

L'ADOPTION DES SYSTEMES DE REMUNERATION DES COMPETENCES INDIVIDUELLES : CONFRONTATION DES LOGIQUES D'EFFICIENCE ET DE LEGITIMITE

Sophie MARMORAT
Groupe ESC CLERMONT
LEG – FARGO, Université de Bourgogne

Adresse postale : 1 rue de la Tranchée des Gras, 63000 Clermont Ferrand

Adresse électronique : sophie.marmorat@esc-clermont.fr

Téléphone : 06 63 40 80 01

Fax : 04 73 98 24 49

Résumé :

L'objet de ce papier est de proposer un modèle explicatif des systèmes français de rémunération des compétences individuelles. Plus précisément, la présente recherche vise à contribuer à la compréhension de ces nouvelles démarches. En d'autres termes, il s'agit d'expliquer pourquoi les organisations souhaitent intégrer le critère de la compétence individuelle dans leur politique de rémunération.

A cette fin, nous mobilisons deux cadres théoriques particuliers et retenons des déterminants de natures économique et sociologique. La mobilisation conjointe des logiques d'efficacité et de légitimité permet, selon nous, d'expliquer de manière pertinente l'adoption et la diffusion des démarches compétence. Avec la théorie de l'architecture organisationnelle (TAO) (Jensen et Meckling, 1992), nous montrons que c'est avant tout pour rendre leur organisation interne plus efficace que les équipes dirigeantes envisagent l'implantation d'un mécanisme de rémunération incitatif telles que les politiques de rétribution des compétences. Aussi, lorsque les démarches compétence tendent à s'institutionnaliser dans un secteur particulier, nous considérons que l'approche sociologique de la théorie néo-institutionnelle (TNI) (DiMaggio et Powell, 1983) est une grille de lecture davantage appropriée pour expliquer la quête de légitimité des organisations.

Compte tenu de notre problématique, nous envisageons une démarche empirique de nature explicative et qualitative. Deux études de cas ont ainsi pu être menées sur des organisations ayant adopté une démarche de gestion et de rémunération des compétences individuelles. Ces dernières justifient la plausibilité de notre modélisation théorique. Nous montrons que la grille de la TAO est plus encline à expliquer l'adoption du système de l'entreprise Gaugry, qui évolue dans un secteur où les démarches compétence ne sont encore pas, à ce jour, institutionnalisées. Le cadre conceptuel de la TNI, quant à lui, s'avère davantage approprié pour rendre compte de la démarche de l'usine Ascométal Allevard, qui cette fois-ci s'inscrit dans un champ où les systèmes de gestion et de rémunération des compétences sont particulièrement institutionnalisés.

Mots clés : politique de rémunération des compétences, recherche d'efficacité, quête de légitimité, études de cas.

L'ADOPTION DES SYSTEMES DE REMUNERATIONS DES COMPETENCES INDIVIDUELLES : CONFRONTATION DES LOGIQUES D'EFFICIENCE ET DE LEGITIMITE

Résumé :

L'objet de ce papier est de proposer un modèle explicatif des systèmes français de rémunération des compétences individuelles. Plus précisément, la présente recherche vise à contribuer à la compréhension de ces nouvelles démarches. En d'autres termes, il s'agit d'expliquer pourquoi les organisations souhaitent intégrer le critère de la compétence individuelle dans leur politique de rémunération.

A cette fin, nous mobilisons deux cadres théoriques particuliers et retenons des déterminants de natures économique et sociologique. La mobilisation conjointe des logiques d'efficacité et de légitimité permet, selon nous, d'expliquer de manière pertinente l'adoption et la diffusion des démarches compétence. Avec la théorie de l'architecture organisationnelle (TAO) (Jensen et Meckling, 1992), nous montrons que c'est avant tout pour rendre leur organisation interne plus efficace que les équipes dirigeantes envisagent l'implantation d'un mécanisme de rémunération incitatif telles que les politiques de rétribution des compétences. Aussi, lorsque les démarches compétence tendent à s'institutionnaliser dans un secteur particulier, nous considérons que l'approche sociologique de la théorie néo-institutionnelle (TNI) (DiMaggio et Powell, 1983) est une grille de lecture davantage appropriée pour expliquer la quête de légitimité des organisations.

Compte tenu de notre problématique, nous envisageons une démarche empirique de nature explicative et qualitative. Deux études de cas ont ainsi pu être menées sur des organisations ayant adopté une démarche de gestion et de rémunération des compétences individuelles. Ces dernières justifient la plausibilité de notre modélisation théorique. Nous montrons que la grille de la TAO est plus encline à expliquer l'adoption du système de l'entreprise Gaugry, qui évolue dans un secteur où les démarches compétence ne sont encore pas, à ce jour, institutionnalisées. Le cadre conceptuel de la TNI, quant à lui, s'avère davantage approprié pour rendre compte de la démarche de l'usine Ascométal Allevard, qui cette fois-ci s'inscrit dans un champ où les systèmes de gestion et de rémunération des compétences sont particulièrement institutionnalisés.

Mots clés : politique de rémunération des compétences, recherche d'efficacité, quête de légitimité, études de cas.

Les exigences économiques et sociales auxquelles sont confrontées les organisations engendrent l'émergence de pratiques et de modèles de management nouveaux, où prime la recherche d'une performance dite « globale ». En effet, à défaut de se limiter aux seuls indicateurs financiers, la performance peut s'envisager d'une manière plus générale avec la prise en compte des intérêts et de la satisfaction de l'ensemble des partenaires concourant à la réussite et à la survie de l'organisation. Les nombreux travaux académiques et pratiques managériales sur les problématiques de responsabilité sociale des entreprises (RSE) témoignent de cette volonté d'associer aux enjeux économiques, des exigences sociales et environnementales.

Les systèmes de gestion et/ou de rémunération des compétences, en positionnant l'individu et l'ensemble de ses « savoirs¹ » au cœur de l'organisation et de la relation salariale peuvent ainsi participer à la diffusion de modèles, fondés sur la satisfaction des parties prenantes, en l'occurrence des salariés. Force est de constater aujourd'hui l'engouement suscité par ces modèles de valorisation des compétences, que ces derniers soient envisagés sous leur forme individuelle (Gilbert et Parlier, 1992 ; Zarifian, 1999 ; Defélix et *al.*, 2006) ou collective (Retour et *al.*, 2009). Nous choisissons au travers ce papier, de nous concentrer sur la dimension individuelle de la compétence. Plus précisément, notre réflexion s'articule autour des politiques de rémunération des compétences individuelles que nous définissons comme *des systèmes de rétribution visant à valoriser l'ensemble des connaissances théoriques, expériences pratiques et comportements individuels mis en œuvre concrètement dans une situation de travail selon l'atteinte d'objectifs particuliers et soumis à l'appréciation de tierces personnes.*

Les questions sont multiples lorsque l'on traite des problématiques inhérentes la gestion des compétences, aussi nous choisissons d'orienter notre travail sur la compréhension de ces nouvelles démarches. La problématique de cet article pourrait se résumer ainsi : **pourquoi les organisations souhaitent intégrer le critère de la compétence individuelle dans leur système de rémunération ?** Notre objectif est donc de proposer une modélisation théorique explicative de l'adoption de ces modèles particuliers que nous testons empiriquement.

A cette fin, nous retenons deux grilles de lecture explicatives et mobilisons deux cadres théoriques spécifiques. La théorie de l'architecture organisationnelle (Jensen et Meckling, 1992) – désormais TAO – nous permet, tout d'abord, de rendre compte de la perspective d'efficacité dans laquelle les organisations peuvent se situer. La grille de la théorie néo-institutionnelle (Meyer et Rowan, 1977 ; DiMaggio et Powell, 1983) – désormais TNI – est le deuxième ancrage théorique que nous choisissons de mobiliser pour faire état, cette fois-ci, de la quête de légitimité des organisations.

D'un point de vue empirique, nous choisissons de recourir à l'étude de cas et menons, pour ce faire, une analyse détaillée dans deux entreprises spécifiques : la fromagerie Gaugry, PME du secteur agroalimentaire et l'usine d'Ascométal Allevard, grande entreprise sidérurgique. Par ce biais, nous souhaitons juger la cohérence de notre modélisation théorique et conclure quant à la pertinence des logiques d'efficacité et de légitimité pour expliquer l'implantation des systèmes de rémunération des compétences individuelles.

Deux parties sont envisagées pour organiser et expliciter notre réflexion. Nous proposons, dans un premier temps, une analyse théorique visant à expliquer l'adoption des démarches compétence dans les organisations. Puis, dans un second temps, nous présentons les

¹ Par « savoirs », nous entendons l'ensemble des « savoirs, savoir être et savoir faire », célèbre triptyque utilisé lorsque l'on cherche à appréhender le concept de compétence.

principaux résultats issus de nos études empiriques et entamons une discussion sur la pertinence de notre modélisation au regard des données qualitatives recueillies.

1. Une analyse théorique des systèmes de rémunération des compétences : proposition de modélisation

Avec notre problématique, nous nous interrogeons sur les raisons qui conduisent les organisations à intégrer le critère de la compétence individuelle dans leur système de rémunération. L'objet de cette première partie théorique est de présenter notre modélisation de recherche, fondée sur deux logiques explicatives spécifiques : une perspective d'efficacité, d'une part et une recherche de légitimité et de conformité, d'autre part.

Afin de résumer notre réflexion, trois parties sont proposées. Nous justifions, tout d'abord, le recours à ces logiques d'efficacité et de légitimité pour expliquer l'émergence et la diffusion des politiques de rémunération des compétences. Par la suite, nous revenons sur les principaux apports des grilles de lecture de la TAO et de la TNI et explicitons, plus précisément, nos deux propositions de recherche.

1.1 Justification des grilles théoriques mobilisées : les logiques d'efficacité et de légitimité au cœur de notre modèle

Afin d'expliquer l'adoption d'un système de rémunération des compétences, nous retenons deux approches différentes fondées sur les logiques d'efficacité et de légitimité. Pour cela, deux cadres d'analyse sont mobilisés : la grille de l'architecture organisationnelle (Jensen et Meckling, 1992) et l'approche sociologique de la théorie néo-institutionnelle (DiMaggio et Powell, 1983). Ces deux grands champs théoriques nous semblent précisément et conjointement pertinents pour expliquer la mise en place de ces mécanismes spécifiques de rémunération.

Notre réflexion s'inscrit dans la logique des travaux de DiMaggio et Powell (1983), de Davis (1991), d'Haunschild (1993) et de Brandes *et al.* (2005). Comme l'ont souligné DiMaggio et Powell (1983, p.148), « les précurseurs dans l'adoption d'innovations organisationnelles sont fréquemment conduits par un désir d'amélioration de leur efficacité ». Mais ces nouvelles pratiques peuvent, selon les propos de Selznick (1957, p.17), « se répandre selon des valeurs qui sont au-delà des exigences techniques ». Rojot (2003, p.423) corrobore ces propos lorsqu'il souligne qu'au sein d'un champ organisationnel², les premiers acteurs qui adoptent une innovation sont souvent guidés par la recherche d'une plus grande efficacité, mais que, par la suite, « ces innovations sont infusées avec une valeur qui dépasse les aspects techniques de la tâche à accomplir, et deviennent source de légitimité ».

Ainsi, notre modélisation est fondée sur le postulat suivant : alors que nous supposons que les entreprises pionnières s'inscrivent dans une logique d'efficacité, nous faisons l'hypothèse que l'adoption et la diffusion des pratiques de rémunération des compétences dans d'autres organisations du même champ ne dépendent pas seulement de cette perspective de performance mais relèvent également de considérations sociologiques institutionnelles.

