques de gestion des compétences et se servir de celle-ci comme un élément déclencheur « d'un cercle vertueux de la gestion des compétences ». En effet, ces pratiques de gestion des compétences permettent la création de conditions favorables au développement de l'implication des salariés, créent les conditions favorables à une baisse du turnover (absentéisme..).

Ainsi, pour intégrer et fidéliser les salariés il faut des pratiques de management telles que :

- la responsabilité des anciens de former ou de conseiller les employés recrutés ;
- la proximité des membres de l'entreprise avec les salariés recrutés sans attendre qu'ils se conforment à leurs attentes ;
- le soutien offert par les anciens aux salariés recrutés.

En réalité, les séminaires organisés facilitent les démarches des nouveaux venus et leur permet de mieux comprendre les spécificités de l'entreprise qu'ils viennent d'intégrer. Ils ont pour objectifs non seulement la formation et la cohésion sociale mais également témoignent de la reconnaissance d'une professionnalisation des salariés tout au long de leur cursus dans l'entreprise. Parallèlement, des mesures de gestion spécifiques sont prises pour assurer aux employés une progression de leur revenu, ou pour

étudier avec eux leur possibilité d'évolution. Pour plus de précision, confer le tableau 21 relatif aux pratiques de management.

A partir de l'analyse du tableau 21, le style de management utilisé est beaucoup plus orienté vers l'efficacité au travail que sur l'intégration. Il s'agit dans ce cas d'une approche qui n'est pas optimale pour réussir l'intégration dans sa totalité. Ces différents éléments d'appréciation ont par contre, amenés certains des directeurs des ressources humaines enquêtés à faire le constat selon lequel, les pratiques les plus utilisées ne sont pas les plus efficaces en termes d'intégration des salariés. En matière de différenciation des pratiques, la fonction occupée et le nombre d'année d'expérience sont des critères importants comme l'ont soulignés des répondants. Cependant, on peut émettre des réserves notamment la quête d'un équilibre entre l'économique et le social, de même que l'élaboration d'une stratégie de motivation du capital humain, constituent les bases de l'accroissement des performances de l'entreprise. Ce qui rejoint la pensée de Akanni (2009), pour qui, l'élaboration de politiques RH visant à motiver, à impliquer, voire mobiliser les ressources humaines, permet à l'organisation de se différencier des autres. Le défi à relever pour les entreprises industrielles béninoises consiste à redéfinir leur politique de gestion des mobilités et des carrières afin d'être plus performantes et d'avoir la qualification d'anticipatrices et concurrentielles.

La logique qui sous-tend ce défi est évidente d'autant plus que le marché de l'emploi a connu un brusque revirement au cours de ces dernières décennies. Les besoins en recrutement des entreprises ont considérablement augmenté. Cependant, ils portent sur des candidats dotés de compétences et de technicités spécifiques qui, d'ores et déjà, commencent à se faire plus rares sur le marché de l'emploi. Il faut donc savoir les retenir en leur proposant des avantages et des opportunités qui les séduisent. Néanmoins, en matière de fidélisation, il est préférable d'être proactif. Lorsqu'un salarié commence à écouter le chant des sirènes, il est bien souvent trop tard Gélis, (2006). Un autre constat d'après les résultats de nos enquêtes, est que la pratique qui consiste à fidéliser les employés et à réduire les risques de démission est à la portée des entreprises ciblées, du moins jusqu'à un certain point. Certes, elles ne

maîtrisent pas tous les facteurs, notamment ceux qui relèvent de la sphère privée, comme l'ont souligné certains directeurs des ressources humaines interrogés. Ces différentes implications managériales sont confortées par des apports méthodologiques.

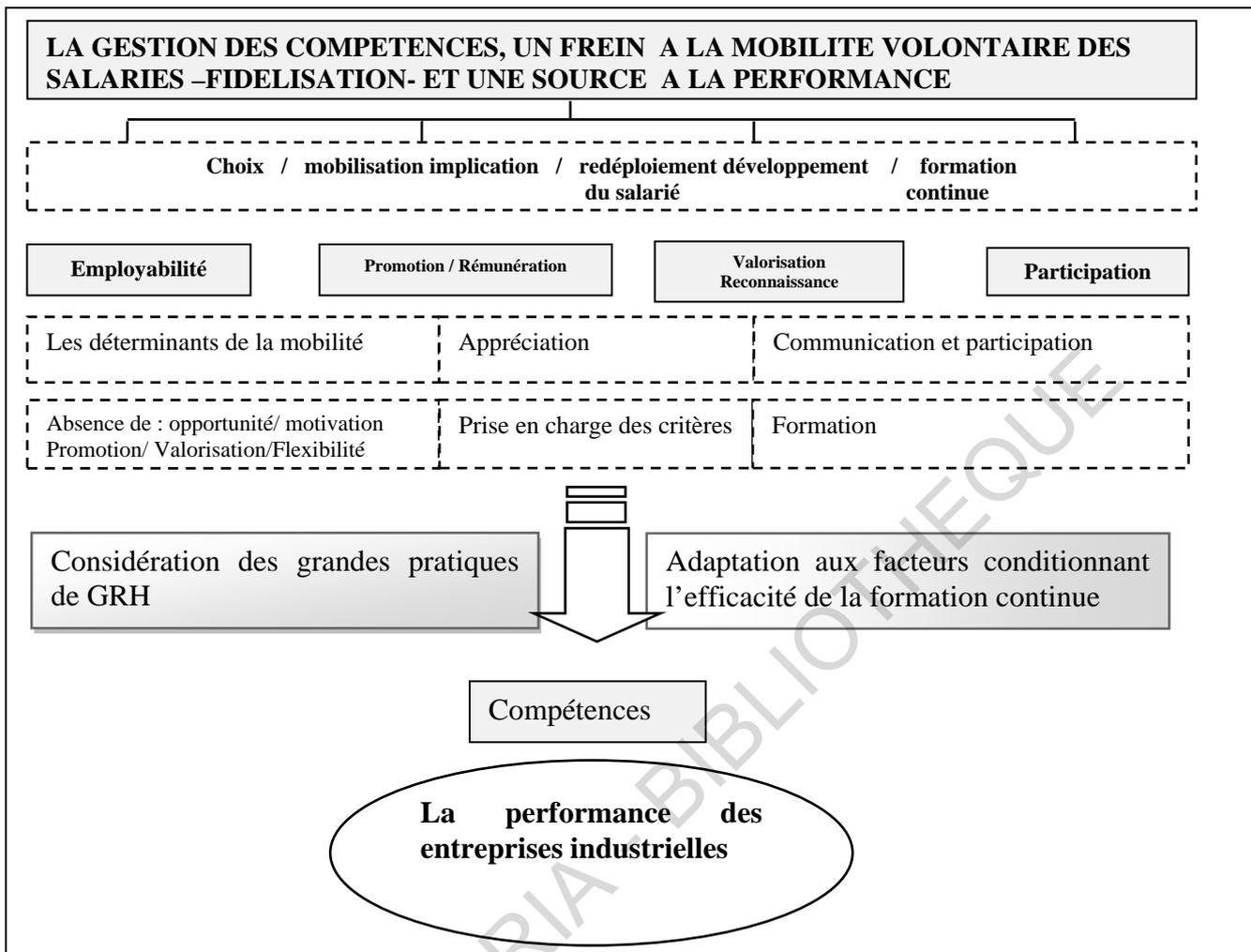
### □ **Les apports méthodologiques**

Notre principal apport méthodologique réside dans l'élaboration et la proposition de l'instrument de mesure de la mobilité des salariés et de la gestion des compétences. Cette échelle est nouvelle et mérite encore des améliorations pour mieux cerner l'objet étudié afin de pouvoir être totalement validée. Les étapes méthodologiques du paradigme de Churchill facilitent l'élaboration de notre instrument de mesure. Lors de la phase exploratoire, la combinaison méthodologique qualitative entre le processus d'élaboration du questionnaire présenté par Savall et Zardet, (2004) et le recours au logiciel ALCESTE, permet d'une part, de découvrir et de comprendre le phénomène étudié ; et d'autre part, de vérifier des pistes théoriques plausibles. L'analyse factorielle exploratoire réalisée avec les logiciels SPSS, SPAD et STATISTICA amène à la suppression des items non consensuels. Elle identifie également les structures factorielles de notre instrument de mesure.

Dans la phase confirmatoire de la recherche, un aménagement dans la démarche de Churchill est réalisé par l'introduction des modèles de régression logistiques compte tenu du caractère binaire des questionnaires. Ils sont utilisés afin de tester les hypothèses émises dans la recherche. L'analyse exploratoire permet d'identifier les axes factoriels, lesquels favorisent la définition des variables explicatives et des variables à expliquer. La régression binaire et le recours à l'analyse en correspondance multiple ont permis d'étudier les liaisons entre ces variables.

La gestion des compétences dans le but de la fidélisation des salariés et le développement de la performance comprend plusieurs dimensions. Le schéma 28 ci-dessous propose un cadre de référence global.

**Schéma 28 : Dimensions définitives de la gestion des compétences sur la mobilité des salariés dans les entreprises industrielles ciblées**



Ce travail doctoral constitue la première phase d'un projet qui devrait se poursuivre pendant quelques années. Les prochaines étapes donneront lieu à une démarche d'analyse plus approfondie. Comme tout travail doctoral, cette recherche a des limites et offre des perspectives.

## 2.2 Les limites et les perspectives

Cette recherche comporte des limites théoriques et méthodologiques dont il faut préciser la nature. Tout d'abord, la présente recherche s'intéresse exclusivement à la mobilité des salariés et la gestion des compétences dans les industries béninoises. Les relations entre la mobilité des salariés et la gestion des compétences ne sont pas suffisamment appréhendées. Il semble donc nécessaire et audacieux de s'intéresser aussi bien aux salariés pris isolément qu'aux DRH. Ce qui préoccupe essentiellement le salarié, c'est l'amélioration de ses conditions de travail et de se sentir rassuré pour son avenir professionnel. La question qui se pose pour contenter cette partie prenante est de voir sous quelles conditions le salarié perçoit la formation proposée par l'industrie comme un moyen qui lui permet d'améliorer ses compétences. Ainsi, le rôle d'une GRH créatrice de compétence est multiple. Elle doit aider le salarié à prendre conscience de son projet professionnel, à percevoir la compatibilité de la formation proposée avec ce projet et gérer les contradictions entre la formation proposée et les intérêts personnels et professionnels du salarié. Le management des ressources humaines doit gérer cela en tenant compte des contraintes de temps et de budget voir même les attentes des clients. Une telle perspective reste possible lorsque les dirigeants d'entreprise ont la volonté d'assurer la mobilité, le développement et l'encouragement du potentiel de leurs collaborateurs pour correspondre aux exigences de l'environnement de travail actuel et futur Jacobi, (1989).

L'atteinte de ces objectifs se trouve facilité par des collaborateurs qui aspirent à une augmentation de leur satisfaction au travail, à l'amélioration des conditions de leur carrière et à leur mobilité, à l'augmentation de leur capacité d'adaptation pour occuper de nouvelles fonctions, une plus grande indépendance, à l'amélioration de leur revenu et à la diminution du risque de chômage ou de licenciement. Il s'agit de cerner les facteurs motivants centraux de la participation à des mesures de perfectionnement tels que l'épanouissement personnel, le développement de la personnalité et/ ou le besoin de réalisation de soi, et le besoins de progression Kramer et Winter, (1980). Les résultats de notre recherche ont montré que le motif de sécurité et d'une progression professionnelle dans le sens de la prise en charge de plus de responsabilités sont plus importants qu'une augmentation du salaire. Les

incitations financières ou les possibilités d'avancement ont des influences brèves et momentanées, l'attraction de ces instruments se perd rapidement et un bon climat social est beaucoup plus stimulant qu'un salaire élevé. Les valeurs des collaborateurs, les conséquences et les conditions générales d'une formation professionnelle doivent être prises en compte dans les politiques d'incitation. Il faut reconnaître que les individus en tant qu'êtres cognitifs et émotionnels ont un libre arbitre, et prennent des décisions au regard des comportements et actions dans lesquelles ils veulent bien s'engager Guerro, (2002).

Quel est le mode de gestion que les DRH de ces entreprises industrielles enquêtées doivent emprunter pour favoriser une formation créatrice de compétences pour le plus grand nombre des salariés ? Le meilleur mode de gestion exige de s'assurer d'une part, que la formation est susceptible d'améliorer la compétitivité des industries ciblées, la compétence des employés et les conditions de travail en général. Et d'autre part, il faut savoir reconnaître les retombées négatives, lorsqu'elles existent, sur les salariés. Les travaux de Castanias et Helfat (2001) font remarquer qu'il n'est pas suffisant de détenir un réservoir de capital humains pour obtenir un avantage concurrentiel et les pratiques de GRH doivent encourager les individus à se comporter de la façon souhaitée par l'industrie et à orienter les efforts des salariés. Les systèmes de communication et de socialisation en sont un exemple. Les démarches, consistant à individualiser le processus d'identification des besoins de formation, à développer la capacité d'identifier les efforts de formation qui ne sont pas a priori enrichissants pour le projet professionnel des salariés, sont plus que jamais indispensables. Sans oublier les systèmes de récompense des salariés lorsqu'ils accordent la priorité aux objectifs de l'industrie (outil de la GRH : évaluation, formation, promotion, rémunération etc.).

Enfin, les limites méthodologiques se situent aux niveaux de la taille de l'échantillon et de la mesure de la fidélisation et du développement de la performance à travers la gestion des compétences. La recherche doctorale se heurte à des difficultés inhérentes aux entreprises industrielles ciblées et à la démarche méthodologique choisie. Les directeurs des ressources humaines dans ces industries constituent une

population difficile à interroger. Il conviendra d'élargir l'échantillon en y intégrant davantage les cadres. L'objectif est d'atteindre un seuil suffisamment important pour recourir aux modèles de régression économétrique un peu plus adapté. La validité de l'instrument de mesure est à affiner. Les mesures demeurent un peu trop subjectives. Ce sont davantage des perceptions et des appréciations. La constitution d'un échantillon moins hétérogène et plus équilibré par département permettra d'orienter la recherche vers une piste de comparaison plus significative des résultats.

