



Centre de Recherche en Gestion

Pertinence en gestion par les compétences dans les organisations transversales : construction d'une échelle de mesure

Mohamed Anis Ben Abdallah

Janvier 2007

Cahier de recherche no. 2007 – 179



IAE de Toulouse
Place Anatole France – 31042 Toulouse Cedex
Tél : 05 62 30 34 21 – Fax : 05 61 23 84 33
E-mail : nicole.cassagne@univ-tlse1.fr

PERTINENCE EN GESTION PAR LES COMPETENCES DANS LES ORGANISATIONS TRANSVERSALES : CONSTRUCTION D'UNE ECHELLE DE MESURE

Auteur :

Mohamed Anis Ben Abdallah

Doctorant en sciences de gestion
IAE de Toulouse, Université des
Sciences sociales, place Anatole
France 31042 - Toulouse - cedex
Tél : 05 61 63 56 39 / 06 60 14 11 97
Email : mben-abd@univ-tlse1.fr

RESUME :

Ce papier se propose de relier le thème de la gestion par les compétences à celui de la transversalité organisationnelle. L'examen de ces deux concepts permet de dresser un premier constat : l'organisation transversale constitue en effet, un terrain favorable pour le développement des pratiques de gestion par les compétences. La vérification de ce constat se base sur la construction et la validation d'un questionnaire de 85 items. Ce questionnaire a été adressé aux directeurs des ressources humaines afin de vérifier la pertinence en gestion par les compétences dans leur organisation.

MOTS CLES :

Gestion des ressources humaines, gestion par les compétences, organisation transversale, processus, changement organisationnel.

Introduction

La fin du siècle dernier a été particulièrement marquée par l'accélération du rythme des mutations intervenues au niveau de l'environnement. La réaction des entreprises à ces changements s'est généralement traduite par des innovations organisationnelles centrées sur la flexibilité et la responsabilisation des salariés.

Deux séries de conséquences découlent des changements organisationnels menés par les entreprises depuis les années quatre vingt dix : D'abord l'apparition de Nouvelles Formes d'Organisations (NFO) en l'occurrence l'Organisation Transversale (OT) qui met en cause le modèle Taylorien. Ensuite la reconnaissance de plus en plus forte du rôle des Ressources Humaines (RH) pour atteindre les objectifs de l'organisation et l'émergence d'un nouveau modèle de gestion de cette ressource appelé modèle de la compétence [Zarifian, 2004].

Le but de notre recherche est de construire une échelle qui mesure la pertinence en Gestion Par les Compétences (GPC), dans un modèle bien défini d'organisation, à savoir l'OT. Pour résoudre cette problématique, nous aborderons dans une première partie la légitimité théorique et l'intérêt pratique qui ont suscité cette recherche. Une deuxième partie sera consacrée à l'opérationnalisation de ces deux concepts à travers la construction et la validation d'un questionnaire destiné aux Directeurs des Ressources Humaines (DRH).

1. Légitimité théorique et intérêt pratique

La littérature qui traite séparément les notions de transversalité et de la GPC est abondante. Seulement les travaux qui tentent le recoupement entre ces deux thèmes sont beaucoup moins disponibles, encore moins dans le cas d'une mesure de la pertinence en GPC dans ces organisations. Ce constat est de nature à légitimer notre recherche aussi bien d'un point de vue théorique que pratique.

1.1 Légitimité théorique : contexte d'émergence de la GPC et de l'OT

L'émergence des notions de la compétence et de l'OT est l'aboutissement d'une longue crise du taylorisme [Chambrier, 2000]. En effet, les entreprises se situent désormais dans un environnement devenu très concurrentiel en raison d'une demande à la fois faiblement croissante et très diversifiée, et des consommateurs de plus en plus exigeants. La satisfaction de ces exigences suppose une implication accrue des salariés qui sont invités à prendre des « *initiatives et des responsabilités qui s'étendent au delà du poste, avec un espace d'activités au delà du travail prescrit vers l'initiative, voire la prise de décision, au-delà de la conformation aux consignes vers la gestion de l'imprévu, voir l'innovation. Elles ne sont possibles que si l'on redéfinit les conditions d'exercice de travail* » [Dietrich, 2003].

L'examen du contexte d'émergence de ces deux notions prouve que la compétence arrive rarement seule. Elle accompagne et prépare souvent d'autres changements technologiques ou organisationnels qui conduisent les entreprises à répondre aux contraintes de leur environnement [Dietrich, 2003]. D'ailleurs, la notion de compétence a toujours accompagné les changements organisationnels projetant des organisations plus flexibles et plus réactives. Ainsi, à l'occasion de l'accord A CAP 2000¹, les entreprises de sidérurgie ont été amenées à

¹ Accord signé en 1990 entre les entreprises de sidérurgie et les syndicats pour mettre en place un nouveau modèle de gestion des ressources humaines basé sur les compétences.

revoir intégralement leur organisation de travail ainsi que la manière dont les opérateurs pourraient progresser.

La relation entre la GPC et les NFO se confirme dans les propos de [Loic et al, 2002] qui précisent que « *la compétence est développée pour pallier les insuffisances de la notion du poste devenue inappropriée dans un modèle productif non Taylorien. Dans ces conditions on pourrait s'attendre à ce que la compétence soit étroitement articulée à une nouvelle organisation du travail. D'ailleurs les premiers accords collectifs qui ont été signés sur la base de la notion de compétence ont effectivement accordé une place essentielle à l'évolution des organisations de travail* ».

Cette relation compétence-NFO se vérifie aussi dans les travaux de Zarifian qui précise que la compétence est fortement requise dans les NFO. Elle permet de redonner du sens au travail des individus en leur restituant une partie d'autonomie dont le Taylorisme les avait privés [Zarifian, 2000].

1.2 Intérêt pratique : définitions des notions de la GPC et de l' OT

En plus des raisons évoquées plus haut, comme étant des facteurs qui pourraient théoriquement légitimer notre recherche, d'autres seraient à la base de ce qu'elle pourrait présenter comme intérêt pratique. D'abord, la GPC à partir des principes qu'elle véhicule, permet de satisfaire les exigences d'une OT en matière de RH. Ensuite, les études ont maintes fois montré que la principale cause d'échec de certains projets de changement organisationnel est due à une mauvaise gestion du facteur humain.

La notion de transversalité est utilisée pour caractériser de NFO émergées pour faire face à un environnement complexe et turbulent. Elle permet de décrire de nouveaux modes de fonctionnement fondés sur une plus grande coopération des personnes appartenant à des unités ou des services différents [Tarondeau et Wright, 1995, Lorino, 1995].

Si l'on tient aux éléments dégagés par Tarondeau et Wright [1995], l'OT est appréhendée comme un ensemble plus ou moins structuré de compétences. Ces compétences ne sont pas spécifiques à un poste de travail ou à une personne, mais résultent d'interactions entre individus, technologies et autres ressources au sein de l'entreprise.

Ainsi définie, l'OT semble dépendante du développement d'une logique compétence [Joyaux, 2001]. Cette logique conduit à donner au salarié plus d'autonomie et l'appelle à prendre de l'initiative, ce qui constitue les fondements d'une organisation décentralisée et caractérisée par le démantèlement des niveaux hiérarchiques. L'étude menée par Déjoux [1999] permet de conclure que les organisations qualifiantes ont pour caractéristique essentielle de gérer par les compétences en offrant aux salariés un certain degré d'autonomie et de liberté de décision.

