

**Le rôle des réseaux patronaux dans la diffusion de la gestion des compétences en France**  
**The Role of Employers' Networks in the Dissemination of Skill Management in France**  
**El rol de las redes patronales en la difusión de la gestión de competencias en Francia**

Thierry Colin and Benoît Grasser

Volume 67, Number 3, 2012

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1012536ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1012536ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Département des relations industrielles de l'Université Laval

ISSN

0034-379X (print)

1703-8138 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this article

Colin, T. & Grasser, B. (2012). Le rôle des réseaux patronaux dans la diffusion de la gestion des compétences en France. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 67(3), 375–397. <https://doi.org/10.7202/1012536ar>

Article abstract

Written from a neo-institutionalist standpoint, this paper focuses on the influence of employers' networks on the dissemination of managerial practices through the example of skill management in French companies. Previous studies suggest that employers' organizations can be perceived as social networks that affect Human Resources policies. Studying the development of skill management confirms the idea that this type of management becomes institutionalized under the influence of such networks. We evaluate this influence through the use of a quantitative methodology that shows the correlation between the dissemination of skill management techniques and the number of chief executives belonging to employers' networks in a given company. We use data that were collected from 3,000 companies by the French Ministry of Labour for the Réponse survey. Our approach led us to formulate a brief—but new—account of employers' networks in France. But mostly, it allowed us to measure the impact that belonging to these networks has on the implementation of skill management. Though almost three quarters of all 3,000 companies belong or are related to employers' networks, the reality behind this fact is complex and concerns a limited number of the companies considered. We then show that a connection with an employers' network – especially with clubs of heads of human resources or with entrepreneurs' organizations – is one of the reasons why a skill management-oriented human resources policy is adopted. The most influential employers' networks are therefore those that rely on voluntary subscription, the research of legitimacy and the exchange of tools and ideas.

# Le rôle des réseaux patronaux dans la diffusion de la gestion des compétences en France

Thierry Colin et Benoît Grasser

**En s'inscrivant dans le cadre des approches néo-institutionnelles, cette contribution s'intéresse à l'influence exercée par les réseaux patronaux sur la diffusion des pratiques managériales, à travers l'exemple de la gestion des compétences dans les entreprises françaises. Pour proposer une évaluation de ce lien, nous nous appuyons ensuite sur une méthodologie quantitative. Cette approche nous permet dans un premier temps de procéder à un état des lieux inédit des réseaux patronaux en France, puis de mesurer l'impact de l'appartenance à ces réseaux sur la mise en œuvre de la gestion des compétences. Nous montrons que l'appartenance à des réseaux patronaux est bien un élément explicatif important du choix de mise en œuvre d'une politique GRH orientée vers les compétences, et en particulier la participation à des clubs de DRH ou à des associations d'entrepreneurs.**

**MOTS-CLÉS : institutions, compétence, patronat, réseaux**

## Introduction

L'objet de cet article est d'aborder les relations professionnelles sous l'angle de l'acteur patronal, en examinant plus précisément la question de l'influence de l'appartenance à des réseaux sociaux patronaux sur les choix managériaux. Nous nous appuyons pour cela sur une analyse statistique des données disponibles dans l'enquête Réponse, enquête nationale sur les relations professionnelles dans les entreprises, conduite par le ministère français du travail (enquête Réponse, Amossé, Bloch-London et Wolf, 2008). Nous poursuivons un double objectif : d'une part, identifier les formes d'appartenance aux réseaux patronaux et, d'autre part, évaluer leur rôle dans la diffusion d'une forme managériale particulière, à savoir la gestion des compétences.

L'apport central de l'approche par les réseaux sociaux est de replacer l'action des individus, et donc la prise de décision, dans un ensemble de relations qui va à la fois faciliter et limiter leur action (Baret, Huault et Picq, 2006). Dès lors, le choix

Thierry Colin, Maître de conférences en Sciences de gestion CEREFIGE, Université de Lorraine, Nancy, France (thierry.colin@univ-nancy2.fr).

Benoît Grasser, Maître de conférences en Sciences de gestion CEREFIGE, Université de Lorraine, Nancy, France (benoit.grasser@univ-nancy2.fr).

de mettre en œuvre une technique de management n'apparaît plus uniquement comme la résultante de conditions techniques et économiques particulières mais relève également de logiques institutionnelles. Ainsi, en matière de GRH, Allouche et Gilbert soulignent que « l'appartenance de nombreux directeurs des ressources humaines à des associations professionnelles n'est probablement pas sans effets sur la propagation de pratiques jugées légitimes et sur l'entretien d'un isomorphisme normatif » (2006 : 147). Cette préoccupation relaie ainsi les approches institutionnelles devenues classiques proposées par exemple par Meyer et Rowan (1977) ou Di Maggio et Powell (1983) qui considèrent que les organisations augmentent leur légitimité et leurs perspectives en adoptant les pratiques institutionnellement validées, indépendamment de leur efficacité propre et immédiate. Cette question reste débattue jusque dans les études les plus récentes (Chênevert et Dubé, 2008 : 135). C'est cette optique que nous testons ici à partir du cas spécifique de la gestion par les compétences, en abordant la question du poids de l'appartenance aux réseaux patronaux dans sa diffusion, sachant que la compétence s'est trouvée au cœur des débats sur la refondation sociale proposée par le patronat français à partir de la fin des années 1990 (Reynaud, 2001).

Nous montrerons dans une première partie qu'une approche par les réseaux sociaux permet de comprendre comment les organisations patronales peuvent influencer les pratiques managériales mises en œuvre par les entreprises. Ce sera l'occasion de souligner que si les travaux sur les organisations de salariés sont largement présents, il n'en n'est pas du tout de même dans le champ patronal, qui reste relativement inexploré. La deuxième partie s'intéresse plus spécifiquement à la gestion des compétences en tant que pratique managériale explicitement encouragée par le patronat français à l'aube des années 2000. Après avoir présenté nos choix méthodologiques en troisième partie, nos résultats permettront, dans un premier temps, d'apprécier le niveau de participation des établissements français aux différents types de structures patronales puis, dans un deuxième temps, de montrer que, s'il existe bien un lien entre appartenance aux réseaux patronaux et mise en œuvre d'une gestion des compétences, ce lien est à nuancer, notamment en fonction du type de structure concernée.

## **Réseaux et organisations patronales : quelle influence sur les choix managériaux ?**

L'acteur patronal, notamment en France, est difficile à identifier et n'a fait l'objet que d'un faible nombre de travaux. Il doit davantage être abordé en tant que réseau social que comme organisation clairement instituée, et la littérature permet de poser l'hypothèse de son influence sur la diffusion des pratiques managériales.

## Un acteur patronal complexe

Alors que l'on rencontre assez facilement des recherches portant sur le lien entre la présence des syndicats de salariés et les formes de gestion mises en œuvre par les entreprises<sup>1</sup>, il existe assez peu de travaux sur l'influence des organisations d'employeurs. Ainsi, Rabier pointe « le relatif manque d'intérêt des chercheurs pour ces questions en France » (Rabier, 2007 : 7), Dufour remarque que « [...] les travaux sur les organisations patronales sont rares sinon lacunaires » (Dufour, 2001 : 3) et, dans sa récente synthèse sur la sociologie des organisations patronales, Offerlé constate que « les recherches françaises sont clairsemées » (Offerlé, 2009 : 3).

Les quelques travaux existants approchent les organisations patronales d'un point de vue macro : c'est « l'entrée par les acteurs » (Aballéa *et al.*, 2003). Les catégories utilisées sont dans ce cas celles du champ des sciences politiques : la négociation, le lobbying ou l'influence... Cependant, les organisations patronales ne sont pas constituées uniquement au niveau national et si seul le Mouvement des entreprises de France (MEDEF), principal syndicat d'employeurs français, est connu du grand public, le monde patronal est loin d'être monolithique. En France les entreprises n'adhèrent pas directement aux organisations patronales mais aux fédérations de branches qui sont affiliées au MEDEF. En outre, le syndicalisme patronal est d'abord organisé au niveau territorial (ville, département, région...) avant d'être structuré dans un réseau national (Woll, 2006 : 264), MEDEF ou autre : il existe en effet d'autres organisations que le MEDEF, de moindre importance. Elles représentent les PME, les artisans ou les professions libérales : Confédération générale des petites et moyennes entreprises (CGPME), Union professionnelle artisanale (UPA), Union nationale des professions libérales (UNAPL)<sup>2</sup>.