Cette recherche doctorale constitue une étape vers d'autres travaux. De nouvelles questions apparaissent et demeurent imparfaitement résolues. Dans un premier temps, il serait pertinent de poursuivre l'approfondissement du concept de fidélisation et du développement de la performance à travers la gestion des compétences. Des vérifications empiriques devraient faciliter la saisie des impacts du processus de fidélisation des salariés sur les performances organisationnelles et sociales. Les quelques pistes révélées par notre étude sont à approfondir afin de fournir une base de réflexion susceptible d'accompagner la réalisation de l'audit social dans ces industries enquêtées au Bénin. L'enjeu est de délimiter les éléments à auditer et d'établir les modes d'action adéquats. La diffusion des pratiques de responsabilités sociales des entreprises doit s'effectuer en tenant compte des facteurs qui incitent les salariés à la mobilité. Il s'agit des facteurs comme :

- la sécurité de l'emploi ;
- la reconnaissance de l'effort déployé ;
- la valorisation des compétences ;
- la responsabilisation des salariés ;
- la possibilité de promotion etc.

Car certaines normes sociales peuvent être rejetées par manque d'adaptation aux référentiels locaux.

## **Bibliographie**

### **A**

**ABRAHAM J.** (2002), « Gestion de la mobilité interne et création de valeur de croissance externe » XIII<sup>e</sup> congrès annuel de l'AGRH, Gestion des ressources humaines et stratégie, TOME 2 pp.9-17

**ABRAHAM J.** (2005), « Mode d'organisation flexibles et management des connaissances. Le cas des équipes autonomes », Revue Gestion 2000 n°3 mai- juin, pp.15-33.

**AFSA ESSAFI C.** (2003), « Les modèles logit polytomiques non ordonnés : théorie et application », document de travail, série méthodologie Statistique, n 0301, Insee.

**AKANNI A. et HANNE S.S.** (2008), « le recrutement et la fidélisation des talents en Afrique : l'exemple d'Air Sénégal International », in tous talentueux sous la direction de J.M. Peretti.

**AKANNI A.** (2009), « Les pratiques performantes de gestion des ressources humaines dans les entreprises au Sénégal », in Audit Social & Renouveau de la GRH, IAS, 11<sup>e</sup> Université de Printemps de l'audit social du 30 au 31 mai 2009.

**AKANNI A.** (2003), « L'entreprise informelle et la gestion », in : La Méditerranée, d'hier à demain, Albiana, Bibliothèque Universitaire.

**ALEZRA C. ; BARDIER G. et OBADIA A.** (2005), « Anticiper l'emploi : comment les entreprises réussissent-elles à anticiper l'emploi ? Comment les salariés accueillent-ils ces politiques ? », BERNARD BRUNHES CONSULTANTS, 10/2005, 74 Pages (collection les cahiers Bernard Brunhes).

**ALLARD F. et MALLET L.** (1994). « Les effets formateurs de l'organisation du travail : un regard critique à la lueur des expériences », Actes du Congrès de l'AGRH, Montpellier, novembre, p. 35-48.

**ALLEN D. G ; SHORE L. M. et GRIFFETH R. W.** (2003), « The role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resource Practices in the Turnover Process », Journal of Management, 29, 1, pp. 99-118.

**ALLEN V.** (2004), « L'essaimage stratégique, opportunité d'apprentissage et de changement organisationnel », Revue Gestion 2000, n°5, mars- avril, pp.89-105.

**ALIS D.** (2004), « Recherches doctorales françaises en gestion des ressources humaines : évolutions du corpus », Revue de sciences de gestion, n°43.

**AMADIEU J.F et ROJOT J.** (1996), « Gestion des ressources humaines et relations professionnelles », Management et société, Collection Les essentiels de la gestion.

**AMADIEU J.F et CADIN L.** (1996), « Compétences et organisation qualifiante », Economica.

**AMALBERTI R ; De MONTMOLLIN M. et THEUREAU J.** (1991), « Modèles d'analyse du travail », (Linge ; Mardaga) Bruxelles.

- AMIT R. et SHOEMAKER P.J.H.** (1993), « Strategic Assets and Organization Rent », *Strategic Management Journal*, 14, p.33-46.
- AMOSSE T.** (2003), « Interne ou externe, deux visages de la mobilité professionnelle », in *INSEE PREMIERE*, n°921, pp.1-4.
- ANDERSSON U; FORSGREN M. et HOLM U.** (2001), « Subsidiary Embeddedness and competence Development in MNCs- A Multi- Level Analysis », *Organization Studies*, Vol. 22, n°6.
- ANDRE C. et LEGERON P.** (1999), « Gérer la dimension psychologique de changement », dans *L'âme de l'organisation*, J.J. Bourque et F. Lelord, Montréal, Ed. Québec Amérique, p.131-153.
- ANSOFF H. I.** (1965), « Corporate Strategy », New York : Mc Graw.
- ARCAND M; ARCAND G. et MOHAMED B.** (2004), « Le regroupement stratégique des pratiques mobilisatrices de gestion des ressources humaines. », *Gestion 2000* n°2 juillet- août 2004, pp.121-136.
- ARGYRIS C. et SCHÖN D.** (2002), « Apprentissage organisationnel : théorie, méthode, pratique », Ed. De Boeck Université, Paris.
- ARREGLE J-L.** (1995) ; « Le savoir et l'approche ressource based : une ressource et une compétence » *Revue Française de gestion* N° 105 septembre-octobre 1995 pp.84-94.
- AUBERT J ; GILBERT P ; PIGEYRE F.** (1993), « Savoir et pouvoir : les compétences en question », Paris : PUF, p. 222.
- AVENIER M. J.** (1989), « Méthodes de terrain de la recherche en management stratégique », *Economies des sociétés : Revue de sciences de gestion*, n°14.
- AVENIER M. J.** (2004), « La recherche en stratégie éclaire-t-elle les questions essentielles ? », *Revue Sciences de Gestion*, n°44.
- AYMOTTE L.** (2002), « Méthodes quantitatives : application à la recherche en sciences humaines », ERPI. 2<sup>ème</sup> édition.

- B**
- BACHELARD G.** (1934), « Le nouvel esprit scientifique », PUF.
- BAILYN, L.** (1991), « The hybrid career: An exploratory study of career routes in R&D », *Journal of engineering and Technology Management*, Vol. 8 pp.1-14.
- BAHIA K.** (2004), « La qualité perçue et la satisfaction chez les clients relationnels. », *Revue Gestion2000*, n°2, Juillet- Août 2004, pp.107-116
- BALDWIN J.** (1995), « The dynamics of industrial competition », Cambridge University Press.
- BALLAY J. F.** (1997), « Capitaliser et transmettre les savoir- faire de l'entreprise », Paris, Edition Eyrolles.

- BANDURA A.** (1997), « Self-Efficacy: the exercise of control, New York, N Y:W. H. Freeman and Company.
- BANDURA, A.** (1986), «The social foundation of thought and action: a social cognitive theory, Englewoods Cliffs », N J : Prentice-Hall
- BARNEY J.** (1991), « Firm resources and sustained competitive advantage», Journal of Management, vol 17 n°1, p 99-120.
- BARON X.** (1987) « L'analyse qualitative et prospective des emplois dans l'entreprise ». In Revue Française de Gestion, n°65-66, Paris, décembre
- BARTHELEMY J; FULCONIS F. et MOTHE C.** (2001). «Les coopérations inter-organisationnelles : approche théorique et illustrations » in : Martinet A.C.et R.A.
- BARTHES J. P.** (1996), Processus de capitalisation, Institut International pour l'Intelligence Artificielle , Université de Technologie de Compiègne, in Grundstein M., 1996, La capitalisation des connaissances de l'entreprise, système de production de connaissances, Framatome Systèmes d'Information, Paris
- BAUMARD P.** (1999), « La guerre du savoir a commencé », L'expansion Management Review, 1999, pp.60-69.
- BAUMARD, P.** (1998), « Compétences et systèmes d'information », Inter éditions.
- BEAMISH R.** (2003), « The political economy of professional», sport Methodological Malaise in Quest.
- BECKER B. E. et HUSELID M. A.** (1998), « High performance work systems and firm performance: a synthesis of research and managerial implications », in Research in Personnel and Human Resource Management, pp. 53-101.
- BECKER H. et MINCER J.** (1964), «Human Capital: A theoretical and Empirical Analysis», with special reference to education
- BEDUWE C et PLANAS J.** (2002), « Hausse d'éducation et Marché du Travail », Projet EDEX TSER, Cahiers du Lirhe, Université des sciences sociales de Toulouse, 2002.
- BELDERBOS, R.** (2003), « Entry Mode, Organizational Learning, and R&D in Foreign Affiliates: Evidence from Japanese Firms», Strategic Management Journal, 24: 3, 235-259.
- BENRAISS L.** (2004), « Méthodologie de construction d'une échelle de mesure: application du paradigme de Churchill », Actes du 15<sup>ième</sup> Congrès annuel de l'AGRH, Montréal.
- BERCOT R.** (1989), « Individualisation des rémunérations : le cas de Peugeot automobiles ». In Revue Française de Gestion, n°72, Paris,
- BERET, P.** (2002), «Mobilité des chercheurs des entreprises et mutations de la R&D », Problèmes Economiques, 25 septembre, n°2. 777.

- BERGER P.** (1993), « Comment capitaliser les savoirs de l'entreprise », *Le Monde informatique*, 8 octobre 1993.
- BERNARD D et ROCHER O.** (2002), « Organisations du travail et technologies de l'information communication, les grandes tendances- Etude TICO 1999-2001 », *ANACT*, p. 12. Voir : [WWW.ANACT.fr](http://WWW.ANACT.fr)
- BERNARD G.** (2005) « Marchés transitionnels du travail et restructuration : Vers une gestion collective des transitions », *Revue DE L'IRES*, n°47-1, pp.301-317.
- BERNARD G.,** (2005); « Comment la protection de l'emploi a transformé l'industrie française », *Revue française de Gestion* n°154 janvier- février, pp.39-58.
- BERNON J et QUINT C.** (2005), « Mutualisation des ressources humaines dans les TPE-PME d'un territoire donné. Les attentes des dirigeants et des salariés des zones d'activité du Grand Clermont », rapport d'étude, décembre 2005. [WWW.ANACT.fr](http://WWW.ANACT.fr)
- BERNY L et PEYRAT O.** (1995), « La certification d'entreprise : vrais enjeux et faux débats », *Revue française de Gestion*, novembre-décembre 1995.
- BERTOLA G; BOERI T. et CAZES S.** (1999), « Employment protection and labour market adjustment in OECD countries: Evolving institutions and variable enforcement, BIT .
- BERTOLA G; BOERI T. et CAZES S.** (2000), « La protection de l'emploi dans les pays industrialisés : repenser les indicateurs », *Revue Internationale du travail*, Vol. 139, n°1.
- BERTHON, B.** (2001), « Le transfert intra-organisationnel de connaissance : survol de la littérature », X<sup>ème</sup> conférence de l'Académie Internationale en Management Stratégique (AIMS), Québec, Université Laval, Juin.
- BESSEYRE C. D. H.** (1988), « Vers une gestion stratégique des ressources humaines », Les Editions d'Organisation.
- BESSION D. et HADDADJ S.** (2000), « Gestion des compétences et relations sociales », *Revue Française de Gestion*, n°127, p.103-118.
- BESUCCO N. et TALLARD M.** (1999), « L'encadrement collectif de la gestion des compétences : un nouvel enjeu pour la négociation de branche », *sociologie du travail*, n°41.
- BISHOP J.W; SCOTT K.D. et BURROUGHS S.M.** (2000), « Support, commitment and employee outcomes in a team environment », *Journal of Management*, Vol.26, n°6, pp.1113-1132.
- BLACK, J. A et BOAL, K. B.** (1994), « Strategic resources: Traits, Configurations...», Texas Tech University.
- BLACK J. et BOAL K.** (1994), « Strategic resources : traits, configurations and paths to sustainable competitive advantage», *Strategic Management Journal*, vol 15, p 131-148,.
- BLANCHET A.** (1987), « L'entretien dans les sciences sociales», Editions Dunod.

- BLANCHERIE J. M.** (2000), « Inventer de nouveaux savoirs », Veille n° 38
- BLIEMEL F. et EGGERT A.** (1998), «Why do they keep coming back? Customer retention and barriers to change from the customer perspective», in “14th IMP Annual Conference, Halinen-Kaila, Nummela Eds, Turku.
- BOISOT M. et CANALS A.** (2002), « Data, Information and Knowledge in the Evolution of Organization», 17<sup>th</sup> EGOS Conference, Barcelone, Espagne, July 4-6.
- BOLLEN K.A.** (1989), «Structural Equations with Latent Variables», Wiley and Sons Eds.
- BONAMI, M ; DE HENIN, B; BOQUE, JM. et LEGRAND J-J.** (1993), « Management des systèmes complexes », Bruxelles, De Boeck Université.
- BONNAFOS G. (de)** (1985). « Filières professionnelles et acquisition des compétences dans la sidérurgie ». In Formation Emploi, n° 12, octobre- décembre
- BONNET A.** (2005), « Exemple d’une recherche intervention socio-économique innovante dans un contexte transe-organisationnel », Actes du congrès de l’AGRH, Grenoble.
- BOUIN Y. et F-X SIMON,** (2003), « Tous Gestionnaires, Comprendre et Maîtriser les outils de gestion à des fins opérationnelles », Editions Dunod.
- BOURNOIS F. et ROUSSILLON S.** (1998). «Préparer les dirigeants de demain ; une approche internationale de la gestion des cadres à haut potentiel», Paris, Editions d’organisation.
- BOURNOIS F ; ROJOT J. et SCARINGELLA J.L.** (2003), « RH, les meilleures pratiques des entreprises du CAC 40 », Paris, Editions d’organisation.
- BOURNOIS F ; POINT S. et VOYNET C. F..** (2002), « L’analyse des données qualitatives assistée par ordinateur : une évaluation », Revue française de gestion. Vol.38. n°137.
- BOURNOIS F et DERR C. B.** (1994). « Les DRH ont-ils un avenir ? » Revue française de Gestion, mars- avril –mai.
- BOYER L ; LEVET P. et SCOUARNEC A.** (2005). « Le DRH de demain face au nouveau comportement du salarié ». Actes de la 7<sup>ème</sup> Université de printemps de l’IAS, Marrakech.
- BOYER L et SCOUARNEC A.** (2004), « Le devenir des compétences et métiers RH », Rapport d’étude prospective.
- BOYER M ; JAEGER C; MERIGNAC O. et VALEAU P.** (2004). « Les performances des entreprises réunionnaises en gestion des ressources humaines », 15<sup>ème</sup> Congrès annuel de l’AGRH, Montréal.
- BOYER R ; BEFFA J.L. et TOUFFU J. P.** (1999), « Les relations salariales en France », Note de la fondation Saint Simon.

