



**HAL**  
open science

# Le management par les compétences, l'engagement problématique des acteurs dans la relation de travail

Alexandre Léné

► **To cite this version:**

Alexandre Léné. Le management par les compétences, l'engagement problématique des acteurs dans la relation de travail. Colloque "La représentation économique de l'acteur au travail" 20 et 21 novembre, Université de Lille 1, 2003, France. halshs-00150560

**HAL Id: halshs-00150560**

**<https://shs.hal.science/halshs-00150560>**

Submitted on 30 May 2007

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# **La représentation économique de l'acteur au travail**

**CLERSÉ, Université de Lille 1**

**20 et 21 novembre 2003**

## **“LE MANAGEMENT PAR LES COMPETENCES, L'ENGAGEMENT PROBLEMATIQUE DES ACTEURS DANS LA RELATION DE TRAVAIL”**

**Alexandre Léné\***

### **INTRODUCTION**

Les mutations organisationnelles s'accompagnent d'une modification de l'efficacité au travail et de la performance ; celles-ci sont davantage liées aux engagements subjectifs des individus dans leur activité de travail. L'entreprise attend de plus en plus du salarié non seulement qu'il réalise des activités déterminées selon des moyens définis, mais qu'il mette également en œuvre sa capacité d'adaptation aux changements et qu'il mobilise son potentiel d'initiative pour trouver des solutions aux situations-problèmes plus ou moins complexes rencontrées au cours de son activité de travail (Stankiewicz, 2002). Cela se traduit par des exigences accrues en termes d'autonomie, de responsabilité et de compétences. On ne demande plus au personnel d'exécuter mécaniquement des ordres, mais de *s'impliquer* dans son activité professionnelle. L'exigence de mobilisation descend des cadres aux différents niveaux de la hiérarchie salariale (Ehrenberg, 1991). On fait appel au potentiel des hommes de l'organisation, à leur rigueur, leur imagination, leur motivation, leur autonomie, leur responsabilité, leur capacité à évoluer.

Les systèmes classiques de gestion qui imposaient au personnel une discipline extérieure ont tendance à devenir obsolètes. En conséquence, les entreprises tendent à mettre en place de nouveaux outils de management de la performance, c'est-à-dire de nouveaux dispositifs créés pour aider les acteurs à savoir ce qui est attendu d'eux, à développer les moyens pour le faire, à évaluer s'ils le font bien et à être récompensés pour ce qu'ils font (Mohrman et Mohrman, 1998). Tout un ensemble de techniques a accompagné ce

---

\* CLERSE-IFRESI/CNRS, Université de Lille 1  
2, rue des canoniers, 59800 Lille  
tel : 03.20.12.54.38  
[a.lene@ifresi.univ-lille1.fr](mailto:a.lene@ifresi.univ-lille1.fr)

changement afin de susciter des attitudes d'implication dans le travail de la part des salariés. Le *modèle de la compétence* est l'un de ces dispositifs permettant la mobilisation des capacités de travail dans l'entreprise (Zarifian, 1988).

Si les pratiques de gestion des compétences recouvrent des réalités hétérogènes, elles traduisent généralement l'idée selon laquelle le salarié doit s'engager à s'investir dans l'entreprise, à faire évoluer ses compétences en fonction des mutations que l'entreprise peut rencontrer. L'objet de la logique compétence est avant tout de promouvoir une "responsabilité" du salarié vis-à-vis du développement de ses propres compétences, de l'entreprise et de son résultat. En retour, l'entreprise s'engage à faciliter ces évolutions de compétences et à rémunérer cet effort. La logique compétence n'est pas seulement une manière de réorganiser l'entreprise, d'ajuster les compétences à ses besoins présents ou futurs ou de former la main-d'œuvre, c'est aussi un dispositif incitatif fondé sur de nouvelles règles de rémunération. "La reconnaissance et la valorisation des compétences par la firme ne sont en effet pas des considérations extrinsèques, sauf à nier que l'investissement d'énergie et de temps individuel dans une acquisition et un enrichissement de compétences n'est pas spontané et qu'il y faut des incitations" (Menger, 1999, p. 321).