La GPC semble parfaitement adaptée aux entreprises organisées selon un modèle transversal. Elle est même recommandée dans le cas où l'entreprise projette un tel changement au risque de voir le projet voué à l'échec. D'où le deuxième intérêt pratique qui a suscité notre recherche. En effet, dans plusieurs cas, les projets de reconfiguration organisationnels n'atteignent pas les objectifs fixés pour avoir négligé le facteur humain dans le processus du changement [Steward, 1993]. Dans ces projets, l'aspect GRH ne doit pas être traité sous l'angle de la résistance au changement. C'est la manière dont le personnel est traité et les rôles qui lui sont dévolus qui semblent déterminants [Cooper et Markus, 1995].

En définitive, l'expression GPC réunit sous un même intitulé un ensemble de pratiques affectant à des degrés différents les modes de GRH ainsi que l'organisation de travail. Son instrumentation gestionnaire offre aux entreprises les moyens conceptuels et pratiques d'un programme d'action qui favorise l'adaptation de l'entreprise à son environnement,

l'ajustement des ressources entre elles et l'adaptabilité des RH [Dietrich, 2003]. Tous ces propos militent pour la considérer comme levier principal dans la quête de la transversalité que les entreprises doivent maîtriser et savoir employer. D'où l'intérêt de mesurer la pertinence en GPC dans les OT.

2. Préparation du cadre opérationnel : étude exploratoire et construction du questionnaire

L'opérationnalisation des construits de la GPC et de l'OT repose sur la construction d'un questionnaire. La conception du questionnaire a été précédée d'une phase qualitative basée sur des entretiens exploratoires auprès des DRH. Les items qui constituent notre questionnaire sont empruntés de la revue de la littérature, des entretiens exploratoires et des travaux empiriques ayant déjà traité le sujet. Avant de diffuser le questionnaire auprès des DRH, nous avons procédé à l'évaluation de la validité de son contenu en consultant l'avis des pairs et des experts [Churchill, 1979].

2.1 Etude exploratoire : un examen préliminaire des concepts

Pour apprécier la pertinence en GPC dans les OT, le simple recours à la littérature nous a paru insuffisant pour cerner des thèmes aussi controversés et diversement traités que la transversalité et la GPC. L'étude exploratoire est alors nécessaire, d'abord, pour éclairer les différentes problématiques qui découlent du domaine théorique. Ensuite pour déterminer selon l'avis et l'expérience des DRH, les variables qui permettent de mieux répondre à notre problématique. Une série d'entretiens a donc été effectuée auprès des DRH de cinq grandes entreprises de secteurs différents. Pour mener ces entretiens, nous avons choisi la méthode de l'entretien semi-directif centré [Merton et al., 1990 ; Mucchielli, 1991 ; Romelaer, 2005]. L'objectif est ainsi de soutenir l'interlocuteur dans sa réflexion et de permettre à l'enquêteur une compréhension plus profonde des propos recueillis [Kaufmann, 1996].

Concernant la transversalité, l'analyse du contenu des entretiens montre que pour définir l'OT, les DRH interviewés ont utilisé un vocabulaire peu commun, tout en faisant appel à des notions voisines de la transversalité. Certains l'assimilent à l'organisation par projet, d'autres parlent d'une organisation flexible... Toutefois, un point de convergence peut être relevé suite à l'analyse de leur discours. En effet, nous avons constaté un « quasi-consensus » de considérer l'OT comme un projet de restructuration de l'entreprise qui touche la manière même d'organiser le travail dans le but d'améliorer la réactivité de l'entreprise. Les DRH interviewés soulignent aussi à l'unanimité l'ampleur d'un projet de changement organisationnel qui vise la transversalité. Ils mettent en avant l'importance des changements structurels et culturels nécessaires à la réussite d'un passage à une OT.

Tableau 1 : Illustrations verbatim sur la définition de l'OT

<p>« C'est un projet qui touche l'ensemble de l'organisation et qui implique tous les acteurs de l'entreprise ».</p> <p>« C'est une organisation de type matriciel où l'axe vertical est représenté par les métiers et l'axe horizontal est transverse aux métiers, c'est celui des projets et produits ».</p> <p>« Une restructuration qui fait appel à plusieurs unités, fonctions ou départements de l'entreprise pour engendrer des progrès dans les performances de l'organisation ».</p> <p>« Dans l'état actuelle des choses, les entreprises qui désirent continuer à avoir des parts de marché doivent revoir leur organisation de travail pour répondre au plus vite possible aux exigences des clients ».</p>
--

Concernant la GPC, les entretiens menés avec les DRH ont confirmé dans l'ensemble les propos que nous avons cité plus haut pour définir la notion de compétence. Cependant, c'est

l'intégration même de cette notion dans un système de management des RH cohérent qui cause problème. Sans doute, l'analyse du discours des DRH interviewés permet de signaler que la GPC touche aussi bien l'individu dans sa relation au travail que le modèle de l'organisation, aussi bien dans sa forme que pour les règles qui la régissent. Elle conduit à donner au salarié plus d'autonomie et l'appelle à prendre fréquemment de l'initiative. Seulement les rencontres avec les DRH se sont avérées incapables de construire l'édifice d'un système de management cohérent qui s'appuie sur une gestion des compétences avec des pratiques communes et des règles de jeux claires. Un fort consensus peut enfin être dégagé suite à l'analyse du discours des DRH au niveau de l'ampleur du projet de la mise en place d'un management par les compétences. C'est un projet qui touche l'ensemble des acteurs de l'entreprise. Sa réussite repose sur des facteurs organisationnels tels que la communication, le climat social, l'amélioration de la décentralisation et de la participation. Elle repose aussi sur des facteurs humains qui peuvent faciliter ou freiner la mise en place d'une GPC tels que la résistance au changement, la motivation et l'adhésion au projet de l'entreprise.

Tableau 2 : Illustrations verbatim sur la définition de la GPC

« Gérer par les compétences c'est un engagement pour l'entreprise de prendre en compte les compétences du salarié tout au long de sa carrière dans l'entreprise. Ce salarié doit s'engager de sa part à améliorer ses acquis et à adhérer au projet de l'entreprise ».

« Les obstacles à la gestion des compétences sont essentiellement les coûts et la volonté. Il y a surtout la résistance au changement. Il faut mettre la gestion des compétences en donnant des garanties aux gens ».

« Il est important quant on parle de gestion des compétences de distinguer l'aspect organisationnel qui est au niveau des structures de l'organisation du travail... et le niveau gestion du personnel qui signifie valorisation et développement des compétences des individus ».

« Pour toute initiative de gestion des compétences, il faut d'abord l'accord implicite des salariés. Les partenaires sociaux sont très conservateurs. La motivation des salariés est toujours importante ».

2.2 Construction du questionnaire

Pour construire notre questionnaire, il a fallu d'abord une revue de la littérature, afin d'identifier les échelles déjà construites concernant les variables étudiées. Ensuite, lorsque le recensement de la littérature montre une inexistante ou une inadéquation des échelles pour mesurer les variables de notre recherche, nous avons procédé à la construction des échelles de mesure *ad hoc*. Lors de la rédaction des énoncés des items, l'apport des entretiens exploratoires a été déterminant. Ils ont permis l'utilisation d'un vocabulaire simple, clair et adapté au contexte des entreprises.