**BRAVO K.** (2002) ; « stratégie de « CARRIERES NOMADES » et construction de réseaux sociaux : une revue de la littérature » XIII<sup>e</sup> congrès annuel de l'AGRH, Gestion des ressources humaines et stratégie, TOME 1 pp.281-294

**BROUWER K. J.** (1976), «Organization Size and Structuralist Perspectives», Administrative Science Quarterly, vol. 21, pp. 571-597.

**BURGAT P. J et CERTAIN E.** (2003), « Enquête employabilité et compétences», INSEP Consulting, rapport de synthèse. [WWW.ANACT.fr](http://WWW.ANACT.fr)

**BURIDANS J. L.** (1994), « Le management des départs», Paris, les presses du management.

**BURZLAFF H. et LE PADELLEC J.P.** (2001), « La stratégie du mouvement », Editions Liaisons, Paris.

## C

**CABLE J. R. et WILSON N.** (1989), « Profit sharing and productivity: an analysis of the UK engineering firms », The Economica Journal, vol. 99, n°1, pp.366-375.

**CADIN L ; BENDER A. F ; GINIEZ V. DE SAINT et PRINGLE J.** (2000) ; « Carrière Nomades et Contexte Nationaux », Revue de Gestion des Ressources Humaines N°37 octobre 2000.

**CAHIER J. P.** (1994), « Des bases d'aptitudes chez Bull », le monde informatique.

**CALVO J. et COVRET A.** (1995), « La protection des savoir-faire de l'entreprise » Revue française de gestion N°105 septembre-octobre pp.95-107.

**CAMPOY E. ; MACLOUF E ; MAZOULI K .et NEVEU V.** (2009), « Les activités fondamentales de la GRH et leurs enjeux dans les entreprises », In gestion des ressources humaines. P.1-7. Collection Synthex, PEARSON Education.

**CARBADELLA. G et GARRIGOU A.** (2001), « Spécificités du travail des cadres et qualité des conditions de travail », in BOUFFARTIGUE-P. (accord).

**CARMICHAEL H. L et MACLEOD W. B.** (1993), « Multikilling, Technical Change, and the Japanese Firm », The Economic Journal, Vol.103, n°416, p.142-160.

**CASTANIAS R.P et HELFAT C.E** (2001), « The managerial rents model : theory and empirical analysis », Journal of Management, 27.pp.661-678.

**CATTEL R. B.** (1996), « The scree test for the number of factors », Multivariable behavioural Research, vol.1.

**CAYATTE J. L.** (1983), « Qualifications et hiérarchies des salaires », Paris, Economica, coll. Approfondissement de la connaissance économique.

- CAZAL D. et DIETRICH A.** (2002) ; « Compétences et savoirs : entre GRH et STRATEGIE » XIII<sup>e</sup> congrès annuel de l'AGRH, Gestion des Ressources Humaines et Stratégie, TOME 1 pp.295-307
- CERDIN J.L.** (1999), « Mobilité internationale, réussir l'expatriation », Paris, Editions d'organisation.
- CERDIN J.L.** (2000), « Gérer les carrières », Caen, EMS.
- CHAMINADE, B.** (2003), « Identifier et fidéliser vos salariés de talents », AFNOR.
- CHANAL V; DEFELIX C; GALEY B et LACAZE D.** (2005), « Les personnes innovantes dans les entreprises doivent-elles faire l'objet d'une GRH spécifique ? Une étude exploratoire (\*) », Revue Gestion n°2 mars- avril 2005 pp.99-114
- CHANLAT J-F.** (1992), « L'analyse des organisations : un regard sur la production de la langue française contemporain », dans cahier de recherche sociologique n°s 18-19, p. 93-130.
- CHARUE F. et MIDLER C.** (1994), « Apprentissage organisationnel et maîtrise des technologies nouvelles », Revue française de gestion, vol.97, janvier-février 1994, pp.84-91
- CHAY Y-W et ARYEE S.** (1999), « Potential moderating influence of career growth opportunities on careerist orientation and work attitudes: evidence of the protean careerera in Singapore », Journal of Organizational Behavior, 20, 613-623.
- CHILD J.** (1973), «Predicting and Understanding Organization Structure», Administrative Science Quarterly, vol. 18, pp. 168-185.
- CHRISTOPHE M.** (2005) « Une approche du travail des contrôleurs de gestion dans les conseils généraux à partir de leurs représentations discursives », Gestion 2000 n°3 mai- juin, pp.79-95.
- COLLINS C.J et CLARK K.D.** (2003), «Strategic human resources practices, top management team social networks, and firm performance: the role of HR practices in creating organizational competitive advantage », Academy of Management Journal, 46(6), in press.
- CONSTANTIN P.** (1991), « La rémunération flexible : un parcours semé d'embûches ». In Personnel ANDCP, n°322, Paris, 1991.
- CONTE A.** (1841), « Cours de philosophie positive », Paris Rouen frères.
- CORTEEL, D.** (2003), « Produire et se faire plaisir à l'usine Enquête d'anthropologie auprès d'ouvrières de l'usine », Leoni, Lilienthal, Allemagne. IX<sup>ème</sup> journées de sociologie du travail- 27 et 28 novembre 2003- Paris- Site Descartes.
- COTTIN J. Y.** (1995), « Dieu et la beauté. A propos d'une thèse récente », Revue de théologie et de philosophie n°127, Lausanne, pp.261-271.
- COURPASSON D. et LIVIAN Y. F.** (1991), (« Le développement récent de la notion de « compétence ». Glissement sémantique ou idéologie ? ». In Revue de GRH, n°1, Paris.
- COURTOIS B.** (1992), « La formation expérientielle en situation de travail : une formation ambiguë». In Education Permanent, n°112, 1992.

**CROZIER, M. (1964)**, « Le phénomène bureaucratique », Paris: Editions d'organisation.

**CUNEY F ; PERRET C. et ROUX V. (2003)**, « D'une région à l'autre, la mobilité des jeunes en début de vie active », in BULLETIN DE RECHERCHE SUR L'EMPLOI ET LA FORMATION, n°198, pp. 1-4.

## **D**

**d'ARCIMOLES C. H. et FAKHAKH F. (1993)** ; « licenciements, structure de l'emploi et performance de l'entreprise : une analyse longitudinale » pp.21-36

**DAFT R. (1995)**, « Understanding management », Orlando F. L. Dryden.

**DAFT R. (1995)**, « The impact of organizational structure on time-based manufacturing and plant performance ».

**DAFT R. et LENGEL R. H. (1994)**, «Organizational information requirements, media richness and structural design», Management Science.

**DAVENPORT T.H. et PRUSAK, L. (1998)**, «Working knowledge», Harvard Business School Press

**DAVID A. (1998)**, « Outils de gestion et dynamique du changement », Revue Française de Gestion, n° 120, pp, 44-59.

**DAVID A. (2000a)**, « Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion : trois hypothèses revisitées », in DAVID A, HATCHUEL A ; LAUFER R. (eds), Les nouvelles fondations des sciences de gestion, Paris, Vuibert, pp. 83-109.

**DAVID A. (2000b)**, « La recherche- intervention, cadre général pour la recherche en management », in DAVID A, HATCHUEL A ; LAUFER R. (eds), Les nouvelles fondations des sciences de gestion, Paris, Vuibert, , pp. 193-213.

**DAVID A ; HATCHHUEL A. et LAUFER R. (2000)**, « Les nouvelles fondations des sciences de gestion : éléments d'épistémologie de la recherche en management », FNEGE Vuibert.

**DAVID A. (2000a)**, « Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion : trois hypothèses revisitées », in : Hatchuel A. etr Laufer, Les nouvelles fondations des sciences de gestion : éléments d'épistémologie de la recherche en management, FNEGE.

**DAVIDO W. H. et MALONE M. S. (1995)**, « The virtual corporation », New York: Harper Business.

**DAVIS S.J. et HALTIWANGER J. (1999)**, « Gross Job Flows », in Handbook of Labor Economics , volume 3B, pp. 2711-2805, Orley C. Ashenfelter et David Card editors, North-Holland.

**DE BRUYNE P ; HERMAN J. et SCHOUTHEETE M. (1974)**, « Dynamique de la recherche en sciences sociales », PUF.

- DEFELIX C.** (2001), « Les systèmes de gestion des compétences : des systèmes d'information à gérer avec prudence », *Revue de gestion des ressources humaines*, Eska, n°41, pp. 33-45.
- DEFELIX, C ; MARTIN D. et RETOUR D.** (2001), « La gestion des compétences entre concepts et application », *Revue de gestion des ressources humaines*, Eska , n°39, pp. 73-79.
- DEJOUX C. et BOYER A.** (1995), « Organisation qualifiante et maturité en gestion des compétences », Laboratoire de recherche RODIGE-CNRS-IAE de Nice Sophia Antipolis, pp. 1-18.
- DELARRE S. et DUHAUTOIS R.** (2004), « La mobilité intra-groupe : le poids de la proximité géographique et structurale », *Economie et statistique*, n°369-3770, pp. 173-190.
- DELARRE S., DUHAUTOIS R. et KRAMARZ F.** (2006), « Network of Mobility », *mimeo*.
- DEMAILLY L.** (1987), « La qualification ou la compétence professionnelle des enseignants », *Sociologie du travail*, 1 : 59-69.
- DEMAILLY L.** (1994), « Compétence et transformations des groupes professionnels ». In Minet F. et alii. *La compétence, mythe, construction ou réalité ?*, Harmattan.
- DENT H.** (1995), « Job Choc », Editions générales First.
- DEROCHE L ; GUY T. et LICHTENBERGER Y.** (1999), « Compétences de service, socialisation et professionnalisation », In : *Education Permanente* n°140.
- DEVOS V. et LEONARD E.** (2003), « Logique compétence : Modernisation ou illusion ? », *Kaléidoscopie d'une modernisation industrielle*, Fusulier B ; Vandewattyne J. et Lomba C ; Presses universitaires de Louvain-la-Neuve.
- DEVOS V et LAURENT T.** (2005), « Gestion par les compétences et nouvelles formes d'organisation du temps et de l'espace », *Revue française de Gestion* n°156 mai- juin 2005, pp.93-104.
- DIETRICH A. et CAZAL D.** (2003). « Gestion des compétences, Savoirs tacites et production de connaissances », *Les cahiers de la recherche, GRAPHE IAE de Lille*, janvier, pp.1-18.
- DIERICKX I. et COOL K.** (1989) « Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage », *Management Science*, vol. 35, n°12, December 1989, p 1504-1511.
- DIONNE L.** (2004), « La loyauté dans les relations hiérarchiques », *Revue française de Gestion* n°152, pp. 67-79, septembre- octobre.
- DIPRETE T.** (1993), « Industrial Restructuring and the Mobility Response of American Workers in the 1980's », *American Sociological Review*, vol. 58, n o 1, pp. 74-96.
- DOERING, P. et PIORE M.** (1971), « Internal Labor Markets and Manpower Analysis », Lexington, MA: D, C, Heath and Company.
- DONNADIEU G.** (1997), « Du salaire à la rétribution », 3<sup>e</sup> édi ; Editions Liaisons.
- DONNADIEU G.** (2000), « Stratégies et Politiques de rémunération chapitre7,in Weiss D,Ressources Humaines, Paris, Editions d'organisation.

- DORON P.** (1991), « Dictionnaire de psychologie », Presses Universitaire de France.
- DOZ Y.** (1994), « Les dilemmes de la gestion du renouvellement des compétences-clés », *Revue française de gestion*, n°97, janvier-février, p.92-104.
- DRUCKER P. F. (1999)**, «L'émergence de la nouvelle organisation», in *Knowledge Management*, Paris. Les éditions d'organisation.
- DUBAR C.** (1996), « La sociologie du travail face à la qualification et à la compétence », *Sociologie du travail*, 2/96 : 179-193.
- DUBOIS P. L. et JOUBERT A.** (1989), « Le marketing, fondements et pratiques », éditions Economica, Paris.
- DUGUE E.** (1994), « La gestion des compétences : les savoirs dévalués, le pouvoir occulté », *Sociologie du travail*, n°3, Paris, Dunod,.
- DUGUE E.** (1995), « L'utilisation de la notion de compétence dans l'entreprise : une analyse critique » *Problèmes économiques*, N°2.420 pp.27-32, 19 Avril
- DUHAUTOIS R.** (2002), « Les réallocations d'emplois en France sont-elles en phase avec le cycle ? », *Economie et statistique*, n°351, pp. 78-103.
- DUHAUTOIS R.** (2005), « Les créations nettes d'emplois : la partie visible de l'iceberg », *Insee Première* , n o 1014.
- DUIZABO S., GUILLAUME N.** (1996a), « Les enjeux du transfert de connaissances dans les entreprises », *Les cahiers du GRES*, n°9601, janvier 1996, Université Paris Dauphine.
- DUIZABO S., GUILLAUME N.** (1996b), « Les modes du transfert de connaissances dans les entreprises », *Les cahiers du GRES*, n°9602, janvier 1996, Université Paris Dauphine.
- DUMAY X.** (2004), « Le transfert des acquis : une modélisation des facteurs d'influence », *Gestion 2000* n°2 juillet- août, pp.77-102.
- DUNNE T; ROBERTS M. et SAMUELSON L.** (1989), « The Growth and Failure of U.S. Manufacturing Plants », *Quarterly Journal of Economics* , vol. 104, n o 4, pp. 671–698.
- DUPRAY A.** (2005), « Les mobilités en début de vie professionnelle : externe ou interne aux entreprises, des évolutions aux effets très différents », in *BULLETIN DE RECHERCHE SUR L'EMPLOI ET LA FORMATION*, n°216, 02 /, PP.1-4.
- DUPRAY A.** (1995), « La mobilité professionnelle en France en 1967 et 1989; une analyse des conditions de changement d'emploi selon la taille de l'entreprise », deuxièmes journées d'étude du Cereq/ Lasmus-Institut du longitudinal, Marseille, Cereq collection Documents séminaires n°112.
- DURAND J.P.** (2000), « Les enjeux de la logique compétence » (critique de l'ouvrage de Philippe Zarifian, « Objectif compétence. Pour une nouvelle logique »), in *Gérer et comprendre* n°62, décembre 2000, pp. 16-24.

**DUYCK J. Y.** (2001), «Des lettres et des chiffres: Vers la troisième génération du qualitatif en sciences de gestion» Revue Sciences de gestion N°30.

**DRUCKER P. F.** (1999), « L'émergence de la nouvelle organisation », in knowledge Management, Paris, Les éditions d'organisation.