² Nous reprenons la définition de DiMaggio et Powell (1983, p.148, notre traduction) pour appréhender la notion de champ organisationnel : « les organisations qui, dans l'ensemble, constituent un domaine reconnu de l'environnement institutionnel : les fournisseurs clés, les consommateurs, les agences de régulation et les autres organisations qui produisent des biens ou des services similaires ». Ainsi, nous assimilons la notion de champ organisationnel ou encore de champ institutionnel à celle de secteur d'activité.

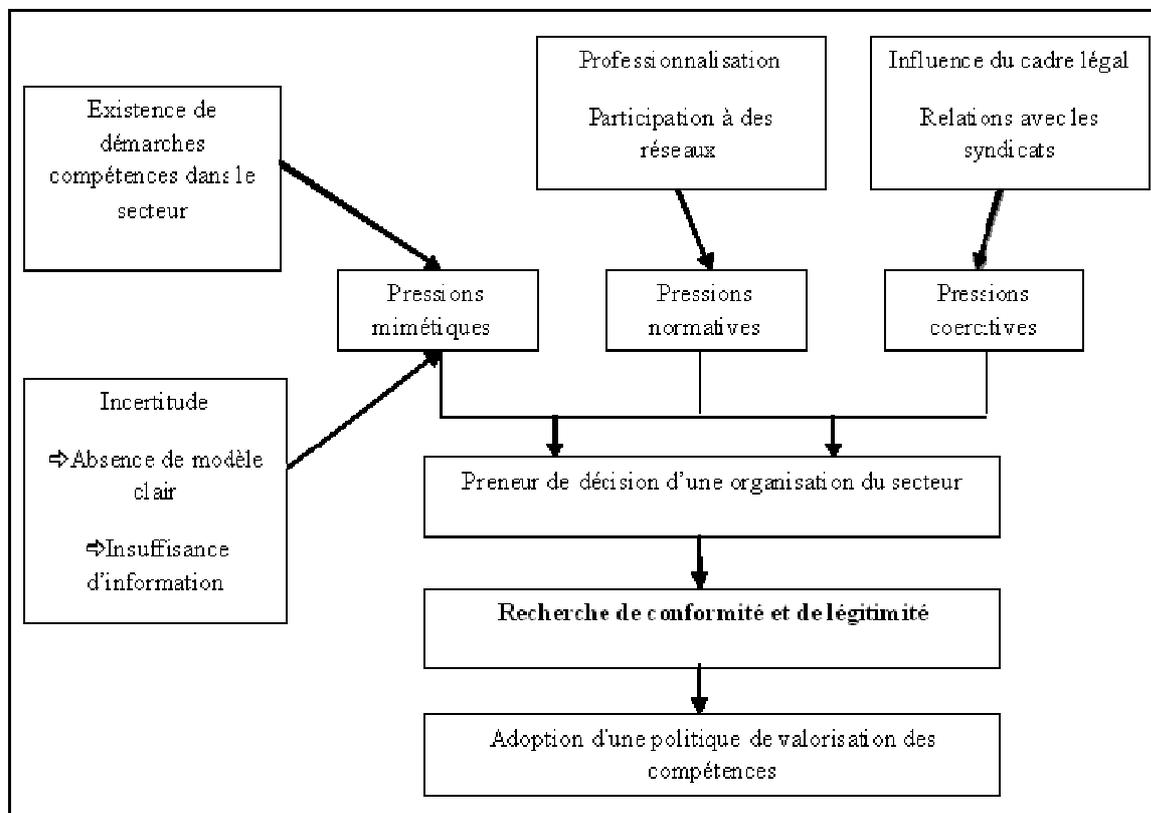
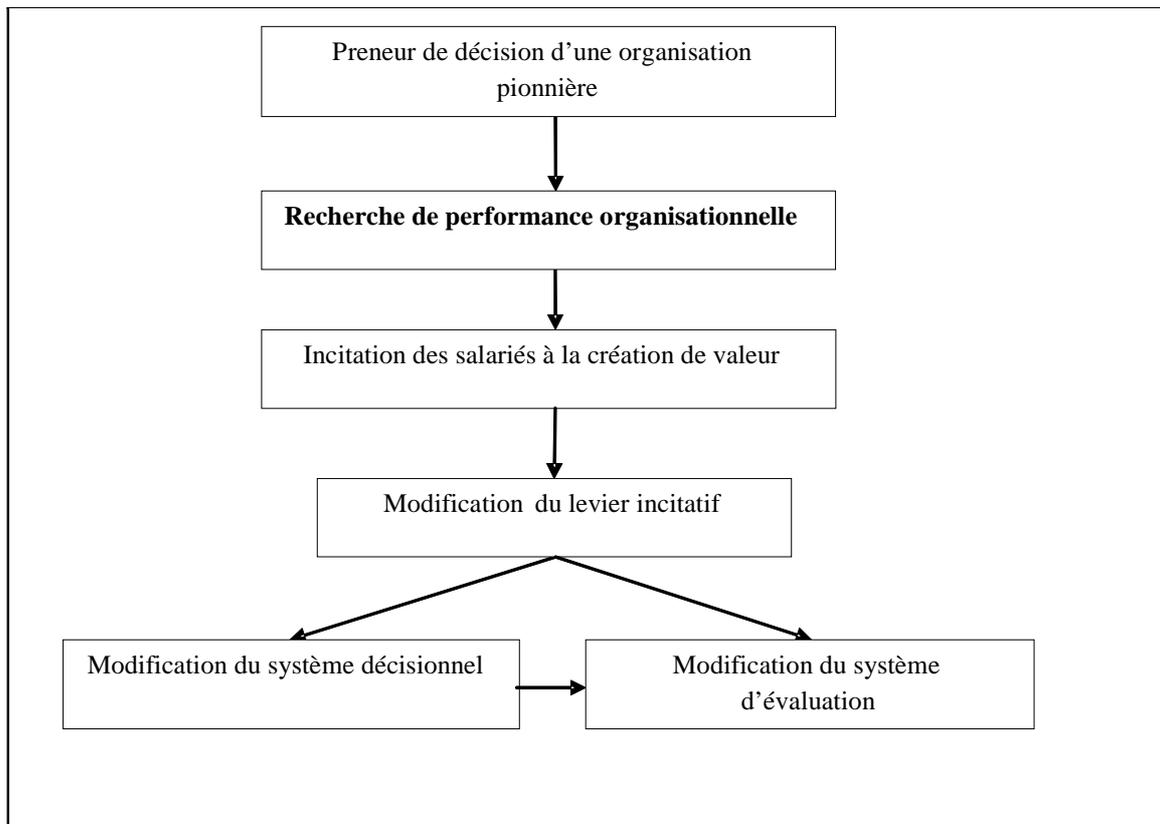
Les recherches et études empiriques menées tendent à montrer que les démarches de valorisation des compétences ont émergé dans un contexte de recherche de performance globale et plus précisément de recherche de nouveaux modes de production, de réactivité, d'innovation, de flexibilité et toujours de productivité. Nombreux sont les auteurs qui considèrent aujourd'hui que les organisations recherchent, à travers les démarches de rémunération des compétences, à améliorer la flexibilité de la main d'œuvre, à diminuer les coûts du travail, à améliorer la qualité des produits ou encore à favoriser la productivité (Jenkins et Gupta, 1985 ; Lawler et Ledford, 1985 ; Gupta et *al.*, 1986 ; Tosi et Tosi, 1986 ; Johnson et Ray, 1993 ; Knouse, 1995). Dans cette perspective, Geffroy et Tijou (2002) ont mis en exergue un ensemble de résultats issus d'enquêtes menées aux Etats-Unis et en Europe sur le thème de la gestion des compétences. Cette synthèse met en lumière deux objectifs principaux : le développement de la performance d'une part et la politique de changement d'autre part. L'étude empirique réalisée par Marbach (1996) sur l'établissement Rochette Cempa Ondulé de Vénizel, spécialisé dans la production de carton ondulé, fait également état de cette recherche d'une plus grande flexibilité dans l'organisation pour expliquer la reconnaissance des compétences dans les systèmes de rémunération. Avec ces divers éléments, nous considérons que l'adoption d'une politique de reconnaissance et de valorisation des compétences individuelles dans les entreprises dites « pionnières » s'explique essentiellement par une recherche de performance organisationnelle.

Il paraît néanmoins fondamental de tenir compte de l'environnement social et institutionnel de l'organisation et de son influence sur les choix organisationnels des entreprises. Le cadre conceptuel de l'agence (et son application en interne, la TAO) peut être interprété comme un ancrage théorique représentant une vision « sous-socialisée » de l'organisation³ (Davis, 1991, p.591). Par leur manque de considération envers l'environnement social au sein duquel les entreprises sont encadrées (Granovetter, 1985), les théories issues du paradigme de l'efficacité peuvent alors apparaître comme insuffisantes dans l'explication des formes organisationnelles (Davis, 1991 ; Haunschild, 1993). Or, les recherches sur l'étude des comportements organisationnels se sont développées et des corpus théoriques se sont attachés à démontrer l'influence et le pouvoir du contexte social. Nous partageons alors le point de vue de Davis (1991) qui cherche à intégrer un cadre social aux préoccupations économiques et financières. Les processus incitatifs, garants de la convergence d'intérêts entre les diverses parties prenantes, conservent néanmoins toute leur pertinence. Ils se voient complétés et enrichis par une approche sociologique des comportements organisationnels. Afin de rendre compte des pressions institutionnelles pouvant influencer sur la prise de décision, nous proposons d'envisager l'adoption d'une politique de valorisation des compétences non plus sous l'angle de l'efficacité mais sous celui de la légitimité. Nous montrons ainsi que lorsque les démarches compétence préexistent, l'adoption et la diffusion dans d'autres organisations du même champ organisationnel dépend davantage d'une recherche de conformité et de légitimité envers l'environnement institutionnel. Peut alors débuter le processus d'institutionnalisation de la pratique dans le champ en question.

La mobilisation de ces deux approches théoriques spécifiques nous conduit à proposer la modélisation suivante :

³ Ces propos peuvent être nuancés dans la mesure où, bien que le cadre théorique de l'agence n'accorde pas autant d'importance que les logiques néo-institutionnelles à la notion d'environnement, il n'en nie pas pour autant son existence. Les paramètres issus de l'environnement institutionnel sont intériorisés dans la fonction d'utilité du décideur, ils sont donc pris en considération, mais ne déterminent nullement les actions de celui-ci. Les comportements sont essentiellement motivés par la maximisation des profits et les processus de coopération reflètent des contrats entre des parties prenantes qui cherchent systématiquement à satisfaire leurs propres intérêts (Jensen, 1983).

Figure n°1 : modélisation théorique



1.2 Les politiques de rémunération des compétences sous le prisme de la TAO

Pour rendre compte de la perspective d'efficacité dans laquelle les organisations dites « pionnières »⁴ semblent se situer, nous choisissons de mobiliser la TAO⁵ et retenons, de fait, une approche disciplinaire de la performance. Dans ce cadre, la mise en œuvre d'un système de rémunération des compétences est issue du choix du dirigeant qui cherche à aligner les intérêts personnels des salariés avec ceux de l'organisation en proposant des mécanismes d'incitation et de contrôle.

La mobilisation de ce cadre théorique nous conduit à envisager la proposition de recherche suivante :

P1. Lorsque l'organisation s'inscrit dans un secteur où les démarches compétence ne sont que peu ou pas développées, la décision d'adopter une politique de reconnaissance et de valorisation des compétences individuelles est issue d'une recherche de mécanismes incitatifs, favorisant la performance organisationnelle.

Ainsi, dans cette perspective théorique, nous considérons que l'équipe dirigeante, en s'inscrivant dans une recherche de performance disciplinaire, va chercher à instaurer des mécanismes de rémunération incitatifs et peut, de fait, s'orienter vers l'adoption d'une politique de rémunération des compétences. Toujours selon la grille de la TAO, cette quête de performance va inéluctablement s'accompagner de modifications organisationnelles internes. Ces dernières concernent le système de délégation de l'autorité décisionnelle et le système de contrôle (lui-même décomposé en système incitatif et système d'évaluation de la performance).