Par ailleurs, la représentation des employeurs ne se limite pas aux organisations syndicales représentatives. D'autres groupements de nature assez variée partagent la fonction de représentation institutionnelle<sup>3</sup> : « Les clubs, instituts, groupes de pensée et cercles de réflexion patronaux forment une partie non négligeable du champ patronal, tant du point de vue de leur nombre et de leurs membres, que de leur influence » (Rabier, 2007 : 45). L'adhésion volontaire à ces structures, qui peut être le fait de membres de la direction ou d'entreprises en tant que telles, se fait sur la base d'intérêts spécifiques ou de visions partagées de l'entreprise et des responsabilités qu'elle doit assumer (Bevort et Jobert, 2008 : 61). Ces clubs et associations ont toujours joué un rôle important dans le fonctionnement du mouvement patronal et dans la constitution de sa doctrine (Weber, 1991). Enfin, « au-delà des organisations patronales *stricto sensu*, existe un *hinterland* composé d'organisations périphériques, paritaires ou non, gestionnaires, d'instituts techniques ou de normalisation, de mutuelles, de banques » (Offerlé, 2009 : 36).

L'analyse du monde patronal ne doit donc pas se cantonner aux seules organisations patronales représentatives. Une perspective élargie aboutit au contraire

à l'image d'un ensemble de réseaux dont les quelques travaux de recherches disponibles montrent qu'ils sont largement interconnectés. Ainsi dans sa synthèse de la littérature Rabier parle de « la complexité et [de la] densité des réseaux patronaux » (2007 : 50). Ces réseaux fournissent à leurs membres des informations, des expertises et des liens sociaux utiles pour les entreprises ou pour les individus y adhérant.

### **Réseaux patronaux, accès à l'information et légitimation des pratiques RH**

L'approche par les réseaux sociaux permet de sortir du cadre d'une stricte vision fonctionnaliste (Brabet, 2003) dans laquelle les directions d'entreprises prendraient des décisions de gestion rationnelles en dehors de toute inscription dans une « communauté » patronale. Nous pouvons considérer au contraire que les individus agissent à l'intérieur d'un réseau de relations et il s'agit alors de « restituer aux comportements individuels la complexité des systèmes de relations sociales dans lesquels ils prennent sens » (Merkelé, 2004 : 4). Comme le note Livian (2004), cette prise en compte du contexte sociopolitique des politiques RH prend d'autant plus d'importance à une époque où les formes de relations entre partenaires sociaux évoluent. Les organisations patronales apparaissent alors comme des réseaux à la disposition des entreprises et des membres de la direction. Que peuvent leur apporter ces réseaux ?

L'analyse en termes de réseaux considère que les interrelations entre individus permettent l'accès à l'information professionnelle, économique, sociale ou institutionnelle de manière moins coûteuse et peut-être plus fiable. Burt souligne que « le réseau filtre, dirige, concentre et légitime l'information reçue » (1995 : 602). L'accès à l'information est un élément de plus en plus central dans les stratégies d'entreprises (Barney, 1991) et les réseaux patronaux peuvent être considérés comme d'autant plus intéressants qu'ils permettent d'acquérir une information à l'extérieur des réseaux « naturels » de l'entreprise (clients, fournisseurs). La participation à des réseaux patronaux est stratégique pour les membres de la direction puisqu'elle crée des relations avec des individus qui ne sont pas en contact direct avec l'entreprise. Il s'agit donc de réseaux *a priori*<sup>4</sup> riches en trous structureaux (Burt, 1995) qui procurent des informations augmentant le capital social, c'est-à-dire « la valeur ajoutée que les directeurs tirent de leurs relations avec d'autres acteurs » (Burt, 1995 : 600). Cet accès à des informations développe la capacité des entreprises à innover et à mettre en œuvre de nouveaux instruments de gestion. Bevert suppose ainsi que « l'implication des organisations patronales, locales ou nationales, leur procure des occasions de prendre connaissance d'idées et de méthodes nouvelles et que ce partage d'informations et d'expériences les rend plus enclines à adopter des solutions innovantes » (Bevert, 2006 : 207).

Les réseaux sociaux ne doivent cependant pas être réduits à ce seul rôle d'accès à l'information, comme cela semble être trop souvent le cas dans les recherches, notamment anglo-saxonnes (Baret, Huault et Picq, 2006 : 104). Les réseaux sociaux, et particulièrement les réseaux patronaux, ont également un rôle de légitimation des pratiques<sup>5</sup>. Cette optique semble particulièrement adaptée au cas des fonctions RH qui se trouvent souvent relativement isolées dans les entreprises : « Les pratiques de gestion des ressources humaines ne sauraient se contenter d'être efficaces, elles doivent aussi être légitimes. La gestion des ressources humaines doit donc donner des gages à son environnement » (Galambaud et Léon, 2008). La question de la légitimité des fonctions RH est d'autant plus sensible qu'il s'agit d'une activité dont il est difficile de mesurer l'apport à la performance globale de l'entreprise : « Les décideurs RH ne disposent pas de la force du chiffre pour affirmer leur utilité [...]. La référence à des modèles extérieurs de gestion, inattaquables car solidement validés, recouvre donc généralement une dimension de justification interne » (Noël, 2003 : 1731).

### **L'influence patronale sur la diffusion de pratiques managériales dans la littérature**

S'ils sont peu nombreux, quelques travaux ont étudié le rôle des organisations patronales dans la structuration de champs professionnels. Pour la comptabilité, Greenwood, Suddaby et Hinings (2002) ont montré le rôle majeur joué par une association professionnelle lors d'une phase de changement en organisant un processus de débat et de reconstruction de l'identité professionnelle. Dans le domaine des centres d'appels, Béraud, Colin et Grasser (2008) ont pu analyser le rôle joué par une association d'employeurs dans la structuration d'un nouveau champ professionnel.

En ce qui concerne la GRH, une étude comparative internationale montre, qu'au delà de la diversité de leur mode de structuration, les associations professionnelles cherchent à promouvoir la légitimité de leur profession (Famdale et Brewster, 2005). Cela passe notamment par le développement de codes éthiques, de guides, de formations aidant à la constitution d'un corps commun de connaissances. Si le niveau de professionnalisation de la fonction RH ne doit pas être surestimé (Guérin, Pigeyre et Gilbert, 2009), le rôle des associations patronales semble non négligeable (Haines, Brouillard et Cadieux, 2010). Cette influence du réseau se vérifie également sur l'adoption de pratiques RH innovantes comme le montrent Erickson et Jacoby (2003) à partir d'une étude portant sur des firmes californiennes pour lesquelles il s'avère que seuls des contacts à l'extérieur de l'entreprise permettent d'accéder aux connaissances nécessaires.

Si l'adoption des pratiques RH semble donc bien influencée par les réseaux patronaux, sous le double angle de l'accès à l'information et de la légitimation, la question se pose plus spécifiquement en ce qui concerne la gestion des compétences.

## **Le management par les compétences : une pratique managériale sous influence patronale ?**

Nous allons tout d'abord revenir sur les débats concernant la gestion des compétences en montrant qu'au-delà d'un ensemble de techniques de gestion il s'agit d'un véritable questionnement sur le mode de reconnaissance du travail, s'ouvrant donc de fait aux acteurs sociaux. Nous caractériserons ensuite l'influence exercée par les réseaux patronaux sur la diffusion de la gestion des compétences.