**DYER J. H; NOBEOKA K.** (2000), «Creating and Managing a high-performance knowledge-sharing Network: The Toyota case», Strategic Management Journal, vol. 21, p. 345-367.

## **E**

**ECOTO F.** (2004), «Convergence et divergence entre méthode de recherche quantitative et méthode de recherche qualitative », Actes de la conférence internationale sur la traversée des frontières entre méthodes de recherches qualitatives et quantitatives ISEOR, Lyon.

**EISENHARDT K. M.** (1989), « Building theories from case study research, « Academy of management review. 14.

**EL AKREMI A. et TRABELSI Y.** (2003), « Rôle des pratiques de GRH dans le développement de l'engagement organisationnel des travailleurs intellectuels : application au cas des informaticiens », Communication présentée au congrès de l'AGRH. Grenoble, Novembre 2003.

**ETTINGTON D.R.** (1992), « Coping with Career Plateauing: "face the facts" vs. "hope springs eternal", presented at Careers Division », National Academy of Management Meetings, Las Vegas, NV

**EVANS D. S. et LEIGHTON L. S.** (1989), «Why do Smaller Firms Pay Less?», The journal of Human Resources, vol. 24, n°2, pp.299-318.

**EVRAUD Y ; PRAS B. et ROUX E.** (2003), « Market : études et recherches en Marketing », Dunod, Paris.

**EWAN O.** ;( 2005) « Qualification et compétence : deux sœurs jumelles ? », Revue Française de Gestion n°158 septembre- octobre, pp.13-33.

**EYRAUD, M. S.** (1990), «Solidarités collectives, Familles et solidarités», tome 1, L'Harmattan.

## **F**

**FALCOZ C.** (2004), « Parcours professionnels et employabilité des 50 ans et plus : représentations, pratiques de gestion et enjeux socio-économiques», (RCF-Management), rapport d'étude 2004.

[WWW.ANACT.fr](http://WWW.ANACT.fr)

**FAMA E. F.** (1980), « Agency Problems and the theory of the firm », Journal of Political Economy, vol. 88. N°2, p.288-307.

- FAMA E. F et JENSEN M. C.** (1983), «Separation of Ownership and Control», *Journal of Law and Economics*, vol. 26, n°2, p. 301-325.
- FARBER H.** (1999), « Mobility and stability: the dynamics of job change in labor Market», in hand book of labor economics, volume 3B, orley C. Ashenfelter et David Card editors, pp. 2439-2483, North-Holland, Amsterdam.
- FARBER H.** (2003), « Job Loss in the United-States: 1981-2001 », *NBER Working Paper* , n o 9707.
- FARGEOT C.** (1996), « Des solutions pour éviter la perte de mémoire des entreprises, *Entreprise & Carrières* », n°349, 9 au 5juillet 1996.
- FEATHER, N.T et RAUTER K.** (2004), « Organizational Citizenship Behaviours in Relation to Job Status, Job Insecurity, Organizational Commitment and Identification, Job Satisfaction and Work Values ». *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77 (1), 81–94.
- FENNETAU H.** (2002), «Enquête : entretiens et questionnaires», Dunod.
- FERNEZ-WALCH S.; GIDEL T. et ROMON F.** (2004), «Le management de portefeuilles de projets d'innovation (MPPI) Etude comparative des pratiques et facteurs clés d'une mise en œuvre effective », *Revue Gestion* 2000, n°1 janvier- février 2004, pp. 137-151.
- FERRARY M.** (2005), « La GRH à l'aune de la théorie des parties prenantes. L'exemple des restructurations industrielles », *Revue Gestion* 2000 n°3 mai- juin 2005, pp.59-74.
- FERRY J.-L.** (2002), « Valeurs et Normes. La question de l'éthique », éd. de l'Université de Bruxelles, coll. Philosophie et société, 114 p.
- FINOT, A.** (2000), « Développer l'employabilité », Insep Consulting Editions.
- FOUCAULT M.** (1969), « L'archéologie du savoir », Gallimard.
- FOURNIER C.** (2003), « La formation continue des salariés du secteur privé à l'épreuve de l'âge », *Bref* n°193, CEREQ.
- FRANCK M.et MICHEL B.** (2004), « La temporalité comme critère différenciateur des modes de développement des jeunes entreprises innovantes à fort potentiel de croissance » *Gestion* 2000 n°5 mars-avril, pp. 107-123
- FREDERIC LAINE.** (2002), « Métier, Accès à la Formation Continue et Mobilité Professionnelle », n°24.1, juin 2002, pp.1-8.
- FREY B.S et SCHNEIDER F.** (1985), « Economic and political determinants of foreign direct investment», *World Development*.

## G

- GALAMBAUD B.** (2001), «Si la GRH était de la gestion» Liaisons, Paris.

- GALAMBAUD B.** (1983), « Mobilité et Gestion des Carrières », rapport interne, Entreprise et Personnel.
- GALOIS I.** (2003), « La fidélisation des intérimaires à l'ETT », Congrès de l'IAS - Audit social et responsabilité sociale de l'entreprise, Corse, p. 173-182.
- GALOIS I.** (2004), « L'instrumentation de gestion : une réponse à la question de la fidélisation des intérimaires dans les sociétés d'intérim », Université Jean Moulin Lyon3. Centre de recherche de l'IAE.
- GARDNER T. M.** (2003), « In the trenches at the talent wars: an examination of competitive interaction for human resources in the software industry »? CAHRS WP 03-05.
- GAREL G.** (2002), « Prototyper pour tester, tester pour innover: des techniques de l'ingénierie aux problématiques managériales », Communication au XVI<sup>e</sup> congrès des IAE, septembre 2002.
- GATTIKER U.E.** et **LARWOOD L.** (1986), « Subjective Career Success: A Study of Managers and Career Personnel », Journal of Business and Psychology, vol. 1, p. 78-94.
- GAUDILLAT V. C** et **QUELIN B.** (2004), « Nouvelles Compétences et modes d'accès l'Exemple du courtage en ligne », Revue française de gestion, Vol.30, n°149, mars- avril 2004, pp.133-151.
- GAU E ; RICHARD B.** et **LINQUIER N,** et al. (2000), « Vieillesse et travail : un avenir pour tous les âges (dossier) », in TRAVAIL ET CHANGEMENT, n°253, pp. 9-18. [WWW.ANACT.fr](http://WWW.ANACT.fr)
- GAUTIE J. ; CHAUVEL L.** et **GUILLEMARD A-M.** (2003), « Repenser l'articulation entre marché du travail et protection sociale : quelles voies pour l'après-fordisme ? », Paru dans Esprit, novembre 2003, pp.1-41.
- GAZIER B.** (2005), « Vers un nouveau modèle social », Champs Flammarion.
- GAZIER B.** (2003), « L'employabilité », Encyclopédie des ressources humaines, J. Allouche ( coord.), Vuibert, p.418-427.
- GAZIER B.** (2003b), « Les Marchés transitionnels du travail », in Allouche José (dir) (2003), Encyclopédie des ressources humaines, Vuibert, pp. 862-870.
- GAZIER B.** (1990), « L'employabilité : brève radiographie d'un concept en mutation », Sociologie du travail, n°4/90.
- GELINIER O.** (1968), « Direction Participative par Objectifs », hommes et Techniques, Puteau.
- GELIS O.** (2006), « Fidéliser ses salariés : quels sont aujourd'hui les moyens mis en œuvre par les entreprises », selon une étude internationale. Robert Half, Septembre.
- GENTIL B.** (2000), « La gestion des cadres à l'épreuve du marché », Entreprise et Personnel, septembre.
- GERAED, F M.** (2003), « L'évaluation de l'efficacité d'une formation », Revue Gestion 2000, n°3.
- GERME J. F ; MONCHATRE S.** et **POTTIER F.** (2003), « Les mobilités professionnelles : de l'instabilité dans l'emploi à la gestion des trajectoires », la documentation Française, 126 pages, (Collection Qualification & prospective).

- GERME J. -F.** (2001), « De la hausse à la stabilité », Lirhe. Univ- tlse 1.fr
- GERPOTT T. et DOMSCH M.** (1987), « R & D Professional Reaction to Career Plateau: An Exploration of Mediating Role of Supervisory Behaviors and Job Characteristics », R & D Management, vol. 17, p. 103-118.
- GIANNELLONI J. L. et VERNETTE E.** (2002), « Etudes de marché », Vuibert.
- GIARD V.** (2000), « Besoins technologiques, outils de gestion et réseaux », Revue française de gestion, n°129, juin-août 2000, pp.5-20.
- GIDDENS A.** (1987), « La constitution de la société », PUF.
- GIDDENS A.** (1994), « Les conséquences de la modernité », L'harmattan.
- GILBERT P. et CHARPENTIER M.** (2004), « Comment évaluer la performance RH ? Questions universelles, réponses contingentes », Revue de gestion des ressources humaines, n°53.
- GILBERT P. et PARLIER M.** (1991), « La Gestion des compétences. La notion de compétences et ses usages en ressources humaines, Paris, étude Entreprise et personnel- Développement & Emploi, avril.
- GILBERT P. et PARLIER M.** (1992), « La compétence : du mot-valise au concept opératoire », in Actualité de la Formation Permanente, n°116, pp.14-18.
- GILBERT P. et SCHMIDT G.** (DIR.) (1999), « Evaluation des compétences et situation de gestion », Paris, Economica.
- GILBERT P. et THIONVILLE R.** (1990.) « Gestion de l'emploi et évaluation des compétences. Des emplois aux hommes et des hommes aux emplois », Paris, ESF Editeur,
- GILBERT J ; PROBST B ; BETTINA S et BÜCHEL T.** (1995), « l'entreprise apprenante », Les Editions d'organisation.
- GILLES M ; ROGER I ; ROUILLEAULT H ; GUERIN F ; PEPIN M. et SARAZIN B.** (2002), « Age et travail : prévoir aujourd'hui l'entreprise de demain (dossier) », in TRAVAIL ET CHANGEMENT, n°276, pp. 7-18. [WWW.ANACT.fr](http://WWW.ANACT.fr)
- GIRARD B.** (2005), « Comment la protection de l'emploi a transformé l'industrie française », Revue Française de Gestion, n°154, p. 39-58.
- GOLLETY M. et LE FLANCHEC A.** (2006), « Analyse comparée des méthodes de recherche en marketing et GRH », Actes du colloque des IAE. Montpellier.
- GOLLETY, M et LE FLANCHEC A.** (2006), « La validité des recherches qualitatives en marketing et en GRH : Théorie et pratique », Revue Négociations, de Boeck Université, n°2.
- GOMBAUL T. A.** (2005), « La méthode des cas », in Roussel P. et F. Wacheux, Managements des ressources humaines : Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales. De boeck.
- GOY H. et PATUREL R.,** (2004) « Les problématiques de diagnostic et de projection dans les PMI », Revue française de Gestion n°150 mai- juin, pp.55-69.

**GRANDVAL S. et SOPARNOT R.** (2004), « Le développement durable : véritable source d'avantage concurrentiel ou « simple » démultiplicateur des ressources ? Le cas Lafarge, La Revue des Sciences de Gestion n°207, pp.133-142.

**GRANDVAL S. et VERGNAUD S.** (2006), « La diversification liée comme stratégie de valorisation de compétences technologiques distinctives », La Revue des sciences de Gestion n°217-Ressources Humaines janvier- février, pp.87-100.

**GRANOVETTER M.** (2000), « Le marché autrement : les réseaux de l'économie » Desclée de Brouwer.

**GRANT R.** (1991), « The Resource-Based Theory of the Competitive Advantage: Implications for strategy Formulation », California Management Review, vol. 33, pp. 114-135.

**GRANT R.M.** (1991). « The ressource-based theory of competitive advantage : implications for strategy formulation», California Management Review, Vol.33, n°3.

**GROZIER M. et FRIEDBERG E.** (1977), « L'acteur et le système : Les contraintes de l'action collectives », Editions du Seuil, Paris.

**GRATTON L.** (2002), « La stratégie à visage humain, des processus bâtis sur les hommes au cœur de l'entreprise », Editions Village Mondiale, Paris.

**GUERRERO J.M.** (2002), « Melatonin-immune system relationship », Abstract: None Review References; 146refs.

**GUIBBERT L-L. et VESHI I.** (2005); «Contribution des pratiques GRH innovantes à la valeur organisationnelle », La Revue des Sciences de Gestion n°210-Ressources Humaines Avril.

**GUIGOU E.** (2005), «Crise de l'emploi, malaise au travail. Pour une sécurité des parcours professionnels », FONDATION JEAN JAURES, p. 232 (Note de la Fondation Jean- Jaurès, n°45).

## **H**

**HACCOUN R et LAROCHE, R.** (1999), « Maximiser le transfert des apprentissages en formation : un guide pour les praticiens » Revue Québécoise de Psychologie.

**HADJ N. et NASCHBERGER C.** (2004), « Pour une GRH créatrice de valeur : L'exemple des de valorisation des compétences et des carrières », La Revue des Sciences de Gestion n°206, pp.61-80.

**HAMEL G. et PRAHALAD C. K.** (1990), «The core competence of the corporation », Harvard Business Review, mai- juin.

**HANDY C.** (1996), « L'âge de déraison», Paris, Editions Village mondial.

**HARTLEY J.** (1994), « Case studies in organizational research», in:Cassel C. et G. Simon,

**HATCHUEL A. (1994)**, « Apprentissages collectifs et activités de conception », Revue française de gestion juin-août 1994, pp.109-119.

**HATCHUEL A. (1994)** « Apprentissages collectifs et activités de conception », Revue Française de Gestion, n°99.

**HATEGEKIMANA R. (2003)**, « Maintenir et développer l'employabilité des salariés : un nouveau mode de gestion des ressources humaines ? », Actes de la journée thématique AGRH sur la gestion des carrières, IAE d'Aix en Provence.

**HATEGEKIMANA, R. (2003)**, « Comprendre les conditions de développement de l'employabilité des salariés : base de développement durable d'une entreprise », 21<sup>ème</sup> Université d'été de l'Audit social, IAE, Bordeaux.

**HATEGEKIMANA, R. (2004)**, « L'employabilité des salariés : source de compétitivité dans les réorganisations et restructurations des entreprises », IAS, Tunis.

**HENK W. et VOLBERDA (2000)** « Piloter le Renouveau stratégique : Mobilisation du changement au sein des grandes entreprises Diversifiées. », Revue Gestion n°5 septembre- octobre 2005, pp.29-56.

**HITT M. et IRELAND D. (1985)**, « Corporate distinctive competence, strategy, industry and performance », Strategic Management Journal, vol. 6, p. 273-293.