2.2.1 Echelle sur l'OT

Malgré l'intérêt du thème pour les théories de l'organisation, il existe peu de mesures qui servent à l'identification du mode transversal d'organisation. Les items retenus dans notre questionnaire ont été puisés de l'échelle développée par Bourgeon [2000] sur la base des travaux de Larson et Gobei [1998]. Cette échelle a été utilisée par pour identifier le mode d'organisation des projets de développement de nouveaux produits. Nous avons utilisé trois items de cette échelle, que nous avons complétés par deux items issus du questionnaire élaboré par Igalens et Scouarnec [2001] sur l'organisation qualifiante. Le reste des items sont propres à cette recherche.

2.2.2 Echelle sur la GPC

Pour construire notre échelle sur la pertinence en GPC, nous nous sommes essentiellement basés sur les travaux de Igalens et Scouarnec [2001] qui proposent de décomposer cette échelle de mesure en différentes sous-échelles, ayant trait chacune à un des aspects de la logique compétence. Elle a été complétée par des items *ad hoc* issus de la revue de la

littérature et des entretiens avec les DRH. Le tableau suivant résume les travaux qui ont traité les conséquences de la démarche compétence et sur lesquels nous nous sommes basés pour construire notre questionnaire.

Tableau 3 : Aperçu sur l'effet de la logique compétence sur les thèmes de la GRH

Thèmes de GRH	Effet de la logique compétence	Techniques d'opérationnalisation	Auteurs
Recrutement	<ul style="list-style-type: none"> -Révision de plusieurs critères de recrutement. -Vérifier l'existence de nouvelles compétences. -Des critères de recrutement en fonction des compétences requises. -Exiger des compétences particulières chez le chef de (processus). 	<ul style="list-style-type: none"> -Le recrutement ne se base plus uniquement sur les qualifications et le diplôme du candidat. -Nouvelles normes de recrutement : aptitudes de travail en équipes, autonomie, initiative, capacité de gérer son stress, prise de décisions dans un environnement incertain. -Se référer à un profil de compétence lors du recrutement. -Définir une nouvelle nomenclature des emplois pour l'analyse des compétences. 	<ul style="list-style-type: none"> Reinbold et Breillot 1993 Franchet et Fabbro 1994 Grimand 1996 Cornet 1998 Defélix 1998 Déjoux 1999 Le Boterf, 2004 Igalens et Scouarnec 2001 Brilman 2003
Evaluation	<ul style="list-style-type: none"> -L'évaluation doit avoir pour but de faire le point sur le niveau de compétence acquis et sur les actions à mettre en œuvre pour atteindre des compétences futures. -L'évaluation consiste à discuter avec ses collaborateurs pour discuter de leur carrière, des relations interpersonnelles et les conseiller pour progresser. -Modification du contrôle des performances qui dépend des résultats (chiffre d'affaire, productivité...). 	<ul style="list-style-type: none"> -Rédiger un document personnalisé qui synthétise les performances actuelles et futures. -Evaluation du travail de l'équipe en fonction de la satisfaction du client. -Pratiquer l'évaluation 360° pour garantir une objectivité renforcée. - Pratiquer l'autoévaluation pour mieux repérer les sources d'insatisfaction des salariés. - Charger l'encadrement de proximité de l'évaluation des membres de son équipe. 	<ul style="list-style-type: none"> Louart 1995 Peretti 1996 Grimand 1996 Cornet 1998 Le Boterf, 2004 Pichaut et Nizet 2000 Igalens et Scouarnec 2001
Formation	<ul style="list-style-type: none"> -Programme de formation qui favorise le travail en équipe et améliore l'esprit de coopération et de coordination entre les individus. -Programme de formation qui encourage les individus à acquérir de nouvelles compétences. -Programme de formation pour convaincre de l'utilité du changement. 	<ul style="list-style-type: none"> -Processus d'apprentissage continu lié aux résultats de l'évaluation. -Faire participer les salariés dans le processus de formation en recensant leurs besoins. -Des programmes de formation qui tiennent compte de ce que les salariés projettent pour leur carrière dans l'entreprise. -Négociation entre le salarié et l'encadrement sur le contenu, le calendrier et les méthodes de formation. 	<ul style="list-style-type: none"> Huault 1998 Defélix 1999 Le Boterf, 2004 Pichaut et Nizet 2000 Igalens et Scouarnec 2001
Carrière	<ul style="list-style-type: none"> -Distinction nette entre avancement et performance. -L'avancement dépend de l'aptitude à occuper le poste à pourvoir et non plus de l'excellence sur un autre. 	<ul style="list-style-type: none"> -La performance est récompensée par une prime et non par une promotion. -Permettre au salarié de bâtir son projet de développement personnel. -Consulter l'encadrement lors des décisions de promotion. 	<ul style="list-style-type: none"> Pichaut 1993 Huault 1998 Le Boterf, 2004 Igalens et Scouarnec 2001

Rémunération	<ul style="list-style-type: none"> -Remise en cause de la détermination du salaire selon l'ancienneté et le rang hiérarchique. -Salaire calculé en fonction de la valeur créée et du niveau de compétence maîtrisé. -Salaire de base stable, les performances exceptionnelles sont rémunérées sous forme de primes plutôt que d'augmentation. -Rémunération dépendant aussi de la contribution aux résultats. 	<ul style="list-style-type: none"> -Faire participer l'encadrement de proximité dans la détermination et la distribution des primes. -Rémunération élargie: salaire de base + bonus (intéressement), + rémunérations symboliques -Penser aux récompenses non financières. -Concevoir un dosage judicieux entre l'individuel et le collectif. -« Variabiliser » la rémunération d'une plus grande fraction du personnel. 	<ul style="list-style-type: none"> Roussel 1996 Romelaer 1997 Tremblay et Sire 1998 Pichaut et Nizet 2000 EL Akremi 2000 Oiry 2001 Igalens et Scouarnec 2001
Organisation du travail	<ul style="list-style-type: none"> -Disparition des services et des départements. -Plus de responsabilités pour les opérateurs. -Moins de contrôle sur la façon de réaliser les tâches mais encore plus sur les résultats. -Aplatissement des structures. 	<ul style="list-style-type: none"> -Décentralisation des décisions managériales et opérationnelles dans les équipes de processus. -Enrichissement des tâches, plus d'autonomie dans l'organisation du travail. -Structuration horizontale autour des processus où le personnel est rattaché à un processus, équipe multifonctionnelle. -Délégation de pouvoir au niveau des équipes de processus. 	<ul style="list-style-type: none"> Tarondeau et Wright 1995 EL Akremi 2000 Chambrier 2000 Oiry 2001 Igalens et Scouarnec 2001

2.3 Amélioration de la validité du contenu du questionnaire

Dans le cadre de cette recherche, la validité du contenu du questionnaire a été évaluée en deux étapes. La première étape est fondée sur l'appréciation des pairs et des experts qui nous a conduit à ajouter d'autres items afin d'améliorer la capacité du questionnaire à capturer les phénomènes étudiés. Ces items concernent les rapports qui relient les différents domaines de la GRH à l'occasion de la mise en place de la GPC. Ils portent aussi sur le nouveau rôle que devra jouer l'encadrement de proximité en assurant les tâches d'un gestionnaire des RH.

