

DE LA STRATÉGIE À L'INSTRUMENTATION DE GESTION DES COMPÉTENCES : ENTRE RATIONALITÉ CONTINGENTE, RATIONALITÉ LIMITÉE ET RATIONALITÉ INSTITUTIONNELLE

Alain KLARSFELD

ESC Toulouse

Olivier ROQUES

*Maître de conférences, IUT de Marseille, université d'Aix-Marseille 3
Chercheur associé au CEROG, IAE d'Aix-en-Provence*

La gestion des compétences a fait l'objet de nombreux écrits prescriptifs, ou de compte rendus d'intervention de consultants. Mais on sait finalement peu de choses sur la façon dont les entreprises décident de mettre en place une démarche volontariste de gestion des compétences, si ce n'est que ces outils de gestion sont généralement associés à telle ou telle condition initiale : environnement de plus en plus dynamique, nouvelle stratégie, etc. Rares sont les travaux autorisant une prise de recul dans le temps, et permettant de ce fait de rendre compte des évolutions intervenues une fois une démarche de gestion des compétences lancée. Par ailleurs, les recherches ayant pour objet des pratiques instrumentées de gestion des compétences concernent de grandes entreprises, appartenant le plus souvent à la sidérurgie ou à la production d'électricité. Comme le relèvent Defélix et Retour (1999), il y a carence de contributions concernant la gestion des compétences dans les PME, en partie parce que les PME sont perçues - sans doute en partie à juste titre comme le montrent de nombreux travaux - comme moins "outillées" que les grandes. Mais, si ce constat a une certaine validité sur un plan général, il n'exonère pas praticiens et chercheurs d'étudier les pratiques formelles de gestion des compétences de ces entreprises, lorsqu'elles ont développé de telles pratiques. Enfin, les explications avancées à l'appui de l'introduction d'outils de gestion des compétences laissent quelque peu le chercheur sur sa faim : il y est le plus souvent question de changements dans l'environnement technologique, ou d'exigences nouvelles que poseraient les clients, de stratégie de différenciation... Les discours tenus sont présentés comme le reflet de la réalité objective. Tout concourt alors à présenter les démarches comme répondant à une rationalité contingente technique et économique, la rationalité des outils du point de vue d'acteurs porteurs d'une rationalité "limitée", éventuellement dotés d'intérêts qui leur sont propres, et évoluant dans un environnement institutionnel, étant le plus souvent occultée.

Nous explicitons la genèse de la notion de compétence en France et les cadres théoriques que nous proposons pour expliquer la diffusion des outils de gestion par les compétences : l'approche contingente, la théorie comportementale de la firme, et l'approche institutionnelle. En conclusion, nous proposons des pistes de recherche.

1. La notion de compétence

Noam Chomsky a introduit le concept de compétence en linguistique. Chomsky recherche une théorie suffisamment exhaustive pour rendre compte de l'ensemble des énoncés possibles, suffisamment sélective pour rejeter les énoncés impossibles, tout en étant économique, c'est-à-dire consistant en un nombre fini de règles. D'où la recherche d'une grammaire générative, structure profonde abstraite, non observable en tant que telle, susceptible de générer l'ensemble des énoncés possibles. La compétence linguistique est, pour Chomsky, l'ensemble de règles permettant de passer de cette structure profonde abstraite, aux énoncés tels que nous les entendons. Cette structure profonde est

le reflet d'une faculté universelle, commune à tous les hommes : la compétence linguistique. Pour Chomsky (1977), l'étude de cette compétence est la finalité ultime de l'étude du langage, « *qu'il est tentant de considérer comme un miroir de l'esprit* », à tel point qu'il peut écrire (Chomsky, 1980) : « *Je conçois la linguistique comme une branche de la psychologie qui porte toute son attention sur un domaine cognitif particulier (...) la faculté de langage.* »

Chomsky sépare nettement compétence et habileté ou capacité ("ability"), ce qui relève de la sphère cognitive proprement dit, de l'ensemble des autres facteurs pouvant avoir une influence sur la performance : pour Chomsky, un aphasique incapable de proférer une phrase suite à un accident peut être compétent linguistiquement, même si à l'évidence, il est incompétent au regard des définitions qui ont émergé, en France dans les champs de l'ergonomie, et de la gestion des ressources humaines.