C'est sur cet aspect spécifique de la logique compétence que cette communication se focalisera. La question de la motivation est en effet au cœur de la démarche compétence dans la mesure où, comme le souligne Philippe Zarifian (1999), la mobilisation des compétences d'un individu ne peut pas être imposée ou prescrite. "On n'oblige pas un individu à être compétent ou à le devenir. Ce que l'entreprise peut faire, c'est solliciter les compétences, créer les conditions favorables à leur développement, les valider. (...) C'est l'individu lui-même qui est le principal acteur du développement de ses propres compétences, et d'abord en cherchant à les mobiliser et à les faire progresser dans les situations professionnelles" (p.136). Une des questions essentielles consiste à mettre en place les moyens appropriés pour inciter les individus à mobiliser et développer leurs compétences. Cette communication n'abordera pas l'ensemble des dimensions de la logique compétence, mais traitera seulement des aspects incitatifs proposés par ces nouvelles règles de rémunération. La logique compétence instaure de nouvelles formes d'engagement entre l'entreprise et ses salariés. Ce sont les ressorts et les particularités de cette nouvelle relation que nous nous proposons d'examiner. Nous nous demanderons si la logique compétence est réellement en mesure de susciter et de soutenir l'implication et l'engagement des salariés dans la relation de travail.

Dans un premier temps, après avoir présenté de façon succincte la façon dont la logique compétence modifie les termes de l'échange salarial, nous soulignerons combien sa mise en œuvre concrète est problématique. Dans ses applications, elle est loin de toujours

répondre à la vision “idéale” qui en a été donnée. Les discours tenus en faveur du modèle de la compétence tendent à exagérer la latitude qui est offerte aux salariés d’acquérir des compétences et d’améliorer leur position salariale. Dans la réalité, les pratiques s’avèrent souvent moins généreuses que le principe affiché.

Pour analyser les difficultés auxquelles sont soumis les dispositifs d’incitation par les rémunérations, nous nous tournerons, dans un second temps, vers l’Economie du Personnel et les théories de l’incitation. La théorie économique dans ses développements récents examine les conditions d’efficacité des mécanismes d’incitation dont celui des rémunérations. Elle nous fournira ainsi des éléments de compréhension du modèle de la compétence et des difficultés qu’il rencontre. Elle nous permettra notamment de comprendre pourquoi, dans un contexte marqué par l’incertitude, ce type de dispositif ne peut garantir *a priori* l’engagement mutuel des deux parties. Du fait de la nature très incertaine des relations sur lequel ce modèle repose, la firme peut en effet être amenée à revenir sur les promesses annoncées.

Nous nous interrogerons alors, dans un troisième temps, sur les réactions et les comportements des acteurs engagés dans ce type de relation. Nous verrons que la logique compétence est directement confrontée à la question de la justice organisationnelle. La logique compétence se présente comme un dispositif qui favorise l’équité (la règle de rémunération est juste puisque chacun est payé en fonction de ce qu’il fait vraiment). Lorsque l’entreprise risque de ne pas respecter ses promesses, la confiance et la mobilisation sont menacées. Nous serons alors amenés à examiner, en nous appuyant sur des travaux issus des sciences de gestion, de la psychologie organisationnelle et de la sociologie, quelles stratégies de défense les acteurs peuvent être amenés à adopter pour réduire les tensions inhérentes à ce type de relation d’emploi.

## **I- LOGIQUE COMPÉTENCE ET RÉMUNÉRATION**

La mobilisation du salarié vis-à-vis du développement de ses propres compétences passe, entre autres, par une modification des modes de rémunération. Les nouvelles règles et de nouvelles pratiques en matière de rémunération élaborées dans la logique compétence modifient profondément les termes de l’échange salarial.