### **La gestion des compétences, des pratiques au cœur du débat social mais finalement ni homogènes ni stabilisées**

Affirmant une rupture avec la logique de poste, la gestion des compétences veut mettre l'accent sur les capacités d'action et d'initiative des individus dans leurs situations professionnelles. Elle a donc pour objectif d'organiser et d'instrumenter une prise de décision orientée vers la production et la diffusion de ces compétences, rendant ainsi nécessaire leur repérage et leur reconnaissance. Parce qu'elle remet en cause les compromis salariaux issus de la période fordiste (Oiry et d'Iribarne, 2001), elle est porteuse de forts enjeux sociaux pour le système de relations professionnelles français. Le MEDEF a directement joué un rôle dans la promotion de ce dispositif de gestion (Reynaud, 2001), au point de souligner « la véritable révolution culturelle que la démarche compétences suppose à la fois pour les décideurs, l'encadrement et l'ensemble des salariés »<sup>6</sup>.

Le débat sur les compétences ne cesse de s'amplifier depuis le début des années 90, période des premiers accords institutionnalisant cette forme de gestion des ressources humaines (Gilbert, 2003). Les enjeux de ces réflexions sont multiples et concernent la performance d'entreprises confrontées à de nouvelles formes de concurrence, la reconnaissance de la contribution des salariés à cette performance, et la construction sociale de la qualification ou de la compétence. Après une première décennie d'explorations, d'études et de mises en œuvre, les années 2000 ont vu apparaître des travaux de clarification (Klarsfeld et Oiry, 2003 ; Le Boterf, 2004 ; Aubret, Gilbert et Pigeys, 2002 ; Masson et Parlier, 2004), de bilan et de mise en perspective (Brochier, 2002 ; Defélix, Klarsfeld et Oiry, 2006), ou de renouvellement (Zarifian, 2005). Au-delà des avancées qu'ils représentent, ces ouvrages donnent à voir un chantier encore largement en construction.

Cela s'explique notamment par des difficultés de définition. La plupart des chercheurs ayant travaillé sur la question souligne que les systèmes de gestion des compétences sont à la fois multifformes, complexes et évolutifs : « [...] les pratiques qui se rangent derrière l'appellation « gérer par les compétences » restent très variées et hétérogènes, allant de la simple manipulation verbale du terme « compétence » par le manager ou le dirigeant jusqu'au système

sophistiqué d'évaluation et de rémunération des compétences détenues pour chaque salarié » (Defélix, Klarsfeld et Oiry, 2006 : 2). De son côté, Dietrich, quand elle tente de modéliser la gestion des compétences, prend la précaution de préciser que « L'expression gestion des compétences réunit sous un même intitulé un spectre étendu de pratiques, affectant à des degrés divers les modes de gestion des ressources humaines ainsi que l'organisation du travail » (2003 : 215). Gilbert fait le même type de constat : « la gestion des compétences n'est pas une chose inerte, stabilisée et finie, s'offrant aux besoins du gestionnaire, qui en disposerait à sa guise ; c'est une construction sociale évolutive » (2003 : 12). Enfin, Defélix, Klarsfeld et Oiry concluent un ouvrage collectif sur la gestion des compétences en relevant que les chercheurs sont loin de s'être accordés sur ce qui relève de la gestion des compétences, qui, plus que comme un outil de gestion bien défini, est décrite comme un « [...] processus dont il convient chaque fois de préciser les frontières, les dynamiques et les effets inattendus » (2006 : 3).

La gestion des compétences semble donc particulièrement difficile à définir de façon univoque. C'est l'une des raisons pour lesquelles les acteurs sociaux, et notamment les employeurs<sup>7</sup>, continuent de peser sur sa définition, son contenu, sa diffusion et ses modalités de mise en œuvre.

### **Le cheminement sous influence patronale de la gestion des compétences**

Nous faisons l'hypothèse que les organisations d'employeurs jouent un triple rôle dans la diffusion de la gestion des compétences. En premier lieu, un rôle d'impulsion. Si la réflexion sur les approches compétences apparaît en France dès les années 80, on observe un effet d'amplification à partir de la fin des années 90. En second lieu, vient le rôle de boîte à idées, à travers les réseaux professionnels, de partages de réflexions et d'expériences. Enfin, conformément aux prédictions théoriques institutionnalistes, ces organisations jouent un rôle de légitimation, en donnant du poids et du crédit à des choix managériaux qui, sans cela, auraient plus de mal à se distinguer d'un simple effet de mode.

En termes de diffusion, Gilbert (2006 : 28) montre que l'émergence de la gestion des compétences s'inscrit dans un cycle. Dans un contexte économique qui connaît des changements importants apparaissent de nouveaux outils de gestion, portés en partie par quelques entreprises et des consultants. Ces nouveaux outils rencontrent une demande affichée par un nombre croissant de responsables d'entreprises, et c'est notamment à ce moment que les échanges se densifient, particulièrement au niveau des associations professionnelles. Les premières réalisations sont analysées et commentées par les chercheurs, puis par l'ensemble des observateurs (organismes patronaux, syndicats, journalistes, etc.), ce qui alimente la dynamique et amplifie encore l'intérêt pour cette forme de GRH.



L'étude des contingences historiques (Dietrich, Gilbert et Pigeyre, 2010 : 26 et suiv.) montre par ailleurs que des effets de réseaux ou d'institutions ont joué un rôle central à des moments clés. Si les premières expériences dans les années 1980 sont principalement le fait de quelques grandes entreprises (IBM France par exemple en 1985), le phénomène prend une dimension beaucoup plus institutionnelle à partir des années 1990, notamment à travers la signature d'accords de branche (A CAP 2000 pour les industries sidérurgiques et minières, par exemple) ou l'intensification de la négociation collective sur la gestion des compétences (avec des entreprises relevant de l'industrie, de la banque, de l'assurance, de l'industrie pharmaceutique, etc.).

Au-delà du mouvement historique, les spécificités nationales sont également à prendre en considération. Alors qu'en Amérique du Nord les entreprises ont été les principaux promoteurs de ces démarches, conçues comme des dispositifs de gestion devant permettre d'améliorer leurs performances, en Europe, et en France en particulier, le cadre légal ou conventionnel joue un rôle essentiel (Bouteiller et Gilbert, 2005). On peut supposer que ce cadre incite à des jeux d'acteurs patronaux interentreprises qui impliquent la mobilisation des réseaux sociaux.

Cette institutionnalisation témoigne d'un intérêt collectif croissant pour ces formes de gestion, qui dépasse le cadre d'entreprises isolées et qui révèle, notamment à l'intérieur des secteurs d'activité, des prises de conscience, des partages d'idées, d'outils et de pratiques. En la matière, il faut souligner le rôle singulier de la fédération patronale française. Dès 1992, le Conseil national du patronat français (CNPFP), ancêtre du MEDEF, publie un guide sur la gestion anticipative des emplois et des compétences. Mais c'est à la fin des années 1990 qu'il s'implique de façon très volontariste : les « journées internationales de la formation – objectif compétences » organisées par le CNPFP à Deauville en 1998 ont très largement alimenté le débat sur les compétences, et suscité à la fois la mise en œuvre de ces pratiques de gestion et des travaux sur ce thème de la part des chercheurs<sup>8</sup>. Le projet du CNPFP est alors très ambitieux et ne doit pas rester, aux yeux de ses promoteurs, sur le registre incantatoire. Il faut donc passer des concepts aux outils : « Nous voulons dire aux entreprises qu'on ne met pas en œuvre une démarche compétences comme Monsieur Jourdain faisait de la prose. [...] La démarche compétences est différente de la GPEC lorsque celle-ci consiste à rédiger des classeurs de compétences et à les laisser dans les armoires parce que personne ne sait comment s'en servir » (Dumont, 2000 : 26).

Enfin, du point de vue de la légitimation, il faut relever que la fédération patronale entraîne dans son sillage des entreprises et différents réseaux : réseaux professionnels de la fonction ressources humaines<sup>9</sup>, réseaux de branche d'activité et de territoire. Ainsi, les journées de Deauville ont été préparées dans les régions et dans les branches professionnelles, ce qui avait permis des échanges de

réflexions et d'expériences. Ce travail s'est poursuivi, toujours à l'initiative du MEDEF, par la mise en place d'observatoires des pratiques des entreprises en matière de gestion par les compétences, et par l'établissement d'une charte de partenariat devant aider à la création d'un réseau « objectifs compétences » et impliquant les cabinets de conseil.

Tous ces éléments semblent soutenir l'hypothèse d'une influence patronale sur la définition et la diffusion de la gestion des compétences, et la question se pose de savoir si cette influence trouve une forme de traduction dans les données statistiques de l'enquête Réponse.

### **La diffusion de la gestion des compétences à travers l'enquête Réponse**

L'enquête relations professionnelles et négociations d'entreprise (Réponse) de 2004-2005 fournit pour la troisième fois en France une photographie de la situation sociale dans les entreprises<sup>10</sup>. Réalisée auprès d'un large échantillon représentatif de l'ensemble des établissements d'au moins 20 salariés, elle s'appuie sur des questionnaires qui abordent les thèmes relatifs à la composition de la main-d'œuvre, aux modalités de représentation du personnel, à l'organisation du travail, aux stratégies et performances économiques, aux politiques salariales, à la négociation et aux conflits du travail... Dans cet article, nous exploitons uniquement le volet « représentant de la direction » basé sur 2978 établissements. Ce dispositif d'enquête a comme spécificité de permettre de « rentrer à l'intérieur de l'entreprise » et d'intégrer au questionnement une description de la gestion des ressources humaines, de l'organisation du travail, de la stratégie (Amossé, Bloch-London et Wolf, 2008 : 11).

Pour repérer les établissements qui mettent en œuvre une gestion des compétences nous utiliserons deux approches, l'une repérant l'existence d'un référentiel de compétences, l'autre s'attachant à repérer des pratiques de GRH relevant de ce type de gestion.

La première variable, directement disponible, porte sur la présence de référentiels de compétences (variable dénommée RC dans la suite de ce texte), outil emblématique de ce type de démarche. Plus exactement, le questionnaire Réponse 2005 permet de savoir si l'établissement a créé ou modifié un référentiel de compétences dans les trois ans précédant la passation du questionnaire<sup>11</sup>.

Un deuxième indicateur, issu de la méthodologie proposée par Colin et Grasser (2003, 2007), vise à discerner l'existence de pratiques de gestion des compétences (PGC dans la suite de ce texte), au-delà de la seule présence de l'outil (le référentiel). Cette seconde variable est un indicateur synthétique qui tient compte à la fois de ce que dit la littérature sur la gestion des compétences et

des variables disponibles dans la base de données. Trois éléments ont été retenus pour construire cet indicateur, et un établissement sera considéré comme ayant des pratiques de gestion des compétences si :

- il procède régulièrement à des entretiens d'évaluation auprès de l'ensemble du personnel ;
- les décisions de formation et de promotion ont un lien direct ou indirect avec le résultat de ces évaluations ;
- l'établissement fait un effort financier significatif en termes de formation.

Cette approche (Colin et Grasser, 2007) permet de constater qu'un peu moins de 30 % des établissements utilisent des référentiels de compétences (RC) et d'estimer que 11 % d'entre eux mettent en œuvre des pratiques de gestion des compétences (PGC).

Dans la suite de ce texte, nous utiliserons en premier lieu une approche descriptive pour proposer un état de l'appartenance aux réseaux patronaux. Nous croiserons ensuite les variables liées à la mise en œuvre d'une gestion des compétences (RC ou PGC) avec les variables d'appartenance aux réseaux patronaux, d'abord sous une forme descriptive, puis selon une démarche « toutes choses égales par ailleurs » à l'aide de modèles Logit. En effet, les phénomènes étudiés (appartenance aux réseaux patronaux et mise en œuvre d'une gestion des compétences) étant fortement liés à des variables de taille et de secteur, il est nécessaire de pouvoir en neutraliser l'influence. Autrement dit, il s'agit de s'assurer que si une corrélation est mise en évidence entre participation à un réseau patronal et mise en œuvre d'une gestion des compétences, cela ne s'explique pas principalement par la taille ou le secteur d'appartenance. L'analyse économétrique est alors indispensable pour séparer les effets des différentes variables. La plupart des variables étant dichotomiques, le choix de modèles Logit était tout indiqué, car ils permettent d'isoler les effets propres des variables qualitatives ou, pour être plus rigoureux, de connaître « l'effet propre d'une variable conditionnellement aux variables introduites dans le modèle » (Marpsat et Trognon, 1992 : 221).

### **La participation à des réseaux patronaux : une réalité très concentrée**

Nous proposons ici de relever les principaux traits de l'appartenance des établissements français à des réseaux patronaux, en observant les fréquences d'appartenance en fonction des différents types de structure patronale<sup>12</sup>.

Un peu plus d'un établissement sur deux est affilié à une fédération patronale (voir le tableau 1). Ce chiffre peut paraître important, surtout par rapport aux autres taux, mais la question renvoie à une affiliation et « il s'agit souvent d'une adhésion passive consumériste » (Offerlé, 2009 : 64). Autrement dit, ce

TABLEAU 1

## Taux de participation aux différentes structures patronales

Type de structure patronale	Taux pour l'ensemble des établissements
Une fédération patronale	52,5 %
Une fédération de branche	45,6 %
Une association patronale locale ou régionale (chambre de commerce, d'industrie, etc.)	35,1 %
Un "club" de DRH ou d'entrepreneurs	20,5 %
Un conseil d'administration ou conseil de surveillance (extérieur à l'entreprise ou au groupe)	19,2 %
Des instances paritaires (hors de l'entreprise) où figurent également des représentants des syndicats de salariés	11,7 %

type d'affiliation peut être purement formel et ne pas relever d'une démarche volontariste en matière d'activation de réseau social.

De ce point de vue, le taux de participation régulière à des fédérations de branche est probablement plus révélateur et concerne moins de la moitié des établissements sur deux. Un peu plus d'un tiers des directions participerait à des associations patronales locales ou régionales (pour lesquelles l'adhésion est parfois obligatoire), un cinquième à des clubs de DRH ou d'entrepreneurs, et un cinquième également à des conseils d'administration. Enfin, seul un peu plus d'une entreprise sur dix participe à des structures paritaires hors de l'entreprise.

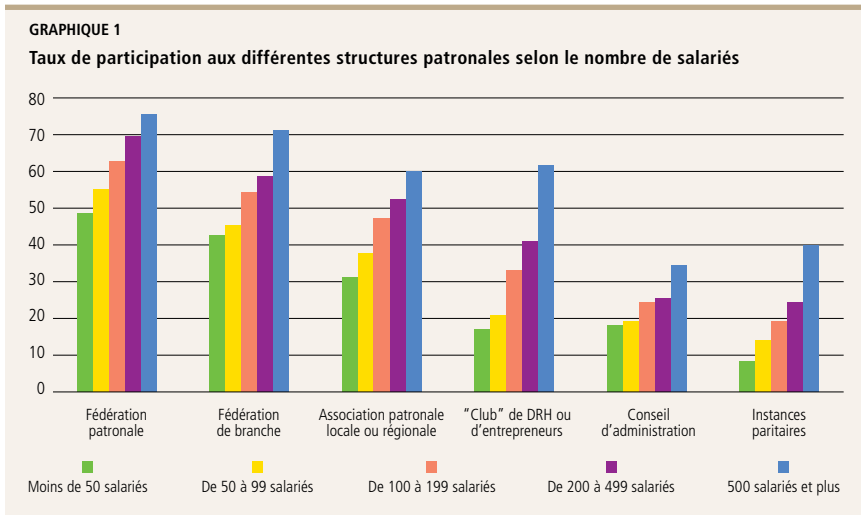
En moyenne, les établissements participent à 1,55 structures patronales et un peu plus du quart ne participe à aucune structure. Dans le tiers ne participant qu'à une structure, il s'agit pour 70 % d'une affiliation à une fédération patronale (tableau 2).

Comme cela était prévisible, la participation aux réseaux patronaux est fortement croissante avec la taille de l'entreprise (voir le graphique 1) et elle varie de façon importante d'un secteur à l'autre. Plutôt forte dans l'industrie, les services financiers et l'immobilier, elle est relativement faible dans le commerce et les services à la personne ou aux entreprises. Mais tout autant que sa variabilité, c'est l'hétérogénéité

TABLEAU 2

## Répartition des établissements selon le nombre de participation à des structures patronales

Nombre de structures patronales auxquelles participent les établissements	Établissements concernés (en %)
0	27,1
1	33,7
2	17,4
3	11,7
4	6,3
5	3,0
6	0,8
Total	100
Nombre moyen de participation	1,55



de ses formes qui retient l'attention : aucun profil type ne s'impose. Ainsi, par exemple, les entreprises des industries agroalimentaires (IAA) se distinguent par un taux d'affiliation important à une fédération patronale et une forte participation aux instances paritaires ; mais leur niveau de participation aux autres structures est plutôt faible. Le secteur de l'énergie se distingue par une forte participation aux clubs de DRH ou d'entrepreneurs. Les activités immobilières, l'éducation, la santé et le social par une forte participation à des CA... Les formes d'insertion dans des réseaux patronaux sont donc hétérogènes et renvoient aux différences historiques de structuration des relations professionnelles dans les différents secteurs.

De même, le nombre moyen de participation varie de 1,3 pour les moins de 50 salariés à 2,8 pour les plus de 500 avec des dispersions très faibles et il varie de un à trois selon les secteurs.

La participation des entreprises françaises à des réseaux patronaux semble donc assez contrastée. Si l'adhésion à une fédération patronale est assez fréquente, la participation aux autres structures semble plus concentrée sur les grandes entreprises de certains secteurs.

Pour terminer ce bref tour d'horizon sur les réseaux patronaux en France, on constatera (voir le tableau 3) que, d'une manière générale, 70 % des établissements interrogés considèrent que la représentativité des syndicats patronaux est faible ou très faible. Ce résultat ne diffère pas beaucoup selon le type d'affiliation. Du point de vue de notre questionnement, on peut suggérer l'hypothèse que ce n'est pas tant la représentativité de ces structures patronales qui importe mais bien l'accès aux tissus relationnels qu'elles permettent.

TABLEAU 3

### Avis des directions sur la représentativité des syndicats patronaux selon leur participation à des structures patronales

Type de réseau patronal auquel l'établissement participe :	D'une manière générale pour vous, quelle est aujourd'hui la représentativité des syndicats patronaux (en %)					
	Très faible	Faible	Total (faible + très faible)	Forte	Très forte	(SO/NSP)
Une fédération patronale	20,5	50,1	70,6	21,3	0,6	7,6
Une fédération de branche	25,3	45,0	70,3	20,8	1,1	7,8
Une association patronale locale ou régionale (chambre de commerce, d'industrie, etc.)	22,0	49,4	71,4	22,4	1,0	5,2
Un "club" de DRH ou d'entrepreneurs	17,5	54,1	71,6	19,8	1,4	7,2
Un conseil d'administration ou conseil de surveillance (extérieur à l'entreprise ou au groupe)	22,4	45,0	67,4	22,7	0,2	9,7
Des instances paritaires (hors de l'entreprise) où figurent également des représentants des syndicats de salariés	20,0	47,0	67,0	25,7	0,7	6,5
Ensemble des établissements français	24,1	46,8	70,9	17,6	0,9	10,7

## Influence des réseaux patronaux sur la diffusion de la gestion des compétences

L'analyse du lien entre la mise en place d'une gestion des compétences et la participation à des réseaux patronaux met en évidence trois résultats qui à la fois confirment et nuancent l'influence patronale en matière de gestion des compétences.

### Une influence réelle à nuancer selon les outils et selon les types de réseaux

L'analyse descriptive montre une forte corrélation entre diffusion de la gestion des compétences et participation à des réseaux patronaux (voir le tableau 4). La présence de référentiels compétence et la mise en œuvre de pratiques de gestion des compétences sont quasi-systématiquement plus fréquentes quand les établissements sont insérés dans des réseaux patronaux. Les proportions sont particulièrement plus élevées pour les clubs de DRH ou d'entrepreneurs et, dans une moindre mesure, pour la participation à des instances paritaires. La gestion des compétences est donc plus souvent mise en œuvre dans des établissements quand ceux-ci participent aux réseaux patronaux.

TABLEAU 4

**Gestion des compétences selon la participation aux réseaux patronaux**

Proportion des établissements ayant mis en place :	Un référentiel compétence (RC)	Des pratiques de gestion des compétences (PGC)
Fédération patronale	33,1	12,3
Fédération de branche	37,3	11,8
Association patronale locale ou régionale	36,7	15,6
“Club” de DRH ou d’entrepreneurs	48,5	19,6
Conseil d’administration	38,9	10,1
Instances paritaires	41,8	14,4
Ensemble des établissements	29,2	10,9

Lecture : 33,1 % des établissements ayant adhéré à une fédération professionnelle ont mis en place un référentiel compétence alors que ce n’est le cas que de 29,2 % de l’ensemble des établissements.

### L’importance des clubs et associations

La gestion des compétences et l’implication dans des réseaux patronaux se développent chacune principalement dans les grandes entreprises de certains secteurs et le lien mis en évidence pourrait être dû à un simple effet de structure. Une analyse toutes choses égales par ailleurs nous permet d’écarter cette hypothèse.

Les variables expliquées, dans les deux modèles Logit présentés, sont :

- la présence d’un référentiel de compétences (variable expliquée = RC, modèle I) ;
- la mise en œuvre de pratiques de gestion des compétences (variable expliquée = PGC, modèle II).

Comme dans tout modèle de ce type, on cherche à « neutraliser » l’effet de variables qui sont à l’origine d’effets de structure. C’est pour cette raison que nous avons fait figurer des variables de taille et de secteur, ainsi que des variables dont on sait qu’elles exercent habituellement une influence significative sur la présence d’outils ou de pratiques de gestion des compétences (Colin et Grasser, 2003, 2007).

Les résultats du tableau 5 valent donc, dans le cadre de ce texte, essentiellement pour la partie la plus ombragée, renvoyant explicitement à l’appartenance à des structures patronales. Les résultats qui apparaissent comme significatifs se comprennent alors comme non liés à des effets de taille, de secteurs, de caractéristiques organisationnelles ou stratégiques... ils sont donc valables toutes choses égales par ailleurs au regard de ces variables (dites de contingence).

L’analyse économétrique met en évidence un lien étroit entre réseaux patronaux et présence d’un référentiel (voir le tableau 5). En effet, lorsqu’on examine

**TABLEAU 5**  
**Modèles Logit**

Variable expliquée	I Référentiel		II Pratiques de gestion des compétences		
	Estimation	Pr > Khi <sup>2</sup>	Estimation	Pr > Khi <sup>2</sup>	
<b>Paramètre</b>					
<b>Variables de taille et de secteur</b>	Constante	-1,87	<,0001	-3,29	<,0001
	- 50 salariés	-0,40	0,01	-0,43	0,05
	50 à 99 salariés	0,03	0,84	-0,07	0,77
	100 à 199 salariés	Ref.	Ref.	Ref.	Ref.
	200 à 499 salariés	0,17	0,24	0,17	0,37
	+ 500 salariés	0,21	0,14	0,64	0,00
	Industries agroalimentaires	0,22	0,44	-0,27	0,48
	Biens de consommation	Ref.	Ref.	Ref.	Ref.
	Biens d'équipement	0,05	0,85	-0,17	0,55
	Biens intermédiaires	0,32	0,14	0,05	0,84
	Énergie	1,16	0,00	1,38	0,00
	Construction	0,17	0,54	-0,11	0,76
	Commerce	0,08	0,74	-0,14	0,63
	Transport	0,24	0,39	-0,64	0,12
	Activités financières	0,13	0,65	0,71	0,03
	Activités immobilières	-0,21	0,64	0,31	0,53
	Service aux entreprises	0,21	0,35	0,24	0,38
	Service aux particuliers	0,02	0,96	-1,16	0,05
	Éducation, santé, social et administration	0,61	0,02	-1,06	0,01
<b>Autres variables influençant la présence d'une gestion des compétences</b>	Mono-établissement	-0,42	<,0001	-0,28	0,03
	Grande autonomie de production (+20%)	0,43	<,0001	0,41	0,00
	Utilisation de réseau (+20%)	0,08	0,59	0,66	0,00
	Utilisation de l'info (+20%)	0,21	0,16	0,58	0,01
	Dvt sous-traitance, externalise	0,08	0,52	0,01	0,95
	Rapatriement d'act. sous-traitance	0,39	0,01	0,13	0,42
	Utilisation de robots	-0,03	0,79	-0,25	0,11
	Démarche qualité totale	0,57	<,0001	0,54	<,0001
	Activité facile à prévoir	0,09	0,39	0,40	0,00
	Prix comme 1 <sup>er</sup> élément de stratégie	0,27	0,38	-0,15	0,75
	Qualité ou innov. 1 <sup>er</sup> élément de stratégie	0,25	0,39	0,13	0,77
	+ 9 % de CDD	0,00	0,98	0,05	0,81
Présence d'intérimaire	0,25	0,01	0,14	0,29	
<b>Appartenance structure patronale</b>	Fédération patronale	0,14	0,19	0,09	0,54
	Fédération de branche	0,18	0,09	-0,16	0,25
	Association patronale locale ou régionale	-0,05	0,64	0,17	0,22
	"Club" de DRH ou d'entrepreneurs	0,41	0,00	0,39	0,00
	Conseil d'administration	0,29	0,01	-0,09	0,54
Instances paritaires	0,13	0,26	0,08	0,54	

Seuls les coefficients dont la probabilité associée est inférieure à 0,1 sont significatifs et interprétables.  
La probabilité que la variable explicative concernée exerce une influence sur la variable expliquée est d'autant plus forte que la valeur du coefficient est importante.



dans le modèle I les variables rendant compte des réseaux patronaux, les coefficients livrés par le modèle Logit sont positifs et significatifs pour trois types de structures : fédération de branche, club de DRH ou d'entrepreneurs, conseil d'administration/surveillance. La participation à trois des six structures patronales a donc un impact positif sur la probabilité que l'établissement ait mis en place un référentiel de compétences et ceci à tailles, secteurs, et autres variables de contingence données.

Par contre, on ne met en évidence un effet propre sur la mise en œuvre de pratiques de gestion des compétences (modèle II) que pour une seule structure patronale, le club de DRH ou d'entrepreneurs. L'appartenance à un club de DRH ou d'entrepreneurs se retrouve comme étant à la fois la seule structure patronale significative sur les deux modèles testés (I et II), mais également celle qui manifeste les plus forts coefficients. Ces résultats statistiques mettent donc en lumière le rôle et l'influence de cette structure informelle. Cela suggère donc une interprétation en termes de réseaux sociaux plutôt que de structures institutionnelles proprement dites.

## Conclusion

La mise en œuvre d'une gestion des compétences répond à de multiples enjeux et l'analyse du rôle des réseaux sociaux permet de « dépasser les traitements généralement fonctionnalistes fondés sur une pure rationalité instrumentale du manager » (Huault, 2004 : 66). De ce point de vue, nos résultats montrent que la mise en œuvre d'une gestion des compétences s'inscrit bien dans une dynamique d'appartenance à des réseaux sociaux d'employeurs. Il s'agit probablement ici d'une conséquence des effets d'impulsion (une logique compétence encouragée à un moment donné par le mouvement patronal), de boîte à outils (mise en réseau des expériences et des « bonnes pratiques ») et de légitimation (légitimité de ce dispositif de gestion au regard des parties prenantes internes et externes). Un prolongement consisterait à élargir l'analyse à d'autres instruments de GRH, voire à des instruments de gestion hors GRH, pour mesurer, sur des cas moins spécifiques, l'impact de l'appartenance à des réseaux patronaux sur les décisions de gestion.

La limite principale de notre travail tient, assez classiquement, à la nature quantitative de notre approche. L'utilisation de l'enquête Réponse et de ses près de 3 000 répondants confère une certaine robustesse à nos résultats sur l'impact des réseaux patronaux, mais elle ne permet pas une analyse de leur fonctionnement. On montre que l'insertion de membres de la direction dans les réseaux patronaux augmente la probabilité qu'un établissement mette en place une gestion des compétences, mais on ne peut rien dire sur les mécanismes en jeu. Seule une analyse qualitative du fonctionnement et de la structure des réseaux

patronaux permettrait d'avancer dans cette problématique. On s'inscrirait ici dans les perspectives tracées par Chauvet et Chollet dans leur récent bilan des recherches sur les réseaux sociaux en gestion pour qui « il ne s'agit plus seulement de mettre à jour l'effet des réseaux sociaux, mais de comprendre dans quels contextes pour quels types d'acteurs, avec quelle évolution temporelle ces effets se manifestent » (2010 : 92). Deux voies sont alors possibles. Une première approche consisterait à utiliser les méthodologies classiques de l'analyse des réseaux, avec comme difficulté principale l'accès à des données suffisantes. Une optique complémentaire reposerait sur une analyse monographique de certains réseaux patronaux, telle que celle menée par Giandou dans le secteur de l'informatique (2010).

Un autre point mérite discussion : si notre travail montre l'influence réelle des réseaux patronaux sur la diffusion de la gestion des compétences, il ne traite pas de la dimension temporelle. Or, les années 1990 et 2000 représentent, de multiples points de vue, une période de mutations importantes, et l'on peut se demander si la structuration institutionnelle du mouvement patronal se densifie, s'érode, ou se transforme. Ainsi, Widmer (2010) montre à travers l'exemple suisse de l'industrie des machines que ce qu'il appelle la « coordination patronale hors marché » cède du terrain au profit d'un modèle d'économie libérale anglo-saxon axé sur les marchés concurrentiels. Inversement, pour Laroche (2010) l'action patronale ne dépend pas seulement des facteurs économiques exogènes et les facteurs institutionnels gardent de l'importance. La question du rôle des réseaux patronaux mériterait donc d'être examinée sous l'angle de ses transformations à travers le temps.

Enfin, deux éléments viennent interroger nos résultats sous un autre angle. L'impulsion patronale, très forte jusqu'au début des années 2000, s'est ensuite considérablement atténuée au point qu'on ne trouve quasiment plus de références à la gestion des compétences (en tant que modèle de gestion) dans la communication du MEDEF aujourd'hui. Cela pose donc la question de la dynamique croisée des réseaux sociaux et de la diffusion des outils de gestion. Par ailleurs il faudrait également examiner la question des « institutions dans lesquelles le réseau est lui-même encadré » (Huault, 2004 : 50). À ce titre, le vote en 2005, en France, d'une loi obligeant les entreprises à négocier sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) renouvelle le débat, tout en changeant la perspective des démarches compétences.

## Notes

- 1 Voir par exemple le lien entre présence syndicale et performance (Doucouliagos et Laroche, 2009) ou entre présence syndicale et innovation (Walsworth, 2010).
- 2 L'enquête Réponse ne fait pas la distinction entre les différentes organisations patronales.
- 3 Cette diversité n'est pas propre à la France (Dufour, 2001).
- 4 Cette assertion, si elle semble assez évidente, mériterait cependant d'être vérifiée empiriquement.
- 5 Ce rôle de légitimation et de diffusion des normes n'est pas absent des travaux de Burt mais il ne s'agit que de légitimation individuelle : « avec peu de collègues faisant le même travail, la légitimité de la performance d'un directeur dépend de sa capacité à faire accepter par d'autres sa propre définition de sa fonction » (Burt, 1995 : 620).
- 6 Journée Compétences du MEDEF du 15/11/02, Cahier 3: Entrer dans une démarche compétences.
- 7 Les syndicats de salariés sont également intervenus dans le débat : voir sur ce point les interventions de la CFDT, de la CGT, de la CFE-CGC, de la CFTC et de FO dans le numéro spécial de la revue *Personnel*, n° 412, août-septembre 2000. Voir également Oiry (2007).
- 8 Il est d'ailleurs très révélateur de constater que le champ des compétences au sens large (compétences, connaissances, expérience, savoir-faire) a représenté, et de loin, la thématique de recherche la plus souvent explorée dans les thèses de GRH soutenues en France depuis 1998 (Laroche et Point, 2011 : 65).
- 9 L'Association nationale des directeurs et cadres de la fonction personnel (ANDCP), devenue depuis l'Association nationale des directeurs de ressources humaines (ANDRH).
- 10 Pour être précis, l'unité statistique enquêtée est l'établissement. Pour en savoir plus sur l'enquête on se reportera à Coutrot et Amossé (2008).
- 11 Le légitime souci de modifier le moins possible l'enquête, notamment pour permettre une bonne comparabilité des résultats et ne pas allonger le temps de passation, n'a pas permis de créer une question spécifique. La question sur la présence d'un référentiel compétence (RC) a donc été introduite dans un groupe de questions portant sur la création ou la modification d'innovations organisationnelles.
- 12 Notons que les questions posées ne sont pas tout à fait du même ordre pour les six variables. Pour les fédérations patronales et les instances paritaires on demande simplement si l'entreprise est affiliée. Pour les fédérations de branche, les associations patronales locales ou régionales, les clubs de DRH ou d'entrepreneurs et les conseils d'administration ou de surveillance, on demande si un membre de la direction de l'entreprise ou de l'établissement participe régulièrement, occasionnellement ou jamais à ces structures. Nous n'avons retenu que la modalité « régulièrement ».