**HLADY R. M. (2002)**, « La méthode de cas: Application à la recherche en gestion », Bruxelles: De Boeck.

**HOFER, C. W et SCHENDEL D. (1978)**, « Sometimes these strategies are self-financing, and sometimes they require infusion of capital and other resources », p.103.

**HOLLISTER M. (2004)**, « Does Firm Size Matter Anymore? », *American Sociological Review* ,vol. 69, n o 5, pp. 659-676.

## **I**

**IGALENS J. et ROUSSEL P. (1998)**, « Méthodes de recherche en gestion des ressources humaines », Economica.

**IGALENS J. et BARRAUD V. (1997)**, « Grappes de pratiques de ressources humaines et mobilisation », in : Tremblay M. et B. Sire, GRH face à la crise : GRH en crise ? Presses HEC.

**INKPEN C. et DINUR A. (1996)**, « Transfer of knowledge in the multinational corporation: Considering Context », Academy of Management Annual Meeting, Cincinnati.

**ISAAC H. (2002)**, « Le défi du management à l'ère numérique », in Les défis du Management, Editions Liaisons.

## J

**JACOBI J. M** (1989), « Begründung betrieblicher Weiterbildung, in : Grundlagen der Weiterbildung». GdW, Praxishilfen 1, Loseblattsammlung Neuwied.

**JARROSSON B.** (1995) ; « La transmission du savoir chez les dirigeants » Revue française de gestion N°105 septembre-octobre pp.133-137

**JICK T.D.** (1979), «Mixing qualitative and quantitative methods: triangulation in action», *Administrative Science Quarterly*, Vol.12, n°4

**JORESKOG K.** (1971), «Statistical Analysis of sets of congeneric tests», *Psychometrica*, 36.

**JUDGE T. A; BONO J. E et LOCKE E. A.** (2002), « Personality and job satisfaction: The mediating role of job characteristics», College of Business and Management.

**JUES J. P.** (2002), « Gestion des ressources humaines. Principes et Points clés », Spécialité Groupe HEC, Paris, Ellipse.

## K

**KAISERGRUBER D.** (2004), « Les enseignements de l'expérience des restructurations en France », in *Concilier flexibilité des entreprises et sécurité des salariés*, n°11, février.

**KALIKA M.** (1995), « Structures d'entreprises : réalités, déterminants, performances », *Économica*.

**KANDEL E. et LAZEAR E.P.** (1992), « Peer Pressure and Partnerships», *Journal of Political Economy* 100: 801-817.

**KAPLAN R.S et NORTON D.P.** (1997), « Le tableau de bord prospectif », Editions d'organisation.

**KAPLAN R.S et NORTON D.P.** (1996), « The balanced scorecard: translating strategy into action», Boston, harvard Business School Press.

**KARIN H.** (2006), « Rétention et Fluctuation du Personnel : Fidéliser ou Perdre les Salariés », Berlin

**KIM Y et CHA, J.** (2000), « Créer orientations of R&D professionals in Korea », *R&D Management*, April, Vol. 30, n°2, pp.121-137.

**KIMBERLY J.** (1976), « Organization Size and Structuralist Perspective », *Administrative Science Quarterly* , vol. 21, pp. 571-597.

**KIRE et MILLER J.-A.** (1966), « La suture (Eléments de la logique du signifiant) », *Cahiers pour l'Analyse*, no. 1-2, pp. 37-49.

**KIRKPATRICK D. L.** (1998), « Evaluating Training Programms- the Four Levels » 2<sup>nd</sup> edn, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco.

**KISSLER G.D.** (1994), « The New Employment Contract », *Human Resource Management*, vol.33, 3, p ; 335-352

- KLARSFELD A.** (2003), « Gérer les compétences. Des instruments aux processus », AGRH, Vuibert.
- KOENIG G.** (1996), « Management stratégique, paradoxes, interactions et apprentissages », Ed. Nathan, Paris.
- KOGUT B et ZANDER U.** (1995), « Knowledge and the speed of the transfer and imitation of organizational capabilities: an empirical test », *Organization Science*, 6 (1), pp.76-92.
- KRAMER W. et WINTER H.** (1980), « Motivation als zusätzliches Führungsmittel in Klein- und Mittelunternehmen », Köln: Deutscher Instituts-Verlag.

## **L**

- LADO A. et WILSON M.** (1994), « Human resource systems & sustained competitive advantage : a competency-based perspective », *Academy of Management Review*, 19, pp.699-727.
- LAFON R.** (1950), « Psycho- pédagogie médico-sociale », Paris, PUF (Nouvelle encyclopédie pédagogique).
- LAFON J-L.** (1969), « Réquisition : état nominatif d'indemnisation des cadres », in développez votre réseau professionnel.
- LALLEMENT M.** (2001), « Daedalus laborans », *Revue du Maus semestrielle*, n° 18, 2/2001, La Découverte, Paris, p. 29-49.
- LANCRY A. et LEMOINE C.** (directeurs). (2004), « Compétences, carrières, évolutions au travail », EDITIONS L'HARMATTAN, 2004, P 270 (Psychologie du travail et ressources humaines).
- LAROCHE P.** (2005), « Présence syndicale et rentabilité des entreprises françaises : existe-t-il un lien ? ». *Gestion 2000* n°3 mai- juin 2005, pp.147-162
- LASSAAD L.** (2004), « Approche qualité et attitudes des employés. », *Gestion 2000* n°2 juillet- août 2004, pp.141-152.
- 2005, pp.19-33.
- LAWRENCE P. et LORSCH J.** (1973), « Adapter les structures des entreprises », Editions d'organisation, P. 43.
- LAWRENCE P. et LORSCH J.** (1977), « Organization and their Environment », Addison Wesley.
- LENHARDT V.** (2001), « Le développement personnel du dirigeant », *Management et conjoncture sociale*, 2 juillet 2001.
- LE BOTERF G.** (1994), « De la compétence. Essai sur un attracteur étrange », Les éditions d'organisation, Paris.
- LE BOTERF G.** (2001), « Compétence et navigation professionnelle », Editions d'organisation

- LE BOTERF G.** (2001), « Construire les compétences individuelles et collectives », Les Eds d'Organisation, Paris.
- LEDRU M et MICHEL S.** (1994), « Capital compétence dans l'entreprise : une approche cognitive », ESF.
- LEDRUT R.** (1966), « Sociologie du chômage », PUF.
- LE LOUARN J.Y et WILS, T.** (2001), « L'évaluation de la gestion des Ressources Humaines », Editions Liaisons.
- LE LOUARN J.Y et WILS, T.** (2003), « Mesurer la contribution de la GRH : un point de vue nord-américain », in : L'encyclopédie des ressources humaines, Vuibert.
- LE MOIGNE J.L.** (1990), « Epistémologies Constructivistes et Sciences de l'organisation », in : Martinet A.C ; Epistémologie et sciences de gestion, FNEGE-Economica.
- LE MOIGNE J.L.** (1995), « Le constructivisme : des épistémologies » (tome2), Paris ESF
- LEVI-STRAUSS C.** (1950), « Introduction à l'œuvre de Marcel Mauss », in: Mauss M; Sociologie et anthropologie, Paris PUF.
- LEVY-LEBOYER C.** (1995), « Repenser la gestion des carrières des cadres » Revue française de gestion Juin- Juillet Août 1
- LEWIN K.** (1946), « Action research and minority problems, » Journal of Social Issues, 2.
- LEWIN K.** (1972), « Décisions de groupe et changement social » in : A. Levy, Psychologie Sociale : textes fondamentaux anglais et américains, tome 2, Paris, Dunod.
- LIAROUTZOS O.** (2002), « Les enjeux d'un dispositif paritaire et interprofessionnel de validation des qualifications », in La construction des certifications, quelles méthodes pour quels usages, Céreq collection document n°161, 2002
- LIEBESKIND J. P.** (1996), « Knowledge, strategy and the theory of the firm », Strategic Management Journal, Vol.17 (Winter Special Issue), pp.93-107.
- LICHTENBERGER Y. et PARADEISE C.** (2001), « Compétence, compétences », Sociologie du travail, n°1, vol.43, p.33-48.
- LIKERT R.** (1967), « The method of constructing an attitude scale » in : Fisbhein H ; Reading Attitudes, Theory and Measurement, John Wiley and Sons. New york.
- LIVIAN Y. F.** (2004), « Le rôle du contexte institutionnel dans les carrières des salariés », dans Gérer les carrières : enjeux et perspectives, S. Guerrero, J.- L. Cerdin et A. Roger (dir), Vuibert, Paris.
- LIVIAN Y. F; BARET C et FALCOZ C.** (2004), « La gestion de la charge de travail dans les activités de services » Revue Française de Gestion, n°150 mai- juin, pp.87-103.
- LOISIL F. et ANGER M.** (2004), « Favoriser le développement professionnel à tous les âges (dossier) », IN TRAVAIL ET CHANGEMENT, 05/2004, n°295, 15pages.

**LYON C. A.** (1992), « Droit et gestion des compétences », *Droit social*, n°6, juin.

## **M**

**MAC DUFFIE J.** (1995). «Human resource bundles and manufacturing performance: organizational logic and flexible production systems in the world auto industry», *Industrial and Labour Relation Review*, Vol.48, pp.197-221.

**MACK M.** (1995),« L'organisation apprenante comme système de transformation de la connaissance en valeur », *Revue Française de Gestion*, n°105, septembre-octobre, p. 43648.

**MANSOUR N. et GAHA C.** (2004), « Contribution des pratiques GRH au management des savoirs : quelques voies de réflexion », *Revue des Sciences de Gestion n°206- Ressources Humaines*, pp.13-24.

**MARBOT E. et PERETTI J.M** (2002), « Revaloriser le travail des seniors : un enjeu stratégique pour les entreprises » *Revue de gestion des Ressources Humaines*, N°46 ; XIII<sup>e</sup> congrès de l'AGRH, pp.76-86.

**MARCH J.** (1991), « Exploitation and exploration in organizational learning », *Organization Science*, n°2 (1), pp.71-87.

**MARGARET A ; PETERAF; JAY B. et BARNEY.** (2003), «Unraveling the resource-based tangle», *Managerial and Decision Economics*. 24: 4, 30.

**MARSHALL C et ROSSMAN G.B.** (1989), *Designing qualitative Research*, Beverly Hills, CA, Sage.

**MARUANI, M.** (1996), « L'emploi féminin à l'ombre du chômage », in *Actes de la recherche en sciences sociales*, n°115, décembre 1996.

**MARUANI M. et REYNAUD E.** (2004), « Sociologie de l'emploi », *Collection Repères*, Editions La Découvert.

**MARUANI M.** (1994), « Marché du travail et marchandage social », *Travail et Emploi*, Lallement M. (ed), L, Harmattan, p. 237-246.

**MASCRENHAS B.** (1998), «Dynamics of core competencies in leading multinational companies» *California Management Review*, vol. 40. N°4.

**MATMATI M. et SCHMIDT D.** (2001), « Les NTIC dans le diagnostic interne des ressources humaines », in : 3<sup>ième</sup> Université de printemps de l'IAS, *Stratégies et Ressources Humaines*, Alger, mai.

**MAYERE A.** (1995), « La gestion des savoirs face au nouveau modèle industriel » *Revue française de gestion* N°105 septembre-octobre 1995, pp.8-16

**Mc CLELLAND D. C.** (1998), « Human Motivation », New York, Cambridge University Press.

**Mc MAHANG; GRAY D. A; BELL M. P; WHEELER K. G. et FARNSWORTH S. R.** (1997), «Creating value: an analysis of HR adds value to an organization», 57<sup>th</sup> Annual Meeting of the Academy Management.

**MEDA D. et MINAULT B.** (2005), « La sécurisation des trajectoires professionnelles », DIRECTION DE L' ANIMATION DE LA RECHERCHE DES ETUDES ET DES STATISTIQUES, P39, (collection Document d'études, n°107).

**MARBACH. V (2003)**, « Evaluer et rémunérer les compétences », collection développement et emploi, Ressources Humaines, Management.

**MEDEF** (2002), « Le rôle du salarié dans la gestion de ses compétences », Synergie, novembre.

**MEDEF.** (1998), « Actes de la journée internationale de la formation », Deauville.

**MEIGNANT, A.** (1995), «Manager la formation», Paris: Editions Liaisons.

**MERLE V.** (2002), « Rôle du salarié dans la gestion de ses compétences », in MEDEF, P 39, (collection Cahier).

**MERLE V.** (2004), « Les voies de progrès possibles : mieux armer les salariés», in Concilier flexibilité des entreprises et sécurité des salariés, n°11, février.

**METAIS E.** (2000), « La transformation de l'environnement concurrentiel comme enjeu de l'approche fondée sur les ressources : Le cas du groupe SEB », Le management stratégique des compétences, Ellipse.

**MICHIELS-PHILLIPPE M.P.** (1984), « L'observation », Delachaux et Nielse.

**MIDLER C.** (1993), « L'auto qui n'existait pas. Management de projet et transformation de l'entreprise », Inter-. Editions.

**MIGNONAC K.** 2001. « Les déterminants de la disposition envers la mobilité intra organisationnelle: étude auprès d'une population d'ingénieurs », Management, vol.4, n°2, p. 47-78.

**MINTZBERG H.** (1982), « Structure et dynamique », Paris, les éditions d'organisation

**MOLINE A. F.** (2003), « Interroger les salariés sur leur passé professionnel : le sens des discordances », Revue d'Epidémiologie et de Santé Publique, n°51, pp.589-605.

**MOLINE A.F; LASFARGUES G. et VOLKOFF S.** (1990), « La santé au travail des salariés de plus de 50 ans».

**MONCHATRE S.** (2003), « Management des compétences et construction des qualifications. Comment concilier performance des entreprises et carrières individuelles ? », in BULLETIN DE RECHERCHE SUR L' EMPLOI ET LA FORMATION, n°201, 10 /2003, PP1-4.

**MONCHATRE S.** (2004), « Gestion des compétences et mobilités professionnelles : quelles articulations ? », in DEVELOPPEMENTS, n°35, PP.9-11.

**MONJARDET D.** (1987), « Compétence et qualification comme principe d'analyse de l'action policière », Sociologie du travail, 1 : 47-58.