La deuxième étape de la validation du contenu a consisté en des pré-tests du questionnaire auprès de dix DRH. Leurs remarques ont tout d'abord porté sur la longueur et la complexité du questionnaire. Deux personnes parmi les DRH contactés nous ont fait la remarque que certains items doivent être reformulés pour s'adapter au contexte particulier des organisations non marchandes. Il s'agit notamment de questions qui concernent la rémunération et l'organisation du travail.

Plusieurs items ont été ainsi modifiés afin d'améliorer leur clarté, leur compréhensibilité et leur adéquation aux variables telles que définies par les construits théoriques. L'objectif de ces premières modifications est d'atteindre le plus haut degré possible de représentation du thème étudié avant de diffuser le questionnaire auprès d'un échantillon plus important de DRH. La version définitive de notre questionnaire se compose de 85 items (voir annexe A).

3. Evaluation de la qualité du questionnaire

Sur les 785² questionnaires envoyés aux DRH par voie électronique, 296 réponses ont été retournées, dont 13 écartés parce ce qu'ils n'étaient pas totalement remplis. Un test de moyenne nous a permis de distinguer 91 OT selon les critères précisés dans l'échelle sur l'OT. Les données ainsi collectées ont subi les tests de l'analyse factorielle exploratoire et de la fiabilité de cohérence pour apprécier la validité et la fiabilité des échelles qui les mesurent.

3.1 Analyse factorielle et fiabilité du questionnaire

Une analyse exploratoire en axes principaux a été conduite sous SPSS 12 afin d'étudier la dimensionnalité des différentes échelles de mesure qui constituent notre questionnaire. 25 items ont été éliminés. Il s'agit des items à faibles contributions factorielles ou ceux dont les contributions sont partagées entre plusieurs axes [Evrard et al, 1993, Hair et al, 1998, Roussel, 2005]. La rotation *varimax* a été préférée dans cette recherche parce qu'elle permet pour chaque item de maximiser le poids le plus élevé et de minimiser le poids le moins élevé sur les axes factoriels identifiés. Par ailleurs, pour l'ensemble des échelles du questionnaire, la structure factorielle retenue respecte les autres règles strictes de l'extraction dans une analyse factorielle exploratoire. Ainsi, toutes les valeurs propres des facteurs retenus sont supérieures à 1. La variance restituée est toujours supérieure à 60 %. La qualité de représentation des items retenus est aussi jugée bonne puisque leur communalité est toujours supérieure à 0,50.

La fiabilité de cohérence interne des items constituant une seule dimension ont été évaluées par le coefficient alpha de Cronbach. Pour chaque dimension identifiée par l'analyse factorielle, le calcul du coefficient alpha prouve que les items représentent fortement et de façon homogène la dimension étudiée. Les coefficients alpha obtenus sont compris entre 0,80 et 0,94. De plus, la corrélation moyenne entre les items de chaque dimension est toujours supérieure au seuil recommandé de 0,30 [Cortina, 1993]. Le tableau présenté dans l'annexe B fournit les principaux résultats des analyses exploratoires qui seront discutées ci-dessous.

3. 2 Discussion des résultats de la dimensionnalité et de la fiabilité des échelles du questionnaire

Le but de la discussion consiste d'abord, à comparer les résultats obtenus suites aux analyses effectuées par rapport aux fondements théoriques qui ont orienté la définition des concepts. Il s'agit ensuite, de les confronter quand c'est possible aux résultats des recherches empiriques antérieures qui ont traité les construits de la transversalité et de la GPC. Les résultats obtenus après ces différentes analyses peuvent être considérés comme bons pour deux raisons. D'abord, les construits étudiés sont exploratoires. La plupart des items utilisés sont spécifiquement élaborés pour cette recherche sans être testés par des études antérieures. Ensuite, les construits de la transversalité et de la GPC sont tellement complexes que la construction d'un outil de mesure standard pour ces notions, nécessite la multiplication des essais de mesure.

3.2.1 Discussion des résultats sur l'OT

La structure factorielle de cette échelle permet de dégager trois dimensions qui distinguent l'OT des autres formes d'organisation. Les dimensions identifiées correspondent aux éléments fréquemment cités dans les travaux théoriques. Ces dimensions se présentent ainsi :

² Le questionnaire a été envoyé aux DRH sans savoir si leur organisation est transversale ou pas. Leurs réponses aux items de l'échelle sur l'OT détermineront si leur entreprise fera ou non partie de notre échantillon final qui se compose uniquement d'entreprises transversales.

- La première se compose des items 2, 5, 6 et 8 qui font référence aux pouvoirs attribués aux chefs de processus pour gérer leur équipe de travail. Le coefficient alpha de Cronbach obtenu pour cette sous-échelle s'élève à 0,88. Il est supérieur à la valeur obtenue par la mesure de Bourgeon [2000]. La fiabilité de cohérence interne de cette dimension est par conséquent très bonne.

- La deuxième est présentée par les items 1, 7 et 11. Ces items correspondent aux méthodes de travail à respecter quand il s'agit d'une OT. Dans ce type d'organisations, les activités sont organisées en réseau de manière séquentielle ou parallèle, mettant en œuvre des ressources, des capacités et des compétences multiples pour produire un résultat ayant de la valeur pour un client externe [Tarondeau et Wright, 1995].

- La troisième comprend les items 4, 10 et 12 qui résument les qualités qui doivent être présentes chez les salariés d'une OT. Il s'agit notamment de l'autonomie, la polyvalence et la prise d'initiative. Ces critères sont fréquemment évoqués dans la littérature.

3.2.2 Discussion des résultats sur le recrutement

L'analyse factorielle opérée sur l'échelle de recrutement permet de distinguer trois facteurs distincts qui se présentent ainsi :

- Le premier comprend les items 17, 20 et 23, qui mesurent l'intensité du recours à la notion de compétence à travers l'examen des fondements qui guident la procédure de recrutement dans les OT. Ainsi chaque poste doit être analysé en fonction des compétences requises [Le Boterf, 2000]. Un document est prévu à cet effet appelé référentiel de compétence, auquel l'entreprise doit se référer avant chaque recrutement [Déjoux, 1999].

- Le deuxième est composé par les items 14, 15 et 25, qui reflètent les critères de choix des salariés dans une OT. Ces items sont essentiellement inspirés de l'échelle de Igalens et Scouarnec [2001]. La fiabilité de cohérence interne de cette sous-échelle est très bonne avec un alpha de Cronbach de 0,81. Sa valeur est supérieure à celle de l'échelle de Igalens et Scouarnec [2001] qui s'élève à 0,71 uniquement pour les deux items portant sur le potentiel et la capacité d'adaptation du salarié.

- Le troisième réunit les items 18, 21 et 22. Ces items énumèrent les critères sur lesquels se base l'organisation pour choisir les personnes qui seront nommées à la tête des processus. Cette sous-échelle caractérise pleinement la politique de recrutement dans les OT. Sa fiabilité de cohérence interne est très bonne avec un alpha de Cronbach de 0,80 surtout qu'il s'agit d'un premier test.

3.2.3 Discussion des résultats sur l'évaluation

La structure dégagée suite à l'analyse factorielle effectuée sur l'échelle de l'évaluation permet de distinguer deux dimensions différentes qui caractérisent la politique d'évaluation dans les OT.

- La première se compose des items 28, 31, 32, 34, 35, 37 et 38. Ils font tous référence aux garanties qu'il faut assurer aux salariés lors de leur évaluation. Ces items sont spécifiquement élaborés pour cette recherche. Ils n'ont pas été testés par des études antérieures. Ils portent néanmoins sur des notions souvent traitées par les travaux théoriques. En absence de ces garanties, l'entreprise ne pourrait prétendre à la mise en place d'une GPC dans l'évaluation de ses salariés. Le coefficient alpha de Cronbach pour cette dimension atteint les 0,94. Elle présente en conséquence un bon indice de fiabilité de cohérence interne.

- Les items 26, 27, 29, 30, 36 et 39, composent la deuxième dimension de l'échelle. Ils mesurent la pertinence en GPC à partir des fondements et la procédure appliquée lors de

l'évaluation des salariés. Les éléments évoqués par ces items sont aussi présents dans l'échelle élaborée par Igalens et Scouarnec [2001], ce qui confirme la validité de cette sous-échelle qui possède un alpha de Cronbach de 0,92.

3.2.4 Discussion des résultats sur la formation

Trois axes ont nettement été dégagés par l'analyse factorielle effectuée sur l'échelle de formation. La structure factorielle retenue peut être jugée claire et compréhensible puisque les axes qui la composent peuvent être interprétés comme suit :

- Le premier est composé des items 42, 51 et 52. Ces items font référence aux garanties qui doivent être reconnues aux salariés pendant leur formation. Ces garanties sont essentielles pour constituer de la formation un moyen de motivation et de mobilisation des salariés. En effet, le salarié a toujours besoin de sentir que son organisation s'intéresse à ses attentes et ambitions de progression et de carrière dans l'entreprise. Il doit en outre avoir la possibilité de se retourner contre la décision de la hiérarchie concernant ses programmes de formation.

- Les items 45, 48 et 49 composent le deuxième axe de l'échelle sur la formation. Ils étudient les relations entre les programmes de formation et les autres dimensions de la GRH. Pour assurer son rôle dans la mise en place d'un véritable management par les compétences, la formation ne doit pas être traitée séparément des autres domaines de gestion des salariés. D'une part, les programmes de formation doivent être étroitement liés aux résultats de l'évaluation. D'autre part, la formation des salariés ne doit pas débaucher automatiquement sur une évolution de leur classification. C'est cette relation de la formation avec les autres dimensions de la GRH qui constitue un indice de pertinence en GPC dans les entreprises. Le coefficient alpha de Cronbach de 0,82 de cette dimension témoigne de sa bonne fiabilité de cohérence interne.

- Le troisième axe se compose des items 41, 43 et 44 qui présentent les buts poursuivis par l'entreprise à travers les programmes de formation offerts aux salariés. La formation doit permettre au salarié d'acquérir constamment de nouvelles compétences dans le but d'augmenter sa polyvalence et son employabilité [Guérin et Wils, 1992]. Igalens et Scouarnec [2001] ont aussi insisté dans leur échelle de mesure sur les buts de la formation pour mesurer l'intensité du recours à la logique compétence. Ils ont obtenu un alpha de Cronbach de 0,84. Les items de notre échelle sur les buts de la formation possèdent un bon indice de fiabilité de cohérence interne avec un coefficient alpha de l'ordre de 0,82.

3.2.5 Discussion des résultats sur la gestion de carrière

L'analyse de la structure factorielle de l'échelle sur la gestion de carrière met en évidence deux facteurs distincts qui permettent d'apprécier la pertinence en GPC atteint par chaque entreprise dans ce domaine de gestion. Ces deux facteurs se présentent ainsi :

- Un premier facteur composé par les items 57, 58 et 60. Ces items reflètent la procédure à suivre et les fondements d'une gestion de carrière s'appuyant sur une logique de compétence. En effet, la gestion de carrières connaît du nouveau dans les OT dans le sens où de nouvelles règles déterminent l'avancement et la promotion du salarié. Ces règles se basent essentiellement sur les compétences du salarié et ses aptitudes à occuper le poste, alors que dans les organisations classiques s'étaient l'ancienneté et la performance du salarié qui l'emportaient. Les éléments signalés par ces items sont souvent évoqués dans les recherches qui s'intéressent à la gestion de carrière. Ils représentent de façon homogène la dimension étudiée avec un indice de fiabilité de cohérence interne qui s'élève à 0,88.

- Le deuxième facteur se compose des items 59, 61 et 63. Ces items concernent les garanties à assurer aux salariés tout au long de leur carrière dans l'entreprise. Ces garanties sont

essentielles pour confirmer la présence de pratiques de GPC. Elles doivent d'abord, permettre au salarié de planifier sa carrière grâce aux activités d'aide mises en place par l'entreprise [Guérin et Wils, 1992]. Ensuite, le salarié doit avoir la possibilité de contester toute décision de la hiérarchie qui touche à sa carrière dans l'entreprise. Le coefficient alpha de Cronbach pour cette dimension atteint les 0,84. Elle présente en conséquence un bon indice de fiabilité de cohérence interne.

3.2.6 Discussion des résultats sur la rémunération

Les tests de l'analyse factorielle exploratoire et de la fiabilité de cohérence interne permettent de distinguer deux dimensions claires pour mesurer la pertinence en GPC à partir de la politique de rémunération des entreprises. Ces dimensions peuvent être interprétées ainsi :

- La première dimension réunit les items 64, 65, 67 et 75. Ces items font référence aux fondements et à la procédure à suivre par les entreprises dans leur politique de rémunération. Dans les OT, la politique de rémunération connaît un changement radical. Il faut ainsi lier la rémunération à la performance et aux compétences du salarié au lieu de la fonder sur le titre de l'employé ou son ancienneté [Klarsfeld et Oiry 2003]. Si ces fondements sont respectés, ils peuvent constituer un premier témoignage de l'engagement de l'entreprise dans une démarche compétence.

- La seconde dimension se compose des items 71, 72, et 73 qui énumèrent les garanties à assurer aux salariés lors de la rémunération. Ces garanties sont essentielles pour la crédibilité et l'équité de la politique de rémunération des entreprises. Elles concernent les efforts à fournir par l'organisation en matière de communication sur sa politique de rémunération. Cette politique doit traiter les salariés sur le même pied d'égalité, sans favoriser une catégorie de salariés sur une autre. Les garanties doivent aussi permettre aux salariés de contester une décision de la hiérarchie qu'ils jugent non équitable. La pertinence en GPC en matière de rémunération est en large mesure dépendante de la présence de ces garanties.

3.2.7 Discussion des résultats sur l'organisation du travail

Les tests de l'analyse factorielle exploratoire et de la fiabilité de cohérence interne effectués sur l'échelle de l'organisation du travail dégagent nettement deux dimensions pour mesurer la pertinence en GPC. Ces dimensions se présentent ainsi :

- La première réunit les items 77, 79 et 84. Ces items traitent le développement de la décentralisation dans l'entreprise. La décentralisation consiste d'abord, à déléguer plus de pouvoir vers les équipes de travail. Ensuite, elle implique plus de responsabilisation des chefs de processus qui deviennent responsables de tout ce qui concerne leur équipe de travail. Les items de cette dimension sont propres à cette recherche, mais les éléments qu'ils évoquent sont souvent soulevés par les théoriciens. Ils possèdent un bon indice de fiabilité de cohérence interne avec un alpha de Cronbach de l'ordre de 0,85.

- La deuxième est composée des items 76, 78, et 83. Ces items concernent les règles de travail qui guident le fonctionnement de l'entreprise suite à la mise en place de la GPC. Ils rappellent les éléments qui ont servi à l'identification de l'OT, d'où un soutien de plus pour la fiabilité de cette échelle et une preuve sur la pertinence de la problématique qui regroupe entre les notions de transversalité et de la GPC. L'alpha de Cronbach de cette dimension s'élève à 0,84. Elle est supérieure à la valeur constatée par Igalens et Scouarnec [2001] pour leur échelle sur l'aménagement des règles de travail suite à la mise en place d'une démarche compétence (alpha égale 0,80).

Conclusion

Dans l'environnement actuel des entreprises, l'OT apparaît comme la traduction structurelle la plus adaptée des stratégies visant à obtenir des avantages en termes de coûts, de délais et de qualité. Ce type d'organisation nécessite néanmoins une politique de GRH cohérente qui met en avant les compétences des salariés. D'où l'importance de mesurer la pertinence en GPC dans les OT. Malgré l'importance de ce thème pour la GRH et la théorie des organisations, la revue de la littérature témoigne de l'absence d'outils de mesure pouvant cerner cette problématique.

Notre objectif étant de mesurer la pertinence en GPC dans les OT, nous avons tenté de poser à travers les analyses exploratoires, les bases d'un outil de mesure. Cette première étape étant franchie, l'échelle retenue devra faire l'objet d'une analyse confirmatoire dont le but de justifier les facteurs retenus, travail qui est actuellement en cours de réalisation.

Néanmoins, deux limites principales sont apparentes dans notre recherche. La première concerne le parti pris de privilégier le point de vue des DRH, alors que celui des salariés aurait pu être retenu. La deuxième a trait à l'échantillon retenu lors de la phase exploratoire et qui ne saurait être représentatif.

Bibliographie

- Allouche J., Huault I. (1998), « Contrôle, coordination et régulation: les nouvelles formes organisationnelles », *Finance Contrôle Stratégie*, n° 2, p. 5-33.
- Amadiou J.F., Cadin L. (1996), *Compétence et organisation qualifiante*, Economica.
- Aubert J., Gilbert P., Pigeyre F. (2002), *Management des compétences: réalisations concepts et analyses*, Dunod.
- Blanchet A., Gotman A. (1992), *L'enquête et ses méthodes : l'entretien*, Dunod.
- Bourgeon L. (1998), « Organisation transversale et capitalisation des apprentissages : le cas des projet de développement de nouveaux produits », Thèse de doctorat, Université de Marseille 3.
- Bourgeon L. (2000), « Organisation transversale et performances des projets de développement de nouveaux produit », *Actes du IX^{ème} congrès AIMS*.
- Bourgeon L. (2002), « Emergence de l'organisation transversale : vers de nouvelles modalités de gestion du personnel participant aux projets », *Management international*, Vol 6, n°3, p. 14-35.
- Brilman J. (2003), *Les meilleures pratiques de management*, Editions d'Organisation.
- Chambrier L. (2000), « Cohérence entre GRH et organisation : repenser le rôle de la fonction ressource humaine dans les nouvelles formes d'organisation », thèse de doctorat, Université de Nantes.
- Churchill G.A. (1979), « A paradigm for developing better measures of marketing constructs », *Journal of Marketing Research*, vol. 16, n° 1, p. 64-73.
- Cooper R., Markus L.M (1995), « Human reengineering », *Sloan management review*, p. 39-49.
- Cornet A. (1998), « Reengineering: un défi pour les professionnels des ressources humaines? » *Revue Gestion 2000*, p.53-76
- Cortina J.M. (1993), « What is coefficient alpha? An examination of theory and application », *Journal of applied psychology*, vol. 78, p. 98-104.
- Defélix C. (1998), « Nouvelles formes d'organisation, nouveaux modes de coordination? », *Actes des XIV journées nationales des IAE*, Nantes.
- Defélix C. (1999), « Transversalité, contrôle et gestion des ressources humaines : un cas de pilotage à l'épreuve des processus », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 2, n° 2, p. 51-70.
- Déjoux C. (1999), « Organisation qualifiante et maturité en gestion des compétences », *Actes du VIII^{ème} congrès AIMS*.
- Dietrich A. (2003), « La gestion des compétences : essai de modélisation », in Klarsfeld A. et Oiry E. (coor.), *Gérer les compétences des instruments aux processus*, Vuibert, p. 215-240.
- El Akremi. A (2000), « Contribution à l'étude du rôle de la GRH dans le passage de la flexibilité potentielle à la flexibilité effective », Thèse de doctorat, Université de Toulouse I.
- Evrard Y., Pras B., Roux E. (1993), *Market études et recherches en marketing*, Nathan.
- Grimand A. (1996), « La notion de compétence en gestion des ressources humaines : de la controverse au construit opératoire », Thèse de doctorat, Université de Lyon 3.
- Guérin G., Wils T. (1992), « GRH du modèle traditionnel au modèle renouvelé », Les presses de l'université de Montréal.
- Hair J.F., Anderson R.E., Tatham R.L., Black W.C. (1998) *Multivariate data analysis with reading*, Englewood Cliffs N.J, Printice Hall Inc.
- Hammer M., Champy J., (1993), *Le reengineering*, Dunod.
- Huault I. (1998), « Les nouvelles dimensions du management: la GRH dans les nouvelles organisations », *Cahiers français Management et organisation des entreprises*, n° 287, p. 73-78.
- Igalens J., Roussel P. (1998), *Méthodes de recherche en gestion des ressources humaines*, Economica.
- Igalens J., Scouranec A. (2001), « La gestion par les compétences : construction d'une échelle de mesure », *Revue de gestion des ressources humaines*, n° 40, p. 2-16.