## Bibliographie

- Aballéa, F., A. Bevort, C. Gadea, M. Lallement et D. Trancart. 2003. « Réseaux et innovations organisationnelles: une approche par les relations professionnelles ». *Travail et Emploi*, 95, 87-99.
- Allouche, J. et P. Gilbert. 2006. « 50 ans de GRH : de la profusion des outils rationnels à l'institutionnalisation des ressources humaines ». *50 ans de management*. J. Caby et G. Schmidt, dir. Paris : Pearson Education, 131-155.

- Amossé, T., C. Bloch-London et L. Wolf. 2008. *Les relations sociales en entreprise*. Paris : La Découverte.
- Aubret, J., P. Gilbert et F. Pigeyre. 2002. *Management des compétences : réalisations, concepts, analyse*. Paris : Dunod.
- Baret, C., I. Huault et T. Picq. 2006. « Management et réseaux sociaux : jeux d'ombres et de lumières sur les organisations ». *Revue française de gestion*, 163, 93-106.
- Barney, J.-B. 1991. « Firm Resources and Sustained Competitive Advantage ». *Journal of Management*, 171, 99-120.
- Béraud, M., T. Colin et B. Grasser. 2008. « Job Quality and Career Opportunities for Call Centers Workers : Contrasting Patterns in France ». *Low Wage Work in France*. E. Caroli et J. Gautier, dir. New York : Russel Sage Foundation, 254-287.
- Bevort, A. 2006. « Le capital social : une problématique pour la sociologie de l'entreprise comme 'forme sociale' ». *Le capital social*. A. Bevort et M. Lallement, dir. Paris : La Découverte, 193-210.
- Bevort, A. et A. Jobert. 2008. *Sociologie du travail : les relations professionnelles*. Paris : Armand Colin.
- Bouteiller, D. et G. Gilbert. 2005. « Réflexions croisées sur la gestion des compétences en France et en Amérique du Nord ». *Relations industrielles / Industrial Relations*, 60 (1), 3-28.
- Brabet, J. 2003. « Des méthodologies qualitatives pour la recherche en GRH ? ». *Encyclopédie des ressources humaines*. J. Allouche, coord. Paris : Vuibert, 888-896.
- Brochier, D., coord. 2002. *La gestion des compétences : acteurs et pratiques*. Paris : Économica.
- Burt, R. 1995. « Le capital social, les trous structureaux et l'entrepreneur ». *Revue française de sociologie*, XXXVI, 599-628.
- Chauvet, V. et B. Chollet. 2010. « Management et réseaux sociaux : bilan et perspectives de recherche ». *Revue française de gestion*, 202, 79-96.
- Chênevert, D. et M. Dubé. 2008. « Les nouvelles formes d'organisation du travail : le rôle des perspectives contingentes et institutionnelles ». *Relations industrielles / Industrial Relations*, 63 (1), 134-159.
- Colin, T. et B. Grasser. 2003. « La gestion des compétences : une inflexion limitée de la relation salariale ». *Travail et emploi*, 93, 61-73.
- Colin, T. et B. Grasser. 2007. « La gestion des compétences : de la diffusion des pratiques et des outils au modèle ? ». *Revue de gestion des ressources humaines*, 66, 18-29.
- Coutrot, T. et T. Amossé. 2008. « Genèse et réalité d'une enquête ». *Les relations sociales en entreprise*. T. Amossé, C. Bloch-London et L. Wolf, dir. Paris : La Découverte, 38-68.
- Defélix, C., A. Klarsfeld et E. Oiry, dir. 2006. *Nouveaux regards sur la gestion des compétences*. Paris : Vuibert.
- Di Maggio, P.-J. et W.-W. Powell. 1983. « The Iron Cage Revisited : Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields ». *American Sociological Review*, 48, 147-160.
- Dietrich, A. 2003. « La gestion des compétences : essai de modélisation ». *Gérer les compétences : des instruments au processus*. A. Klarsfeld et E. Oiry, dir. Paris : Vuibert, collection AGRH, 215-239.
- Dietrich, A., P. Gilbert et F. Pigeyre. 2010. *Management des compétences*. Paris : Dunod.

- Doucouliafos, C. et P. Laroche. 2009. « Unions and Firm Profits: A Meta-Regression Analysis ». *Industrial Relations*, 48 (9), 146-183.
- Dufour, C. 2001. « Représentations patronales : des organisations à responsabilités limitées ». *Chronique internationale de l'IREs*, 72, 3-21.
- Dumont, A. 2000. « Un individu devient compétent lorsque l'entreprise lui en donne les moyens ». *Revue Personnel*, 412.
- Erickson, C.-L. et S.M. Jacoby. 2003. « The Effect of Employer Networks on Workplace Innovation and Training ». *Industrial and Labor Relations Review*, 56 (2), 203-223.
- Famdale, E. et C. Brewster. 2005. « In Search of Legitimacy: Personnel Management Associations Worldwide ». *Human Resource Management Journal*, 15 (3), 33-48.
- Galambaud, B. et E. Léon. 2008. « Le sens de la mesure : le cas de la performance en gestion des ressources humaines ». *Gestion*, 332, 10-13.
- Giandou, A. 2010. « Le CIGREF : un club de grandes entreprises, acteur majeur de l'évolution des systèmes d'information en France 1970-2010 ». *Entreprises et histoire*, 360, 62-77.
- Gilbert, P. 2003. « Jalons pour une histoire de la gestion des compétences ». *Gérer les compétences : des instruments au processus*. A. Klarsfeld et E. Oiry, dir. Paris : Vuibert, collection AGRH, 11-31.
- Gilbert, P. 2006. *La gestion prévisionnelle des ressources humaines*. Paris : La Découverte.
- Greenwood, R., R. Suddaby et C.R. Hinings. 2002. « Theorizing Change : The Role of Professional Associations in the Transformation of Institutionalized Fields ». *Academy of Management Journal*, 451, 58-80.
- Guérin, F., F. Pigeyre et P. Gilbert. 2009. « La professionnalisation de la fonction RH : mythe et limites ». *Revue française de gestion*, 194, 105-121.
- Haines, V.-Y., S. Brouillard et N. Cadieux. 2010. « Une analyse longitudinale 1975-2005 de l'évolution de la profession ressources humaines ». *Relations industrielles / Industrial Relations*, 65 (3), 491-513.
- Huault, I. 2004. « Une analyse des réseaux sociaux est-elle utile pour le management ? Puissance et limites d'une théorie de l'encastrement structural ». *Institutions et gestion*. I. Huault, coord. Paris : Vuibert, 49-67.
- Klarsfeld, A. et E. Oiry, dir. 2003. *Gérer les compétences : des instruments au processus*. Paris : Vuibert.
- Laroche, M. 2010. « Mondialisation et action collective patronale : deux réalités conciliables ? ». *Relations industrielles / Industrial Relations*, 65 (1), 134-154.
- Laroche, P. et S. Point. 2011. « La GRH dans tous ses états : état des thèses en GRH ». *Revue de gestion des ressources humaines*, 80, 65-80.
- Le Boterf, G. 2004. *Construire les compétences individuelles et collectives*. Paris : Éditions d'Organisation.
- Livian, Y.-F. 2004. « Le cadre institutionnel de la gestion des ressources humaines : une application à l'emploi et au temps de travail ». *Institutions et gestion*. I. Huault, dir. Paris : Vuibert, 119-132.
- Marpsat, M. et A. Trognon. 1992. « Présentation générale du modèle Logit ». *INSEE Méthodes*, 46-47-48, 221-253.

- Masson, A. et M. Parlier. 2004. *Les démarches compétence*. Paris : Éditions ANACT.
- Merkelé, P. 2004. *Sociologie des réseaux sociaux*. Paris : La Découverte.
- Meyer, J.-W. et B. Rowan. 1977. « Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony ». *American Journal of Sociology*, 83 (2), 340-363.
- Michel, S. et M. Ledru. 1991. *Capital compétence dans l'entreprise*. Paris : ESF.
- Noël, F. 2003. « J.-W. Meyer : la quête de légitimité ». *Encyclopédie des ressources humaines*. J. Alouche, dir. Paris : Vuibert, 1725-1733.
- Offerlé, M. 2009. *Sociologie des organisations patronales*. Paris : La Découverte.
- Oiry, E. 2007. « Démarches compétences et dialogue social à la française : quelques éléments de réflexion ». *Travail et reconnaissance des compétences*. W. Cavestro, C. Durieux et S. Montchatre, dir. Paris : Économica.
- Oiry, E. et A. d'Iribarne. 2001. « La notion de compétence : continuité et changements par rapport à la notion de qualification ». *Sociologie du travail*, 1, 49-66.
- Rabier, M. 2007. *Organisations patronales en France et en Europe*. Document d'étude 130. Paris : DARES.
- Reynaud, J.D. 2001. « Le management par les compétences : un essai d'analyse ». *Sociologie du travail*, 1, 7-32.
- Walsworth, S. 2010. « What do Unions do to Innovation? An Empirical Examination of the Canadian Private Sector ». *Relations industrielles / Industrial Relations*, 65 (4), 543-561.
- Weber, H. 1991. *Le parti des patrons : le CNPF (1946-1990)*. Paris : Seuil.
- Widmer, F. 2010. « La coordination patronale face à l'ouverture des marchés : l'industrie des machines depuis les années 1990 ». *Relations industrielles / Industrial Relations*, 65 (3), 357-379.
- Woll, C. 2006. « La réforme du MEDEF : chronique des difficultés de l'action collective patronale ». *Revue française de science politique*, 56, 255-279.
- Zarifian, P. 2005. *Compétences et stratégies d'entreprises*. Paris : Éditions Liaisons.

## RÉSUMÉ

### Le rôle des réseaux patronaux dans la diffusion de la gestion des compétences en France

En s'inscrivant dans le cadre des approches néo-institutionnelles, cette contribution s'intéresse à l'influence exercée par les réseaux patronaux sur la diffusion des pratiques managériales, à travers l'exemple de la gestion des compétences dans les entreprises françaises. La littérature permet d'envisager les organisations d'employeurs comme des réseaux sociaux ayant un impact sur les politiques RH des entreprises, et l'étude du développement de la gestion des compétences permet d'étayer l'hypothèse d'une institutionnalisation sous influence patronale de cette pratique de gestion.

Pour proposer une évaluation de ce lien, nous nous appuyons ensuite sur une méthodologie quantitative permettant de croiser l'appartenance de membres de la direction d'une entreprise à des réseaux patronaux et la diffusion des pratiques de gestion par les compétences. Les données utilisées sont issues de l'enquête Réponse réalisée par le Ministère du Travail, et ont été collectées auprès de 3000 établissements. Cette approche permet dans un premier temps de procéder à un succinct mais inédit état des lieux des réseaux patronaux en France, puis de mesurer l'impact de l'appartenance à ces réseaux sur la mise en œuvre de la gestion des compétences.

Les résultats montrent que près des trois quarts des établissements appartiennent à des réseaux patronaux ou bien les fréquentent, mais que derrière ce constat initial se cache une réalité multiforme et plutôt concentrée. Nous montrons ensuite que l'appartenance à des réseaux patronaux est bien un élément explicatif important du choix de mise en œuvre d'une politique GRH orientée vers les compétences, et en particulier la participation à des clubs de DRH ou associations d'entrepreneurs. Les structures patronales les plus influentes apparaissent donc ici comme celles qui reposent davantage sur l'adhésion volontaire, la recherche de légitimité et l'échange d'outils et d'idées.

MOTS-CLÉS : institutions, compétence, patronat, réseaux

## SUMMARY

### The Role of Employers' Networks in the Dissemination of Skill Management in France

Written from a neo-institutionalist standpoint, this paper focuses on the influence of employers' networks on the dissemination of managerial practices through the example of skill management in French companies. Previous studies suggest that employers' organizations can be perceived as social networks that affect Human Resources policies. Studying the development of skill management confirms the idea that this type of management becomes institutionalized under the influence of such networks. We evaluate this influence through the use of a quantitative methodology that shows the correlation between the dissemination of skill management techniques and the number of chief executives belonging to employers' networks in a given company. We use data that were collected from 3,000 companies by the French Ministry of Labour for the Réponse survey. Our approach led us to formulate a brief—but new—account of employers' networks in France. But mostly, it allowed us to measure the impact that belonging to these networks has on the implementation of skill management. Though almost three quarters of all 3,000 companies belong or are related to employers' networks, the reality behind this fact is complex and concerns a limited number of the companies considered. We then show that a connection with an employers' network—especially with clubs of heads of human resources or with entrepreneurs' organizations—is

one of the reasons why a skill management-oriented human resources policy is adopted. The most influential employers' networks are therefore those that rely on voluntary subscription, the research of legitimacy and the exchange of tools and ideas.

KEYWORDS: institutions, skills, employer, networks

## RESUMEN

### El rol de las redes patronales en la difusión de la gestión de competencias en Francia

Ubicado en el marco de los enfoques neo-institucionales, este artículo se interesa por la influencia desempeñada por las redes patronales sobre la difusión de las prácticas de gestión, a través del ejemplo de la gestión de competencias en las empresas francesas. Los estudios suelen considerar las organizaciones de empresarios como redes sociales que tienen un impacto sobre las políticas de RRHH de las empresas, y el estudio del desarrollo de la gestión de competencias permite apoyar la hipótesis de una institucionalización bajo influencia patronal de esta práctica de gestión.

Para evaluar este vínculo, nos apoyamos, a continuación, en una metodología cuantitativa que permite cruzar la pertenencia de miembros de la dirección de una empresa a redes patronales y la difusión de las prácticas de gestión por competencias. Los datos utilizados proceden de la encuesta "Réponse" realizada por el Ministerio de Trabajo y conciernen a 3000 establecimientos. Este enfoque permite, primero, proceder a una breve pero inédita evaluación del estado de las redes patronales en Francia, para posteriormente medir el impacto de la pertenencia a estas redes sobre la puesta en ejecución de la gestión de competencias.

Los resultados evidencian que tres cuartos de los establecimientos pertenecen a redes patronales o que las frecuentan, pero que detrás de esta observación inicial se esconde una realidad multiforme y más bien concentrada. Recalcamos asimismo que la pertenencia a redes patronales es efectivamente un elemento explicativo importante de la elección de puesta en ejecución de una política de RRHH orientada hacia las competencias y, más particularmente con la participación en clubs de RRHH o asociaciones de empresarios. Así, las estructuras patronales más influyentes aparecen aquí como las que se basan sobre todo en la adhesión voluntaria, la búsqueda de legitimidad y el intercambio de herramientas y de ideas.

PALABRAS CLAVES: instituciones, competencia, empresariado, redes