**MONTEBELLO M.M.** (1976), «Organizational effectiveness», EIASM; Working Paper cité par M. KALIKA, op. cit.

- MOORE K. J.** (2001), «A strategy for subsidiaries: Centre of Excellences to build subsidiary specific Advantages. » *Management International Review*, Vol.41, n°3.
- MORIN M-L.** (2003), « Compétences, mobilité et formation professionnelle, repères juridiques pour une réforme », *Travail et Emploi*, n°95 juillet 2003.27 ; pp.1-13.
- MORIN P.** (1993), « la Grande Mutation du travail et de l'emploi », Paris, Edition d'organisation.
- MORIN P.** (1994), «La grande mutation du travail et de l'emploi», Paris, Editions d'organisation (2<sup>ème</sup> édition).
- MOSCOVICI S.** (1984), « Psychologie sociale », Paris, PUF.
- MUCCHIELLI A.** (1991), « Les méthodes qualitatives »,
- MUCCHIELLI J. L.** (1990), « Avantages compétitifs, comparatifs et stratégiques dans la théorie de la firme multinationale.» in : Humbert M ; *Investissement international et dynamique de l'économie mondiale*, Economica, Paris.
- MUELLER C.W; WALLACE J. E et PRICE J.L.** (1992), « Employee Commitment: Resolving Some Issues», *Work and Occupations*, University of Lowe, 19, 211-236.
- MURRAY. B. et GERHART P.** (1998), « An empirical analysis of a skill- based pay program and plant performance outcomes », *Academy of Management Journal*, vol. 41, n°1, pp.68-78.
- MUSCA G.** (2004) « Construction de compétences et environnement turbulent le cas d'équipes-projet internet », *Revue française de gestion* vol.30, n°149, mars- avril 2004, pp. 117-131.

## N

- NAHAPIET J et GHOSHAL S.** (1998), « Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage », *The Academy of Management Review*, Vol. 23, pp. 242-266.
- NANTEUIL M.** (de), (2002) « Vers de nouvelles formes de vulnérabilité sociale ? Réflexion sur les rapports entre flexibilité et précarité », *Travail et Emploi*, n° 89, p.65-80.
- NEAR J.** (1984), « Reactions to the Career Plateau », *Business Horizons*, July-August, p. 75-79.
- NICHOLSON N et WEST M.** (1989), « Transitions, work histories, and careers », in *Handbook of career theory*, M. B. Arthur, D. T. Hall et B. S. Lawrence, Cambridge University Press, 181- 201
- NIZET J. et HUYBRECHTS C.** (2003) ; « Interventions systémiques dans les organisations. Intégration des apports de MINTZBERG et PALO ALTO » 1998
- NIZET J. et PICHAULT F.** (2000), « Introduction à la théorie des configurations du « one best way » à la diversité organisationnelle ».

**NOËL C.** (2004), « La notion de responsabilité sociale de l'entreprise : nouveau paradigme du management ou mirage conceptuel ? » Revue Gestion 2000, n°3, septembre-octobre pp.15-33.

**NONAKA I. et TAKEUCHI H.** (1997), « La connaissance créatrice », traduction de la première version américaine, Paris/Bruxelles, De Boeck université.

## **O**

**OGLIASTRI E.** (1997), « El liderazgo organizacional en Colombia. Un estudio cualitativo », Revista universidad EAFIT, Medellin.

**OGLIASTRI E ; RUIZ J. et MARTINEZ I.** (2004), «La Gestion Humana en Colombia», symposium au 15<sup>ème</sup> Congrès annuel de l'AGRH, Montréal.

**ONGE S. S. ; KLARSFELD A. et HAINES V.** (2002), « Les régimes de rémunération basée sur les compétences : quelle contingence par rapport à la stratégie ? Quels effets ? » XIII<sup>e</sup> congrès annuel de l'AGRH, Gestion des Ressources Humaines et Stratégie, TOME 3 pp.329-345.

**ORSONI J.** (2003b). «Pays pauvres et pays riches à l'heure de la mondialisation», in : Orsoni J ; les châtaigniers de tartavellu, Albiana.

**OUTIN J-L.** (1990), « Trajectoires professionnelles et mobilité de la main-d'œuvre : La construction sociale de l'employabilité », in SICOLOGIE DU TRAVAIL, n°4, PP.469-489. p. 39, (Notes Emploi Formation).

**OUZIEL J.** (2004), « La valorisation du capital humain », La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion n°210, pp. 7-15, Ressources humaines.

## **P**

**PAILLE P.** (2005), « La fidélité au travail : éléments conceptuels sur la relation employé-organisation », Revue Gestion 2000 n°6 novembre- décembre 2005 pp. 295-308.

**PARADEISE C.** (1987), « Des savoirs aux compétences : qualification et régulation du marché du travail ». In Sociologie du travail, n°1.

**PAREZ-CLOAREC C. et LE BERRE M.** (2006), « De la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) à la responsabilité sociale de l'employé (RSe) : une gestion risquée de la relation d'emploi », 8<sup>e</sup> Université de Printemps de l'Audit Social, Dakar, Sénégal 25, 26 & 27 mai.

**PARLIER M ; MINET F. et WITTE de.** (1994), « La compétence mythe, construction ou réalité » ? Edition l'Harmattan.

**PENROSE E.** (1959), « The theory of the growth of the firm », Oxford University Press.

- PERETTI J.M. et AKANNI A.** (2006), « Pratique d'audit social et de RSE dans la diversité de leurs environnements », 8<sup>e</sup> Université de Printemps de l'Audit Social, Dakar, Sénégal 25, 26 & 27 mai.
- PERETTI J.M.** (1990), « Ressources Humaines » Paris, Vuibert Gestion.
- PERETTI J.M. et ROUSSEL P.** (dir.) (2000), « les rémunérations », Paris, Vuibert
- PEREZ C et THOMAS G.** (2004), « La formation continue dans les trajectoires d'emplois précaires », CENTRE D'ETUDES ET DE RECHERCHES SUR LES QUALIFICATIONS,
- PERNIN D.** (1995), « La gestion des cadres acteurs de leur carrière », Paris, Editions Hommes et Techniques.
- PERSAIS E.** (2004), « L'excellence durable : Vers une intégration des parties prenantes », La Revue des Sciences de Gestion n°205-Stratégie pp.5-22.
- PETERAF M.** (1993), « The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view », Strategic Management Journal, vol. 14, p. 179-191.
- PFEFFER J.** (1994), « Competitive Advantage Through People: Unleashing the Power and the Work Force », Harvard Business School Press, Boston MA.
- PIA I.** (2005), « L'entreprise exposée à des responsabilités élargies : un réel défi de management », pp.127-143, Revue Gestion2000 n°4 juillet- août.
- PICHARD F.** (2004), « Le diagnostic et les évolutions de la fonction RH », Manager, CSC, 2<sup>e</sup> édition.
- PICHARD F.** (2004), « Les enjeux humains au cœur de la compétitivité des entreprises », Manager, CSC. 2<sup>e</sup> édition.
- PICHAULT F. et NIZET J.** (2000), « Les pratiques de gestion des ressources humaines », Paris, Editions du seuil.
- PIERON H.** (1973), « Vocabulaire de la psychologie », Paris. Presses Universitaires.
- PIGEYRE F.** (1994), « La compétence : un nouvel outil pour la gestion de l'emploi ? ». In Actes du 5<sup>e</sup> congrès de l'AGRH, Montpellier, 1994, pp.129-138.
- PLANE J.M.** (2000b), « méthodes de recherche-intervention en management », L'harmattan, Paris.
- PLANE J.M.** (2003), « Management des organisations : théories, concepts », 2<sup>ième</sup> édition, Dunod.
- PLANE J.M.** (2005a), « Logique, compétence et insertion des publics fragilisés dans l'entreprise : jusqu'ou est ce compatible ? », Actes de la 7<sup>ième</sup> Université de Printemps de l'IAS. Marrakeck.
- PLEFFER J.** (1998), « The Human Equation: Building Profits by Putting People First », Haward Business School Press, Boston M.A.
- POLANY M. E** (1962) « The tacit dimension », Anchor Day, New York
- POPPER K.** (1990), « Le réalisme et la science », Herman.

## Q

**QUINN J. B. (1994)**, « L'entreprise intelligente », Paris, Editions Dunod.

**QUINN J.B; ANDERSON P. et FINKELSTEIN S. (2002)**, « Managing professional intellect: Making the most of the best », In Little, S; Quintas, P. et Ray, T; Managing Knowledge, London, Sage Publications.

## **R**

**RAUX J. F. (1996)**, « Vers une ingénierie cognitive en entreprise », In : « L'organisation apprenante : l'action productrice de sens », Tome n°1. Jeanne Mallet. Université de Provence.

**RAVIGNON L. (2003)**, « Méthodes ABC/ABM », Editions d'organisation.

**RAY D. (2001)**, « Mesurer et développer la satisfaction des clients », Editions d'organisation, pp399

**RAYNAUD, J.D. (2001)**, « Le management par les compétences : un essai d'analyse », Sociologie du travail, vol.43, n°1, pp. 7-31.

**REGNIER F. (1995)**, « Connaissances tacites : un rôle stratégique dans l'entreprise » Revue française de gestion N°105 septembre-octobre 1995 pp.127-132

**REIMAN C. (1974)**, « Dimensions of structure in effectiveness organisations, some empirical evidence », Academy of Management Journal Dec. Vol. 17, n°4.

**REIX, ROBERT. (1995)** ; « Savoir tacite et formalisé dans l'entreprise » Revue française de gestion. Les chemins du savoir de l'entreprise N°105 pp.17-28

**REIX R. (2000)**, « Systèmes d'information et management des organisations », Vuibert.

**REYNAUD E. et ROLLET A. (2001)**, « Compétences centrales : premier pas vers une définition opérationnelle », Congrès de l'Association Internationale de Management Stratégique, Université de Laval, Québec.

**REYNAUD E. et SIMON E. (2004)**, « Les secrets d'un bon domaine une explication par les compétences centrales », Revue française de gestion vol.30, n°149, mars- avril 2004, pp.101-116.

**RHIAD Z. et FAYOLLE A.. (2004)**, « Un numéro spécial sur l'entrepreneuriat : de nouvelles pistes pour l'action, la recherche et l'enseignement », Revue Gestion 2000 n°5 mars' avril 2004, pp. 17-23.

**RICHARD R. et DE FILLIPPI R. (1990)**, « Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage », Academy of Management Review, vol.14, n° 1, p. 88-102. Humaines, janvier-février 2006, pp.111-122.

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

**ROGER A. (1993)** ; « La gestion des carrières : vers une convergence des approches françaises et américaines ? » Etudes et documents, série « recherche », Février 1993 pp.1-19.

**ROGER A. et TREMBLAY M.** (2004), « Le plafonnement de carrière », dans Gérer les carrières : enjeux et perspectives, S. Guerrero, J.- L. Cerdin et A. Roger (dir), Vuibert, Paris.

**ROGG K.L; SCHMIDT D. B et SHULL C.** (2001), «Human resource practices, organizational climate, and customer satisfaction», Journal of Management.

**ROUBY E.** (2001), « D'une lecture segmentée à une lecture transversale du concept de compétence : redéfinition des composantes de la GRH et évolution du rôle des managers de proximité ? », Actes du 12<sup>e</sup> Congrès de l'AGRH, 13-15septembre, Liège.

**ROUBY E. et THOMAS C.** (2004), « La codification des compétences organisationnelles L'épreuve des faits », Revue française de gestion vol.30, n°149, mars- avril, pp.51-68.

**ROUSSEL C. S.** (2005) ; « Une approche politique des processus de création de connaissance dans un contexte de changement majeur », Revue Gestion 2000 n°5 septembre- octobre, pp.111-126.

**ROQUES O. et ROGER A.** (2005), « La gestion de la mobilité géographique des salariés : le cas de technicatome », Revue française de gestion, n°3 pp. 71-85.

**ROY, F.** (2003), « Boulot, j'ai toujours le bon plan », Editions d'organisation, Paris.

**ROZAN, J. M.** (2003), « Ni Dieu, ni Maître, ni Lutte, ni Classe », Editions Les portes du monde, Paris.

**RUSSEL W. W ; GILLES V- W et BOUTY I.** (1995), « Les principes du management des ressources fondées sur le savoir » Revue française de gestion N° 105 septembre-octobre 1995, pp. 70-75

**RYMEYKO K.** (2004), «Méthodes de recherche qualitative et quantitative : une tentative de réconciliation : cas d'une recherche», Actes de la conférence internationale sur la traversée des frontières entre méthodes de recherches qualitatives et quantitatives, ISEOR ? Lyon.

## **S**

**SACHET-MILLIAT A.** (2005), « L'ambivalence des organisations face aux enjeux Ethiques », groupe ESSCA.

**SAGE R.** (2001), « Les difficultés de recrutement et l'attractivité des entreprises», ANACT, LIAISONS, p.85 (Collection Agir sur).

**SALMON, J.M.** (2000), « Un monde à grande vitesse, globalisation, mode d'emploi », Editions du seuil.

**SANTELMANN P.** (2002), « Qualifications ou compétences : en finir avec la notion d'emplois non qualifiés», EDITIONS LIAISONS, p.244, (collection Entreprise& Carrières).

**SAUNDERS M; LEWIS P. et THORNHILL A.** (2003), « Reseach Méthods for Buisness Students », Prentice Hall.

**SAVALL H.** (1974), « Enrichir le travail humain: l'évaluation économique», Paris, Dunod. 3<sup>ème</sup> édition Economica.

- SAVALL H.** (1994), « Les méthodes de recherche en GRH en question », 5<sup>ème</sup> congrès de l'AGRH, Montpellier.
- SAVALL H. et ZARDET V.** (1995), « Ingénierie stratégique du Réseau », Paris, Economica.
- SAVALL H. et ZARDET V.** (1996), « La dimension cognitive de la recherche intervention: la production de connaissances par interactivité cognitive », Revue Internationale de systémique
- SAVALL H. et ZARDET V.** (2004), « Recherche en sciences de gestion : approche qualitative », Economica .
- SAVALL H. et ZARDET V.** (2006), « Théorie socio-économique des organisations: impacts sur quelques concepts déterminants dans les théories et pratiques managériales », Actes du colloque de l'ISE OR, Développement organisationnel et changement organisationnel.
- SAVALL H. et ZARDET V.** (2003), « Les coûts cachés et la gestion des ressources humaines », Encyclopédie des ressources humaines, Vuibert .
- SAVALL H.** (1974). « Enrichir le travail humain : l'évaluation économique », Paris, Dunod 3<sup>ème</sup> édition Economica.
- SAXENIAN A.** (1996), « Beyond boundaries: open labor market and learning in Silicon Valley », in Arthur M. B; Rousseau D. The boundaryless Career: a new employment principle for a new organizational era. Oxford University Press, New York, pp. 23-39.
- SCARBROUGH H.** (1999), « Knowledge as work: conflicts in the management of knowledge workers », Technology analysis & Strategic Management, Vol. 11, n°1, March, pp.5-16.
- SCHEIN E.** (1971), « The individual, the organization, and the career: A conceptual Scheme », journal of Applied Behavioral Science, Vol 7, P. 401-427.
- SCHMIDT G.** (1998), « Etat des thèses en gestion des ressources humaines », 14<sup>èmes</sup> journée nationales des IAE, Nantes.
- SCOUARNEC A. et VENIARD A.** (2005), « A la recherche d'un management des ressources humaines performants », Gestion 2000 n°3 mai- juin, pp.101-120.
- SCOUARNEC, A.** (2000), « Mesures des effets sociaux des pratiques de gestion par les compétences », Audit social et progrès du management, Actes de la 2<sup>e</sup> université de printemps de l'audit social, Marrakech, Maroc, pp. 335-346.
- SELZNICK, P.** (1957), « Leadership in Administration », New York: Harper and Row.
- SENGE P.** (1991), « La cinquième discipline », First Edition.
- SERVANT M. et LEDRU M.** (1991), « Description des compétences et formation : une approche cognitive », Paris, ESF Editeur.
- SEVE M. M. et AVRIL P.** (1997), « « Employabilité » et mobilité professionnelle : quand l'entreprise prend le devant ». Problèmes économiques, N°2531; 27 Août 1997 pp.19-22.