### **1.1. Rémunérer les compétences : un changement des termes de l’échange salarial**

Pour exposer ces modifications, il est courant d’opposer les systèmes de rémunération fondés sur la personne (le modèle de la compétence) et les systèmes fondés sur le poste (le modèle de la qualification). Le modèle de la qualification ancrerait la rémunération dans un système de règles générales fixées *a priori*. Il s’agissait pour les partenaires sociaux

d'organiser des négociations collectives autour des classifications de postes liées à des échelles de rémunération garanties par des conventions collectives. Dans le modèle de la compétence, ces rétributions ne s'appuient plus sur des critères impersonnels exogènes à la situation de travail, mais sur un jugement de la compétence individuelle. La démarche compétence instaure une négociation *inter-individuelle* entre le salarié et l'employeur aboutissant à une mise en cause ou un réaménagement des classifications. Son principe est de "donner à chacun selon sa contribution" et d'offrir à ceux qui le souhaitent la possibilité d'être rémunérés pour leur implication.

Dans la logique compétence, la rémunération est pour tout ou partie liée à l'acquisition de nouvelles compétences. Mais les employeurs insistent sur le fait que ces dernières doivent toutefois être reconnues et validées par l'entreprise. "La compétence professionnelle est une combinaison de connaissances, savoir-faire, expérience et comportements s'exerçant dans un contexte précis. Elle se constate lors de sa mise en œuvre en situation professionnelle à partir de laquelle elle est validable. C'est donc à l'entreprise qu'il appartient de la repérer et, en lien avec les institutions, branches, système éducatif d'une part et les salariés d'autre part, de l'évaluer, de la valider et de la faire évoluer"<sup>1</sup>. C'est donc l'entreprise qui juge la compétence ; il s'agit d'une évaluation interne. Seules les compétences utiles à l'entreprise seront donc susceptibles de donner lieu à une rétribution.

Il ne s'agit plus d'évaluer ni de valoriser des postes de travail *a priori*, mais d'évaluer et de valoriser des compétences effectivement mobilisées. Le plus souvent, c'est à l'encadrement de proximité qu'il revient de prendre en charge ces opérations d'évaluation et de valorisation des compétences. Les dimensions singulière, subjective et difficilement formalisable de la compétence suppose en effet que l'évaluation des compétences se déroule au plus près du contexte de travail. Les supports écrits (souvent appelés "référentiels") sur lesquels figurent les compétences requises pour chaque catégorie d'emplois, fournissent une grille de lecture très lâche, parfois considérée comme excessivement abstraite. Il revient aux acteurs chargés de l'évaluation des compétences -souvent le supérieur hiérarchique direct de la personne évaluée- de les interpréter "en situation" (Richebé, 2002). La rupture opérée par la logique compétence tient donc aussi à l'introduction d'une procédure d'évaluation décentralisée, reposant entièrement sur le "cadre de terrain" chargé d'interpréter les référentiels de compétences.

---

<sup>1</sup> Proposition 1 du Medef in "*Les pratiques internationales en matière de compétences*" (Medef, 1998, tome 2, pp. 68). Le Medef a organisé à Deauville en 1998 les "Journées internationales de la formation" autour du thème de la compétence. Onze rapports ont été présentés à ces journées, à la fois par des responsables d'entreprise et par des spécialistes extérieurs à l'entreprise, universitaires, chercheurs, consultants. Il a également été publié une "Synthèse des travaux" (Medef, 1998, tome 12).

## **1.2. La variété des modèles de rémunération**

Si le modèle de la compétence regroupe des entreprises qui, d'une façon générale, établissent un lien entre le salaire et la compétence, il faut toutefois souligner la grande variété possible des modèles de valorisation des compétences. La diversité des liens entre systèmes de rémunération et référentiels de compétence apparaît importante tant en ce qui concerne les procédures d'évaluation que l'importance des enjeux salariaux. Ici, les augmentations individuelles vont dépendre directement du nombre de compétences maîtrisées ; ailleurs, la rémunération va rester directement liée à la classification, mais le salarié devra, pour faire évoluer son salaire, progresser dans son métier, acquérir de nouvelles compétences par la formation et les mettre en œuvre dans son travail. De ce point de vue, l'engagement dans une logique compétence n'implique pas nécessairement une rupture avec la logique de poste. François Stankiewicz (2003) distingue ainsi quatre cas de figure :

- 1) L'utilisation d'une démarche compétence pour répartir le bonus salarial. Dans ce cas, la logique de poste régit la détermination du salaire de base tandis que la démarche compétence légitime le calcul du bonus salarial réversible.
- 2) L'utilisation d'une démarche compétence comme moyen de positionner et de faire évoluer les salariés dans la classification des emplois : l'enjeu est alors de positionner les salariés dans la grille salariale, donc de déterminer leur salaire de base.
- 3) La démarche compétence comme moyen de différencier l'emploi et les salaires dans une conception modulaire de l'emploi. Celui-ci s'analyse alors comme un ensemble déterminé de compétences maîtrisées. Dans cette situation, la démarche compétence sert à déterminer le salaire de base, mais la grille salariale construite par l'entreprise est fortement différenciée.
- 4) La démarche compétence comme déterminant essentiel des augmentations individuelles selon des méthodes plus ou moins complexes de calcul de ces augmentations.

## **1.3. Du principe à la réalité des pratiques : peut-on réellement rémunérer les individus sur la base de leurs compétences ?**

La diversité des modèles de rémunération des entreprises qui se sont engagées dans la logique compétence témoigne de la frilosité des entreprises vis-à-vis de dispositifs qui lieraient directement et exclusivement les rémunérations à l'acquisition de compétences<sup>2</sup>. Celles qui se sont engagées le plus loin dans cette voie ont été par ailleurs confrontées à de sérieuses difficultés lors de la mise en œuvre de leurs projets. La démarche compétence dans ses applications concrètes est loin de toujours répondre à la vision "idéale" qui en a été donnée, notamment en ce qui concerne l'aspect rémunération. La logique compétence s'est en

---

<sup>2</sup> On peut d'ailleurs noter que la rémunération des compétences apparaît nettement moins développée en France qu'en Amérique du Nord (Sire et Tremblay, 2000).

effet diffusée dans un contexte économique qui incitait les entreprises à contrôler l'évolution de leur masse salariale et à supprimer ou atténuer les automatismes des augmentations générales de salaire. Certaines entreprises limitent donc la reconnaissance des compétences des salariés. Faute de pouvoir dispenser les formations ou les promotions attendues, elles reculent les échéances provoquant un système de file d'attente (Brochier, Kalck, Marquette et Monchatre, 2001). Ainsi, contrairement au principe annoncé, le fait d'acquérir toutes les compétences ne conditionne pas automatiquement le passage à un niveau supérieur. Des compétences ne sont pas validées alors que les parties s'accordent pour considérer qu'elles sont maîtrisées. Seuls certains salariés sont sélectionnés pour respecter l'accroissement autorisé de la masse salariale, décidée de façon exogène par la direction générale. La démarche compétence s'apparente alors à un modèle de tournoi dans lequel les participants se répartissent entre gagnants et perdants (Stankiewicz, 2003). De la même façon, dans les administrations publiques qui se sont engagées dans cette démarche, l'évaluation des compétences consiste moins à repérer les personnes compétentes pour un emploi donné qu'à choisir, *parmi elles*, celles qui bénéficieront en priorité d'une augmentation de salaire (Richebé, 2002).

L'implantation de tels dispositifs nécessite souvent d'importants ajustements qui peuvent amener les employeurs à revenir sur les promesses généreuses qui avaient pu être faites dans les projets initiaux (cf. les exemples américains de Ledford et Bergel (1991) et Ledford, Tyler et Dixey (1991)). De même, l'accord A CAP 2000<sup>3</sup> s'est d'abord révélé positif pour les salariés (reclassement vers le haut et donc hausse de rémunération pour la majorité des salariés). Mais si la première vague d'entretiens professionnels, fin 1996, a été assortie d'un crédit de promotion illimité, afin d'assurer le succès de la démarche en permettant un rattrapage très attendu des carrières, la hiérarchie de proximité a dû par la suite pratiquer une gestion beaucoup plus sélective des avancements et des promotions, à l'aide de mesures individualisées (Monchatre, 2002)<sup>4</sup>. D'une façon générale, un des problèmes très majoritairement évoqué par les salariés dans ce type dispositif est qu'ils ont l'impression d'élever sensiblement leur niveau de compétence et de s'engager plus profondément dans

---

<sup>3</sup> Accord sur la Conduite de l'Activité Professionnelle signé en 1990 entre le Groupement des entreprises sidérurgiques et minières et les organisations syndicales de salariés à l'exception de la CGT, souvent cité en exemple dans le domaine de la gestion par les compétences.