Dans le contexte français, le concept de compétence a été introduit en ergonomie par Maurice de Montmollin. L'ergonome a pour but de comprendre l'activité dans le contexte spécifique où elle se déroule, afin d'en améliorer les conditions, d'en diminuer les risques, et d'en améliorer le résultat. Or, remarque de Montmollin (1986), la seule observation des comportements de travail s'avère insuffisante pour comprendre ce dernier : les travailleurs « *manifestent une activité qui ne se résume pas à leurs comportements instantanés, mais qui suppose quelque chose comme des structures disponibles* ». Ces structures disponibles, « *ensembles de savoirs et de savoir-faire, de conduites-types, de procédures standards, de types de raisonnement, que l'on peut mettre en place sans apprentissage nouveau (...) sédimentent et structurent les acquis de l'histoire professionnelle* ». À l'inverse de Chomsky, pour qui il existe une compétence linguistique universelle innée, propre à l'espèce humaine, indépendante des contextes d'utilisation, l'ergonomie ne donne sens au terme de compétence qu'en référence à une situation de travail donnée.

La notion de compétence a acquis une visibilité particulière dans la gestion des entreprises depuis le milieu des années 80, sous l'impulsion des spécialistes des questions de formation des adultes qui font le constat de l'inefficacité des méthodes traditionnelles focalisées sur les seuls savoirs. La formation, mais aussi le recrutement, la mobilité, requerraient un repérage le plus rigoureux possible des compétences, tant requises par l'organisation, qu'acquises par les personnes. Il importe de repérer et développer tout ce qui peut favoriser l'adaptation des salariés, «les ingrédients de toute nature, (physiques, cognitifs et conatifs), et de toutes origines (innés, biographiques, éducatifs), ainsi que les modalités de leur structuration, permettant à un personne d'agir efficacement, c'est-à-dire d'atteindre les buts qu'elle s'est et qu'on lui a assignés» (Malglaive, 1995). Gérard Malglaive distingue des savoirs formalisés (savoir théorique, savoir technique, savoir méthodologique) du savoir pratique, c'est à dire « ce que les savoirs formalisés ne disent pas ». Michel Parlier parle d' "impératif de flexibilité". Or l'outil privilégié de gestion des hommes est, depuis les années 1920, le poste. Mais, parce qu'il spécifierait des prescriptions étroitement pré-définies, le poste n'est pas à même de rendre compte des besoins des organisations actuelles, lesquelles évoluent dans un environnement marqué par une très forte concurrence et une grande instabilité. Ceci le conduit à proposer, avec Patrick Gilbert la définition suivante de la compétence (ou plutôt des compétences) : «ensembles de connaissances, de capacités d'action, et de comportements, structurés en fonction d'un but, et dans un type de situation données» (Gilbert et Parlier, 1992). Dès lors, se sont développées des pratiques instrumentées de gestion des compétences (Gilbert, 1998), dont peuvent rendre compte l'approche contingente, la théorie comportementale de la firme, et l'approche institutionnelle.

2. Une pratique résultant de facteurs de contingence technico-économiques ?

L'approche contingente explique les pratiques des organisations, par des variables d'environnement externe ou interne à l'organisation (stable, instable ; non-concurrentiel, concurrentiel ; stratégie). Cette approche doit être comprise par rapport aux théories normatives qui avaient vu le jour et dominé la scène des sciences administratives dans la première moitié du 20^e siècle, avec Weber, Taylor, ou encore Fayol, qui chacun de façon différente, concevait une modalité d'administration supérieure aux autres, même si leur propos se voulait nuancé. Chacun des ces auteurs défendait l'idée d'un bon modèle d'organisation, valable universellement : organisation scientifique du travail pour Taylor, bureaucratie rationnelle pour Weber, administration générale pour Fayol.

Les différents travaux se rattachant à l'approche contingente ont eu entre autres pour objectif de nuancer ce propos : il n'y a pas un modèle structurel valable partout et toujours, mais plusieurs modèles ou configurations (Mintzberg, 1982), chacun plus ou moins approprié à un environnement donné. Les théories diffèrent bien évidemment en ce qui concerne la définition qu'elles donnent de l'environnement. Toutefois s'en dégage un propos commun : à conditions objectives données, il existe un bon modèle structurel.

Dans la littérature relative à la gestion des compétences, l'apparition de la notion de compétence et des outils de sa gestion est associée à des changements dans l'environnement technique et économique des entreprises. Autrement dit, le cadre théorique le plus utilisé, bien souvent de façon implicite, est l'approche contingente. Les techniques évoluent plus vite, deviennent de plus en plus complexes, cependant que les clients changent plus souvent leurs exigences et que les concurrents sont plus agressifs (Parlier, 1996 ; Aventur, 1998). La notion de compétence est réputée adaptée à tel ou tel choix en matière de stratégie ou d'organisation du travail : stratégie de différenciation (Zarifian, 1988) ; rotation des postes (Gramm et Schnell, 1996). On retrouve ici une argumentation développée pour de nombreuses "formes organisationnelles" nouvelles (Louart, 1996) faisant reposer leur apparition sur des contraintes externes qui contribuent au moins à une chose : les légitimer.