**SEVE M. M.** (1996), « A la traque des compétences cachées, L'Usine Nouvelle », n°2553, 13 juin 1996.

**SNELL S. A.; LEPACK D. P. et YOUNDT M.A.** (1999), «Managing the architecture of intellectual capital: implications for strategic human resource management», in Research in personal and Human Resource Management, pp. 175-193.

**SOPARNOT R. et STEVENS E.** (2006), « Le développement de nouveaux services le levier de l'apprentissage organisationnel », La Revue des Sciences de Gestion n°217- Ressources

**STANKIEWITZ F.** (1998), « Travail Compétence et adaptabilité », Paris, L'Harmattan.

**ST-ONGLE (S.)** (1999) ; « Rémunération des compétences : ou en sommes-nous ? » Gestion, Vol.23 ; N°4 Hiver 1998-1999 pp.24-33.

**STEWART T. A.** (1996), « The invisible key to success », Fortune Magazine.5

**STROOBANTS M.** (1993), Savoir-faire et compétences au travail. Une sociologie de la fabrication des aptitudes, Bruxelles, Éditions de l'université de Bruxelles.

**STROOBANTS, M.** (2005), « La passion laborieuse », in Durand, J-P ; Linhart, D, Les ressorts de la mobilisation au travail, pp. 17-24, Octares, Paris.

**STUART T. E et PODOLNY J. M.** (1996), «Local search and the evolution of technological capabilities», Strategic Management Journal (Special Issue), n°17.

**SUPIOT A.** (1997), « Du bon usage des lois en matière d'emploi », Droit social, n°3.

**SUPIOT A.** (1999), « Au-delà de l'emploi », Fayard.

## **T**

**TANNENBAUM S.I et YUKL, G;** (1992), « Training and developpment in work organization», Annual R Review of Psychology, 43, 399-441.

**TARONDEAU J. C. et WRIGHT R.W.** (1995), «La transversalité dans les organisations ou le contrôle par les processus », Revue Française de Gestion, n°105, pp.112-120.

**TARONDEAU J. C.** (2002), « Le management des savoirs », PUF, collection « que sais-je ».

**TESTA M.R.** (2001), « Organizational commitment, Job satisfaction, and effort in the service environment », The Journal of Psychology.

**TEPECI M. et BARTLETT B.** (2002), « The hospitality industry culture profile: a measure of individual values, organizational culture, and person-organization fir as predictors of job satisfaction and behavioral intention », International Journal of hospitality Management.

**THEVENET M et VACHETTE J.L.** (1992), «Culture et comportements» Vuibert.

**THEVENET M.** (1993), «La culture d'entreprise», Paris, PUF.

- THEVENET M.** (1998), « Les dimensions oubliées de la relation aux clients », Education permanente, n°4 , pp. 121-128.
- THEVENET M.** (2000), «Le plaisir de travailler. Favoriser l'implication des personnes dans l'entreprise», Paris, Editions d'organisation.
- THEVENET M.** (2003), «la culture d'entreprise : une ressource», Encyclopédie des Ressources Humaines, Vuibert.
- THEVENET M.** (2004), («Gestion des personnes : la parole aux DHR», Edition Liaisons.
- THEVENET, M.** (19992), « Impliquer les personnes dans l'entreprise », Liaison, Paris.
- THIERRY D. et MAINCENT J.** (1980), « Gestion de carrières et mobilité des cadres », Personnel n°225, p.53-61
- THIERRY D. et SAURET C.** (1993), « La gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences ».paris, L'Harmattan, 2<sup>e</sup> édition.
- THIERRY D. et SAURET C.** (1993), « Vous avez dit employabilité », Développement et emploi.
- THIETART R. A.** (2003), «Méthode de recherche en management», Dunod.
- THIETART,** « Stratégies ; actualités et futurs de la recherche », Vuibert FNEGE.
- THORNHILL R.** (2003), « A posse of good citizens brings outlaw evolutionists to justice », Evolutionary Psychology human-nature, n°1.
- THORNHILL R.** (2003), »Research methods for business students», 3<sup>rd</sup> ends, Pearson Educational, Essex.
- TIDJANI B. et SIMEN F. S.** (2007), « Pratiques de GRH et performance des entreprises : où en est-on ? », Centre de Recherche en Gestion de l'ESP/ UCAD/ Sénégal.
- TOMASINO C.** (1988), « La gestion des compétences au service de la gestion des ressources humaines ». In Actualité de la formation permanente, n°97.
- TREMBLAY, D.G.** (2002), « De nouveaux systèmes et stratégies d'emploi dans la nouvelle économie ? Les carrières nomades dans le secteur du multimédia » XIII<sup>e</sup> congrès annuel de l'AGRH, Gestion des Ressources Humaines et Stratégie TOME3 pp.457-467.

## V

- VAN MAANEN J.** (1983), « Qualitative Methodology », Newbury Park, CA, Sage.
- VARDI Y. et WIENER Y.** (1980), « Relationship between Job, Organizational Behavior Commitment and Work Outcomes: An Integrative Approach », Organizational Behavior and Human Performance, vol. 26. P. 81-96.

- VARDI Y.** (1980), « Organizational Career Mobility: An Integrative Model », *Academy of Management Review*, vol.5, p.341-355.
- VATTEVILLE E.** (2003), « Management Stratégique de l'emploi », *E M S, Management et Société*.
- VELTZ P et ZARIFIAN P.** (1993), « Vers de nouveaux modèles d'organisation ? », *Sociologie du travail*, 1/93 : 3-25.
- VENARD B.** (2004) « La culture nationale dans les firmes internationales : une affaire de climat organisationnel ? », *Revue Gestion2000*, n°1, janvier- février, pp.69-84
- VERDIN P. et WILLIAMSON P.** (1994), « Successful strategy: stargazing or self-examination? », *European Management Journal*, vol. 12, n°1, March, p. 10-19.
- VINCENS J.** (2001), « Expérience professionnelle et formation », note lirhe n°347.
- VOLKOFF (SERGE), et al.** (2002), «Trajectoires professionnelles, reconnaissance de l'expérience (dossier) », in *EDUCATION PERMANENTE*, n°150, pp. 9-126.
- VOLKOFF. S et BARDOT F.** (2004), « Départs en retraite, précoces ou tardifs : à quoi tiennent les projets des quinquagénaires ? », *Gérontologie et Société*, n°111, pp. 71-94.

## W

- WACHEUX F.** (1996b), « Méthodes qualitatives et recherche en gestion », *Economica*.
- WACHEUX F.** (2005), « Compréhension, explication et action du chercheur dans une situation sociale complexe », in Roussel P. et Wacheux, *Managements des ressources humaines : Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*. De boeck.
- WANNENMACHIER D.** (2002), « Le rôle de la GRH dans le développement de l'apprentissage organisationnel et la durabilité de l'avantage compétitif » les apports d'une étude exploratoire à l'approche fondée sur les ressources. XIII<sup>e</sup> congrès annuel de l'AGRH, *Gestion des Ressources Humaines et Stratégie*. TOME 3, pp. 507-52.
- WATERMAN S.A; COSTA M. et TONINI M.** (1994), «Enteric inhibitory reflexes mediate accommodation in the isolated guinea-pig small intestine», *Journal of Physiology* 474, 539-546.
- WAUQUIER V.** (2002), « Construction juridique et objectivation de la compétence », *Séminaire CEREQ*, in *Droit et compétence*, Octares, à paraître été 2003.
- WERNERFELT B.** (1984), «A Resource-Based View of the Firm», *Strategic Management Journal*, vol.5, n°2, pp.171-180.
- WERNERFELT, J.** (1995), « The resources-based view on the firm : ten years after », *Strateg Manag*, 171- 4. 2

**WHITENER E. M. (2001)**, « Do high-commitment HR practices affect employee commitment? A cross-level analysis using hierarchical linear modeling », *Journal of Management*, Vol.27, pp.515-535.

**WILS T ; TREMBLAY M. et GUERIN G. (1997)**, « Repenser la mobilité intra-organisationnelle : une façon de contrer le plafonnement de carrière », *Gestion* 2000, 13,1, p.151-164.

**WRIGHT P. M ; DYER L.D; BOUDREAU J. M. et MILKOVICH G. T.(1999)**, *Strategic Human Resource Management in the twenty- first Century*, Stamford, C T JAI Press.

**WILLIAMSON O. (1975)**, «Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications», New York, Free Press, O.

**WITTORSKI R. (1996)**, « Production de compétences collectives et développement d'une organisation qualifiante », In : « L'organisation apprenante : faire, chercher, comprendre » Tome n° 2. Jeanne Mallet. Université de Provence.

**WRIGHT P.M; DUNFORD B.B et SNELL S.A. (2001)**, «Human resources and the resource based view of the firm», *Journal of Management*, 27, pp.701-721.

## **Y**

**YOUSOUF F. ( 2005)** « Contribution à une théorie de la gestion de la qualité totale. Les déterminants de l'adoption ». *Gestion* 2000 n°4 juillet- août, pp. 105-123.

## **Z**

**ZARIFIAN P. (1988)**, « L'émergence du modèle de la compétence ». In Stankiewicz F. les stratégies d'entreprise face aux ressources humaines. L'après- taylorisme, Paris, Economica,.

**ZARIFIAN P. (1994)**. « Coopération, compétence et système de gestion dans l'industrie : à la recherche de cohérence ». In Actes du 5<sup>e</sup> congrès de l'AGRH, Montpellier,

**ZARIFIAN P. (1992)**, « Acquisition et reconnaissance des compétences dans une organisation qualifiante ». In Education permanente, n°112, paris,

**ZARIFIAN P. (1995)**, « Organisation qualifiante et entrepreneur solidaires », XVII<sup>e</sup> congrès de l'AGRH.

## **MEMOIRES et THESES**

**AKANNI A. (1990)**, « Comment motiver pour mieux gérer en Afrique : le cas du Sénégal » Mémoire de DEA de sciences de gestion.

**AKANNI A. (1997)**, « Culture d'entreprise et performance au Sénégal », Thèse de doctorat de sciences de gestion. Université de Caen.

**DANY F. (1997)**, « La promesse d'employabilité : un substitue possible à la promesse de carrière ? », Thèse pour le doctorat en sciences de gestion, Université LYON III.

- DAVAL H.** (2000), «Le processus entrepreneurial d'essaimage», thèse de doctorat, Université Pierre Mendès-France, Grenoble II, Ecole Supérieure des affaires.
- FALCOZ C.** (1999), «Gestion des cadres à potentiel et pratiques de segmentation», Thèse pour le doctorat en sciences de gestion, Université Lyon III.
- FRIMOUSSE S.** (2006), « Internationalisation des entreprises et hybridation des pratiques de gestion des ressources humaines : le cas du Maghreb » Thèse de doctorat ès Sciences de Gestion. Université de CORSE PASCAL PAOLI, IAE.
- GALOIS I.** (2006), « Fidélité des intérimaires à l'entreprise de travail temporaire : une approche par la théorie de l'échange social », thèse de doctorat en Sciences de gestion, Université Lyon 3
- HATEGEKIMANA, R.** (2002), « La motivation des cadres pour développer leur employabilité : dimension et principaux déterminants », Thèse de doctorat, IAE, Université d'AIX- Marseille3.
- MEYSSONNIER R.** (2005), « Conceptualisation de l'attachement du salarié à son entreprise et étude de ses déterminants : le cas des ingénieurs », thèse de doctorat en Sciences de gestion, Université Aix-Marseille 3.