- Joyeau A. (2001), «L'évaluation de la gestion des emplois et des compétences : entre difficultés et nécessités », Actes du XII^{ème} congrès de L'AGRH.
- Kaufmann J C. (1996), *L'entretien compréhensif*, Nathan.
- Klarsfeld A., Oiry E. (2003), *L'instrumentation de la gestion par les compétences*, Vuibert.
- Larson E W., Gobei D H. (1998), «Organizing for product development projects », *Journal of product innovation management*, n° 5, p. 180-190.
- Le Boterf G. (2004), *Construire les compétences individuelles et collectives*, Editions d'Organisation.
- Loic C., Francis. G., Frédérique P. (2002), « *GRH, pratiques et éléments de théorie* », Dunod.
- Lorino P. (1995), « Le déploiement de la valeur par les processus », *Revue française de gestion*, n° 104, p. 55-71.
- Louart P. (1995), « *Succès de l'intervention en gestion des ressources humaines* », Editions Liaisons.
- Mathis L. (1984), « *Gestion prévisionnelle et valorisation des ressources humaines* », Éditions d'Organisation.
- Merton R K., Fiske M., Kendall P L. (1990), *The focus interviews : a manual of problems and procedures*, New York, Free press.
- Mucchielli R. (1991), *Les méthodes qualitatives*, Presse Universitaires de France.
- Oiry E. (2001), « *De la gestion par les qualifications à la gestion par les compétences : une analyse par les outils de gestion* », Thèse de doctorat, Université d'Aix En Provence.
- Pemartin D. (2005), « *La compétence au coeur de la GRH* » Editions Management de la société.
- Peretti J M. (1996), *Tous DRH*, Editions d'Organisations.
- Peretti JM., Roussel P. (2000), *Les rémunérations: politiques et pratiques pour l'année 2000*, Vuibert.
- Pichaut F. (1993), *Ressources humaines et changement stratégique, vers un management politique*, Editions De Boeck.
- Pichaut F., Nizet J. (2000), *Les pratiques de gestion des ressources humaines*, Editions du Seuil.
- Reinbold M F., Breillot J M. (1993), *Gérer la compétence dans l'entreprise*, Editions L'Harmattan.
- Romelaer P. (1997), « *Changement d'organisation et ressources humaines* », dans Simon. Y et Joffre. P, « Encyclopédie de gestion », tome 1, Economica.
- Romelaer. P (2005), dans Roussel. P et Wacheux. F, « *Management des ressources humaines : méthodes de recherche en sciences humaines et sociale* », Editions De Boeck.
- Ropé F., Tanguy L. (1994), « *Savoirs et compétences : de l'usage de ces notions dans l'école et l'entrepris* », Editions L'Harmattan.
- Roussel P. (1996), *Rémunération, motivation et satisfaction au travail*, Economica.
- Roussel P., Wacheux. F (2005), *Management des ressources humaines : méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, Editions De Boeck.
- Snell S., Dean J. (1992), « Integrated manufacturing and human resource management: a human capital perspective », *Academy of management journal*, Vol. 35, n° 3, p. 467- 504.
- Tarondeau J.C., Wright R. (1995), « La transversalité dans les organisations ou le contrôle par les processus », *Revue française de gestion*, n° 104, p. 112-121.
- Tremblay M., Sire B. (1998), *GRH en crise GRH face à la crise*, Presse de l'école des hautes études commerciales de Montréal.
- Weiss D. (1998), « Nouvelles formes d'entreprise et relations de travail », *Revue française de gestion*, n° 98, p. 95-103.
- Zarifian F. (2000), « Sur la question de la compétence : réponse à Jean Pierre Durand », *Les Annales des Mines, Gérer et comprendre* n°62, p. 25- 28.
- Zarifian P. (2004), *Le modèle de la compétence*, Editions Liaisons.

ANNEXE A : Questionnaire

Veuillez cocher une seule réponse par proposition qui vous semble la plus appropriée avec une échelle allant de tout à fait d'accord (1) à tout à fait en désaccord (5).

Items	1	2	3	4	5
❖ Echelle sur l'organisation transversale					
1) Dans votre entreprise, les activités sont recomposées par processus (ensemble de tâches organisées de manière séquentielle ou parallèle).					
2) Chez vous, les chefs de projet (processus) ont la liberté de fixer les règles de travail tout au long du déroulement du projet.					
3) Dans votre entreprise, vous constatez une augmentation des niveaux hiérarchiques.					
4) Dans votre entreprise, les salariés exercent des tâches qui exigent plus d'autonomie et d'initiative.					
5) Dans votre entreprise, il y a plus d'intervention de la hiérarchie dans la fixation des règles de travail.					
6) Dans votre entreprise, les chefs de projet (processus) sont responsables devant la hiérarchie de la bonne fin du projet.					
7) Dans votre entreprise, vous favorisez le travail en équipes.					
8) Dans votre entreprise, l'autorité du chef de projet (processus) dépasse les limites de sa tâche fonctionnelle de diriger son équipe.					
9) Dans votre entreprise, l'organisation du travail favorise l'apprentissage.					
10) Dans votre entreprise, le salarié n'a pas la possibilité de modifier certains aspects de son travail.					
11) Dans votre entreprise, vous combinez plusieurs ressources et compétences pour produire un résultat qui a de la valeur pour le client.					
12) Dans votre entreprise, les salariés alternent entre plusieurs tâches.					
❖ Echelle sur le recrutement					
13) Pour vous, ce qui est important lors d'un recrutement c'est le diplôme et le niveau de formation du candidat.					
14) L'expérience acquise par les candidats est d'une grande influence sur vos décisions de recrutement.					
15) L'autonomie et la prise d'initiative sont des critères essentiels que vous vérifiez chez les candidats lors des entretiens d'embauche.					
16) Dans votre entreprise, la nomination aux fonctions de chef de projet (processus) dépend du niveau hiérarchique de la personne.					
17) Vous rédigez toujours un document qui définit les compétences requises pour le poste à pourvoir.					
18) La personne doit justifier d'une certaine ancienneté pour être nommée à la tête d'un projet (processus) dans votre entreprise.					
19) Dans vos critères d'embauche, la capacité d'adaptation et l'aptitude à travailler en équipe ne sont pas prises en compte.					
20) Le besoin de nouvelles compétences détermine vos choix en matière de recrutement.					
21) Les chefs de projets (processus) doivent justifier d'une double compétence technique et managériale.					
22) Dans votre entreprise, la personne doit justifier d'une certaine expérience pour être nommée à la tête d'un projet (processus).					
23) Dans votre entreprise, le poste à pourvoir est analysé en fonction des compétences requises.					

24) Les chefs de projet (processus) doivent justifier d'une certaine compétence en matière de communication.					
25) Dans votre entreprise, ce qui importe lors du recrutement, c'est l'apport du candidat à l'entreprise.					
❖ Echelle sur l'évaluation					
26) Chacun de vos salariés a un entretien annuel d'évaluation avec son supérieur.					
27) Vous rédigez toujours un document qui synthétise le niveau de compétences atteint par chaque salarié.					
28) Il est important de pratiquer l'autoévaluation pour mieux repérer les sources d'insatisfaction et de démobilisation des salariés.					
29) Vos salariés sont de plus en plus évalués selon les résultats de toute l'équipe du travail.					
30) L'évaluation ne doit jamais porter sur le comportement du salarié au travail.					
31) Vos salariés sont toujours informés des résultats de leurs évaluations.					
32) Il est important que les cadres et les non cadres se voient attribuer une appréciation reflétant leur performance.					
33) Le chef de projet (processus) est davantage chargé de l'évaluation des membres de son équipe.					
34) Dans votre entreprise, le salarié dispose des possibilités de recours face à une décision de la hiérarchie qui concerne son évaluation.					
35) Votre entreprise réalise des réunions régulières avec les salariés pour exposer sa stratégie en matière d'évaluation.					
36) Dans votre entreprise, l'évaluation est une occasion pour faire le point sur le niveau de compétence atteint par chaque salarié.					
37) Pendant l'entretien d'évaluation, le salarié trouve l'occasion pour discuter de sa carrière dans l'entreprise.					
38) Dans votre entreprise, le salarié trouve l'occasion de discuter avec son supérieur des actions à mettre en œuvre pour améliorer son rendement.					
39) Dans votre entreprise, l'évaluation consiste à comparer des comportements attendus avec d'autres qui sont observés.					
❖ Echelle sur la formation					
40) Dans votre entreprise, les salariés ont un programme individuel de formation.					
41) Vos programmes de formation encouragent les individus à acquérir de nouvelles compétences.					
42) Dans votre entreprise, les salariés participent régulièrement à des stages de formation.					
43) Vous réalisez régulièrement des formations qui permettent d'acquérir, de développer et transmettre de nouvelles compétences.					
44) Chez vous, les formations ont pour but d'augmenter la polyvalence et l'employabilité du salarié.					
45) Dans votre entreprise, les programmes de formation sont indépendants des résultats de l'évaluation.					
46) Le pourcentage des employés qui ont suivi des formations relatives au développement des compétences a nettement augmenté.					
47) Le pourcentage des dépenses globales de formation par rapport à la masse salariale a nettement augmenté.					
48) Chez vous, la formation poursuivie par le salarié débouche sur une évolution de sa classification.					
49) Il existe un lien entre les résultats de l'évaluation du salarié et sa formation.					