Instabilité, imprévisibilité caractériseraient donc les nouvelles conditions environnementales dans lesquelles évoluent les entreprises. Dans ces conditions, il devient inutile sinon impossible de prescrire le travail dans le détail. Parce que les entreprises auraient de plus en plus de mal à formaliser leurs attentes en termes de contenus d'activité, il serait plus "économique" - au double sens de "moins coûteux" et "plus conforme à la nouvelle donne environnementale" - de raisonner en termes de compétences, plutôt qu'en termes de tâches, d'activités, de postes étroitement pré-définis. En mettant en place une gestion des compétences, les entreprises renonceraient à formaliser à l'avance leurs exigences et engageraient leurs salariés à trouver eux-mêmes, de façon autonome, la meilleure façon de s'adapter aux changements devenus imprévisibles. De la sorte, les entreprises seraient en train de réinventer un nouveau "modèle" de gestion (Zarifian, 1988), quand bien même avec difficulté (Zarifian, 1999), en rupture radicale avec le taylorisme et la gestion par le poste. Ce type de raisonnement a par exemple été utilisé pour justifier l'introduction de la "logique compétence" au moment de la signature de l'accord ACAP 2000. Il nous semble devoir être remis en cause pour plusieurs raisons, tant théoriques, qu'empiriques. Sur un plan empirique, les preuves manquent pour étayer la représentation de la logique de poste comme d'un système rigide. L'histoire des relations professionnelles, faites de négociations incessantes, dans certaines branches telles que l'imprimerie de labeur (Saglio, 1987), sur le contenu et la valorisation des postes, suggérerait plutôt le contraire. Le recul manque également pour conclure, qu'une nouvelle logique, baptisée logique compétence, aurait durablement remplacé la logique de poste. Sur un plan théorique, le "modèle de la qualification" auquel il est parfois fait référence pour désigner la "logique du poste", n'est pas aussi uniforme que le suggèrent ses principaux opposants : il y aurait non pas un, mais trois modèles de la qualification, le dernier ressemblant fort au modèle de la compétence (Oiry, 2001 ; Oiry et d'Iribarne, 2001). Finalement, l'explication de la diffusion de la notion de compétence par des facteurs de contingence empêche d'envisager d'autres voies qui pourraient s'avérer tout aussi fructueuses, comme le montrent les travaux de certains sociologues, certes critiquables du fait de leur posture systématiquement négative (Dugué, 1994 ; Rozenblatt et al., 2000).

Nous nous tournons par conséquent vers une autre perspective, très différente de la précédente, et qui nous semble tout aussi pertinente pour comprendre pourquoi les entreprises sont amenées à mettre en place une instrumentation de gestion des compétences : celle ouverte par la théorie comportementale de la firme.

3. La théorie comportementale de la firme

Prolongeant la réflexion de March et Simon, s'inscrivant également dans le débat de la rationalité limitée de la firme, les travaux de Cyert et March (1963) permettent de comprendre la prise de décision comme résultant de facteurs locaux. Nous nous intéressons, dans cette communication, à trois concepts issus de leur cadre théorique : les concepts de solution disponible, d'objectif, et

d'attente. Les acteurs choisissent la première solution disponible qui correspond à leurs objectifs, et qui procure des attentes favorables - ou parmi un petit nombre de solutions. Ce n'est qu'en cas d'insatisfaction, qu'ils recherchent des solutions alternatives.

Solutions disponibles

Les organisations, dans leur processus de décision, n'examinent pas l'ensemble des alternatives possibles. Tout d'abord, un tel ensemble fini n'existe pas forcément. Ensuite, à supposer qu'un ensemble fini d'alternatives existent, l'accès à ces alternatives représente un coût de recherche hors de portée dans la plupart des situations de prise de décision. Par conséquent, seules un nombre restreint de solutions sont prises en considération. Ces solutions sont déjà disponibles ou rapidement accessibles. Dans un grand nombre de cas, une seule solution déjà disponible est examinée : une solution déjà expérimentée dans le passé, ou expérimentée dans l'environnement proche de l'organisation. Si cette solution est satisfaisante - c'est-à-dire si elle génère des attentes favorables - elle est adoptée. Dans le cas contraire, une autre ou plusieurs autres solutions sont recherchées.

Les objectifs

Cyert et March ne distinguent pas objectifs et buts comme le font certains auteurs (Desreumeaux, 1999) qui réservent le terme d'objectif à « un état désiré de l'entreprise pour un moment déterminé du futur », et celui de but à « une aspiration fondamentale sur un horizon temporel généralement non borné de façon précise ».

Cyert et March procèdent différemment. Ils utilisent le terme de "goal" (que nous traduisons par "objectif") en distinguant deux composants : la dimension de l'objectif et le niveau d'aspiration. La dimension de l'objectif renvoie en quelque sorte à ce que d'autres auteurs nomment "buts" : il s'agit d'un domaine éventuellement vaste et considéré comme important, « *what things are viewed as important* » (Cyert et March, 1963, p. 115), que les termes employés soient précis ou vagues. La formulation opérationnelle de l'objectif en termes quantitatifs, est ce que les auteurs nomment un "niveau d'aspiration". « *Ce qui est vu comme important* », c'est-à-dire la dimension, peut être formulé de façon vague, et difficile à opérationnaliser, c'est-à-dire à caractériser de façon unidimensionnelle ou même à l'aide de plusieurs critères prédéterminés. Il en est ainsi, de la dimension "qualité", ou encore de la dimension "innovation", ou encore de la "compétitivité". De tels objectifs que "améliorer la qualité", "accroître la compétitivité", "être plus innovant", sont monnaie courante dans les organisations. Ils reposent sur des "choses considérées comme importantes" : la qualité, l'innovation, etc.. Ils ne sont pas pour autant opérationnels. Par conséquent, il n'est possible de parler d'opérationnalité d'un objectif, que si un niveau d'aspiration est déterminé. Cette présence d'un niveau d'aspiration et non seulement d'une dimension caractérise ce que Cyert et March nomment des objectifs opérationnels. Dans la suite de l'exposé, nous désignerons indistinctement par "objectif" la dimension de l'objectif et le niveau d'aspiration par lequel la dimension est rendue opérationnelle.

Les attentes

Les organisations, de même qu'elles déterminent des objectifs à atteindre, façonnent des attentes par exemple en termes de coûts/bénéfices quant à l'impact de décisions lorsque cet impact ne peut être connu avec certitude, phénomène courant dans les organisations. Cyert et March définissent les attentes comme les « résultats d'inférences à partir de l'information disponible » (Cyert et March, 1963, p. 116). Ces attentes, qui consistent en relations de cause - par exemple, un moyen, une action - à effet - par exemple un résultat relativement à un objectif identifié ou un coût - loin de procéder d'un examen exhaustif de la réalité, reposent sur des procédures de recherche d'information incomplètes quand elles ne sont pas frustes ou inexistantes. Elles sont fonction des croyances, de la culture de l'organisation et des personnes qui la composent. Elles varient d'un acteur à l'autre. Les procédures de recherche de solutions ne revêtent pas de caractère systématique, sont extrêmement sensibles à des événements - par exemple des accidents, ou encore à la disponibilité d'acteurs prêts à mettre en œuvre les décisions prises - et sont donc étroitement liées à l'attention disponibles que les acteurs peuvent leur consacrer. Du coup la prise de décision résulte de facteurs largement

extérieurs à toute considération optimisatrice, dans un contexte d'information partielle et d'effort limité en termes de recherche d'information. La formulation de ces attentes résulte de la rencontre complexe et presque fortuite entre des événements, des préoccupations à différents niveaux de l'organisation, des moyens disponibles pour les possibilités envisagées, et des acteurs capables d'approvisionner l'organisation en solutions.

En résumé, pour Cyert et March (1963), les décisions prises dans les organisations sont hautement spécifiques aux acteurs qui les prennent davantage qu'à une rationalité optimisatrice mettant en jeu des facteurs extérieurs à la volonté de ces acteurs. Les propositions suivantes peuvent être formulées afin de synthétiser ce cadre de recherche :

1. Les acteurs en situation de prendre des décisions ne cherchent pas à maximiser leurs résultats mais recherchent des résultats satisfaisants ;
2. Les solutions déjà disponibles influencent considérablement les choix effectués. En d'autres termes, les acteurs tendent à préférer des solutions qui leur sont familières ou qui sont familières à leur environnement proche, ou dont ils ont entendu parler, à des solutions inconnues d'eux. Ils ne recherchent des solutions alternatives que s'ils ne sont pas satisfaits des solutions qui leur sont accessibles, c'est-à-dire s'ils croient que ces solutions ne leur permettront pas d'atteindre les buts recherchés ;
3. Les buts dans le sens de "ce qui est vu comme important" doivent être explicités quand on cherche à comprendre ce que "satisfaisant" signifie pour tel ou tel acteur impliqué dans la prise de décision. Parfois, ces buts sont formulés de la façon la plus vague. Les buts peuvent varier considérablement d'un acteur à l'autre, quand bien même ils seraient placés dans la même situation objective, et disposeraient des mêmes solutions. De ce fait, ils prendront des décisions différentes ;
4. Même quand les solutions disponibles et les buts sont identiques, les décisions relatives aux moyens peuvent varier, ceci parce que les acteurs ne partagent pas tous la même façon de raisonner en termes de cause à effet ou de moyen à fin. C'est la raison pour laquelle les attentes propres aux acteurs, dans le sens de relations anticipées de cause à effet ou de moyen à fin, doivent être prises en considération pour expliquer les choix réalisés ;

L'intérêt de ce cadre théorique est de concilier la liberté de l'acteur, avec l'influence de l'environnement : c'est dans ce dernier que l'acteur peut aller chercher des "solutions disponibles" ; c'est également au contact de ce dernier qu'il élabore ses propres attentes, c'est -à-dire ses propres chaînes de causalités de cause à effet, ou de moyen à fin. Rien n'oblige cependant tous les acteurs à partager toutes leurs références et surtout à avoir des raisonnements ou attentes similaires.

Au contraire du cadre théorique de la contingence, avec lequel il est pourtant en partie compatible, ce cadre théorique n'a été utilisé de façon explicite que dans peu de travaux relatifs à la gestion des compétences. Il invite à prendre connaissance de la façon dont la gestion formalisée des compétences a pu apparaître, aux yeux de quelques acteurs au moins, comme une solution disponible en vue de l'atteinte d'objectifs (Klarsfeld et Roger, 2001). Au demeurant, plusieurs travaux soulignent le rôle crucial d'acteurs dans la mise en œuvre des démarches instrumentées de gestion des compétences même si la théorie comportementale de la firme n'est pas utilisée explicitement. C'est le cas de ceux de Joyeau et Retour (1999), de Oiry (2001), dans le secteur de la pétrochimie. Le rôle des acteurs explique peut-être l'instabilité des outils de *rémunération* des compétences. Selon O'Dell (1987), parmi les entreprises qui avaient mis en place une démarche de rémunération des compétences, une forte majorité - 68,4% - avaient mis en place cet outil depuis moins de cinq ans. Selon l'enquête de l'American Compensation Association (ACA, 1996), 98% des 148 systèmes étudiés sont en place depuis moins de 5 ans. Cette "jeunesse" de la rémunération des compétences constatée à près de 10 ans d'intervalle, même si elle est imputable aux échantillons sur lesquels sont réalisées ces observations, pose la question de la stabilité de cette pratique. Peu de données sont disponibles sur le sujet. Toutefois, au Canada, une enquête menée en 1989 auprès de 946 firmes montre tout de même qu'un quart des firmes qui utilisaient un mode de rémunération des compétences pour une catégorie de leur personnel en 1980, l'avaient abandonné

avant 1985 (Long, 1989). Cette usure rapide des systèmes de rémunération des compétences est également mentionnée par Milkovich et Newman (1999) comme une de leurs caractéristiques. À ce jour, seul l'ouvrage de Zingheim et Schuster (2000) reprenant les résultats d'une étude de Gupta et al. (1998) avance quelques raisons à l'abandon de la rémunération des compétences : la complexité des outils mis en place ; leur coût de mise en œuvre ; et l'obsolescence des outils. L'explication de l'instabilité des outils de gestion des compétences par le va-et-vient d'acteurs changeants, formulant des objectifs et attentes changeants, n'est pourtant que peu exploré.

4. L'approche institutionnelle

Di Maggio et Powell (1983) proposent un cadre théorique permettant d'expliquer pourquoi certaines pratiques tendent à se diffuser dans les organisations. Ce processus de convergence est baptisé "changement isomorphique". Ce cadre est selon nous parfaitement cohérent avec celui de Cyert et March (1963), que di Maggio et Powell citent d'ailleurs à l'appui de leur propos. Plutôt que voir dans l'adoption de nouvelles pratiques des choix correspondant à un optimum dans un ensemble de conditions techniques et économiques données, ces auteurs proposent de les interpréter comme le résultat possible de trois types de processus de changement isomorphique distincts quoique pouvant être imbriqués et agir simultanément : un processus de mise en conformité à des contraintes de nature coercitive ; un processus lié à la diffusion de normes professionnelles ; un processus de mimétisme.

Un processus de mise en conformité à des contraintes de nature coercitive

Les activités des organisations se déroulent dans un cadre au moins partiellement contraignant : celui de règles ou d'injonctions de toutes sortes découlant de "niveaux de régulations" supérieurs (Reynaud, 1997). Les dispositifs législatifs sont typiques de ce type de contrainte. Par exemple, les lois nationales structurent dans une large mesure les pratiques de gestion des ressources humaines et de relations professionnelles, comme le montrent la plupart des comparaisons internationales, notamment dans le cas des pays de l'union européenne. Les procédures de certification qualité ISO contribuent également à façonner, dans une large part, les activités de management, par les contraintes de mise à plat des processus qu'elles imposent aux organisations à intervalle régulier.

Un processus de diffusion de normes professionnelles

Indépendamment de contraintes imposées par des niveaux de régulation supérieurs, les pratiques tendent également à se diffuser sous l'effet de la professionnalisation des métiers. En se professionnalisant, ces métiers établissent la légitimité de leur autonomie professionnelle (di Maggio et Powell, 1983) sur une base cognitive commune. La diffusion des pratiques trouve son origine dans la mise en place de formations au sein d'institutions éducatives, mais aussi dans les contacts avec les pairs au sein d'associations professionnelles. Les membres de la profession ainsi constituée tendent à analyser les situations auxquelles ils sont confrontés de façon similaire. Si l'on reprend les termes de Cyert et March (1963), ces professionnels ont tendance à identifier les mêmes problèmes ; à formuler leurs objectifs de façon similaire ; ils ont les mêmes attentes, c'est-à-dire raisonnent de façon similaire en termes de cause à effet, ou de moyens à fins ; finalement, ils ont recours à des solutions similaires pour atteindre leurs objectifs.

Un processus de mimétisme

Dans un contexte de forte incertitude, c'est-à-dire dans un contexte où il est difficile de connaître à l'avance les conséquences des choix effectués - ce qui est le cas dans un grand nombre de situations - les organisations tendent à se copier les unes les autres. Pour reprendre les expressions de Cyert et March (1963), les acteurs de l'organisation s'inspirent des pratiques d'entreprises qu'ils connaissent, ces pratiques fonctionnant comme autant de " solutions disponibles" dans lesquels ils iraient puiser. Les pratiques de benchmarking que l'on peut observer dans de nombreux domaines de gestion relèvent d'un telle logique. Nous soutenons que le propos de di Maggio et Powell est particulièrement pertinent dans le domaine de la gestion des ressources humaines, comme le suggèrent les travaux sur la relation entre pratiques de gestion des ressources humaines et

performance, qui cherchent précisément à réduire l'incertitude en établissant, sur une base empirique, les conséquences de l'adoption de telle ou telle pratique ou ensemble de pratiques (Huselid, 1995 ; Ichniowsky et al., 1996). Ces travaux sont récents, leurs conclusions sont encore fragiles, et une telle base empirique fait de toutes façons souvent défaut lorsqu'il faut décider dans un contexte particulier, dans un contexte de ressources limitées. Le mimétisme, c'est-à-dire le modelage sur les pratiques d'autres entreprises, et notamment d'entreprises de grande taille, avec une visibilité forte, permet de compenser au moins partiellement l'incertitude et donc de trancher en faveur d'une pratique déterminée. Le mimétisme peut également intervenir par l'intermédiaire de consultants, ou encore en ayant recours à des méthodes enseignées dans des organismes prestigieux, telles les universités.

Des processus imbriqués

Il est possible de prolonger le propos de di Maggio et Powell en relevant, que les trois processus décrits ci-dessus, quoique conceptuellement distincts, peuvent se renforcer mutuellement, et se produire simultanément. Par exemple, la diffusion de normes professionnelles, même si elle tend à consolider la position sociale des membres de la profession, a comme le mimétisme pour finalité de répondre à des problèmes qui se posent dans les organisations, et à réduire l'incertitude dans laquelle se trouvent leurs membres, au-delà de la fonction de légitimation et la revendication d'autonomie que di Maggio et Powell privilégient dans leur exposé. La "pression normative" qu'exercent les processus de professionnalisation alimente ainsi les comportements mimétiques : on peut avancer que c'est par la participation à des associations professionnelles, à des programmes formation, voire à des programmes de recherche mis en place par des institutions éducatives, que se mettent en place les processus mimétiques décrits par les deux auteurs. Ces deux processus nous semblent, dans de tels contextes, difficiles à distinguer. Nous inspirant de Reynaud (1997), il est également possible d'affirmer que les règles de nature légale n'ont pas qu'une fonction de coercition, mais peuvent également servir également de modèle pour la pratique, permettant à ceux qui les suivent l'économie de nombreux tâtonnements, de longues négociations, et plus généralement de faire face à l'incertitude. Les règles légales participent donc de processus de normalisation professionnelle et de mimétisme au sens de di Maggio et Powell. Mais la réciproque est vraie également : le législateur part rarement de zéro et s'inspire souvent de pratiques existantes qui sont elles-mêmes le résultat de processus mimétiques ou de normes professionnelles au sein de la collectivité pour laquelle il légifère. Il arrive également qu'il prenne modèle sur un autre pays. En d'autres termes, les acteurs qui élaborent les règles coercitives sont parfois eux-mêmes engagés dans un processus mimétique. Les trois processus peuvent donc se trouver largement imbriqués.

L'approche institutionnelle semble féconde, et pourtant elle n'a, à notre connaissance, pas été utilisée de façon explicite dans le contexte de l'étude de la gestion des compétences si l'on excepte les travaux de Gavini (1998) mais ceux-ci concernent la gestion des emplois davantage que celle des compétences. Or, celle-ci s'explique sans doute autant par des processus de diffusion de normes professionnelles, de mimétisme et de coercition, certes relayés par des acteurs, que par l'action de facteurs de contingence classiques.

Concernant l'approche institutionnelle, la diffusion de la "logique compétence" relève, selon nous, de ce type d'approche dans au moins deux secteurs qui ont fait l'objet d'études approfondies même s'ils ne l'utilisent pas explicitement : la sidérurgie et l'industrie pharmaceutique. Dans la sidérurgie, des expériences ont été tentées dans plusieurs sites dans le courant des années 1980, avec des emprunts d'un site à l'autre, dénotant ainsi un processus de mimétisme (Chatzis et al., 1995 ; Marbach, 1995). La logique compétence a ensuite été généralisée de façon coercitive par voie d'accord de branche, et s'est donc trouvée appliquée dans toutes le secteur de la sidérurgie. La diffusion de la logique compétence dans ce secteur relève bien également d'un processus d'institutionnalisation. On peut affirmer qu'il en est de même dans l'industrie pharmaceutique. Des pratiques ont été initiées dans des groupes Anglo-Saxons (entretien d'appréciation, carrière liée aux compétences, en échange de l'abandon de l'ancienneté comme critère de promotion). Ces groupes ont été moteurs de la renégociation de la convention collective en 1994. Cette dernière va

par la suite contribuer à diffuser de façon coercitive lesdites pratiques, mettant la notion de compétence au cœur de la gestion des ressources humaines (Besucco et al., 1998). Des travaux qualitatifs ou quantitatifs reprenant l'approche institutionnelle de façon plus explicite pourraient contribuer à la corroborer.

5. Pistes de recherche

La conception - et l'abandon - des outils de gestion des compétences est un phénomène récurrent. Ce phénomène est-il général ? Y aurait-il là une fragilité propre aux outils de gestion des compétences, les liant irrévocablement aux acteurs qui les ont portés ?

Si les cadres théoriques présentés plus haut peuvent être mobilisés simultanément sur quelques cas d'entreprises, il reste à savoir si, à grande échelle, l'un de ces cadres domine les autres. Deux voies de recherche au moins doivent être envisagées. L'une consisterait, en étudiant des entreprises sur une période plus longue, à vérifier si, à long terme, les outils tendent vraiment à se banaliser, puis éventuellement à disparaître et en fonction de quels facteurs. Un exemple de ce type de recherche est fourni par Gilbert (1999) à propos de la GPEC. Ce type de recherche doit être systématisé. De tels travaux permettraient d'étayer soit l'approche contingente (en testant par exemple l'hypothèse, que des conditions restrictives, telles un type de stratégie ou d'environnement concurrentiel, conduisent à une adoption durable d'instruments formels de gestion des compétences), soit l'approche institutionnelle (en vérifiant qu'avec le temps, toutes les entreprises se mettent à utiliser des outils formalisés de gestion des compétences pour l'ensemble de leur personnel quels que soient leur stratégie et les facteurs de contingence dans lesquelles elles évoluent), soit la théorie comportementale de la firme (si aucune tendance n'est discernable, à part la dépendance des outils à l'égard d'un va-et-vient permanent d'acteurs). L'autre voie de recherche consiste à procéder à ce type d'étude dans le contexte d'autres outils de gestion, tels les tableaux de bord équilibrés (Misiaszek et Oriot, 2002) ou la qualité totale, comme l'ont tenté Jenkins et Mesure (1992) en utilisant un cadre institutionnaliste. Y-a-t-il des conditions rendant tel outil plus pérenne que tel autre ? De ce point de vue, le rapprochement entre disciplines et l'utilisation de cadres théoriques multiples ne peuvent être qu'encouragés à l'avenir.

Bibliographie

- Aventur F., "Les pratiques internationales en matière de gestion des compétences", *Paris, CNPF, 74 p., 1998.*
- Besucco N., Klarsfeld A., Quintero N., "L'institution d'une logique compétence dans l'industrie pharmaceutique", *Document observatoire n° 140, 1998.*
- Chatzis K., de Coninck F., Zarifian P., 1995, "L'accord ACAP 2000 : la 'logique compétence' à l'épreuve des faits", *Travail et Emploi n° 64, p. 35-47*
- Chomsky N., "Réflexions sur le langage", *François Maspéro, Paris, 1977, p. 12.*
- Chomsky N., "Règles et représentations", *Flammarion, Paris, 1980, p.8.*
- Cyert R.M., March J.G., "A behavioral theory of the firm", *London, Prentice-Hall, 332 p., 1963.*
- Defélix C., Retour D., "La gestion des compétences en PME : configurations et modalités de pilotage", *actes du 10^e congrès de l'AGRH, 1999, Tome 1, p. 403-412 (en collab.).*
- De Montmollin M., "L'intelligence de la tâche", Peter Lang, Berne, 1986, reproduit in *Sur le travail*, choix de textes du même auteur, éd. Octarès, 1994, p. 113.
- Desreumaux A., "La notion de buts", in *LE DUFF, dir., Encyclopédie de la gestion et du management, Paris, Dalloz, p.102-103, 1999.*
- Di Maggio P., Powell W., "The Iron cage revisited, Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields", *American Sociological Review, 48, p. 147-160, 1983.*
- Dugue E., "La gestion des compétences : les savoirs dévalués, le pouvoir occulté", *Sociologie du Travail, n° 3, 1994.*
- Gavini C., "Emploi et régulation : les nouvelles pratiques de l'entreprise", *Paris, CNRS éditions, 261 p., 1998.*
- Gilbert P., "L'instrumentation de gestion", *Economica, 1998.*
- Gilbert P., "La gestion prévisionnelle des ressources humaines : histoire et perspectives", *Revue française de gestion, juin 1999.*

- Gilbert P., Parlier, M.**, "La compétence : du mot-valise au concept opératoire", in *Actualité de la Formation Permanente*, n° 116, 1992.
- Gramm C.L., Schnell J.F.**, "Determinants of skill based pay plans : preliminary results from survey data", *papier présenté au colloque annuel de l'Industrial Relations Research Association, San Francisco, janvier 1996.*
- Huselid M.A.**, 1995, "The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance", *Academy of Management Journal*, Vol. 38, N° 3, p. 635-672.
- Ichniowsky C., Kochan T.A., Levine, D., Olson C., Strauss G.**, 1996, "What works at work : overview and assessment", *Industrial Relations*, Vol. 35, N° 3, p. 299-333.
- Jenkins A., Mesure H.**, 1992, "The diffusion of managerial innovations in France : remarks on the case of 'Total Quality Management'", *Cahier de recherche ESSEC*, 21 p.
- Joyeau A., Retour D.**, "La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences entre contrôle et autonomie", *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 32, juillet-août 1999.
- Klarsfeld A., Roger A.**, "Décrire et comprendre une instrumentation de rémunération des compétences", *actes du 12^e congrès de l'AGRH, Liège, 2001.*
- Louart P.**, "L'apparente révolution des formes organisationnelles", *Revue Française de Gestion*, jan.-fév., p. 74-85, 1996.
- Malglaive G.**, "Compétences et ingénierie de formation", in *Minet., Parlier, De Witte*, "La compétence : mythe, construction ou réalité ?", *L'Harmattan*, 1995.
- Marbach V.**, 1995, "L'impact des démarches de gestion des compétences sur les politiques de rémunération", *thèse ès sciences de gestion, Université Paris I, IAE, 603 p.*
- Minet F., Parlier M., De Witte S.**, "La compétence : mythe, construction ou réalité ?", *L'Harmattan*, 1995.
- Mintzberg H.**, "Structure et dynamique des organisations", *Paris, Les Éditions d'Organisation*, 1982.
- Misiaszek E., Oriot F.**, "Constructing a balanced scorecard : from the limits of the model's hypotheses to the difficulties of the implementation", *Actes du 25^e congrès de l'European Accounting Association, Copenhague, à paraître, 2002.*
- Oiry E.**, "De la gestion par les qualifications à la gestion par les compétences : une analyse par les outils de gestion", *thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Aix-Marseille II, 2001.*
- Oiry E., D'iribarne A.**, "La notion de compétence : continuités et changements par rapport à la notion de qualification", *Sociologie du Travail*, Vol 1, 2001.
- Parlier M.**, "La compétence : nouveau modèle de gestion des ressources humaines", *Personnel ANDCP*, n° 366, janvier 1996, p. 41-44, 1996.
- Reynaud J.D.**, "Les règles du jeu", *Paris, Armand Colin*, 1997.
- Rozenblatt P.**, et al., "Le mirage de la compétence", *Paris, Syllepse*, 2000.
- Saglio J.**, 1987, "Les négociations de branche et l'unité du système français de relations professionnelles : le cas des négociations de classification", *Droit Social*, n° 1, janvier 1987, p. 20-33.
- Zarifian P.**, "L'émergence du modèle de la compétence", in *Stankiewicz, F., dir., Les stratégies d'entreprises face aux ressources humaines, Paris, Economica, Paris*, p. 77-82, 1988.
- Zarifian P.**, "Objectif compétences", *Paris, Éditions Liaisons*, 1999.