CODESRIA - BIBLIOTHÈQUE

## Table des matières

<b>INTRODUCTION GENERALE.....</b>	<b>1</b>
<b>Le positionnement de la recherche.....</b>	<b>4</b>
<b>1.1 Les travaux antérieurs.....</b>	<b>5</b>
<b>1.2 Un cadre théorique multidimensionnel.....</b>	<b>12</b>
<b>1.3 La présentation de la problématique et du terrain de recherche.....</b>	<b>15</b>
<b>La démarche empirique adoptée.....</b>	<b>18</b>
<b>2.1 La démarche épistémologique.....</b>	<b>18</b>
<b>2.2 La démarche méthodologique.....</b>	<b>19</b>
<b>2.3 Les choix et les justifications.....</b>	<b>21</b>
<b>Première partie: LA MOBILITE DES SALARIES ET LA GESTION DES COMPETENCES: L'ETAT DE L'ART.....</b>	<b>28</b>
<b>Introduction de la première partie.....</b>	<b>27</b>
<b>Chapitre 1. LA MOBILITE DES SALARIES DANS LES ENTREPRISES.....</b>	<b>29</b>
Section 1. La mobilité et les parcours professionnels.....	30
<b>Paragraphe 1. Contexte d'émergence, approches de définitions et diagnostic.....</b>	<b>30</b>
<b>1.1 Le contexte d'émergence.....</b>	<b>31</b>
<b>1.2 Les approches de définition.....</b>	<b>31</b>
<b>1.3 Le diagnostic de la mobilité des salariés.....</b>	<b>34</b>
<b>Paragraphe 2. Les différents types de mobilité et leurs effets.....</b>	<b>34</b>
<b>2.1 La matrice des mobilités.....</b>	<b>38</b>
<b>2.2 Les effets de la mobilité.....</b>	<b>41</b>
<b>2.3 Le développement de la mobilité.....</b>	<b>43</b>
<b>Paragraphe 3. Les enjeux de la gestion des mobilités : le poids des politiques des ressources humaines.....</b>	<b>45</b>
<b>3.1 Les intérêts et les limites des mobilités.....</b>	<b>48</b>
<b>3.2 Des pratiques d'entreprise défavorables à l'intégration des nouveaux embauchés.....</b>	<b>49</b>
<b>3.3 Les dimensions de la mobilité géographique.....</b>	<b>50</b>
Section 2. Les enjeux organisationnels et les outils sur les mobilités et les parcours professionnels.....	55
<b>Paragraphe 1. Les enjeux organisationnels : la fidélisation des salariés.....</b>	<b>55</b>
<b>1.1 La contribution à l'efficacité organisationnelle.....</b>	<b>56</b>
<b>1.2 L'ajustement permanent des organisations à l'environnement.....</b>	<b>57</b>
<b>1.3 L'évolution du marché de l'emploi.....</b>	<b>58</b>
<b>Paragraphe 2. Les outils sur les mobilités.....</b>	<b>59</b>
<b>2.1 Les transitions et les changements professionnels : un essai de schéma général.....</b>	<b>60</b>
<b>2.2 Le ciblage des entrées et des sorties des salariés.....</b>	<b>62</b>
<b>2.3 L'évolution dans les pratiques de mobilité.....</b>	<b>63</b>
<b>Paragraphe 3. La dimension spatiale.....</b>	<b>66</b>
<b>3.1 La prise en compte de la dimension « territoires ».....</b>	<b>67</b>
<b>3.2 La clef d'analyse des parcours professionnels.....</b>	<b>68</b>
<b>3.3 Les repères sur les dispositifs.....</b>	<b>69</b>
<b>Conclusion du chapitre 1.....</b>	<b>73</b>
<b>CHAPITRE 2. LES COMPETENCES ET LEUR GESTION DANS LES ENTREPRISES.....</b>	<b>75</b>
Section 1. La compétence : objet d'analyse et d'intervention.....	75
Paragraphe 1. Le contexte d'émergence de la notion de compétence.....	77
<b>1.1 Une transformation profonde de l'environnement.....</b>	<b>79</b>
<b>1.2 L'avènement du modèle de production flexible.....</b>	<b>80</b>
<b>1.3 Les implications pour l'organisation.....</b>	<b>82</b>
<b>Paragraphe 2. De nouvelles pratiques de gestion du travail.....</b>	<b>83</b>

2.1 De la formation au développement des compétences.....	84
2.2 La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences .....	85
2.3 Les pratiques de rémunération .....	85
<b>Paragraphe 3. Les définitions et les caractéristiques des compétences.....</b>	<b>87</b>
3.1 Le concept de compétence individuelle : des définitions multiples .....	88
3.2 Le concept de compétence organisationnelle : une variété de définitions .....	90
3.3 Les caractéristiques des compétences .....	90
<b>Section 2. Le processus de gestion des compétences dans les entreprises.....</b>	<b>91</b>
<b>Paragraphe 1. Les écueils de la gestion des compétences.....</b>	<b>91</b>
1.1 La création des compétences .....	92
1.2 La création des compétences dans l'esprit humain et sur des supports formels.....	94
1.3 Les limites de la création des compétences .....	100
<b>Paragraphe 2. L'organisation apprenante au service du développement des compétences .....</b>	<b>100</b>
2.1 De la sortie des logiques de qualification vers la gestion des compétences .....	99
2.2 Le management par le repérage des compétences .....	102
2.3 Un management de la formation intégré à l'organisation.....	105
<b>Paragraphe 3. L'opérationnalisation du concept de compétences .....</b>	<b>108</b>
3.1 La capitalisation des compétences dans l'esprit humain et sur des supports formels .....	114
3.2 La transférabilité des compétences : problématique et modes de son transfert.....	118
3.3 Les intérêts stratégiques des compétences.....	126
<b>Conclusion du chapitre 2.....</b>	<b>128</b>
<b>Chapitre 3 : LA LIAISON ENTRE MOBILITE DES SALARIES ET GESTION DES COMPETENCES</b>	<b>130</b>
.....	130
<b>Section1. Les compétences et la mobilité : les imbrications théoriques et pratiques.....</b>	<b>130</b>
<b>Paragraphe 1. La littérature sur la mobilité des salariés et la gestion des compétences.....</b>	<b>131</b>
1.1 Le lien entre gestion des compétences, qualifications, fidélisation et performance des entreprises .....	131
1.2 Les leviers explicatifs de la cohérence entre employabilité et gestion des compétences .....	138
1.3 Les pratiques Ressources Humaines : une approche en termes de compétences, formation et carrière .....	141
<b>Paragraphe 2. La politique d'implication des hauts potentiels comme mécanisme de protection des compétences .....</b>	<b>143</b>
2.1 L'accord sur les opportunités d'apprentissage et de réseautage des compétences .....	145
2.2 L'autonomie et la flexibilité dans le travail .....	146
2.3 L'instauration des pratiques de reconnaissance.....	148
<b>Paragraphe 3. Les conséquences d'une politique systématique de gestion des compétences ..</b>	<b>150</b>
3.1 Les conséquences pour l'entreprise .....	150
3.2 Les conséquences pour les salariés.....	152
3.3 La sécurisation du parcours professionnel.....	154
<b>Section 2. Les grands axes d'une gestion de compétence : source de stabilisation des salariés.</b>	<b>155</b>
<b>Paragraphe 1. Les espaces de mobilité, l'employabilité et la responsabilité des acteurs .....</b>	<b>155</b>
1.1 Les espaces de mobilité .....	156
1.2 Le développement de l'employabilité et de l'adaptation.....	157
1.3 La responsabilité de l'entreprise et le développement de carrière.....	160
<b>Paragraphe 2. L'employabilité et risque de l'emploi : quel partage du risque ?.....</b>	<b>163</b>
2.1 Quelle architecture de droit pour quel compromis ?.....	165
2.2 Les éléments d'un compromis : validation des acquis de l'expérience, formation et certification .....	166
2.3 Le rôle du salarié dans la gestion de ses compétences.....	168
<b>Paragraphe 3. L'individualisation et l'architecture des droits à la formation .....</b>	<b>170</b>

3.1 Les limites de la spécificité des compétences.....	172
3.2 La motivation des salariés.....	173
3.3 La procédure d'une anticipation élargie des restructurations .....	173
<b>Conclusion du chapitre 3.....</b>	<b>174</b>
<b>Conclusion de la première partie.....</b>	<b>176</b>
<b>Deuxième partie: LA MOBILITE DES SALARIES ET LA GESTION DES COMPETENCES: DE LA METHODOLOGIE A LA REALITE DANS LES ENTREPRISES INDUSTRIELLES BENINOISES ...</b>	<b>179</b>
<b>Introduction de la deuxième partie.....</b>	<b>177</b>
<b>Chapitre 4. LA METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE.....</b>	<b>180</b>
<b>Section 1. Le choix des instruments de recherche et de mesure .....</b>	<b>181</b>
<b>Paragraphe 1. L'élaboration de l'échelle de mesure relative à la mobilité des salariés et la gestion des compétences .....</b>	<b>182</b>
1.1 Les modes de recueil .....	184
1.2 Le guide d'entretien.....	186
1.3 La présentation du terrain .....	187
<b>Paragraphe 2. La réalisation et la démarche d'analyse .....</b>	<b>190</b>
2.1 Les conditions de déroulement .....	190
2.2 Les précautions méthodologiques et les supports .....	191
2.3 Le traitement des données qualitatives : Une exploitation par logiciel ALCESTE.....	191
<b>Paragraphe 3. Les hypothèses théoriques émises et le modèle de recherche .....</b>	<b>193</b>
3.1 La présentation des hypothèses descriptives et explicatives .....	194
3.2 Des dimensions de la gestion des compétences à la fidélisation et au développement de la performance.....	200
3.3 Le modèle de recherche .....	199
<b>Section 2. La présentation de l'échelle de mesure et l'analyse exploratoire.....</b>	<b>200</b>
<b>Paragraphe 1. La méthodologie de l'étude exploratoire .....</b>	<b>203</b>
1.1 L'instrument de recueil des données: la phase de préparation du questionnaire.....	206
1.2 L'instrument de recueil des données : la phase de transmission du questionnaire.....	211
1.3 L'échantillon de l'étude.....	213
<b>Paragraphe 2. La démarche de purification de l'instrument de mesure.....</b>	<b>216</b>
2.1 La dimensionnalité de l'échelle : L'analyse factorielle exploratoire avec les logiciels SPSS et STATISTICA .....	217
2.2 La dimensionnalité de l'échelle : l'analyse exploratoire multidimensionnelle avec le logiciel SPAD .....	219
2.3 L'analyse de la structure factorielle.....	220
<b>Paragraphe 3. Le choix d'une méthodologie de validation et les « TEST- QUALITES » de la recherche.....</b>	<b>221</b>
3.1 La régression : quelques indications .....	222
3.2 La fidélité/ fiabilité : quelques précisions .....	223
3.3 La préparation des données relatives aux hypothèses.....	225
<b>Conclusion du chapitre 4.....</b>	<b>227</b>
<b>Chapitre 5. LA MOBILITE DES SALARIES ET LA GESTION DES COMPETENCES : ETAT DES LIEUX DANS LES INDUSTRIES BENINOISES .....</b>	<b>229</b>
<b>Section 1 Les pratiques de la mobilité des salariés dans les entreprises industrielles béninoises .....</b>	<b>228</b>
<b>Paragraphe 1. Les diverses composantes de la mobilité des salariés dans les entreprises béninoises .....</b>	<b>229</b>
1.1 Les différents types de mobilités usuelles dans les industries béninoises .....	229
1.2 Les facteurs incitateurs des salariés à la mobilité dans les entreprises industrielles.....	232
1.3 Les outils utilisés dans la gestion de la mobilité dans ces entreprises .....	240

<b>Paragraphe 2. Les caractéristiques de la mobilité professionnelle dans les industries béninoises.....</b>	<b>243</b>
2.1 La mobilité et la réalisation des objectifs de l'entreprise.....	242
2.2 La mobilité comme source d'apprentissage dans les entreprises.....	243
2.3 La mobilité et l'esprit d'entreprise.....	245
<b>Paragraphe 3. Les pratiques d'intégration et de fidélisation des salariés dans les entreprises.....</b>	<b>247</b>
3.1 La politique d'intégration des employés dans les entreprises.....	247
3.2 La mobilité comme pratique de fidélisation dans les entreprises.....	249
3.3 La mobilité comme moyen d'utilisation des salariés à l'essai.....	251
<b>Section 2. Les contours de la gestion des compétences dans les entreprises industrielles béninoises.....</b>	<b>254</b>
<b>Paragraphe 1 : les grands traits de la gestion des compétences dans les entreprises béninoises.....</b>	<b>255</b>
1.1 La formation continue : vecteur de développement des compétences dans les entreprises.....	255
1.2 Les techniques de capitalisation des compétences dans les organisations.....	258
1.3 La stratégie de transfert des compétences dans les industries.....	262
<b>Paragraphe 2. La gestion des compétences illustrée par des pratiques de GRH.....</b>	<b>266</b>
2.1 La politique de recrutement des employés dans les entreprises ciblées.....	267
2.2 La politique de gestion des carrières et la sécurité de l'emploi.....	270
2.3 La rémunération et la motivation des salariés dans les entreprises.....	272
<b>Paragraphe 3. Le degré de prise en compte des compétences dans les industries béninoises.....</b>	<b>278</b>
3.1 Les objectifs visés dans l'élaboration du plan de formation.....	278
3.2 Les critères de progression en échelon dans les organisations.....	280
3.3 L'efficacité de la formation continue dans les entreprises.....	282
<b>Conclusion du chapitre 5.....</b>	<b>284</b>
<b>CHAPITRE 6: LA RELATION ENTRE MOBILITE DES SALARIES ET GESTION DES COMPETENCES DANS LES ENTREPRISES INDUSTRIELLES BENINOISES .....</b>	<b>287</b>
<b>SECTION 1. La gestion des compétences : instrument de fidélisation des salariés dans les organisations béninoises.....</b>	<b>286</b>
<b>Paragraphe 1. L'implication des hauts potentiels dans les industries béninoises.....</b>	<b>286</b>
1.1 La flexibilité et l'autonomie dans les entreprises ciblées.....	287
1.2 La politique de responsabilisation des salariés.....	289
1.3 La gestion de l'employabilité et de l'adaptation.....	291
<b>Paragraphe 2. La mobilisation différenciée des salariés.....</b>	<b>294</b>
2.1 Les pratiques spécifiques de motivation.....	294
2.2 Les pratiques de reconnaissance et de valorisation des employés.....	297
2.3 Les pratiques de la sociabilité au travail.....	299
<b>Paragraphe 3. La satisfaction et l'épanouissement au travail.....</b>	<b>301</b>
3.1 Les rapports humains au sein des organisations.....	301
3.2 L'épanouissement personnel.....	303
3.2 L'indépendance d'action au sein des industries.....	305
<b>Section 2 La gestion des compétences : instrument de développement de la performance dans les entreprises.....</b>	<b>307</b>
<b>Paragraphe 1. L'amélioration du degré d'atteinte des objectifs de l'organisation.....</b>	<b>308</b>
1.1 La communication au sein des industries ciblées.....	308
1.2 Le sentiment d'appartenance des salariés à l'entreprise.....	312
1.3 Des employés outillés face aux défis techniques.....	314
<b>Paragraphe 2. La performance sociale.....</b>	<b>318</b>
2.1 Le dynamisme de la politique sociale.....	319

2.2 L'amélioration du climat de travail et l'instauration du dialogue social .....	320
2.3 La politique du développement des ressources humaines.....	321
Paragraphe 3. La performance organisationnelle .....	323
3.1 L'efficacité dans l'organisation du travail.....	324
3.2 La participation des acteurs à la prise de décision .....	326
3.3 L'application des règles et procédures internes de l'entreprise .....	3270
Conclusion du chapitre 6.....	330
Conclusion de la deuxième partie.....	331
<b>CONCLUSION GENERALE .....</b>	<b>335</b>
1. Les objectifs initiaux de la recherche .....	333
1.1 L'orientation générale .....	333
1.2 La démarche mise en œuvre.....	334
2. Les résultats obtenus et les perspectives de recherche. ....	336
2.1 Les apports théoriques, managériaux et méthodologiques .....	336
2.2 Les limites et les perspectives.....	345
Bibliographie.....	348
Annexes .....	381
Table des matières.....	380...

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE