

L'INTÉGRATION DE LA COMPÉTENCE DANS LES POLITIQUES DE REMUNERATION : ENTRE MODE MANAGERIALE ET INSTITUTIONNALISATION

Sophie MARMORAT

Doctorante en Sciences de Gestion au LEG-FARGO, université de Bourgogne
ATER à l'université de Franche Comté

48 rue Amiral Roussin, 21000 Dijon
sophie.marmorat@hotmail.fr
06 63 40 80 01

Résumé

La compétence est aujourd'hui un concept largement reconnu et utilisé dans les politiques de gestion des ressources humaines -désormais GRH- tant au niveau des contributions académiques que dans les pratiques d'entreprise. Pourtant, force est de constater que, même si la thématique de la compétence semble assez bien intégrée dans les fonctions relatives au recrutement ou aux évolutions de carrière, le champ de la rémunération reste, à ce jour, relativement peu exploité. Ce constat nous amène à nous interroger sur la place de la compétence dans les politiques RH.

L'objet de cette communication est de chercher à positionner les démarches compétences et plus particulièrement les politiques visant à valoriser les compétences individuelles dans les systèmes de rémunération par rapport aux pratiques de GRH. Est-il pertinent d'associer la « thématique compétence » à un phénomène que l'on pourrait qualifier de mode managérial (Abrahamson, 1996), destiné par conséquent à disparaître à terme et ce, en vue de laisser place à l'émergence de nouvelles pratiques ? Ou sommes-nous plus à même de considérer, alors, que ces nouvelles pratiques, en quête de légitimité, sont en cours d'institutionnalisation ?

Pour apporter des éléments de réflexion à cette question, nous appréhendons l'adoption et la diffusion des démarches compétences sous un angle théorique sociologique institutionnelle (Meyer et Rowan, 1977 ; DiMaggio et Powell, 1983).

Nous proposons ainsi, à travers cet article, un éclairage théorique de la diffusion des systèmes de rémunération visant à valoriser et rétribuer les compétences individuelles.

Mots clés : Compétences, Rémunération, Théorie sociologique institutionnelle, Mode managérial

Le bouleversement des règles de l'économie en faveur d'une concurrence davantage mondialisée suscite la transformation des organisations en des configurations de plus en plus diverses (Tremblay et Sire, 1997). Une majorité d'entreprises s'orientent désormais vers une recherche de qualité, de flexibilité et de polyvalence de la main d'œuvre ainsi que vers une diminution des coûts, ce qui peut se traduire par la construction de nouveaux modèles de Gestion des Ressources Humaines (GRH) (Peretti, 1985 ; Gilbert, 2003).

Ainsi, depuis le milieu des années 1970, de nombreuses formes innovantes d'organisations ont été conceptualisées. Parmi ces différentes formes d'innovations sociales, nous pouvons nous intéresser plus particulièrement à l'émergence de la thématique « compétence » au sein des entreprises et plus précisément au cœur de la fonction ressource humaine.

La notion de compétence ne génère pas encore de définition théorique admise universellement mais une pluralité de contributions visant à mettre l'accent sur les caractéristiques sous-jacentes de cette thématique (M. de Montmollin, 1984 ; Gilbert et Parlier, 1992 ; Spencer et Spencer, 1993 ; Le Boterf, 1997 ; Zarifian, 1999 ; Klarsfeld, 2000...). De ces riches contributions, nous pouvons essayer de construire notre propre définition de la compétence, définition qui, au-delà du célèbre triptyque « savoir, savoir faire et savoir être », reconnaît le fait que celle-ci s'apprécie dans un contexte particulier et impose le jugement d'autrui en vue de pouvoir être validée : *La compétence est l'ensemble des connaissances théoriques, expériences pratiques et comportements individuels mis en pratique concrètement dans une situation de travail selon l'atteinte d'objectifs particuliers et soumis à l'appréciation et à l'évaluation de tierce personnes.*

Ce thème de recherche nous semble pertinent dans la mesure où depuis une vingtaine d'années « l'approche compétence » s'est ancrée progressivement dans le monde scientifique et dans les pratiques de GRH. Certains auteurs comme Sire en 1996, considèrent même que la gestion des compétences s'est imposée comme l'un des piliers de la recherche en GRH. Recruter, gérer, évaluer ou encore rémunérer les individus selon leurs champs de compétence, peut être appréhendé non seulement comme une alternative au modèle de la qualification¹ mais aussi comme une réponse aux exigences de flexibilité et de recherche de polyvalence.

La rémunération reste cependant, à ce jour, la thématique la moins étudiée et la plus novatrice dans cette gestion des compétences (American Compensation Association, 1996)². Les éléments de réflexion disponibles sont encore épars et partiels. Ce constat nous amène à nous interroger sur la place de la compétence dans les politiques de rémunération. Sommes-nous en mesure de considérer que la valorisation et la rétribution des compétences individuelles représente un nouveau système de rémunération clair et établi qui tend à se diffuser ou est-il plus prudent d'envisager le modèle de la compétence comme ce qu'il est possible de qualifier « d'instrument de management à la mode »³?

¹ Les changements de politiques salariales des quinze dernières années en France mettent en exergue le déplacement de l'approche traditionnelle de la rémunération du poste de travail vers une reconnaissance des compétences individuelles et vers une personnalisation du lien salarial (Peretti, 1985 ; Allouche, Sire, 1998). Certains auteurs, comme Parlier (2003) considèrent que la compétence est apparue en vue de combler les insuffisances du modèle de la qualification et s'inscrit dans un mouvement de rénovation du management des entreprises, des formes d'organisation du travail et des modes de GRH.

² Nous pouvons nous référer à l'enquête de Tremblay et Sire (1999) pour illustrer la faible étendue des pratiques de rémunération des compétences. En effet, 22% des répondants déclarent rémunérer les compétences de leurs salariés cadres et 25% déclarent le faire pour leurs salariés non cadres.

³ Nous reprenons ici le terme utilisé par Bourgeois (2006).

Pour tenter d'apporter des éléments de réflexion à cette question, nous avons choisi de mobiliser l'approche sociologique de la théorie institutionnelle, dénommée également théorie Néo-institutionnelle –désormais TNI-. Nous pensons, en effet, que ce cadre conceptuel est tout à fait pertinent dans l'explication de l'adoption et de la diffusion des comportements organisationnels.

Trois parties vont être développées au sein de cet article. Tout d'abord, nous nous attacherons à justifier l'utilisation de la TNI pour traiter de l'intégration de la compétence dans les politiques de rémunération. Puis, après avoir envisagé le modèle de la compétence comme un nouvel instrument de gestion à la mode, nous verrons dans quelle mesure il est pertinent de considérer, qu'aujourd'hui, les politiques de rémunération visant à reconnaître les compétences individuelles tendent à s'institutionnaliser et, par conséquent, à perdurer.

1. La reconnaissance et la valorisation des compétences au travers de la théorie sociologique institutionnelle

A travers cette première partie nous souhaitons analyser l'intégration du modèle de la compétence au coeur des politiques de rémunération à la lumière de la TNI.

Les recherches sociologiques sont centrées sur ce que Granovetter (1985) appelle « l'insertion sociale et historique » de l'activité économique. Les organisations sont encadrées 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.

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 nous référer à deux en particulier, qui restent ceux les plus fréquemment cités, soit 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.*, 2006, p.1). 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)⁴.

Comme le souligne Eisenhardt (1988), la TNI n'est pas utilisée comme un champ théorique dominant dans la recherche sur les pratiques de rémunération, même si des études empiriques ont prouvé l'influence de variables explicatives institutionnelles sur l'adoption de pratiques administratives (Rowan, 1982 ; Tolbert, Zucker, 1983). Nous montrons dans cet article, que l'usage de la TNI s'avère être une grille de lecture pertinente pour expliquer la diffusion d'un mécanisme de rémunération particulier.

⁴ Par champ organisationnel, DiMaggio et Powell (1983, p.148) entendent « les organisations qui, dans l'ensemble, constituent un domaine reconnu de l'environnement institutionnel : les fournisseurs clés, les consommateurs, les agences de régulations et les autres organisations qui produisent des biens ou des services similaires » (notre traduction).

Deux axes majeurs de la TNI vont alors être envisagés : nous verrons en quoi la quête de légitimité, dans un premier temps, conduit les organisations à agir sous une logique de mimétisme et, par voie de conséquence, à adopter des pratiques similaires à celles de leurs pairs, dans un second temps.

1.1. D'une recherche de légitimité...

D'après Laufer (1996), la question de la légitimité est considérée comme un véritable problème managérial. « Les organisations requièrent davantage que des ressources matérielles et des informations techniques pour survivre et prospérer dans leur environnement social. Elles ont besoin également d'acceptabilité et de crédibilité » (Scott et *al.*, 2000, p.237). Il est d'usage en sociologie de se référer au concept de la légitimité lorsque l'on cherche à mettre en exergue ces notions de reconnaissance sociale.

Depuis les écrits de Weber⁵, les définitions et travaux sur le concept de légitimité se sont multipliés. En l'occurrence, avec le développement du courant néo-institutionnaliste, l'attention fut apportée davantage sur la dimension cognitive du système de croyance, c'est-à-dire sur la manière dont les organisations cherchent à intégrer des procédures appropriées et adéquates avec les modèles culturels existants (Ruef et Scott, 1998, p.878). Meyer et Rowan (1977) furent ainsi les pionniers en la matière, en orientant leurs travaux sur les processus de recherche de légitimité et de soutien de l'environnement externe. C'est ainsi qu'ils ont cherché à mettre en lumière l'influence de la légitimité quant à l'adoption de pratiques et procédures en accord avec les modèles culturels et les systèmes de croyance et de connaissance partagés.

Les travaux de Suchman (1995) présentent une riche analyse de la légitimité et des différentes formes organisationnelles qu'elle peut revêtir. En se basant sur les travaux de Ginzler et *al.* (1992), Neilsen et Rao (1987), et ceux de Perrow (1970), cet auteur nous propose une définition générale de la légitimité, reconnaissant de manière explicite le rôle de l'environnement social dans le processus de légitimation : « La légitimité est une perception généralisée selon laquelle les actions d'une entité organisationnelle sont désirables, et conformes à un système socialement construit de normes, de valeurs, de croyances et de définitions » (notre traduction, Suchman, 1995, p.574).

Dans une perspective institutionnelle, les dirigeants d'entreprise vont être amenés à mettre en œuvre des pratiques organisationnelles, telles les politiques de rémunération, considérées par l'environnement interne et externe comme légitimes. Pour ce faire, la théorie (Meyer, Rowan, 1977 ; Zucker, 1987) suggère que les organes décisionnels sont contraints d'incorporer des pratiques et procédures définies au sein de leur contexte en s'inspirant de normes prévalentes dans leur secteur industriel, de traditions d'entreprise, ou encore de « tendances de gestion ». Envisager l'analyse des systèmes de rétribution sous cette grille théorique conduit à mettre en exergue le caractère symbolique de la rémunération (Staw et Epstein, 2000 ; Westphal et Zajac, 2001, 1994 ; Zajac et Westphal, 1995).

Ainsi, en mobilisant le courant théorique néo-institutionnel nous sommes amenés à penser que l'intégration d'une politique de rémunération visant à reconnaître et à valoriser les

⁵ Nous ne pouvons envisager le concept de légitimité sans nous référer aux illustres travaux de Weber (1971) qui ont mis en lumière les diverses sources de légitimité justifiant les situations de domination. Par domination, Weber (1971, p.219) entend « la chance pour des ordres spécifiques de trouver obéissance de la part d'un groupe déterminé d'individus »

compétences des salariés est une manière pour celles-ci d'apparaître comme légitimes auprès de leur environnement institutionnel. A défaut de rechercher quelque forme d'efficience, les organisations, ou, plus particulièrement les équipes dirigeantes, seraient davantage préoccupées par cette quête de légitimité. Meyer et Rowan (1977) ont développé l'idée selon laquelle les organisations seraient conduites à adopter des pratiques et des procédures définies par les concepts rationalisés du travail organisationnel, qui sont institutionnalisées dans la société. Celles qui le font avec succès augmentent leur légitimité et leurs chances de survie, par l'obtention du soutien de leur environnement, mais sans aucun rapport avec la valeur intrinsèque de ces politiques, procédures et pratiques. Pour ces auteurs, les politiques ainsi institutionnalisées fonctionnent comme des mythes puissants omniprésents dans l'environnement et les organisations peuvent être amenées à les adopter cérémonieusement afin de marquer clairement leur statut de « bonnes organisations ». Les travaux de Tolbert et Zucker (1983) qui corroborent ces propos, ont montré que la réforme du service public fut adoptée non parce qu'elle apparue comme efficiente mais parce qu'elle devenait symbolique d'un « bon » gouvernement. Rowan (1982) a obtenu des résultats similaires dans son étude sur la diffusion des programmes d'enseignements dans l'école publique en Californie.

1.2. A une homogénéisation des pratiques organisationnelles

En recherchant la légitimité, les organisations sont amenées à homogénéiser leurs pratiques. Des processus d'imitation sont ainsi développés au détriment de l'instauration de pratiques innovantes. Ces processus qualifiés « d'imitation » sont des formes de comportement pouvant être observées dans divers secteurs d'activité et traduisant une homogénéisation des processus, des formes organisationnelles ou encore dans l'adoption de pratiques de gestion (Lieberman et Asada, 2006).

Le terme d'isomorphisme⁶ est utilisé par les théoriciens des organisations pour rendre compte de ces logiques d'imitation.

Il existe différentes méthodes pour une organisation d'imiter les pratiques d'une autre et les raisons la conduisant à adopter un tel comportement peuvent diverger. Deux logiques semblent alors émerger : une première conduisant les organisations à imiter les structures ou les pratiques qu'elles considèrent comme efficaces ; une seconde, qui consiste toujours à imiter les pratiques des entreprises dominantes mais indépendamment de leur succès. Alors que dans le premier cas, la forme d'homogénéisation s'apparente à de l'isomorphisme compétitif, c'est à l'isomorphisme institutionnel que le second s'identifie⁷.

L'isomorphisme compétitif s'inscrit dans des perspectives théoriques où les concepts de rationalité et de recherche d'efficience dominent. Hannan et Freeman (1977) se réfèrent à cette forme d'isomorphisme dans leurs travaux en insistant sur l'hypothèse de rationalité des marchés et sur les logiques de compétitivité sous-jacentes. Les pressions conduisant les organisations à devenir isomorphes sont issues d'une crainte de perte d'avantages compétitifs par rapport aux entreprises du même champ. Les entreprises sont contraintes d'adopter la forme organisationnelle la mieux adaptée pour survivre dans leur environnement spécifique et peuvent, à cette fin, devenir isomorphes (Hannan et Freeman, 1989). C'est alors après avoir

⁶ Hawley (1986) définit l'isomorphisme comme un processus contraignant qui force une organisation à ressembler à ses pairs, à savoir aux autres organisations confrontées aux mêmes conditions environnementales.

⁷ Meyer (1979), Fennell (1980) ou encore DiMaggio et Powell (1983) furent les premiers auteurs à envisager une distinction entre les formes d'isomorphisme compétitifs et institutionnels.

Se référer aux travaux d'Abrahamson et Rosenkopf (1993) pour une analyse détaillée de ces notions d'isomorphisme compétitif et institutionnel.

évalué les résultats en termes d'efficacité et de rentabilité qu'une organisation va choisir d'adopter une pratique similaire à celle de ses pairs. Les logiques d'homogénéisation des pratiques sont alors appréhendées comme un moyen d'acquiescer des résultats ou des performances identiques tout en limitant les risques dus à l'innovation.

L'isomorphisme institutionnel relève, quant à lui, du domaine de la légitimité. Considérant que l'isomorphisme compétitif ne correspond pas à l'évolution des organisations modernes, DiMaggio et Powell (1983, p.150) lui préfèrent sa forme institutionnelle : « Le concept d'isomorphisme institutionnel est un outil pertinent pour comprendre les politiques et les mythes qui se répandent au sein de beaucoup d'organisations modernes ».

Une question semble alors émerger : quelle forme d'isomorphisme envisager lorsque l'on cherche à expliquer la diffusion des politiques de rémunération visant à valoriser les compétences individuelles ?

La forme compétitive de l'isomorphisme semble difficile à justifier compte tenu de notre problématique de recherche. En effet, considérer que les organisations rémunèrent les compétences suite à la compétitivité des marchés, suggère que les politiques de rémunération des compétences aient fait leur preuve et que, par conséquent, les entreprises se doivent d'adopter de tels systèmes pour « rester en course ». Or il est encore trop tôt pour pouvoir juger de l'efficacité des politiques de rémunération des compétences et encore trop peu d'entreprises se sont lancées dans cette démarche. Pour illustrer la forme compétitive de l'isomorphisme, Abrahamson et Rosenkopf (1993, p.492) expliquent que « les organisations adoptent une innovation au début de la phase de diffusion puisque l'évaluation de celle-ci est efficace ou rentable ». Or, trop rare sont encore aujourd'hui les expériences réussies en termes de politiques de rémunération des compétences pour justifier le caractère compétitif de l'isomorphisme. Pour cette raison, nous lui préférons sa forme institutionnelle.

Envisager une forme d'isomorphisme institutionnel lorsque l'on traite de l'homogénéisation des politiques de rémunération visant à reconnaître et valoriser les compétences nous semble ainsi davantage adapté. Les organisations qui souhaitent intégrer le thème de la compétence dans leur système de gestion et plus particulièrement dans leur politique de rémunération, le font davantage pour acquiescer et maintenir leur légitimité, à défaut de vouloir imiter des pratiques qui ont su se révéler efficaces.

Appliquer le grille théorique sociologique institutionnelle aux politiques de rémunération et plus particulièrement aux systèmes de rétribution des compétences nous amène à envisager deux axes principaux : nous verrons d'une part, en quoi est-il possible de caractériser ces politiques de modes managériales, avant de tenter de mettre en lumière les raisons qui nous conduisent à les envisager comme des pratiques en cours d'institutionnalisation qui tendent à perdurer. Notre réflexion théorique nous amènera à mettre en lumière sept propositions de recherche⁸.

2. L'introduction de la compétence dans les pratiques de gestion : vers une nouvelle mode managériale ?

Etudier les pratiques de gestion et de rémunération des compétences sous un angle théorique sociologique nous amène à envisager la question de l'émergence d'une « nouvelle mode

⁸ Nous tenons à préciser que ces propositions sont issues de notre réflexion théorique et peuvent ainsi apparaître comme très générales et encore difficilement testables empiriquement. Notre objectif étant ici d'apporter un éclairage conceptuel quant à l'adoption des politiques de rémunération des compétences.

managériale ». Bien que la mode concerne avant tout le domaine esthétique et vestimentaire, il apparaît néanmoins que le management, à l'instar d'autres disciplines, soit soumis à ce phénomène lorsque des modèles de gestion se diffusent au sein des entreprises par des comportements mimétiques (Abrahamson, 1996 ; Bourgeois, 2006). Comme le rappelle Bourgeois (2006, p.6)⁹, les instruments de management à la mode, parce qu'ils renvoient les organisations à leur environnement, sont des pratiques qui trouvent leur sens et leur explication dans la TNI.

Nous sommes alors amenés à nous poser la question suivante : Est-il légitime et pertinent d'associer la thématique compétence à un phénomène que l'on pourrait qualifier de mode managériale ?

A cette fin, un retour sur la notion même de mode managériale sera entrepris avant d'analyser le rôle du discours dans le processus de diffusion et de légitimation d'un instrument de gestion à la mode. Nous montrerons alors en quoi il s'avère justifié de caractériser les politiques de reconnaissance et de rétribution des compétences de modes managériales.

2.1. Qu'entend-on par mode managériale ?

Pour reprendre les propos de Thévenet (1985, p.21), « une mode, par nature, naît, croît et décline ». Nous ne sommes pas sans savoir que malgré l'essor connu par un certain nombre d'outils et de pratiques RH, ceux-ci peuvent être abandonnés et supplantés par d'autres. Dans son article de 1985, Thévenet (p.23) répertorie et distingue, à ce sujet, les thèmes managériaux émergents de ceux qui se sont vu disparaître ou encore d'autres qui ont su évoluer et prendre des formes nouvelles. La gestion de la qualité totale, la direction par objectifs, le management participatif ou encore la responsabilité sociale de l'entreprise sont autant de techniques de management qu'il est possible de qualifier de « populaires » aujourd'hui (Staw et Epstein, 2000, p.523).

Une question se pose alors : Est-il pertinent d'associer la « thématique compétence » à un simple phénomène de mode, destiné par conséquent à disparaître à terme et ce, en vue de laisser place à l'émergence de nouvelles pratiques ? En d'autres termes, nous cherchons à savoir si, à défaut de s'apparenter à une pratique de gestion rationnelle et efficace, la valorisation de la compétence dans les systèmes de rémunération ne serait tout simplement qu'une pratique à respecter et à adopter si l'on cherche à suivre les tendances actuelles du *management*.

Parmi les auteurs à s'être intéressés aux processus de mode de gestion nous pouvons citer Abrahamson (1996), Abrahamson et Rosenkopf (1993), Midler (1986), Thevenet (1985), ou encore plus récemment Staw et Epstein (2000). Ces auteurs ont en commun de remettre en cause l'efficacité économique à court terme des instruments à la mode. Ils s'accordent à penser qu'à défaut de s'accompagner d'une amélioration de la performance, l'adoption de pratiques dites « à la mode » favorise un accroissement de la légitimité, condition nécessaire à la survie des organisations. Staw et Epstein (2000) estiment ainsi que les organisations cherchent à augmenter leur légitimité en adoptant une pratique de gestion à la mode et non à rendre leurs dispositifs plus efficaces.

⁹ Dans son article, Bourgeois (2006, p.9) retrace un tableau synthétique justifiant l'hypothèse selon laquelle les propos des principaux théoriciens des modes managériales s'inscrivent dans l'approche sociologique de la théorie institutionnelle.

Ces techniques de *management* qu'Abrahamson caractérise de « croyances collectives éphémères » (notre traduction, p.257) donnent l'illusion de pratiques rationnelles et initiatrices de progrès. Une mode managériale doit, en effet, apparaître aux yeux des organisations et des équipes dirigeantes, comme rationnelle et génératrice de progrès (au sens où elles doivent apporter un progrès par rapport aux techniques existantes jusque là) (Abrahamson, 1996, p.255).

Abrahamson (1996, p.257) définit l'évolution d'une mode de gestion comme « un processus par lequel les partisans de cette mode de *management* redéfinissent continuellement leurs croyances collectives au sujet des techniques de gestion qui mènent à la gestion rationnelle du progrès ». Parmi les différents acteurs à l'origine de ces modes managériaux et, cherchant à les disséminer, nous pouvons envisager les cabinets de consultants, les *business school* ou encore les revues de *business* (Abrahamson, 1996, p.254).

Ainsi, les nouvelles tendances de gestion, porteuses d'une meilleure efficacité et de progrès technique sont préférées aux techniques jugées plus anciennes (Staw et Epstein, 2000, p.523). Les individus croient en effet à l'efficacité de ces nouvelles pratiques et en leur caractère novateur et ces croyances peuvent durer plus ou moins longtemps.

2.2. *L'usage de la rhétorique*

La rhétorique¹⁰ ou encore « l'art de la persuasion » (Suddaby et Greenwood, 2005, p.40) est une étape inéluctable dans le processus de diffusion et de légitimation d'un instrument de management à la mode. Lorsque l'objectif est de diffuser une pratique de gestion, l'idée est de développer un discours pertinent prônant les qualités de l'innovation en question en termes de rationalité, d'efficacité et de progrès (Abrahamson, 1996, p.267-268). Pour Abrahamson (1996, p.269), les principaux acteurs créateurs de mode managériale, comme peuvent l'être les cabinets de conseil ou encore les *business schools*, cherchent à disséminer leur rhétorique en vue d'accroître la propagation de la pratique en question. Ainsi, en choisissant un discours et un vocabulaire particuliers, ces acteurs vont chercher à faire accepter une politique ou une pratique en favorisant sa diffusion.

La rhétorique reste également le moyen le plus efficace de légitimer ou au contraire de délégitimer une politique ou pratique organisationnelle. Les travaux de Suddaby et Greenwood (2005)¹¹ en sont une parfaite illustration. Ces auteurs, qui se sont intéressés au rôle du discours dans l'acceptation des changements organisationnels, ont démontré l'importance de la rhétorique dans la légitimation d'une pratique et, à l'inverse de la délégitimation d'une pratique particulière.

Nous identifions alors une première proposition de recherche :

► *Le développement de la rhétorique favorise l'engouement autour de la thématique de la compétence et conduit à caractériser les politiques de rémunération des compétences de modes managériaux.*

¹⁰ En nous référant aux travaux de Barley et Kunda (1992) et à ceux de Suddaby et Greenwood (2005), nous proposons de définir la rhétorique comme « l'usage stratégique d'un discours persuasif, qu'il soit sous forme orale ou écrite, en vue de légitimer ou de justifier l'utilisation de certaines pratiques de gestion ».

¹¹ Dans leur étude, ces auteurs ont mis en lumière les conflits existants, au travers des discours, entre les « partisans » et les « opposants » d'une innovation organisationnelle particulière, à savoir, l'existence de sociétés multidisciplinaires.

L'usage de la rhétorique et plus particulièrement d'un discours valorisant les « bienfaits économiques et sociaux » d'un mécanisme de rémunération des compétences pourraient venir conforter cette logique. Dans une démarche compétence, c'est l'image de l'individu en tant que telle qui est privilégiée à défaut de son poste de travail. L'individu et l'ensemble de ses compétences sont repositionnés au cœur de la relation salariale et, par la même, valorisés. Les discours actuels, favorables au développement d'une démarche compétence, ne manquent pas de mettre au premier plan les avancées que représente une telle politique de gestion et de rémunération pour les salariés. On parle alors de meilleure prise en compte de l'individu, de personnalisation de la relation salariale, d'évolution et de choix de carrière facilités, d'amélioration du professionnalisme... Les arguments économiques en faveur d'un accroissement de l'efficacité des entreprises ne sont, non plus pas ignorés. Ce sont cette fois-ci les notions de flexibilité, de polyvalence, de productivité, ou encore de réactivité de la main d'œuvre, très souvent citées lorsque l'on traite de la thématique compétence qui vont être mises en exergue.

De plus, les séminaires de recherche, colloques et autres tables rondes portant sur cette thématique de gestion et de rémunération des compétences n'ont cessé de se développer durant les dix dernières années. La recrudescence des cabinets de conseil s'attachant à disséminer leurs bénéfices participe également à alimenter le discours.

Ces divers constats nous font penser que la thématique compétence et ce, d'autant plus lorsqu'elle se rapporte aux politiques de rémunération, relève aujourd'hui essentiellement du discours et peut s'apparenter alors, à un instrument de gestion à la mode, en quête de légitimité. Leurs disparitions, au profit d'une autre forme de rétribution, pourraient être un signe, par exemple, nous indiquant qu'elles s'apparentaient à une simple mode de gestion.

Pourtant, il semble encore trop tôt pour pouvoir affirmer de tels propos et considérer alors que les démarches de valorisation et de rétribution des compétences des salariés sont vouées à disparaître. Tant que celles-ci se développent au sein des organisations, nous ne pouvons conclure à ce sujet.

Nous envisageons alors d'analyser le développement des démarches de valorisation et de rétribution des compétences individuelles sous un angle différent. Toujours en nous basant sur la TNI, nous montrons qu'au-delà d'une politique de *management* à la mode, la rémunération des compétences peut s'envisager comme un modèle de rémunération qui s'institutionnalise et qui tend par conséquent à se pérenniser.

3. Vers une institutionnalisation de la démarche compétence ?

En caractérisant les politiques de reconnaissance et de rétribution des compétences individuelles de modes managériales, nous posons l'hypothèse que celles-ci sont inéluctablement condamnées à disparaître. Or, il semble trop tôt aujourd'hui pour pouvoir affirmer un tel constat.

Nous voulons montrer à travers cette dernière partie, qu'au-delà d'une simple pratique de management à la mode, les politiques de rémunération qui prennent en considération les compétences individuelles sont amenées à se perdurer. Nous justifions cette hypothèse en nous basant sur les apports théoriques de la TNI.

Outre la question de la pérennité de ces pratiques, nous savons que l'individualisation des salaires, par le biais d'une reconnaissance des compétences, n'est pas une démarche purement novatrice dans le domaine de la GRH. et, semble, alors, pour cette raison, se distinguer d'une

simple mode managériale. Même si « les démarches compétences » ne se développent seulement que depuis les années 1980, certaines formes de rémunération prenant en considération cette notion de compétence existent depuis longtemps sans être pour autant identifiées comme telles. A titre d'exemple, nous pouvons citer les grilles de classification dites « à critères classants », mises en place depuis les années 1970 (Marbach, 1999). Ces méthodes conduisent à positionner individuellement chaque salarié, selon une évaluation de ses qualités (autonomie, responsabilités, connaissances...) au regard des exigences requises par les emplois dans la classification déterminée. Ainsi nous pouvons considérer que les démarches de rémunération des compétences, à défaut de nouvelles méthodes de gestion vouées à disparaître, viennent enrichir et confirmer les pratiques déjà existantes.

Comme nous l'avons justifié dans la première partie, nous retenons la forme institutionnelle de l'isomorphisme pour expliquer l'homogénéisation des politiques de rémunération. Les illustres travaux de DiMaggio et Powell (1983) nous permettent d'identifier trois sources particulières de pressions institutionnelles pouvant conduire les organisations à homogénéiser leur politique de rémunération : l'isomorphisme coercitif, l'isomorphisme normatif, et l'isomorphisme mimétique. Nous allons alors nous appuyer sur ces trois formes d'isomorphisme pour tenter de démontrer l'institutionnalisation des démarches de rémunération des compétences.

Nous verrons dans un premier temps de quelle manière l'incertitude autour de ces pratiques favorise l'apparition de pressions mimétiques avant de nous intéresser, dans un second, aux forces normatives et coercitives favorisant leur diffusion. Les travaux de Lawrence et *al.* (2001) et Brandes et *al.* (2005) nous conduisent en effet à envisager les processus d'institutionnalisation en deux temps.

3.1. Entre incertitude et recherche de légitimité : la place de l'isomorphisme mimétique

Dans la suite des travaux de Brandes et *al.* (2005), nous cherchons à montrer ici que les premières forces externes pouvant conduire les organisations à adopter une politique de rémunération reconnaissant et valorisant les compétences relèvent du mimétisme. Parmi les diverses sources de l'isomorphisme institutionnel, 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. DiMaggio et Powell (1983) définissent l'isomorphisme mimétique, en effet, comme une réponse à l'incertitude. L'organisation qui se place alors dans cette logique d'imitation gagne en légitimité et en « succès », indépendamment de la performance économique de la pratique adoptée. Nous pouvons citer ici l'étude empirique de Fligstein (1985), qui a mis en exergue l'influence de l'isomorphisme mimétique dans l'adoption et la diffusion de pratiques organisationnelles. En reprenant l'analyse d'Abrahamson et Rosenkopf (1993), au cours des premières phases du processus d'institutionnalisation, la notion d'incertitude ou d'ambiguïté joue un rôle prépondérant. En effet, plus le niveau d'ambiguïté est important, moins les décisions relatives à l'adoption d'une pratique organisationnelle relèvent de l'évaluation individuelle des rendements de celle-ci et dépendant, de ce fait, de considérations davantage sociales (Meyer et Rowan, 1977). Sous des conditions d'incertitude, l'influence des processus sociaux conduit les organisations à imiter les décisions individuelles d'autres entreprises avec lesquelles elles sont en relation au sein d'un réseau social (DiMaggio et Powell, 1983 ; Galaskiewicz, 1985).

En ce qui concerne l'adoption de politiques de reconnaissance et de valorisation des compétences dans les systèmes de rétribution, les sources de l'incertitude ou de l'ambiguïté peuvent être multiples. Il nous semble pertinent néanmoins d'en retenir deux particulières : une première source d'incertitude inhérente à l'inexistence d'un modèle clair et unanime de prise en compte des compétences individuelles dans les politiques de rémunération, et une seconde, relative quant à elle, à l'insuffisance de résultats permettant de juger de l'efficacité/de la réussite d'un tel système de rétribution.

Il n'existe pas encore à ce jour de véritables modèles de systèmes de rémunération des compétences. Les entreprises qui choisissent de valoriser les compétences de leurs salariés dans leur système de rémunération sont amenées à mettre en œuvre toute une série de dispositifs communs à celle de leurs pairs, comme par exemple l'élaboration d'un référentiel de compétences, la diminution des échelons hiérarchiques, une participation et une implication plus importante des salariés (en particulier le bouleversement du rôle des managers de proximité...) mais chaque modèle reste propre à l'entreprise qui l'a conçu. Trop rare sont encore les expériences en la matière pour permettre l'élaboration d'un modèle clair et unanime.

De la même manière, les résultats en termes d'efficacité de ces politiques restent encore à ce jour ambigus. Le courant théorique néo-institutionnel suggère que l'incertitude quant aux conséquences de l'adoption d'une nouvelle structure ou politique organisationnelle encourage les processus d'imitation (Westphal et *al.*, 2001).

Une proposition de recherche expliquant l'influence des pressions mimétiques émerge alors.

➤ *L'absence de modèle clair et unanime ainsi que l'insuffisance d'informations quant à la performance d'une démarche de valorisation des compétences dans les systèmes de rémunération, sont source d'ambiguïté, et encouragent l'adoption de comportements mimétiques.*

Nous cherchons à montrer ici que le niveau de pressions mimétiques au sein d'un champ organisationnel peut venir affecter les décisions d'adoption de politiques de rémunération visant à reconnaître et à valoriser les compétences. En effet, plus les pressions mimétiques sont importantes et plus les organisations du même champ institutionnel sont susceptibles d'adopter des politiques de rémunération similaires à celles de leurs pairs, c'est-à-dire visant à reconnaître et à valoriser les compétences des salariés. Ainsi, nous envisageons une troisième proposition de recherche.

➤ *La force des pressions mimétiques est liée positivement à l'adoption de système de rémunération visant à reconnaître et à valoriser les compétences.*

Reste à déterminer un indicateur pertinent du niveau des forces mimétiques. En vue d'explicitier la diffusion des politiques de *stock options*, Brandes et *al.* (2005) utilisent les taux d'adoptions et les pourcentages d'organisations qui adoptent ces nouvelles formes de rétribution. C'est sur cette base qu'ils concluent que les forts taux d'adoptants ainsi que les taux élevés d'adoption traduisent d'importantes pressions mimétiques. Ces auteurs emploient le terme « d'effet de contagion » (p.114) pour tenter de capter l'impact des pressions

mimétiques. De manière opérationnelle, il s'agirait alors de répertorier les entreprises appartenant au même secteur d'activité, au même champ institutionnel, qui utilisent des mécanismes de rétribution similaires.

3.2. Institutionnalisation de la pratique : influence des pressions normatives et coercitives

La deuxième phase du processus d'institutionnalisation des politiques de rémunération visant à reconnaître et à valoriser les compétences se traduit par l'apparition de nouvelles pressions institutionnelles, de nature normative et coercitive. Bien que ces forces externes coercitives et normatives reflètent toutes deux une institutionnalisation de la pratique, elles restent issues de logiques différentes et c'est pour cette raison qu'il nous semble nécessaire de les différencier.

3.2.1. Vers un processus de professionnalisation : l'influence des forces normatives

Au cours de cette phase, les pratiques sont légitimées et renforcées par l'influence des pressions normatives. DiMaggio et Powell définissent **l'isomorphisme normatif** comme le résultat d'un processus de professionnalisation. Il s'agirait d'une diffusion d'idées et d'une transmission de normes entre les professionnels d'une même branche d'activités. Les réseaux peuvent, en effet, être des sources d'information et de nouvelles idées pour les preneurs de décisions organisationnelles (Galaskiewicz, Wasserman, 1989).

Les pressions normatives se développent suite à « l'acceptation » de ces pratiques, acceptations qui se traduisent par exemple, par la création de normes, de standards, d'accords au niveau des associations de professionnels ou de cabinet de consultants (Brandes et al., 2005, p.107).

Deux propositions de recherche peuvent ainsi être envisagées.

- *La formation et la participation à des réseaux de professionnels relatifs à la reconnaissance et à la valorisation des compétences dans les politiques de rémunération induit l'existence et le développement de pressions normatives.*

- *La force des pressions normatives est liée positivement à la légitimation des politiques de rémunération des compétences et par conséquent à leur diffusion au sein du champ organisationnel en question.*

Nous cherchons à montrer, avec cette dernière proposition, que la légitimation des démarches compétences et ainsi leur diffusion auprès d'organisations issues du même champ institutionnel va dépendre, entre autre, de l'influence des pressions normatives.

De la même manière que pour l'identification des pressions mimétiques, nous sommes amenés à rechercher un indicateur des pressions normatives. Comment pouvons-nous mesurer de façon pertinente l'impact des forces normatives ? Brandes et al. (2005) proposent, à ce sujet, de retenir « le niveau de stabilité » de la pratique en question et « le temps écoulé entre la phase d'émergence et celle de stabilité » de celle-ci. Il existerait ainsi une relation positive entre l'ancienneté de la pratique et le niveau des pressions normatives.

Les études empiriques menées sur la thématique de la rémunération des compétences peuvent nous fournir des informations intéressantes relatives à l'ancienneté et à la stabilité de ces politiques de rétribution. Comme nous avons pu le souligner précédemment, la rémunération reste à ce jour l'application la plus récente du concept de compétence dans le domaine de la gestion des ressources humaines (ACA, 1996). Comme le souligne très justement Klarsfeld (2000, p.26), cette « jeunesse » de la rémunération des compétences pose la question de la stabilité de cette pratique. Bien que rare soient les données disponibles à ce sujet pour la France, une enquête menée au Canada, en 1989 auprès de 946 entreprises, montre qu'un quart de celles qui utilisaient un mode de rémunération des compétences pour une catégorie de leur personnel en 1980, l'avaient abandonné avant 1985. Milkovich et Newmann (1999) font également état de cette « apparente instabilité » des systèmes de rémunération des compétences.

Ces premiers résultats semblent aller dans le sens d'une relative faiblesse des pressions normatives. En effet, à la vue de ces études, les systèmes de rémunération des compétences ne pourraient pas être considérés comme des pratiques légitimes institutionnalisées. Nous tenons néanmoins à relativiser l'impact de ces résultats pour notre recherche dans la mesure où nous nous n'intéressons pas seulement aux seules entreprises qui ont mis en place une réelle démarche de rémunération des compétences mais à toutes celles, qui ont choisi, d'une manière ou d'une autre, à reconnaître et à valoriser les compétences de leurs salariés dans leur politique de rétribution.

3.2.2. Vers une adoption contrainte et réglementée de la pratique : l'influence des forces coercitives

Les pressions normatives ne sont pas les seules forces sociales à influencer sur la diffusion des politiques lors de cette seconde phase du processus d'institutionnalisation. DiMaggio et Powell (1983) relèvent en effet l'existence de processus sociaux qu'ils qualifient de coercitifs. **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. DiMaggio et Powell (1983) soulignent l'apport de la théorie de la dépendance en ressource (Pfeffer et Salancik, 1978), pour expliquer les changements organisationnels issus de pressions dites « coercitives ».¹²

Les pressions coercitives qui nous semblent pertinentes de retenir ici concernent essentiellement l'ensemble des cadres réglementaires régissant les systèmes de rémunération ainsi que l'influence et le pouvoir des organisations syndicales. Le droit du travail est en permanence confronté aux nouvelles modalités des stratégies de gestion et il contribue très souvent à les réorienter (Aubert-Monpeyssen, 2005, p.18). Alors que, sous une perspective d'efficacité, les politiques de rémunération visent à inciter les salariés à participer à la création de valeur de l'entreprise et obéissent alors à une logique économique, le cadre légal s'appliquant aux rétributions est dominé par la logique des droits fondamentaux, exprimée par le principe « à travail égal, salaire égal »¹³ (Aubert-Monpeyssen, 2005, p.18). L'intégration de la compétence dans les systèmes de rémunération traduit une volonté d'individualisation des

¹² Comme l'expose Pfeffer et Salancik (1978), les organisations acquièrent et entretiennent des ressources dont elles n'ont pas le contrôle total et pour l'obtention desquelles elles dépendent d'autres organisations qui constituent leur environnement. Ainsi, plus une organisation est capable de résister aux demandes de ses pairs, plus elle réduit cette relation de dépendance.

¹³ Comme le souligne Aubert-Monpeyssen (2005, p.18), le principe « à travail égal, salaire égal » a été posé en 1948 par la Déclaration universelle des droits de l'Homme avant d'être repris par le droit interne ainsi que par le droit européen.

salaires. Or, la mise en place de traitement différencié en ce qui concerne les rémunérations reste très réglementée aux yeux de la loi. 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 ». ¹⁴ La jurisprudence communautaire tout comme la jurisprudence interne retiennent trois « raisons objectives » pouvant justifier les suppléments de rémunération. Au-delà des justifications liées au marché du travail et aux contraintes liées à la gestion des entreprises, les dirigeants ont la possibilité de justifier les différences de salaire sur la base des qualités personnelles des salariés comme peuvent l'être l'ancienneté ou les compétences professionnelles (Aubert-Monpeyssen, 2005, p.23-24). La compétence peut alors justifier une différenciation au niveau des politiques de rémunération, tant que ce critère ne devient pas une source de discrimination.

Les dirigeants voient ainsi leur marge de manœuvre restreinte dans leur choix de politique de rémunération et ce, d'autant plus, lorsque celles-ci visent à individualiser les salaires. Lorsqu'il s'agit de politique de rémunération ou de licenciement, le critère de la compétence est étroitement contrôlé par les tribunaux (Aubert-Monpeyssen, 2005, p.25) : « Si la compétence peut constituer un critère justificatif de la différence de rémunération entre salariés exerçant des fonctions comparables, c'est bien évidemment sous réserve que l'employeur fournisse des éléments objectifs et vérifiables permettant d'établir la réalité de ce critère ». 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.

L'élaboration de référentiels clairs et précis, répertoriant l'ensemble des compétences valorisables, peut s'appréhender alors comme une étape non seulement essentielle mais aussi obligatoire pour les entreprises. « La mise en place de systèmes fiables d'évaluation ne peut qu'être encouragée car c'est souvent faute de preuve suffisante que l'argument tiré de la compétence est écarté par les tribunaux » (Aubert-Monpeyssen, 2005, p.25).

Le rôle joué par la loi ne peut être négligé lorsque l'on aborde la question des politiques de rémunération. Il nous semble alors pertinent de poser l'hypothèse selon laquelle l'adoption et la diffusion des politiques visant à reconnaître et à valoriser les compétences sont contraintes par leur environnement légal. Les pressions coercitives, telles qu'elles sont définies par DiMaggio et Powell (1983), peuvent alors être issues de la loi et semblent aller davantage dans le sens d'une individualisation « contrôlée » des salaires.

► *Le cadre réglementaire (la loi) exerce des pressions coercitives sur les organisations qui cherchent à individualiser leur politique de rémunération en valorisant et rétribuant les compétences individuelles des salariés.*

Au-delà du cadre légal régissant les principes fondamentaux d'égalité de traitement des salariés, les représentants du personnel et les organisations syndicales sont amenés à intervenir dans l'élaboration des politiques de rémunération.

La signature de l'accord ACAP 2000 pour les entreprises sidérurgiques semblent illustrer parfaitement une forme « d'acceptation ou de reconnaissance » des politiques de

¹⁴ Dans son article, l'auteur prend soin de revenir sur ces notions de « travail de valeur égale » et de « salaire égal » afin d'explicitier précisément ce qu'elles recouvrent.

rémunération des compétences et marquer 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 venir ainsi encourager la diffusion de ces pratiques. Force est de constater néanmoins qu'à ce jour, ACAP 2000 reste un des seuls accords, traitant de la thématique des politiques de rémunération des compétences, à avoir été signé dans le secteur de la sidérurgie. L'étude empirique menée par Klarsfeld (2000) au sein d'établissements appartenant au secteur du carton ondulé, met en lumière la signature de protocoles d'accords entre 1981 et 1995, accords instituant un lien explicite entre rémunération et compétences. Ces divers accords ont pu alors également marquer une étape dans le processus d'institutionnalisation des systèmes de rémunération des compétences. Une septième et dernière proposition permet de capter l'influence des relations syndicales.

➤ *Le développement de négociations syndicales et la signature d'accords de rémunérations relatifs à la question de la reconnaissance et de la valorisation des compétences individuelles dans les systèmes de rémunération induisent l'apparition de pressions coercitives.*

En résumé, nous pouvons noter que l'apparition de forces normatives et coercitives indique que les politiques de valorisation et de rémunération des compétences s'institutionnalisent, acquièrent davantage de légitimité et tendent alors à se pérenniser.

Conclusion

La TNI avance l'idée selon laquelle les organisations ne choisissent pas nécessairement les techniques de gestion les plus efficaces mais recherchent, à l'inverse, les pratiques reconnues et acceptées dans leur champ institutionnel, qui pourront leur concéder une légitimité externe (Meyer et Rowan, 1977 ; DiMaggio et Powell, 1983). Partant de cette base théorique, nous avons cherché à montrer que l'intégration des compétences au cœur des systèmes de rémunération s'explique de manière pertinente par cette quête de légitimité.

Envisager notre problématique sous cet angle théorique nous a conduit à privilégier deux pistes de recherche. Dans un premier temps, nous nous sommes attachés à démontrer que l'usage de la rhétorique en faveur de la promotion de ces systèmes de rétribution, favorise l'engouement autour de ces nouvelles pratiques et, nous amène à les qualifier de modes managériaux. Néanmoins, l'existence et le développement des pressions institutionnelles, de nature mimétique, normative et coercitive montre qu'il s'avère pertinent de considérer ces politiques de rétribution non seulement comme de simples instruments de management à la mode, voués à disparaître à terme, mais davantage comme des politiques en-cours d'institutionnalisation qui tendent à se pérenniser.

Cet article vise essentiellement à apporter un éclairage théorique sur la diffusion des modèles de rémunération visant à reconnaître et à valoriser les compétences individuelles des salariés. Nous avons, pour cela, mis en lumière sept propositions de recherche. Ces propositions ont émergé à l'issue d'une réflexion théorique et demandent maintenant à être opérationnalisées. En guise de prolongement de recherche, il nous semblerait intéressant de pouvoir tester de manière empirique ces différentes hypothèses. A cette fin, nous pourrions envisager la réalisation de plusieurs études de cas au sein d'entreprises qui auraient opté pour une reconnaissance et une valorisation des compétences individuelles dans leur système de rémunération. A l'instar de Suddaby et Greenwood (2005), une étude de cas, de type analyse de discours, pourrait nous permettre de mettre nos propositions théoriques à l'épreuve des faits. Le secteur de la sidérurgie nous semble particulièrement propice à une telle étude. En effet, les expériences pionnières en la matière sont issues de ce secteur d'activité. Il serait alors intéressant de voir si ces nouveaux systèmes de rétribution ont influé sur les autres organisations du champ et, si tel en est le cas, de quelles manières ont-ils pu réussir à se légitimer et à se diffuser ou bien au contraire à disparaître.

BIBLIOGRAPHIE

ABRAHAMSON E. (1996), «Management fashion», *Academy of Management Review*, vol.21, n°1, p.254-285

ABRAHAMSON E., ROSENKOPF L. (1993), «Institutional and competitive bandwagons: using mathematical modeling as a tool to explore innovation diffusion», *Academy of Management Review*, vol.18, n°3, p.487-517

ALLOUCHE J., SIRE B. (1998), *Ressources Humaines : Une gestion éclatée*, Editions Economica

AMERICAN COMPENSATION ASSOCIATION (1996), *Raising the Bar: Using Competencies to Enhance Employee Performance*, Scottsdale: ACA

AUBERT-MONPEYSSSEN T. (2005), « Principe « A travail égal, salaire égal » et politiques de gestion des rémunérations », *Droit social*, n°1, p18-30

BARLEY S.R., KUNDA G. (1992), « Design and devotion: Surges of rational and normative ideologies of control in managerial discourse », *Administrative Science Quarterly*, n°37, p.363-399

BOURGEOIS C. (2006), «Les déterminants de l'adoption par l'entreprise d'un instrument de management à la mode», *XVème Conférence Internationale de Management Stratégique*, Annecy / Genève, 13-16 juin 2006

BRANDES P., DHARWADKAR R., 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

DESREUMAUX A. (2004), «Théorie néo-institutionnelle, management stratégique et dynamique des organisations», in Huault I. (coord.), *Institutions et gestion*, Editions Vuibert, chap.2, p.29-47

DIMAGGIO P.J., POWELL W.W. (1983), «The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields», *American Sociological Review*, vol.48, p.147-160

EISENHARD K.M. (1988), «Agency-and institutionnal- theory explanations: The case of retail sales compensation», *Academy of Management Journal*, 31, 3, p.488-511

FENNELL M.L. (1980) «The effects of of environmental characteristics on the structure of hospital clusters», *Administrative Science Quarterly*, vol.25, p.484-510

FLIGSTEIN N. (1997), «Social Skill and Institutional Theory», *American Behavioral Scientist*, vol.40, n°4, p.397-405

GALASKIEWICZ J. (1985), «Interorganizational relations», *Annual Review of Sociology*, vol.11, P.281-304

GILBERT P. (2003), «Jalons pour une histoire de la gestion des compétences», in *Gérer les compétences, Des instruments aux processus*, Coordonné par Klarsfeld, A. et Oiry, E., Editions Vuibert, p.11-31

GINZEL L.E., KRAMER R.M., SUTTON R.I. (1992), «Organizational impression management as a reciprocal influence process: The neglected role of the organizational audience», in Cummings et Staw (Eds.), *Research in organizational behavior*, vol.14, p.227-266

- GRANOVETTER M. (1985), "Economic Action and Social Structure: the Problem of Embeddedness", *American Journal of Sociology*, 91, 3, Novembre, P.481-510
- HANNAN M.T., FREEMAN J.H. (1977), «The population ecology of organisation», *American Journal of Sociology*, vol.82, p.929-964
- HANNAN M.T., FREEMAN J.H. (1989), *Organizational Ecology*, Cambridge, MA: Harvard University Press
- HAWLEY A.H. (1986), *Human ecology: A theoretical essay*, Chicago: University of Chicago Press
- KLARSFELD A. (2000), *Décrire et comprendre une instrumentation de rémunération des compétences*, Thèse de doctorat,
- LAUFER R. (1996), «Quand diriger, c'est légitimer», *Revue Française de Gestion*, n°111, novembre-décembre 1996, p.12-36
- LAWRENCE T.B. (1999), « Institutional strategy », *Journal of Management*, vol.25, p.161-187
- LE BOTERF G. (1997), *De la compétence à la navigation professionnelle*, Paris, Les Editions d'Organisation
- LIEBERMAN M.B., ASADA S. (2006), «Why do firms imitate each other? », *Academy of Management Review*, vol.31, n°2, p.366-367
- MARBACH V. (1999), *Evaluer et rémunérer les compétences*, Les Editions d'Organisation, Paris
- MEYER J.W., ROWAN B. (1977), «Institutionalized organisations: Formal structure as myth and ceremony», *American Journal of Sociology*, n°83, p.340-363
- MIDLER C. (1986), « Logique de la mode managériale », *Annales des mines, gérer et comprendre*, juin, p.74-85
- MILKOVICH G.T. et NEWMANN J.M. (1999), *Compensation*, Boston: Irwin-McGrw Hill, 656 p.
- MONTMOLLIN M. De (1984), *L'intelligence de la tâche, Eléments d'ergonomie cognitive*, Berne, Peter Lang
- NEILSEN E.H., RAO M.V.H. (1987), «The strategy-legitimacy nexus: A thick description», *Academy of Management Review*, vol.12, p.523-533
- PERETTI J.M. (1985), « Un renouvellement des pratiques de gestion des ressources humaines », *Revue française de gestion*, n°53-54, septembre-décembre, p.62-68
- PERROW C. (1970), *Organizational analysis: A sociological view*, Belmont, CA, Wadsworth
- PFEFFER J. et SALANCIK G. (1978), *The external control of organizations: A resource dependence perspective*, New York, Harper et Row
- ROWAN B. (1982), «Organizational structure and the institutional environment: The case of public schools», *Administrative Science Quarterly*, vol.27, p.259-279
- RUEF M., SCOTT W.R. (1998), «A Multidimensional model of organizational legitimacy: Hospital survival in changing institutional environments», *Administrative Science Quarterly*, 43, p.877-904
- SCOTT W.R. (2001), *Institutions and Organizations, Second Edition*, Foundations for Organizational Science, A sage Publications Series

- SCOTT W.R., MARTIN R., PETER J.M., CAROL A.C. (2000), *Institutional Change and Healthcare Organization: From Professional Dominance to Managed Care*, Chicago, University of Chicago Press
- SIRE B. (1996), « Clarifier l'évaluation des compétences : où en sommes-nous ? » *Personnel ANDCP*, juillet, n°371, p. 19/20
- SPENCER L., SPENCER S. (1993), *Competence at Work*, New York, John Wiley
- STAW B., EPSTEIN L. (2000), «What bandwagon brings: effects of popular management techniques on corporate performance, reputation, and CEO pay», *Administrative Science Quarterly*, vol.45, n°3, p.523-556
- SUCHMAN M.C. (1995), «Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches», *Academy of Management Review*, n°20, vol.3, p.571-610
- SUDABBY R., GREENWOOD R. (2005), «Rhetorical Strategies of Legitimacy», *Administrative Science Quarterly*, n°50, p.35-67
- THEVENET M. (1985), « L'écôt de la mode », *Revue française de gestion*, n°53-54, septembre-décembre, p.18-29
- TOLBERT P.S., ZUCKER L.G. (1983), «Institutional Sources of Change in the Formal Structure of Organizations: The Diffusion of Civil Service Reform, 1880-1935», *Administrative Science Quarterly*, vol.28, p.22-39
- TREMBLAY M., SIRE B. (1997), *GRH face à la crise : GRH en crise ?*, Montréal, Presse HEC
- TREMBLAY M. et SIRE B. (1999), « Rémunérer les compétences plutôt que l'activité ? », *Revue française de gestion*, vol.21, n°2, novembre-décembre, p.129-139
- WESTPHAL J.D., SEIDEL M-D.L. et STEWART K.J. (2001), «Second-order imitation: Uncovering Latent Effects of Board Network Ties», *Administrative Science Quarterly*, vol.46, p.717-747
- ZARIFIAN P. (1999), *Objectif compétence*, Paris, Liaisons