50) Vous organisez des réunions régulières avec les salariés pour détecter les besoins en formation.					
51) Vos salariés ont des possibilités de recours pour contester les décisions de la hiérarchie concernant une formation.					
52) Dans votre entreprise, les programmes de formation tiennent compte des intentions de carrière des salariés.					
❖ Echelle sur la carrière					
53) Votre entreprise intervient rarement pour aider les salariés à surmonter les problèmes de carrière.					
54) Il n'existe pas de lien entre les résultats de l'évaluation du salarié et sa promotion.					
55) La hiérarchie fait participer les chefs de projet (processus) dans les décisions qui concernent les promotions.					
56) L'excellence du salarié sur un poste détermine ses chances pour décrocher un avancement sur un autre.					
57) Il est important de distinguer avancement et performance.					
58) Chez vous, l'avancement dépend de l'aptitude du salarié à occuper le poste à pourvoir.					
59) Vos salariés ont des possibilités de recours pour contester les décisions de la hiérarchie concernant une promotion.					
60) Dans votre entreprise, la performance est récompensée par une prime plutôt que par une promotion.					
61) Dans votre entreprise, le salarié trouve l'occasion de discuter de ses problèmes de carrière.					
62) Vous organisez des réunions régulières avec les salariés pour détecter leurs problèmes de carrière.					
63) Dans votre entreprise, le salarié peut compter sur les programmes de formation pour bâtir une carrière professionnelle.					
❖ Echelle sur la rémunération					
64) La rémunération est basée essentiellement sur l'ancienneté et le rang hiérarchique du salarié.					
65) Pour vous, la rémunération est dépendante de la contribution individuelle à l'entreprise.					
66) Le chef de projet (processus) est souvent consulté par la hiérarchie pour les décisions qui concernent la rémunération de son équipe.					
67) Peu importe l'ancienneté du salarié, ce sont les compétences utilisées dans les situations de travail qui déterminent sa rémunération.					
68) La catégorie et le pourcentage de vos salariés touchant une rémunération variable ont nettement évolué.					
69) Pour vous, une part importante de la rémunération dépend des résultats de l'équipe.					
70) Dans votre entreprise, les augmentations de salaires sont indépendantes du résultat de l'entretien annuel d'évaluation.					
71) Ce sont les cadres qui bénéficient des rémunérations variables dans votre entreprise.					
72) Votre entreprise organise des réunions régulières avec les salariés pour présenter sa politique de rémunération.					
73) Vos salariés ont des possibilités de recours pour contester les décisions de la hiérarchie concernant la rémunération.					
74) Dans votre entreprise, les augmentations de salaires sont en fonction des résultats réalisés par l'entreprise.					
75) Dans votre entreprise les augmentations de salaires sont en fonction de l'ascension dans la hiérarchie.					

❖ Echelle sur l'organisation du travail					
76) Dans votre entreprise, le travail est souvent organisé autour des équipes multifonctionnelles.					
77) Chez vous, les décisions managériales et opérationnelles des équipes de travail sont de plus en plus décentralisées.					
78) Les salariés occupent des tâches plus riches en contenu qui exigent plus d'autonomie et d'initiative.					
79) Il y'a plus de délégation de pouvoir vers les équipes de travail dans votre entreprise.					
80) Le chef de projet (processus) se contente d'assurer sa tâche fonctionnelle de diriger son équipe.					
81) le salarié décide des méthodes à suivre pour mener à bien ses tâches.					
82) La hiérarchie centralise le pouvoir de prise de décisions en matière de RH.					
83) Dans l'organisation du travail, il y'a moins de séparation entre les départements et services					
84) Le nombre de niveaux hiérarchiques a augmenté depuis la mise en place de la nouvelle organisation.					
85) À côté de ses responsabilités fonctionnelles, Le chef de projet (processus) est souvent impliqué par son rôle de gestionnaire des RH.					

INFORMATIONS COMPLEMENTAIRES

Date de création de l'entreprise

Secteur d'activité

Taux d'encadrement

Chiffre d'affaire annuel

Nombre de salariés

Total des dépenses en formation

% de la rémunération variable dans l'ensemble de la masse salariale

% des dépenses en formation dans la masse salariale

ANNEXE B : Principaux résultats des analyses exploratoires

Variables	Items	Contributions factorielles	% de la variance	Communalités	Corrélation moyenne	Alpha de Cronbach
Pouvoirs des chefs de processus	2	0,830	25,836	0,723	0,637	0,875
	5	0,849		0,732		
	6	0,708		0,536		
	8	0,780		0,614		
Méthodes de travail	1	0,886	22,727	0,818	0,747	0,898
	7	0,845		0,739		
	11	0,834		0,701		
Exigences quant aux salariés	4	0,892	21,181	0,803	0,694	0,869
	10	0,851		0,730		
	12	0,760		0,578		
Les fondements du recrutement	17	0,883	23,726	0,780	0,691	0,871
	20	0,801		0,648		
	23	0,808		0,684		
Les critères de choix des salariés	14	0,838	20,414	0,740	0,593	0,813
	15	0,753		0,572		
	25	0,728		0,559		
Les critères de choix des chefs de processus	18	0,740	19,959	0,561	0,581	0,803
	21	0,829		0,690		
	22	0,726		0,535		
Les garanties reconnues aux salariés lors de l'évaluation	28	0,866	37,713	0,754	0,690	0,94
	31	0,869		0,755		
	32	0,860		0,739		
	34	0,717		0,524		
	35	0,789		0,626		
	37	0,882		0,778		
38	0,832	0,700				
Fondements et procédure d'évaluation	26	0,798	31,125	0,674	0,668	0,923
	27	0,754		0,575		
	29	0,851		0,725		
	30	0,818		0,670		
	36	0,834		0,697		
	39	0,851		0,732		
Les garanties reconnues aux salariés en formation	42	0,736	20,967	0,548	0,612	0,821
	51	0,884		0,783		
	52	0,735		0,549		
Les relations de la formation avec la GRH	45	0,740	20,450	0,558	0,602	0,819
	48	0,759		0,584		
	49	0,835		0,699		

Les buts de la formation	41	0,784	20,120	0,619	0,598	0,817
	43	0,745		0,560		
	44	0,795		0,637		
Fondements et procédure de la carrière	57	0,818	35,999	0,675	0,712	0,881
	58	0,815		0,666		
	60	0,887		0,811		
Les garanties des salariés en gestion de carrière	59	0,764	32,195	0,612	0,636	0,838
	61	0,841		0,707		
	63	0,781		0,621		
Fondements et procédure de rémunération	64	0,775	38,363	0,602	0,688	0,89
	65	0,796		0,634		
	67	0,861		0,741		
	75	0,840		0,709		
Garanties des salariés en rémunération	71	0,798	30,836	0,674	0,715	0,882
	72	0,754		0,688		
	73	0,851		0,795		
Développement de la décentralisation	77	0,835	32,804	0,708	0,647	0,846
	79	0,810		0,655		
	84	0,765		0,590		
Les règles de travail	76	0,772	32,177	0,596	0,638	0,839
	78	0,829		0,717		
	83	0,795		0,633		