Pour cette raison, nous pouvons préciser notre première proposition qui reste assez générale. Nous considérons alors que cette recherche de performance passe par :

- La mise en place de mécanismes incitatifs : ceux-ci peuvent se développer par la création d'outils de rémunération fondés sur l'acquisition de compétences nouvelles.
- La décentralisation des pouvoirs décisionnels au sein de ligne hiérarchique : il s'agit, pour la direction, de déléguer certaines décisions au management intermédiaire (hiérarchie de proximité ou N+1) et aux unités opérationnelles.
- L'existence de procédures d'évaluation qui passe par la mise en œuvre d'entretiens annuels de compétences.

Revenons brièvement sur chacun de ses trois axes qui constituent, rappelons le, les trois « piliers » de l'architecture organisationnelle – désormais AO –.

En introduisant le concept de compétence dans sa politique de gestion et de rémunération, l'équipe dirigeante cherche à améliorer sa performance en agissant sur **un mécanisme d'incitation particulier**. Nous supposons, dans ce cas, que la prise en considération de la compétence dans les systèmes de rétribution est un moyen d'inciter les individus à participer à la création de valeur de l'entreprise. En valorisant les compétences, l'équipe dirigeante cherche à rétribuer les salariés pour leur participation à la performance de l'organisation, qui passe par l'acquisition et le développement de nouveaux savoirs. Murray et Gerhart (1998)

⁴ Par « organisations pionnières », nous entendons les organisations qui évoluent dans un secteur où les démarches compétence sont peu ou pas développées et qui choisissent de se lancer dans un tel système de rémunération.

⁵ Rappelons que la TAO est l'application en interne de la théorie positive de l'agence (Jensen et Meckling, 1976). A défaut de s'intéresser aux relations d'agence entre les actionnaires et les dirigeants, la TAO se focalise sur l'organisation interne de l'entreprise et analyse, par conséquent, les conflits d'intérêts entre les salariés et les organes de direction.

rappellent que c'est en rémunérant les attributs personnels des individus (connaissances, compétences, capacités...) que les organisations espèrent inciter les salariés à s'investir dans leur travail et à les encourager à développer leurs compétences. Certaines expériences de valorisation des compétences dans les grandes entreprises sidérurgiques viennent corroborer cette affirmation. Dans des entreprises telles que Cockerill Sambre, SSAB, Usinor ou encore Voest Alpine, l'objectif est en effet de provoquer une modification des attitudes et des comportements au travail et ce, notamment, « en expliquant à l'ensemble des employés comment fonctionne l'entreprise dans son intégralité et comment ils contribuent à ce fonctionnement » (Den Hertog et Mari, 2006, p.22). En incitant les salariés à développer leur champ de compétences, l'organisation recherche leur investissement, leur productivité et ce, en vue d'améliorer la performance globale. Ainsi, un système de rémunération qui vise à récompenser l'acquisition de compétences nouvelles va inciter les salariés à contribuer à la performance de l'organisation et peut être qualifié de contrat de rémunération efficient.

Ainsi, sous cet angle théorique, **nous supposons que pour inciter les salariés à participer à la performance de l'organisation, la direction met en place une politique de rémunération des compétences individuelles.**

Comme le soulignent Brickley et *al.* (2001, p.272), la modification de l'une des composantes de l'AO s'accompagne incontestablement d'une évolution des deux autres si l'entreprise cherche à maintenir voire à accroître sa performance. Pour cette raison, nous supposons que dans une perspective de recherche d'efficacité, l'équipe dirigeante va tenter de conserver la cohérence de son architecture. A cette fin, elle accompagnera la mise en place de ce mécanisme incitatif, par une délégation de son autorité décisionnelle et par l'élaboration d'un système d'évaluation, garant de la bonne utilisation des droits.

Lorsqu'une organisation propose une forme de rémunération incitative, il est nécessaire, en effet, que l'introduction de ce mécanisme s'accompagne **d'une décentralisation du processus décisionnel**, pour que les salariés puissent répondre de ces incitations en agissant dans l'intérêt de l'organisation : « Si une firme adopte une politique de rémunération incitative, visant à motiver ses salariés, il est important que des droits décisionnels soient accordés à ces mêmes employés et ce, afin qu'ils puissent répondre de ces incitations » (Brickley et *al.*, 2001, p.272, notre traduction). Jensen et *al.* (2004, p.78) corroborent ces propos. Pour ces auteurs, un système n'est incitatif que dans la mesure où les salariés non seulement sont capables d'agir sur la création de valeur de l'entreprise mais aussi comprennent précisément de quelle manière ils peuvent affecter et donc créer de la performance.

Ainsi, **nous supposons que la mise en œuvre d'une politique de rémunération incitative, rémunérant les compétences est liée à une décentralisation de l'autorité décisionnelle vers les niveaux intermédiaires et opérationnels.**

Plus précisément, nous considérons que l'encadrement intermédiaire doit assumer un tout nouveau rôle ainsi que de nouvelles responsabilités. Outre ses prérogatives dans la conception d'outils, comme l'établissement des référentiels de compétence (Brochier et Oiry, 2003), la hiérarchie de proximité est dotée en effet d'un nouveau pouvoir d'évaluation et de sanction (Baraldi et *al.*, 2002, p.135). Ces *managers* de proximité connaissent aussi bien les compétences à maîtriser que les individus qu'ils encadrent et c'est en ce sens qu'ils sont les plus à même de prendre les décisions relatives aux évolutions de carrière et aux augmentations salariales. Les unités opérationnelles peuvent elles aussi être concernées par cette décentralisation de l'autorité. Des études empiriques (Kalck et *al.*, 2002) montrent en effet que les référentiels de compétence sont construits en collaboration avec l'encadrement intermédiaire et les opérationnels. Ces derniers sont censés connaître parfaitement les tâches à

effectuer et disposent d'une connaissance pertinente et spécifique à leur travail (fonction) leur permettant de participer à la construction de ces échelles de compétences. Nous pouvons ainsi considérer que les opérationnels, en collaboration avec leurs superviseurs directs, sont les plus enclins à participer à l'élaboration des référentiels de compétences, référentiels qui détaillent, d'une manière générale, les compétences spécifiques à l'emploi pour chaque domaine d'activité. Aussi, la plus grande latitude offerte aux salariés dans l'évolution de leur parcours professionnel peut témoigner de cette décentralisation de l'autorité décisionnelle. Pour Brochier *et al.* (2001, p.1), la réussite d'une démarche compétence repose, avant toute chose et pour partie, sur « l'initiative d'un salarié-acteur ».

Enfin, la décentralisation des droits décisionnels sous-jacente à l'introduction d'un mécanisme de rétribution incitatif peut engendrer des risques de comportements opportunistes chez les agents qui se voient attribuer de nouvelles prérogatives. Comme le précise le modèle du comportement humain de la théorie positive de l'agence, les agents sont rationnellement tentés de tirer profit de leur avantage informationnel et de poursuivre ainsi leur intérêt personnel à défaut de celui de l'organisation. Ceci explique la nécessité de proposer des **mécanismes d'évaluation de la performance** qui viennent s'adjoindre au système incitatif de rémunération pour former les procédures de contrôle, elles-mêmes garantes de l'efficacité disciplinaire. Dans la perspective d'une démarche de gestion et de rémunération des compétences, la mise en place de méthodes d'évaluation de la performance va consister à vérifier et contrôler l'atteinte et la maîtrise de compétences individuelles. L'encadrement de proximité et les unités opérationnelles ne supportant que marginalement les conséquences monétaires de leurs décisions, il est nécessaire de les contraindre à un système d'évaluation permettant de juger de l'efficacité de leurs actions sur la création de valeur de l'entreprise. L'entretien annuel d'évaluation des compétences, outil majeur dans les processus d'instrumentation des démarches compétence constitue, selon nous, le principal mécanisme d'évaluation et de contrôle.

Par conséquent, **nous supposons que la décentralisation du pouvoir décisionnel est associée à la mise en œuvre de procédures d'évaluation des compétences individuelles des salariés.**

Nous souhaitons désormais montrer que lorsque les démarches compétence préexistent dans un champ particulier, d'autres variables explicatives, ne dépendant pas du cadre conceptuel de l'efficacité, mais relevant d'une recherche de conformisme et de légitimité, s'avèrent pertinentes.

1.3 Une lecture néo-institutionnelle des politiques de rémunération des compétences

Afin de rendre compte de la perspective de légitimité, nous mobilisons l'approche sociologique de la théorie institutionnelle. Les recherches sociologiques institutionnelles sont centrées sur ce que Granovetter (1985) appelle « l'insertion sociale et historique » de l'activité économique. Les organisations sont encastrées au sein de réseaux de relations sociales. Cette notion « d'encastrement » illustre l'influence qu'exercent les forces sociales de l'environnement sur les choix possibles de l'organisation et met en exergue l'adoption de structures sans prise en compte de considération d'efficacité (Palmer *et al.*, 1993, p.100). Comme le rappelle Desreumaux (2004), la TNI est un courant apparu il y a environ une vingtaine d'années. Parmi ses écrits fondateurs, nous pouvons en citer deux particuliers, qui restent ceux les plus fréquemment cités : ceux de Meyer et Rowan (1977) et ceux de DiMaggio et Powell (1983). La TNI accorde une place centrale au concept d'environnement

social et institutionnel. L'idée d'un contrôle externe pesant d'une manière particulièrement forte sur les organisations est en effet présente. Pour expliquer les structures et les pratiques organisationnelles, le courant sociologique institutionnel insiste davantage sur les pressions sociales en n'accordant qu'une influence minimale voire nulle aux motivations économiques et financières (Rogers et al., 2007). Les entreprises ne s'organisent pas de manière rationnelle, mais évoluent, au contraire, en fonction des pressions subies, qui peuvent être internes ou externes au champ organisationnel (DiMaggio et Powell, 1983).

Notre modélisation nous conduit à considérer que les logiques de légitimité peuvent supplanter celles d'efficacité pour expliquer l'adoption et la diffusion des démarches compétence lorsque ces dernières préexistent au sein d'un champ particulier. Elles témoignent alors d'un processus d'institutionnalisation desdites démarches. En effet, une fois la pratique organisationnelle répandue, des considérations relevant de l'ordre de la légitimité peuvent venir accompagner ou même supplanter les considérations économiques inhérentes à une recherche d'amélioration de la performance. À défaut de vouloir devenir davantage efficaces, les organisations peuvent chercher à s'inscrire dans des logiques d'homogénéisation en vue d'adopter des pratiques similaires à celles de leurs pairs et d'accroître par là même leur légitimité au sein de leur environnement institutionnel (DiMaggio et Powell, 1983). Les comportements de « *Benchmarking* » se sont développés durant les dernières années et sont aujourd'hui largement répandus particulièrement dans le domaine de la GRH. Cette logique de mimétisme dans les pratiques organisationnelles est renforcée par le développement de cabinets de consultants, d'associations de professionnels ou encore de séminaires de formation interentreprises (Livian et Baret, 2002, p.298).

Nous avons donc envisagé une deuxième proposition de recherche faisant état de la quête de légitimité des organisations qui pourraient chercher, avant toute chose, à adopter des pratiques managériales conformes à celles de leurs pairs :

P2. Lorsque l'organisation s'inscrit dans un secteur où les démarches compétence préexistent, la décision d'adopter une politique de reconnaissance et de valorisation des compétences individuelles est influencée par l'existence de pressions institutionnelles.

Pour tenter de caractériser et d'identifier lesdites pressions externes, nous reprenons les travaux de DiMaggio et Powell (1983) et retenons la forme institutionnelle de l'isomorphisme⁶. Des forces de natures mimétique, normative et coercitive peuvent alors contraindre les organisations à homogénéiser leur démarche en adoptant une politique de rémunération des compétences.

Afin de préciser les sources des pressions institutionnelles existantes dans notre modélisation, nous allons brièvement exposer les forces mimétiques, normatives et coercitives qu'il est possible d'envisager lorsque l'on s'intéresse à la diffusion des démarches compétence.

L'isomorphisme mimétique est le processus qui conduit une organisation à adopter une structure ou une politique commune à celle de ses pairs et ce, plus particulièrement lorsque l'environnement se caractérise par son incertitude ou son ambiguïté. Un environnement particulier peut être considéré comme incertain ou ambigu lorsque, notamment, les organisations qui évoluent en son sein « sont confrontées à un problème dont les causes sont obscures et les solutions inconnues » (Huault, 2002, p.105). Ce processus d'imitation s'explique notamment par le fait que les organisations se retrouvent dans l'incapacité

⁶ Contrairement à l'isomorphisme compétitif, où les concepts de rationalité et d'efficacité dominent (Hannan et Freeman, 1989), l'isomorphisme institutionnel relève, quant à lui, du domaine de la légitimité.

d'imaginer des solutions nouvelles. Aussi, les comportements mimétiques des organisations peuvent être favorisés par la présence et l'influence des cabinets de conseil (Huault, *ibid*). Ces professionnels du management peuvent au cours de leur activité professionnelles disséminer les bénéfices d'une pratique de gestion particulière et inciter les organisations, parfois même de manière inconsciente, à implanter tel ou tel type d'outil. Sous des conditions d'incertitude, les organisations sont beaucoup plus enclines à l'influence de ces consultants. Elles manquent en effet de « certitude » sur les pratiques de management à adopter et peuvent ainsi avoir davantage tendance à « imiter » les pratiques les plus identifiables dans un champ particulier. La propagation des cabinets de consultants travaillant sur la thématique de la gestion et de la rémunération des compétences, ou plus largement encore sur les pratiques d'individualisation des salaires, est un indicateur du développement des pressions mimétiques.

Pour ces raisons, nous supposons que l'existence de démarches compétence dans un champ caractérisé par son ambigüité et/ou son incertitude, accompagné par la recrudescence de cabinets de consultants signalent la présence de pressions mimétiques pouvant influencer la prise de décision.

L'isomorphisme normatif se définit comme le résultat d'un processus de professionnalisation⁷. Il s'agirait d'une diffusion d'idées et d'une transmission de normes entre les professionnels d'une même branche d'activités. Les pressions normatives se développent suite à « l'acceptation » des pratiques, acceptation qui se traduit par exemple, par la création de standards ou d'accords au niveau des réseaux et des associations de professionnels (Brandes et *al.*, 2005, p.107). Les réseaux constituent la base des pressions de type normative puisqu'ils sont des sources d'information et de nouvelles idées pour les preneurs de décisions organisationnelles (Galaskiewicz et Wasserman, 1989). A défaut de rechercher la pratique la plus efficace, les décisionnaires vont souhaiter « copier » les démarches qui prévalent au sein de leurs réseaux. Les membres d'une même profession tentent ainsi de démontrer la conformité de leurs décisions compte tenu des normes qui apparaissent légitimes dans le secteur.

Ainsi, nous supposons que l'existence et la formation de réseaux de professionnels en lien avec la thématique de la rémunération des compétences au sein d'un champ particulier signalent la présence de pressions normatives qui peuvent influencer la prise de décision.

Enfin, **l'isomorphisme coercitif** résulte des pressions formelles ou informelles exercées sur l'organisation, soit par l'environnement légal, soit par les autres organisations de son secteur d'activité. Compte tenu de notre problématique, les sources de pressions coercitives qu'il nous semble pertinent de retenir concernent essentiellement l'ensemble des cadres réglementaires régissant les systèmes de rémunération, les procédures de certification qualité ISO, ainsi que l'influence et le pouvoir des organisations syndicales.

Le rôle joué par la loi ne peut être négligé lorsque l'on aborde la question des politiques de rémunération. L'intégration de la compétence dans les systèmes de rémunération traduit une volonté d'individualisation des salaires. Or, la mise en place de traitement différencié, en ce qui concerne les rémunérations, reste très réglementée aux yeux de la loi⁸. La différenciation des salaires des individus en fonction des compétences démontrées reste une pratique licite aux yeux de la loi à partir du moment où celle-ci se justifie de manière objective (Lattes et *al.*, 2007). Aussi, nous ne pouvons traiter les systèmes de gestion et de rémunération des

⁷ Huault (2002b, p.104) décrit la professionnalisation comme « l'ensemble des efforts collectifs des membres d'une profession pour définir leurs conditions et méthodes de travail et établir une base légitime à leurs activités, leur garantissant un degré d'autonomie suffisant ».

⁸ Aubert-Monpeyssen (2005, p.22) rappelle que le droit européen comme le droit interne retiennent le principe selon lequel des « raisons économiques objectivement justifiées » ou des « éléments objectifs étrangers à toute discrimination » peuvent fonder « une différence de rémunération entre deux fonctions de valeur égale ».

compétences sous l'angle légal, sans nous référer à la loi Borloo sur la GPEC (Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences) du 18 janvier 2005. Bien que cette loi n'oblige pas les organisations à adopter une démarche de gestion, ou plus encore, de rémunération des compétences, elle les contraint à s'investir davantage dans l'accompagnement des parcours professionnels des salariés ainsi qu'au développement de leur employabilité. Cette loi a, en d'autres termes, incité l'ensemble des organisations – c'est-à-dire celles qui doivent se soumettre à la loi de 2005 (organisations de plus de 300 salariés) et celles qui ont le choix – à se sensibiliser à la thématique de la compétence. Au regard de nos propos, les pressions coercitives issues du cadre légal semblent influencer les choix des organisations de deux manières particulières : elles inciteraient tout d'abord les organisations à plus s'intéresser aux parcours professionnels des individus et au développement de leurs compétences, mais aussi, elles iraient davantage dans le sens d'une individualisation « contrôlée » des salaires.

Outre le cadre légal, une autre source particulière de pressions coercitives peut être envisagée. Il s'agit du développement des normes de certification qualité ISO. A l'instar de Klarsfeld et Roques (2003), nous considérons que les normes ISO peuvent être à l'origine de pressions coercitives puisqu'elles imposent des contraintes en termes de qualité, qui suivant les secteurs d'activité, peuvent être plus ou moins contraignantes. Parmi les recommandations des différentes normes ISO, nous retrouvons la mise en place d'une organisation plus efficiente et plus cohérente des ressources humaines. Nous pouvons, à titre d'exemple, citer les normes ISO 9001 version 1994 et version 2000 qui abordent notamment la question de la compétence et élaborent des recommandations en termes de gestion des compétences salariales⁹. Ainsi, en vue de démontrer la qualité de leur procédures et de répondre aux exigences des certifications ISO, les organisations peuvent être contraintes d'envisager et d'implanter une démarche compétence. A l'instar de Defélix (2006), nous souhaitons analyser les impacts de la normalisation sur le développement des systèmes de gestion des compétences.

Aussi, les représentants du personnel et les organisations syndicales qui interviennent dans l'élaboration des politiques de rémunération peuvent, de fait, être à la source de pressions coercitives particulières. La signature de l'accord ACAP 2000 pour les entreprises sidérurgiques illustre parfaitement une forme « d'acceptation ou de reconnaissance » des politiques de rémunération des compétences et marque ainsi une étape importante dans le processus d'institutionnalisation de la pratique. Cet accord, qui vient en quelque sorte légitimer ces systèmes de rémunération, peut encourager l'adoption et la diffusion de ces pratiques au sein de ce secteur particulier. Néanmoins, nous constatons qu'ACAP 2000 et, dans une moindre mesure, l'accord sur la GPEC des industries pharmaceutiques, restent parmi les seuls procédures et accords spécifiques à avoir été formalisés au niveau national (Zimmermann, 2000, p.12). La relative réticence des organisations syndicales à accepter une plus grande individualisation des salaires peut expliquer, en partie, ce constat. A titre d'exemple, nous pouvons revenir sur le refus de signature des principaux syndicats représentatifs des premiers accords de grilles à critères classants, notamment dans les industries métallurgiques et chimiques (Tallard, 2001).

Compte tenu de ces différentes réflexions, **nous supposons que le cadre légal, les procédures de certification ISO mais aussi le développement de négociations syndicales engendrent l'apparition de pressions coercitives qui peuvent influencer la prise de décision.**

⁹ Defélix (2006, p.76) revient en détail sur les recommandations de la norme ISO 9001 version 2000 en termes de gestion des compétences.

2. Présentation et interprétation des résultats empiriques

L'objet de notre article est de proposer un modèle explicatif de l'adoption des systèmes de rémunération des compétences individuelles. Au-delà de notre analyse théorique, nous souhaitons proposer une validation empirique permettant de juger de la pertinence des propositions de recherche envisagées.

Au sein de cette seconde partie, nous allons synthétiser les principaux résultats empiriques obtenus suite au test de notre modélisation théorique. Pour ce faire, nous revenons, tout d'abord, sur nos choix méthodologiques et présentons brièvement les deux études de cas réalisées sur la fromagerie Gaugry, d'une part, et l'usine Allevard d'Ascométal, d'autre part. Puis, nous exposons les principaux résultats obtenus suite à l'analyse de nos données qualitatives. Enfin, nous proposons une discussion autour de la pertinence de la modélisation envisagée.

2.1 Justification des choix méthodologiques

Pour tenter de répondre à notre problématique, nous choisissons de mener une étude qualitative sur deux organisations particulières qui disposent d'un système de rémunération des compétences individuelles : la fromagerie Gaugry (secteur agro-alimentaire) et l'usine d'Ascométal Allevard (secteur sidérurgique). Le choix de ces deux entreprises est guidé par notre modélisation théorique. En effet, avec cette dernière, nous montrons que l'adoption et la diffusion des systèmes de rémunération des compétences passent par plusieurs étapes. Nous supposons en effet que l'adoption de ces pratiques dans les entreprises dites « pionnières » s'inscrit dans une logique d'efficience, alors que leur diffusion dans d'autres organisations du même champ s'explique davantage par la présence de pressions institutionnelles plus ou moins contraignantes. Il nous a semblé alors particulièrement pertinent de retenir deux organisations spécifiques. Une première, la fromagerie Gaugry, issue d'un secteur où les démarches compétence sont encore peu répandues nous permet de conclure quant à la pertinence de la grille de l'AO. Une seconde organisation, Ascométal Allevard, davantage susceptible d'être influencée par des pressions institutionnelles parce qu'inscrite, cette fois-ci, dans un secteur où des démarches compétence ont déjà pu voir le jour, nous offre l'opportunité de tester le pouvoir explicatif de la grille sociologique institutionnelle.

D'un point de vue épistémologique, notre démarche est de nature hypothético-déductive. Nous proposons une modélisation théorique que nous confrontons aux réalités empiriques des organisations. En effet, contrairement au raisonnement de type inductif qui consiste à dériver, à partir d'énoncés singuliers, des énoncés universels, nous choisissons de privilégier une démarche de nature déductive qui conduit du général au particulier. Avec cette approche, nous appliquons nos cadres conceptuels à une question de recherche particulière et ne cherchons pas, à l'inverse, à construire une théorie à partir d'expériences vécues. Dès lors, notre méthodologie nous amène à vérifier l'exactitude des propositions théoriques envisagées en amont.

2.1.1 Présentation des deux terrains d'étude

Revenons brièvement sur les spécificités de chacune de ces deux entreprises.

La fromagerie Gaugry, tout d'abord, est une PME de 30 salariés engagée dans une démarche de gestion et de rémunération des compétences depuis 2004. L'objectif principal, pour cette petite structure, fut d'intégrer un système qui ne soit ni trop complexe, ni trop lourd

à gérer. Cette entreprise s'est appuyée sur une pluralité d'outils pour fonder son instrumentation :

- des référentiels métiers : élaborés à partir d'une description précise et détaillée des tâches à effectuer,
- une grille d'habilitation : elle reflète la cartographie des compétences des salariés et sert de support pour apprécier et évaluer l'acquisition et la maîtrise desdites compétences,
- un système de classification et de rémunération : grille qui permet de calculer de nouveaux coefficients à partir de ceux de la classification conventionnelle en fonction des compétences démontrées. Le salaire de base de chacun dépend ainsi du niveau de compétence atteint. Précisons que cet outil a été le plus long et le plus délicat à mettre en place,
- un système d'évaluation : une double évaluation annuelle est organisée entre d'une part, le salarié et son hiérarchique direct et, d'autre part, le salarié et le responsable QSE (qualité-sécurité-environnement),
- un système de formation et de sensibilisation au développement des compétences individuelles.

La mise en œuvre et l'exploitation de ces divers outils sont les garants, pour cette entreprise, d'un système visant à reconnaître et valoriser concrètement les compétences de ses salariés.

Ascométal Allevard, quant à elle, est une entreprise de 520 salariés, spécialisée dans la production d'acier et donc inscrite dans le secteur de la sidérurgie. Cette entreprise dispose d'un recul beaucoup plus important puisqu'elle s'est engagée dans une démarche compétence depuis les années 1990 (deux tentatives qui se sont traduites par des échecs ont précédé la démarche actuelle en vigueur). La mise en place de ce système compétence s'avère plus complexe que celui de l'entreprise Gaugry. Il repose sur un système matriciel basé à la fois sur la certification des compétences détenues et sur la tenue d'un poste de travail (ceci afin de faire « cohabiter » les notions de compétence et de poste de travail, cette dernière étant indissociable des métiers du secteur sidérurgique). Précisons que deux outils principaux sont au cœur de l'instrumentation de cette démarche : le système de certification et le processus d'habilitation. Revenons brièvement sur chacun d'entre eux.

- la certification : elle permet la reconnaissance des compétences et constitue 90% de la rémunération des salariés. Des entretiens de certification sont organisés, non pas de manière automatique et annuelle, mais lorsque la hiérarchie le juge nécessaire ou quand le salarié en fait expressément la demande,
- l'habilitation : elle représente la part individuelle selon la performance démontrée dans la tenue du poste de travail et constitue 10% de la rémunération des salariés. Cet outil est déconnecté de la compétence et se rattache, à l'inverse, au poste de travail.

Au même titre que pour la fromagerie Gaugry, nous constatons que la démarche d'Ascométal Allevard révèle une réelle instrumentation avec la conception d'outils spécifiques permettant une véritable rémunération des compétences individuelles.

2.1.2 Retour sur la démarche de collecte et de traitement des données qualitatives

Les données proviennent pour l'essentiel, de trois sources différentes. Des entretiens semi-directifs ont tout d'abord été entrepris auprès des principaux décideurs de chaque organisation. Pour Ascométal Allevard, nous avons pu obtenir les témoignages du DRH du site, l'investigateur principal de la démarche compétence, mais aussi de la RRH en charge de

l'implantation du système ainsi que celui du responsable social, garant de la démarche et chargé de l'évaluation des salariés. En ce qui concerne l'entreprise Gaugry, un premier entretien a été réalisé avec le responsable QSE, qui reste l'unique initiateur de la démarche. Nous nous sommes également entretenus avec un employé stagiaire qui avait précisément été recruté pour la mise en œuvre du système.

Aussi, des documents de travail internes ont pu être récoltés. Ces derniers nous ont surtout permis de comprendre et de détailler les démarches compétence de chaque entreprise.

Enfin, nous avons effectué des recherches sur Internet et recueilli quelques articles pertinents sur la démarche compétence d'Ascométal.

En ce qui concerne le traitement de nos données qualitatives, nous avons réalisé une analyse de contenu des entretiens et des divers documents recueillis. Après la récolte de nos données dites « brutes » – c'est-à-dire les données qui figurent dans les transcriptions des notes de terrain – nous avons sélectionné les plus pertinentes au regard de notre problématique, pour pouvoir ensuite, les simplifier et les transformer¹⁰. Le tableau ci-dessous résume la liste des codes utilisés et explique leur signification.

Tableau n°1 . Liste des codes pour l'analyse de contenu

Code	Concept	Principe d'attribution
DEM	Instrumentation de la démarche compétence	Revient sur les principaux outils supports de la démarche.
DECI	Décision / processus décisionnel	Souligne les initiatives personnelles de l'équipe dirigeante en termes de prise de décision.
PERF	Performance et contribution des salariés à la création de valeur	Révèle l'existence d'objectifs de performance et signale la volonté d'inciter les salariés à participer activement à la performance de l'organisation
AO, avec - AO/DD - AO/INC - AO/EVAL - AO/LIEN	Architecture Organisationnelle	Identifie les trois piliers de l'AO : les DD, le système d'incitation et le système d'évaluation. Un code supplémentaire, AO/LIEN permet d'insister sur les liens existants entre les systèmes d'évaluation des compétences et leurs rémunérations.
CONF	Conformité	Démontre la recherche de conformité de l'organisation, la volonté de signaler son statut de « bonne organisation ».
MIM	Pressions mimétiques	Révèle l'existence de pressions mimétique.
NOR	Pressions normatives	Témoigne de processus de professionnalisation, de normalisation.
COER	Pressions coercitives	Manifeste l'apparition de contraintes légales ou réglementaires dans l'implantation de la démarche.

¹⁰ Nous n'avons pas utilisé de logiciels spécifiques pour le traitement de nos données qualitatives et avons procédé à un codage manuel.

C'est alors à partir de ces codes que nous avons pu répertorier et analyser les données pertinentes au regard de notre problématique et de notre cadre conceptuel. Plus précisément, nous avons construit des tableaux nous permettant de faire apparaître lisiblement le texte narratif et les codes associés. A titre d'exemple, deux codes particuliers « DEC » et « PERF », nous ont permis de repérer les données qualitatives ayant trait au processus décisionnel et à la recherche de performance des deux entreprises. Nous avons procédé de manière analogue pour l'ensemble des codes et avons ainsi tenté de « capter » tous les éléments narratifs se rapportant à nos concepts clés.

2.2 Principaux résultats obtenus

L'analyse des données qualitatives recueillies nous permet d'apporter des éléments de réponse à nos deux grandes propositions de recherche. Pour tenter de synthétiser ces résultats de manière pertinente, nous présentons, dans un premier temps, l'analyse des deux cas sous le prisme de la TAO. Puis, dans un deuxième temps, nous étudions les démarches de ces organisations à l'aune de la TNI pour tenter de voir si des pressions institutionnelles ont pu être à l'origine de l'implantation de ces dernières.

2.2.1 Application de la TAO aux deux cas étudiés

En appliquant la grille de l'AO aux deux organisations étudiées, nous cherchons à juger la pertinence de ce cadre théorique pour expliquer l'adoption de leur politique de rémunération des compétences.

Est-ce avant tout pour améliorer leur architecture organisationnelle et donc leur performance que ces organisations se sont engagées dans cette politique ?

Tout d'abord, alors que les données démontrent clairement la perspective d'efficience dans laquelle la fromagerie Gaugry évolue, il semble que, bien qu'il existe des objectifs de performance affichés chez Ascométal Allevard, ceux-ci restent déconnectés de la démarche compétence.

Les données recueillies chez Gaugry soulignent la volonté de la direction de mettre en place une pratique qui améliore sa performance organisationnelle. Le principal vecteur de performance, selon le décideur, est de développer la polyvalence et la polycompétence de son personnel de production. Il met en avant le fait que c'est avant tout cette volonté de disposer d'une main d'œuvre flexible et polyvalente qui a conduit la fromagerie à adopter une démarche de reconnaissance et de rémunération des compétences.

Au regard des données qualitatives disponibles chez Ascométal, nous constatons que les objectifs de performance, même s'ils existent, ne prédominent pas dans les discours des principaux investigateurs de cette démarche compétence. Nous notons également que la méconnaissance des enjeux de la démarche compétence au niveau de l'ensemble des salariés est un élément qui nous conduit à relativiser la perspective d'efficience dans laquelle l'entreprise pourrait évoluer. En effet, les enjeux de cette nouvelle politique RH n'ont pas été pleinement compris et intégrés par l'ensemble du personnel lors des premières années de son implantation. La RRH nous explique à ce sujet que durant les premières années d'existence de l'outil, même si le système était connu par tous, il n'était pas toujours correctement appliqué. La multiplication des procédures ainsi que l'obligation de respecter de nouvelles consignes ont en effet participé à rendre cette démarche particulièrement complexe à gérer.

Dans le cadre de la TAO, il est nécessaire de maintenir la cohérence de l'architecture organisationnelle de l'entreprise pour assurer sa performance. Nous avons alors cherché à analyser la structure interne des deux organisations en nous focalisant plus particulièrement sur leurs éventuels mécanismes incitatifs mais aussi sur l'existence ou non d'une décentralisation des pouvoirs décisionnels ainsi que sur la réalisation d'entretiens annuels de compétences, garants de la bonne utilisation des droits précédemment délégués.

Intéressons nous, dans un premier temps, au cas de la fromagerie Gaugry.

Le caractère incitatif du système de rémunération de l'entreprise Gaugry est particulièrement mis en exergue. Après l'analyse des données qualitatives, nous constatons que l'aspect incitatif du système compétence se retrouve à deux niveaux particuliers : non seulement cette nouvelle démarche RH offre la possibilité aux salariés d'enrichir leur parcours professionnel, mais elle leur concède également des augmentations de salaire individualisées avec la maîtrise de compétences supplémentaires. Ce nouveau système, aux yeux du décideur, présente l'avantage d'offrir aux salariés des parcours professionnels riches et diversifiés. L'individualisation des salaires selon l'acquisition de compétences est également un vecteur de motivation particulièrement important. Le système est en effet construit sur la base d'une relation entre, d'une part, la maîtrise de compétences particulières et, d'autre part, l'évolution du coefficient salarial. Un salarié qui souhaite améliorer son coefficient devra inéluctablement acquérir des compétences additionnelles. Ce système de rémunération, qui lie le développement des compétences et les évolutions de salaire, est ainsi le levier incitatif proposé par la fromagerie. De plus, un système peut être qualifié d'incitatif dans la mesure où il « récompense » en cas de bonnes performances et où il « punit » lorsque les objectifs ne sont pas atteints. Nous retrouvons en quelque sorte cette idée dans la politique de la fromagerie Gaugry. Même s'il n'existe pas de « sanctions » en tant que telles, le salarié ne pourra pas bénéficier d'augmentations individuelles liées à une amélioration de son coefficient s'il refuse d'acquérir de nouvelles compétences ou d'améliorer celles déjà détenues. Ainsi, à partir de ces diverses réflexions, nous considérons que l'entreprise Gaugry a adopté cette démarche de reconnaissance et de valorisation des compétences individuelles en vue de modifier son levier incitatif. Par ce biais, en effet, l'organisation a transformé sa politique de rémunération pour la rendre plus motivante, plus incitative.

Aussi, **au regard des données analysées, nous constatons que l'entreprise Gaugry a très largement modifié son système de délégation du pouvoir décisionnel suite à l'adoption de sa démarche compétence.** Les différents rôles ont été clairement établis et nous pouvons souligner l'importance des prérogatives de l'encadrement intermédiaire, en termes d'évaluation des compétences des ouvriers. Les ouvriers de production ont également pu voir leur champ de responsabilité augmenter, même si celui-ci se réduit à une plus grande maîtrise de leur parcours professionnel. En effet, force est de constater que la marge de manœuvre concédée aux ouvriers de production reste réduite et contrôlée. De fait, nous ne pouvons pas en conclure qu'ils acquièrent un véritable pouvoir de décision. Des perspectives d'évolution leurs sont ouvertes certes, mais ces dernières doivent rester en accord avec la possibilité de la fromagerie et de la convention collective.

Enfin, **les propos recueillis démontrent l'existence de systèmes d'évaluation, destinés à contrôler et évaluer les différentes compétences des salariés.** Les entretiens d'évaluation représentent l'un des outils majeurs qui a été pensé dans cette démarche compétence. Ces entretiens sont annuels et c'est à partir de leurs résultats que les habilitations¹¹ sont décidées et déterminées. L'objectif premier des entretiens d'évaluation est de contrôler l'acquisition des

¹¹ C'est à partir des processus d'habilitation que les salariés peuvent voir leur salaire évoluer.

compétences des individus. Chaque salarié s'entretient annuellement avec ses responsables hiérarchiques pour faire le point sur l'état de ses compétences. Cet entretien est une évaluation dans le sens où les salariés doivent « prouver » la maîtrise de compétences particulières. Aussi, compte tenu des données analysées, nous constatons qu'il existe un lien explicite entre les processus d'évaluation et de contrôle des compétences, d'une part et les décisions relatives aux habilitations et aux augmentations salariales, d'autre part. Ainsi, l'acquisition et la maîtrise de compétences diverses, vérifiées et contrôlées lors des entretiens, sont automatiquement rémunérées. Ce processus technique assure le caractère incitatif du système RH de valorisation des compétences.

Considérons, dans un deuxième temps, le cas d'Ascométal Allevard. Compte tenu des données disponibles, pouvons-nous considérer que cette entreprise a souhaité améliorer sa performance disciplinaire en assurant la cohérence de son architecture avec l'implantation de sa démarche ?

En ce qui concerne son **système incitatif, tout d'abord, nous constatons que, même si ce nouveau système de rémunération se veut et semble particulièrement motivant pour l'ensemble des salariés, sa mise en œuvre remet quelque peu en cause son caractère incitatif**. A titre d'exemple, bien que les augmentations individuelles de salaire engendrées lors des processus de certification¹² présentent l'intérêt d'être relativement fréquentes, elles ne sont peut-être pas suffisamment importantes pour justifier le caractère incitatif du mécanisme. Aussi, les enveloppes financières fixées au préalable par la direction contribuent à diminuer la latitude des acteurs concernés par les procédures de certification. Ces derniers sont contraints de respecter les pourcentages d'augmentations prévus en amont.

Aussi, les données qualitatives disponibles montrent **qu'il existe, d'une manière générale, une décentralisation de l'autorité décisionnelle mais que cette délégation des droits reste particulièrement encadrée**. Ce constat s'avère être identique tant en ce qui concerne la décentralisation des droits de décision vers la hiérarchie de proximité (les chefs d'équipe), que lorsqu'il s'agit des droits accordés aux opérationnels. L'encadrement intermédiaire est à la base de toute décision de certification mais son autorité reste encadrée dans le sens où la décision finale ne leur appartient pas. Les chefs d'équipe n'ont pas, en effet, le pouvoir de contrôler, seuls, l'acquisition et la maîtrise des compétences des membres de leurs équipes. Il existe un véritable partage de la décision. Une équipe de certification est mise en place et ce, principalement pour garantir l'objectivité du système. Aussi, en ce qui concerne les opérationnels, nous constatons qu'il n'existe pas de véritable décentralisation de l'autorité décisionnelle. L'initiative est effectivement encouragée mais l'évolution professionnelle de chaque salarié reste limitée aux besoins de l'entreprise et à l'organisation des équipes de travail.

Enfin, nous constatons l'existence, au sein d'Ascométal, de systèmes de contrôle visant à évaluer les compétences individuelles. Néanmoins la faible occurrence des procédures de certification vient relativiser, d'une certaine manière, l'utilité de ces mécanismes d'évaluation. En effet, l'entretien d'évaluation des compétences individuelles n'a pas de caractère systématique annuel mais est envisagé lorsque le chef d'équipe en fait la proposition. Le caractère aléatoire des certifications nous conduit alors à nous interroger sur la pertinence de ces mécanismes d'évaluation et de contrôle. Les entretiens d'évaluation des compétences ne sont pas en lien systématique avec les processus de décentralisation des pouvoirs décisionnels. Pour cette raison, **nous ne pouvons, compte tenu des données disponibles, affirmer que**

¹² C'est en fonction et à l'issue de ces processus de certification que les évolutions de salaires sont concédées.

l'entreprise a cherché à rendre son architecture plus efficiente en localisant, tout d'abord la connaissance pertinente avec les droits décisionnels et, aussi, en contrôlant systématiquement l'utilisation de ces pouvoirs décentralisés. Le caractère non systématique des procédures d'évaluation des compétences vient, en effet, en quelque sorte, affaiblir « l'aspect contrôle » de ce mécanisme.

La grille de l'AO n'est pas le seul ancrage théorique que nous cherchons à tester dans cette recherche. Dans notre modélisation, nous envisageons également la TNI comme grille de lecture explicative de l'adoption d'un système de rémunération des compétences. Plus précisément, nous supposons que des pressions institutionnelles peuvent influencer la prise de décision. Elles peuvent conduire les organisations qui évoluent dans un champ où les démarches compétence sont en cours d'institutionnalisation, à adopter une pratique similaire.

2.2.2 Analyse des cas à la lumière de la TNI

Nous souhaitons maintenant appliquer la grille de la TNI à nos deux terrains d'analyse. Nous avons tout d'abord choisi une organisation du secteur sidérurgique, secteur qui est marqué, depuis les années 1990, par l'apparition de démarches et d'accords relatifs à la gestion et à la rémunération des compétences. A cette fin, nous appliquons la grille de la TNI au cas d'Ascométal Allevard. Ainsi, si nous montrons l'existence de pressions et leur influence sur la prise de décision, nous pourrions alors confirmer la pertinence de la grille de la TNI au regard des informations dont nous disposons. Appliquer également cette grille de lecture au cas de la fromagerie Gaugry nous semble pertinent. Nous supposons en effet que la TNI n'est pas probante pour expliquer l'adoption du système RH de cette entreprise, qui de prime abord, ne semble pas s'inscrire dans un secteur où ces démarches ont montré des signes d'institutionnalisation. Nous souhaitons alors, par ce biais, nous en assurer.

Commençons, tout d'abord, par étudier le cas de l'usine Ascométal Allevard.

En ce qui concerne **l'existence d'éventuelles pressions mimétiques, force est de constater que la démarche compétence de cette organisation a considérablement été influencée par lesdites pressions** et ce, principalement lors de son « premier lancement » dans les années 1990. A cette époque, l'entreprise s'est en effet clairement positionnée dans une logique de mimétisme. La direction et l'équipe RH ont instauré un système de gestion et de rémunération des compétences similaires à ce qui pouvait exister dans les autres entreprises sidérurgiques signataires d'ACAP 2000. Suite à l'échec de ces premières démarches, les responsables RH ont envisagé un tout nouveau système nullement inspiré, cette fois-ci de politiques similaires. Pourtant, nous pensons que des pressions mimétiques influencent encore aujourd'hui les preneurs de décisions. Ces dernières se développent essentiellement au sein du groupe Ascométal auquel l'usine d'Allevard appartient. Les responsables RH se réfèrent en effet très souvent aux systèmes voisins des autres sites de production. Ces comparaisons révèlent, selon nous, l'existence et l'influence de pressions mimétiques, qui conduisent les entreprises à adopter des politiques ou des mécanismes similaires. Même s'il subsiste des différences dans les processus d'instrumentation, la logique et la philosophie de la démarche compétence restent identiques.

Des pressions de nature normative ont également pu être identifiées, même si leur influence sur le processus décisionnel semble moindre.

Nous constatons, tout d'abord, que l'équipe RH d'Ascométal Allevard ne fait partie d'aucun réseau de professionnels particuliers. Il n'y a donc pas eu d'échange spécifique à la démarche

compétence entre l'équipe RH de l'usine, d'une part et des groupes de professionnels de la sidérurgie ou de secteurs d'activités différents, d'autre part. En revanche, la démarche compétence de l'entreprise a été pensée et construite en étroite collaboration avec l'IAE de Grenoble. Le DRH revient sur l'origine de cette coopération. Le Professeur Defélix, accompagnés d'autres chercheurs du CERAG (Centre d'Etudes et de Recherches Appliquées à la Gestion), travaillent en effet depuis plusieurs années sur la thématique de la compétence. Leurs travaux sont particulièrement riches en la matière et nous pensons que leurs différentes recherches ont pu aider l'équipe RH de l'usine du Cheylas à penser, formaliser, et réaliser le système RH actuel de valorisation des compétences individuelles. Ces collaborations ont d'ailleurs donné lieu à des rencontres spécifiques entre chercheurs et professionnels sur la thématique de la gestion des compétences. Le Professeur Defélix, animateur scientifique des ateliers de l'ANVIE (Association Nationale de Valorisation Interdisciplinaire des sciences humaines et sociales auprès des Entreprises)¹³ sur la gestion des compétences en 2006 et en 2007, a fait intervenir Mlle Vion, RRH d'Ascométal Allevard afin d'exposer la démarche compétence du site et d'échanger avec d'autres professionnels et chercheurs. Ces réunions – nous avons pu assister à l'une d'entre elles – sont emblématiques, selon nous, des forces institutionnelles normatives qui peuvent « encourager » les organisations à adopter des démarches compétence similaires. Elles se traduisent par des moments d'échange, de réflexion et de partage d'expériences. **Cette principale source de pressions normatives, issue d'une étroite collaboration avec une équipe de chercheurs, a participé, selon nous, à la construction de la démarche compétence d'Ascométal Allevard.**

Concluons enfin sur **l'existence et l'influence des pressions coercitives**. Les données disponibles montrent que les partenaires sociaux ont participé activement à l'implantation de cette démarche compétence. Nous considérons alors que des pressions de nature coercitive ont influé sur les processus décisionnels de l'équipe du Cheylas. En revanche, force est de constater que même si, de prime abord, les organisations syndicales se sont montrées réticentes envers cette nouvelle logique d'individualisation des salaires, elles ne sont pas opposées à la mise en œuvre de cette politique de valorisation des compétences individuelles. **Ainsi, ces parties prenantes particulières n'ont certes pas « imposé », ni même « contesté » cette démarche, mais elles ont exercé des pressions non négligeables.** De plus, les diverses évolutions de la grille de la métallurgie mettent de plus en plus l'accent sur le critère de la compétence. Des accords de branche relatifs à la thématique de la gestion des compétences sont encore en discussion. **Ces éléments supplémentaires viennent justifier d'autant plus l'existence de pressions coercitives issues des diverses négociations syndicales.**

Revenons, ensuite, sur la situation de l'entreprise Gaugry.

Nous considérons, de prime abord, que la théorie de la TNI n'est pas une grille de lecture satisfaisante et appropriée pour expliquer la démarche compétence de la fromagerie Gaugry. En effet, nous supposons dans notre modélisation, que des pressions institutionnelles viennent influencer la prise de décision lorsque des démarches de rémunération des compétences préexistent dans un champ particulier. Les premières données recueillies sur la fromagerie Gaugry indiquent que cette entreprise n'évolue pas dans un secteur marqué par l'existence et le développement de démarches compétence. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle cette

¹³ L'ANVIE se définit comme un organisme de médiation permettant de promouvoir les sciences humaines et sociales comme une ressource stratégique de l'entreprise. Cette association, créée en 1991 conjointement par des grandes entreprises et des institutions de recherches, organise régulièrement des ateliers, séminaires internes ou encore des groupes de travail interentreprises.

entreprise a été choisie comme terrain d'étude particulier, pour tester la pertinence du cadre de l'AO.

Les éventuels comportements « d'imitation » peuvent, en premier lieu, être exclus dans la mesure où les décideurs de la fromagerie affirment ne s'être inspirés d'aucune démarche voisine similaire. Ils ne nient pas pour autant l'existence de démarche semblable mais ils positionnent clairement leur entreprise en « organisation pionnière », nullement inscrite dans une logique de mimétisme. Notons également que la fromagerie Gaugry n'a pas sollicité l'expertise de cabinets de conseil dans l'élaboration de sa démarche compétence.

Revenons, en second lieu, sur les formes de pressions normatives qu'il est envisageable de retenir. En ce qui concerne les processus de professionnalisation, liés à l'existence de réseaux, nous constatons, d'après les propos des responsables interrogés, que ceux-ci ne sont pas particulièrement développés dans le secteur agroalimentaire.

Ainsi, compte tenu des données dont nous disposons, nous ne pouvons confirmer l'influence des pressions mimétiques et normatives sur les choix décisionnels de l'entreprise. La démarche ne semble nullement s'inscrire dans un processus de « benchmarking » et les principaux preneurs de décision n'ont sollicité ni le soutien, ni les conseils de consultants ou de professionnels.

Bien que les données disponibles nous conduisent à constater et à justifier l'absence de pressions mimétiques et normatives, force est de constater que des pressions de nature coercitive, ont joué un rôle manifeste dans l'adoption de la démarche de rémunération des compétences de la fromagerie Gaugry.

Nous notons tout d'abord que l'entreprise a été contrainte par **le cadre réglementaire** dans l'élaboration de sa nouvelle politique de rémunération. La convention collective est l'outil à partir duquel la fromagerie a valorisé les compétences de ses salariés. Elle a pu y intégrer le critère de la compétence en vue d'individualiser les salaires mais elle a dû respecter un certain nombre d'exigences. **L'influence syndicale** semble, quant à elle, peu importante (aucune présence syndicale en interne) et ce, même si le syndicat interprofessionnel envoie chaque année des mises à jour dans l'évolution des salaires que les entreprises se doivent de respecter. **Enfin, la dernière mais aussi la plus manifeste source de pressions coercitives est issue cette fois-ci des normes de certification qualité ISO** du secteur agroalimentaire.

Nous remarquons, en effet, que la décision relative à l'adoption d'une démarche compétence a été largement influencée par l'existence des référentiels ISO. Avec l'application de son système compétence, la direction de la fromagerie Gaugry s'engage en effet à définir et à mettre en place des procédures et des méthodes de travail qui permettent conjointement d'assurer la satisfaction de ses clients, la qualité de ses produits, la sécurité des produits et des personnes ainsi que la prévention de la pollution. Dans cette optique, l'entreprise s'est appuyée sur les normes ISO 22000 et ISO 14001. Ces normes définissent non seulement des exigences en termes de qualité, de sécurité et d'environnement mais aussi en termes de politique RH. Plus particulièrement, ces recommandations concernent la mise en place d'une politique de gestion des « compétences, de sensibilisation et de formation ». Les décideurs nous expliquent en effet, à plusieurs reprises, que c'est sous l'impulsion de cette norme que la politique RH de la fromagerie a été révisée. **Ces divers éléments nous signalent non seulement la présence de pressions coercitives dans le secteur agroalimentaire mais aussi l'influence de ces dernières sur les choix décisionnels de la fromagerie Gaugry. Ces dernières sont essentiellement issues des normes ISO 22000 et 14001 auxquelles l'entreprise s'est soumise.**

Nous confirmons également l'influence du cadre réglementaire sur le choix des organisations en termes de modification et d'individualisation des grilles salariales. En revanche, nul accord spécifique n'a été signé avec les syndicats dans le cadre de cette démarche compétence. Ces forces coercitives particulières semblent alors avoir eu un impact modéré sur la démarche de la fromagerie Gaugry.

2.3 Discussion autour de la pertinence de la modélisation envisagée

L'exploitation de nos données qualitatives nous a permis de vérifier la pertinence de nos propositions recherche et, par conséquent, de notre modélisation. Avec cette dernière, nous souhaitons répondre à deux questions particulières :

- Est-ce que la TAO est une grille de lecture pertinente pour expliquer l'adoption d'une démarche compétence dans les organisations dites pionnières ?

- Sommes-nous en mesure de justifier la pertinence de la TNI comme cadre d'analyse pour expliquer l'adoption de démarches de valorisation des compétences individuelles dans des secteurs où les démarches compétence sont en voie d'institutionnalisation ?

Nos résultats montrent, tout d'abord, que **la TAO** est une grille de lecture pertinente pour expliquer l'adoption d'un système de rémunération des compétences et qu'elle s'avère davantage appropriée dans le cadre de la démarche d'une entreprise dite « pionnière ». Les deux organisations étudiées, la fromagerie Gaugry et Ascométal Allevard, ont modifié simultanément leur système d'incitation et de contrôle dans le cadre de l'implantation de leur démarche compétence. Il est intéressant de noter également que les deux entreprises étudiées proposent une grille de classification qui, techniquement, permet de lier l'acquisition de compétences aux évolutions salariales. Cette donnée met en exergue le caractère incitatif des deux systèmes RH. Plus spécifiquement, nous avons confirmé l'ensemble des propositions en ce qui concerne la fromagerie Gaugry. Cette entreprise s'inscrit assurément dans une logique d'efficacité et son système RH de valorisation des compétences individuelles revêt un caractère incitatif incontestable. Il apparaît aussi assez clairement que l'organisation interne de l'architecture de cette entreprise a été modifiée en vue de conserver sa cohérence.

Les résultats d'Ascométal Allevard diffèrent quelque peu. La démarche compétence de cette organisation n'est pas directement issue d'une recherche de performance. Pourtant, le système de délégation des droits décisionnels a été modifié conjointement au système d'évaluation des compétences individuelles. Mais les résultats montrent que l'entreprise n'a pas cherché, avant toute chose, à garantir une utilisation efficace de la connaissance. Assurer la cohérence de son architecture organisationnelle n'a pas été, en effet, la priorité de cette entreprise.

Revenons maintenant sur les résultats issus de l'application de la grille de **la TNI** à nos deux terrains d'analyse. D'après notre modélisation, des forces institutionnelles de natures mimétique, normative et/ou coercitive apparaissent et se développent dans un champ institutionnel particulier, lorsqu'une pratique tend à s'institutionnaliser. Nos interprétations montrent que les choix décisionnels des deux entreprises étudiées ont été influencés par des forces institutionnelles. Force est de constater, néanmoins, que l'usine d'Ascométal Allevard évolue dans un champ institutionnel davantage marqué par l'existence de pressions externes. Ce constat ne paraît pas surprenant puisque nous avons délibérément choisi cette entreprise pour son secteur d'activité. La sidérurgie est, en effet, un champ institutionnel particulièrement caractérisé par l'existence de démarches compétence. Ainsi, l'analyse des données qualitatives de l'usine Ascométal Allevard nous permet de vérifier notre deuxième proposition de recherche. Les choix décisionnels de cette entreprise ont bel et bien été soumis

à l'influence de diverses pressions institutionnelles. La perspective de légitimité a ainsi pu être démontrée en ce qui concerne cette usine particulière. Appliquer cette grille d'analyse à l'entreprise Gaugry nous a également permis de détecter l'existence de forces institutionnelles, essentiellement de nature coercitive. Ainsi, même si nous avons démontré que les choix décisionnels de l'entreprise Gaugry dépendent majoritairement d'une logique d'efficacité, force est de constater qu'ils ont également été influencés par des forces externes, même dans une moindre mesure.

Ainsi, au regard de l'ensemble de ces résultats, nous pensons plausible de justifier la pertinence de nos deux propositions générales de recherche :

P1. Lorsque l'organisation s'inscrit dans un secteur où les démarches compétence ne sont que peu ou pas développées, la décision d'adopter une politique de reconnaissance et de valorisation des compétences individuelles est issue d'une recherche de mécanismes incitatifs, favorisant la performance organisationnelle.

P2. Lorsque l'organisation s'inscrit dans un secteur où les démarches compétence préexistent, la décision d'adopter une politique de reconnaissance et de valorisation des compétences individuelles est influencée par l'existence de pressions institutionnelles.

Notre modélisation, compte tenu des deux cas d'étude analysés, semble alors appropriée. Pourtant, même s'il apparaît assez clairement que le cadre de l'AO est plus pertinent pour expliquer la démarche de l'entreprise Gaugry et, qu'à l'inverse, la grille de la TNI s'avère davantage appropriée pour analyser la situation de l'usine d'Ascométal Alleverd, nous avons constaté que chaque ancrage théorique apportait des éléments de compréhension intéressants pour l'une et l'autre de ces organisations. De fait, ces réflexions nous conduisent à nous interroger sur la complémentarité de ces deux cadres conceptuels. Ces derniers apportent, en effet, des éléments de compréhension intéressants pour expliquer l'adoption des démarches de chacune de ces deux organisations.

CONCLUSION

A travers cet article, nous avons souhaité synthétiser les résultats d'un travail de recherche qui aborde la question de l'adoption des systèmes de rémunération des compétences individuelles.

D'un point de vue théorique, nous avons envisagé une modélisation qui intègre conjointement des facteurs issus d'une perspective de performance et d'autres fondés sur une logique de légitimité. Plus précisément, nous avons mobilisé la branche interne de la TPA, c'est-à-dire la grille de l'AO (Jensen et Meckling, 1992) et l'approche sociologique de la TNI (DiMaggio et Powell, 1983) pour expliquer l'adoption d'un système de reconnaissance et de valorisation des compétences. Avec la TAO, nous avons montré que c'est avant tout pour assurer la cohérence de leur AO et, de fait, la performance de l'entreprise, que les équipes dirigeantes pouvaient choisir d'implanter un mécanisme de rémunération incitatif, comme peut l'être la valorisation des compétences individuelles. Aussi, nous avons envisagé un courant théorique alternatif aux perspectives d'efficacité afin de tenir compte des éventuelles forces externes qui peuvent influencer les choix stratégiques des preneurs de décision. La TNI nous a alors permis de modéliser les pressions de natures mimétique, normative et coercitive qui conduisent les organisations à homogénéiser leurs pratiques.

Les résultats issus de l'application de nos grilles théoriques aux démarches compétence de ces deux organisations particulières nous permettent de vérifier la pertinence de notre modèle de recherche. Compte tenu des données disponibles, nous montrons que, suite à l'implantation de sa démarche compétence, l'entreprise Gaugry a modifié les trois leviers constituant son AO, précisément en vue de garantir l'efficacité de son organisation. Pour cette raison, il semble justifié de conclure à la pertinence du cadre de l'AO pour expliquer la démarche de la fromagerie Gaugry. La logique d'Ascométal Allevard s'avère différente. En analysant la démarche de cette entreprise, nous avons identifié des comportements relevant du mimétisme et témoignant, en ce sens, d'une quête de légitimité. Ces divers éléments nous conduisent à envisager la TNI comme un cadre d'analyse particulièrement adapté pour expliquer le système de rémunération des compétences de l'usine d'Ascométal Allevard.

En conséquence, au regard des deux cas d'entreprise étudiés, nous avons démontré la plausibilité de notre modélisation théorique. Nous notons néanmoins que même si le cadre de l'AO s'avère mieux adapté pour expliquer l'adoption d'une démarche compétence dans les organisations dites « pionnières », il apporte des éléments de compréhension non négligeables pour analyser la démarche d'une organisation, qui, de par son appartenance sectorielle est davantage sensible à l'influence de pressions externes. Le même constat peut être réalisé en ce qui concerne l'approche sociologique de la théorie institutionnelle. Cette théorie, qui est parfaitement adaptée pour expliquer la diffusion des systèmes compétences dans des secteurs où ces derniers sont en voie d'institutionnalisation, peut également révéler l'existence d'une recherche de légitimité et de conformité pour les organisations, qui, de prime abord, ne semblent pas être assujetties aux forces institutionnelles.

Cet article présente certaines faiblesses qu'il convient de souligner. Nous regrettons, tout d'abord, de ne pas avoir pu réaliser davantage d'entretiens avec les diverses parties prenantes de chaque organisation. Nous aurions notamment souhaité interroger les organisations syndicales travaillant avec l'usine d'Ascométal Allevard. Des entretiens avec les salariés auraient par ailleurs pu nous permettre d'obtenir de plus amples informations sur le caractère incitatif du système de rémunération des compétences ainsi que sur les procédures d'évaluation et de contrôle adoptées. Néanmoins, compte tenu des entretiens qu'il nous a été possible de réaliser, nous avons tenté de recueillir le maximum d'informations et pensons avoir réussi à obtenir des données suffisantes pour tester nos propositions de recherche. Dans la mesure où nous nous intéressons aux déterminants de ces systèmes RH, l'objectif principal est de pouvoir interroger les principaux preneurs de décision, ce que nous avons réalisé.

Enfin, nous sommes également conscients du manque d'informations recueillies en ce qui concerne le secteur institutionnel de chacune de nos deux organisations. Nos interprétations relatives à l'existence et à l'influence des pressions mimétiques ont pu s'en trouver affectées. Nous avons tenté de pallier ce manquement en interrogeant les preneurs de décision sur l'existence de démarches compétence dans leur secteur et pensons, de fait, avoir identifié les principales sources de pressions mimétiques.

En guise de prolongement de recherche, nous proposons d'élargir notre travail aux autres dimensions de la compétence, la dimension individuelle n'étant plus, aujourd'hui, le seul axe de recherche qu'il s'avère opportun d'investir. Le récent ouvrage de Retour et *al.* (2009), qui présente notamment les différentes composantes de la gestion des compétences – individuelle, collective, stratégique, interorganisationnelle et environnementale – et leurs interactions, constitue un point de départ particulièrement intéressant pour débiter de nouveaux travaux en la matière. Plus précisément, nous envisageons d'orienter nos recherches futures sur la dimension collective de la compétence. Cette dernière semble être au plus près des préoccupations actuelles des organisations et mérite, de ce fait, une attention toute

particulière. D'après Retour et Krohmer (2006, p.180), la compétence collective apparaît même comme « le maillon clé » de la gestion des compétences. Même si de nombreux auteurs se sont d'ores et déjà essayés à proposer une définition de la notion de compétence collective (De Montmollin, 1984 ; Dejoux, 1998 ; Amherdt et *al.*, 2000 ; Bataille, 2001 ; Michaux, 2003), les thématiques relatives à la reconnaissance et à l'évaluation des dites compétences demandent à être davantage investies. L'une de nos ambitions premières est de contribuer à de tels travaux.

BIBLIOGRAPHIE

- Amherdt C.H., Dupuich-Rabasse F., Emery Y. et Giauque D. (2000), *Compétences collectives dans les organisations*, Presses de l'Université de Laval, Québec.
- Aubert-Monpeyssen T. (2005), « Principe « A travail égal, salaire égal » et politiques de gestion des rémunérations », *Droit social*, n°1, p18-30.
- Baraldi L., Durieux C. et Monchatre S. (2002), « La gestion des compétences : quelle individualisation de la relation salariale ? », in Brochier, D (eds), *La Gestion des Compétence. Acteurs et pratiques*, Editions Economica, Paris, p.113-135.
- Bataille F. (2001), « Compétence collective et performance », *Revue de gestion des ressources humaines*, avril-mai-juin, p.66-81.
- Brandes P., Dharwadkar R. et Das D. (2005), « Understanding the rise and fall of stock options compensation : Taking principal-agent conflicts to the institutional (battle) field », *Human Resource Management Review*, vol.15, p.97-118.
- Brickley J.A., Smith C.W et Zimmerman, J.L. (2001), *Managerial Economics and Organizational Architecture, Second Edition*, Mc Graw-Hill Irwin, Rochester.
- Brochier D., Kalck P. Marquette C. et Monchatre S. (2001), « Les syndicats face à la logique compétence : nouveaux risques, nouveaux enjeux », *Céreq Bref* n°173, mars.
- Brochier D. et Oiry E. (2003), « Dix ans de rémunération par les compétences à l'usine des plastiques, de la dynamique des acteurs à la dynamique de l'outil ? » in Klarsfeld A. et Oiry E. (Eds.). *Gérer les compétences. Des instruments aux processus*, Editions Vuibert, Paris, p.59-87.
- Davis G.F. (1991), «Agents without Principles? The spread of the Poison Pill through the Incorporate Network», *Administrative Science Quarterly*, vol.36, p.583-613.
- Defélix C. (2006), « La normalisation et l'exigence de mesure peuvent-elles aider les PME à gérer les compétences ? », in Defélix C., Klarsfeld A. et Oiry E. (coord.), *Nouveaux regards sur la gestion des compétences*, Editions Vuibert, Paris, p.73-89.
- Defélix C., Klarsfeld A. et Oiry E. (2006), *Nouveaux regards sur la gestion des compétences*, Editions Vuibert, Paris.
- Dejoux C. (1998), « Pour une approche transversale de la gestion des compétences », *Gestion 2000*, novembre-décembre, p.15-31.
- Den Hertog J.F. et Mari C. (2006), « Eurofer, Gestion du changement et Ressources Humaines, Rapport Final », (<www.eurofer.org/humanresources/web-fr.pdf>).
- Desreumaux A. (2004), «Théorie néo-institutionnelle, management stratégique et dynamique des organisations», in Huault I. (coord.), *Institutions et gestion*, Editions Vuibert, Paris, p.29-47.
- DiMaggio P.J. et Powell W.W. (1983), « The iron cage revisited : institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields », *American Sociological Review*, 48, p.147-160.
- Geffroy F. et Tijou R. (2002), *Le management des compétences dans les entreprises européennes : les différentes approches*, INSEP Editions, Paris.

- Gilbert P. et Parlier M. (1992), « La compétence : du mot valise au concept opératoire », *Actualité de la formation permanente*, n°116, janvier-février, p.11-18.
- Galaskiewicz J. et Wasserman S. (1989), « Mimetic processes within an interorganizational field : An empirical test », *Administrative Science Quarterly*, vol.34, p.454-479.
- Gupta N., Jenkins G.D. et Curington W.P. (1986), « Paying for knowledge : Myths and realities », *National Productivity Review*, n°5, p.107-123.
- Granovetter M. (1985), « Economic Action and Social Structure : the Problem of Embeddedness », *American Journal of Sociology*, n°91, vol.3, November, p.481-510.
- Hannan M.T. et Freeman J.H. (1989), *Organizational Ecology*, Cambridge MA : Harvard University Press.
- Haunschild P.R. (1993), « Interorganizational Imitation : The impact of Interlocks on Corporate Acquisition Activity », *Administrative Science Quarterly*, vol.38, p.564-592.
- Huault I. (2002), « Paul DiMaggio et Walter W. Powell. Des organisations en quête de légitimité », in Charreire S. et Huault I. (dir.), *Les grands auteurs en management*, Editions EMS.
- Jenkins G.D. et Gupta N. (1985), « The payoffs of paying for knowledge », *National Productivity Review*, n°4, p.121-130.
- Jensen M.C. (1983), « Organization Theory and Methodology », *Accounting Review*, vol. 58, April, p.319-339.
- Jensen M.C. et Meckling W.H. (1976), « Theory of The Firm : Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure », *Journal of Financial Economics*, vol.3, October, p.305-360.
- Jensen M.C. et Meckling W.H. (1992), « Specific and General Knowledge, and Organizational Structure », in Werin L. et Wijkander H. (eds), *Contract Economics*, Blackwell, p.251-274.
- Jensen M.C., Murphy K.J. et Wruck E.G. (2004), « Remuneration : Where we've been, how we got to here, what are the problems, and how to fix them », *Finance Working Paper n°44/2004*, ECGI Working Paper Series in Finance.
- Johnson B.A. et Ray H.H. (1993), « Employee developed pay system increases productivity », *Personnal Journal*, n°72, vol.11, p.112-118.
- Kalck P., Marquette C. et Monchatre S. (2002), « L'histoire longue de la mise en œuvre d'un accord sur les compétences: quelques pistes d'analyse », in Brochier D. (Eds), *La gestion des Compétences. Acteurs et pratiques*, Editions Economica, Paris, p.93-112.
- Klarsfeld A. et Roques O. (2003), « Histoire d'une instrumentation de gestion des compétences : entre rationalité contingente, rationalité limitée et rationalité institutionnelle », in Klarsfeld A. et Oiry, E. (coord.), *Gérer les compétences. Des instruments aux processus*, Editions Vuibert, Paris, p.171-190.
- Knouse S.B. (1995), « Variations on skill-based pay for total quality management », *SAM Advanced Management Journal*, vol.60, n°1, p.34-38.
- Lattes J.M., Lemistre P. et Roussel P. (2007), *Individualisation des Salaires et Rémunération des Compétences*, Editions Economica, Paris.
- Lawler E. E. et Ledford G. E. (1985), « Skill based pay : A concept that's catching on », *Personnel*, 62(9), p.30-37.

- Livian Y.F. et Baret C. (2002), « Pour une meilleure prise en compte de l'inscription institutionnelle de la Gestion des Ressources Humaines : quelques propositions », in Huault I. (coord.), *La construction sociale de l'entreprise, Autour des travaux de Mark Granovetter*, Editions EMS, p.289-311.
- Marbach V. (1996), « Rémunération des compétences : proposition de typologie », *GREGOR, cahiers de recherche*, Paris.
- Meyer J.W. et Rowan B. (1977), « Institutionalized organizations : formal structure as myth and ceremony », *American Journal of Sociology*, 83, p.340-363.
- Michaux V. (2003), *Compétences collectives et système d'information. Cinq cas de coordination dans les centres de contact*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Nantes.
- Murray B. et Gerhart P. (1998), « An empirical analysis of a skill-based pay program and plant performance outcomes », *Academy of Management Journal*, vol. 41, n° 1, p. 68-78.
- Palmer D.A., Jennings P.D. et Zhou X. (1993), « Late Adoption of the Multidivisional Form by Large U.S. Corporations : Institutional, Political, and Economics Accounts », *Administrative Science Quarterly*, vol.38, p.100-131.
- Retour D et Krohmer C. (2006), « La compétence collective, maillon clé de la gestion des compétences », in Defélix C., Klasferd A. et Oiry E. (coord.), *Nouveaux regards sur la gestion des compétences*, Editions Vuibert, Paris, p. 149-183.
- Retour D., Picq T. et Defélix C. (2009), *Gestion des compétences. Nouvelles relations, nouvelles dimensions*, Editions Vuibert, Paris.
- Selznick P. (1957), *Leadership in Administration*, New York, Harper and Row
- Rogers K.W., Purdy L., Safayeni F. et Duimering P.R. (2007) « A supplier development program : rational process or institutional image construction? », *Journal of Operations Management*, vol.25, n°2, p.556-572.
- Rojot J. (2003), *Théorie des organisations*, Editions ESKA.
- Tallard M. (2001), « L'introduction de la notion de compétence dans les grilles de classification : genèse et évolution », *Sociétés contemporaines*, n°41-42, p.159-187.
- Tosi H. et Tosi L. (1986), « What's Managers Need to Know About Knowledge-based Pay », *Organizational Dynamics*, vol.14, issue 3, Winter, p.52-64.
- Zarifian P. (1999), *Objectif compétence, pour une nouvelle logique*, Editions Liaisons.
- Zimmermann B. (2000), « Classifications, logiques de compétences et dialogue social », *Travail et Emploi*, n°84, octobre, p.5-18.