<sup>4</sup> Ainsi, dans un site de la sidérurgie ayant signé cet accord, la première vague a permis de distribuer plus de 300 promotions, bénéficiant à un quart de la population concernée, et plus de 1000 augmentations individuelles, de telle sorte que 80% des OETAM (ouvriers, employés, techniciens, agents de maîtrise) ont bénéficié d'une reconnaissance de leurs compétences.

La règle est désormais que chaque année, seule une moitié du personnel des OETAM peut bénéficier d'une gratification (avancement et promotion réunis). La hiérarchie doit mettre fin à tout "saupoudrage" des augmentations salariales. La direction souhaitant qu'un nombre restreint de salariés reçoive des augmentations substantielles, les enveloppes de promotions et d'avancement ont diminué en volume. Ainsi le taux annuel d'augmentations individuelles des OETAM est passé de 86% en 1996 à 55% en 1998 et 32% en 2000.

leur travail, alors que leur rémunération finit par stagner ; ce qui leur semble injuste et illogique (Zarifian, 1999).

Au-delà des difficultés “techniques” de calibrage, il nous semble nécessaire de nous demander si ces “dysfonctionnements” ne sont pas inhérents à la logique compétence. Pourquoi la démarche compétence prend-elle si souvent des formes particulières qui s'écartent du modèle affiché ? Le modèle de la compétence a pour objectif d'amener les salariés à développer et à renouveler leurs compétences ; la promesse d'un impact positif sur leur salaire constituant *a priori* une incitation pour le salarié à acquérir des compétences supplémentaires. Un dispositif reposant sur un tel engagement est-il rationnellement viable ? Une telle promesse peut-elle être tenue de la part des entreprises ? D'une certaine façon, nous reprenons ici à notre compte l'interrogation de Nathalie Richebé (2002) lorsqu'elle se demande “si la logique compétence est capable de susciter l'engagement des salariés et de l'employeur, d'assurer -selon le point de vue optimiste du MEDEF- une “conjonction des intérêts<sup>5</sup>” des différents partenaires à l'échange” (p.100). Pour déterminer les conditions de fonctionnement de tels systèmes de rémunération, il semble nécessaire d'analyser les mécanismes qui amènent les deux parties à s'engager dans une telle relation. C'est ce à quoi nous allons nous attacher dans la section suivante en nous tournant tout d'abord vers les travaux récents de l'Economie du Personnel.

## **II- LA LOGIQUE COMPETENCE COMME DISPOSITIF D'INCITATION ET SES APORIES**

L'Economie du Personnel est une spécialité de l'Economie du travail qui s'attache à examiner les pratiques de gestion des ressources humaines. Elle analyse les choix et les comportements des acteurs lorsqu'ils sont confrontés à des situations d'asymétrie informationnelle, de pouvoir de marché, où la performance est difficile à mesurer et les coûts de contrôle importants. Elle examine la façon dont les firmes conçoivent leurs dispositifs incitatifs lorsqu'elles sont confrontées à de tels contextes. De ce point de vue, elle peut nous fournir des éléments de compréhension du modèle de la compétence et des difficultés qu'il rencontre.

### **2.1. La relation compétences-performance-rémunération : une incertitude radicale**

Dans l'idéal, les indicateurs de performance utilisés par l'entreprise pour orienter le comportement de ses salariés devraient refléter leur contribution à la performance globale de

---

<sup>5</sup> Discours d'Ernest-Antoine Sellière, dans la *Synthèse des travaux des journées internationales de la formation, Objectif compétences* (1998).



l'entreprise et prendre en compte les effets indirects et dynamiques de leurs actions sur le long terme. Malheureusement, la plupart du temps, les mesures objectives de la performance des salariés sont imparfaites. Lorsque la contribution individuelle des salariés à la performance globale de l'entreprise est difficile à déterminer, l'employeur ne peut pas récompenser l'effort des salariés de façon précise et rigoureuse. Dans cette situation d'incertitude, les salariés ne peuvent donc pas compter sur de justes rétributions au regard des efforts consentis et sont amenés à restreindre leur engagement. Dans un tel contexte, une solution consiste à rémunérer les salariés sur la base de leurs inputs (leurs compétences par exemple) dans la mesure où ils peuvent être mesurés plus précisément et à moindre coût, même si la performance globale de l'organisation est moins directement corrélée à ces inputs qu'à la performance individuelle des salariés (Belfield et Marsden, 2002). Cette solution comporte néanmoins quelques difficultés. Pour les illustrer dans le cas particulier de la logique compétence, nous nous inspirerons des modèles de Gibbons (1998) et de Baker, Gibbons et Murphy (2002).

Nous appelons  $y$  la contribution d'un agent à la création de valeur de la firme. Dans la plupart des cas, il est très difficile de prévoir les effets à long terme des actions entreprises par les salariés sur  $y$ . En conséquence, aucun système incitatif portant explicitement sur une évaluation de la performance individuelle  $y$  ne peut être conclu. En revanche, d'autres dispositifs incitatifs sont envisageables. Ceux-ci peuvent être fondés sur des mesures alternatives de la performance. Dans notre cas (modèle de compétence "pur"), ces indicateurs mesureront les compétences acquises par le salarié. Notons  $p$  cet indicateur. On peut alors établir un contrat du type  $w = s + b p$ ;  $s$  représente le salaire de base et  $b$  un bonus lié au niveau de compétence atteint. Pour élever le niveau de  $p$ , il est nécessaire que l'individu entreprenne une série d'actions que l'on désignera par le vecteur  $a=(a_1, a_2, \dots, a_n)$ . Ce vecteur représente l'effort que fait le salarié pour acquérir ou développer des compétences grâce à la rotation de postes, à la formation, à la prise en charge de nouvelles activités... Le caractère incitatif du contrat  $w = s + p$  dépend du niveau du bonus  $b$  et de la façon dont les actions  $a$  affectent l'indicateur  $p$ . Du côté de l'entreprise, c'est la façon dont  $a$  affecte  $y$  qui importe. Un niveau élevé de  $b$  crée une forte incitation, mais désormais, les salariés sont incités à augmenter le niveau de  $p$  et non de  $y$ .

Le salarié attend en contrepartie de l'effort qui lui est demandé un retour en termes de rémunération ou de carrière. Mais la rétribution est hypothétique. Dans la logique compétence, l'échange salarial se déroule de façon séquentielle dans la durée. L'échange salarial porte sur des transactions différées dont le contenu n'est pas entièrement spécifié à l'avance. Le plus souvent, la procédure instituée par l'entreprise dissocie dans le temps le moment où l'individu investit dans l'acquisition de compétences et celui où cet effort est évalué et où est prise la décision d'augmentation de salaire ou de promotion. L'échange

salarial est ainsi avant tout un échange de promesses et d'engagements réciproques. Le salarié s'engage par exemple à développer sa polyvalence, à améliorer ses compétences par la formation ou la mobilité ; de son côté, l'entreprise s'engage à lui donner les moyens d'atteindre ses objectifs et de récompenser son effort de formation. L'entretien d'évaluation est à la fois le moment où les engagements réciproques pris au cours de la période précédente vont être examinés et celui où seront fixés les engagements à venir que les parties vont tester jusqu'à la rencontre suivante (Eustache, 2000).

On considèrera de ce fait la séquence suivante :

- i) l'entreprise propose un contrat incitatif à ses salariés  $w = s + b p$  ;
- ii) les salariés en prennent connaissance et décident de leur niveau d'effort de formation  $a$ . Lorsque le salarié s'engage, il a une idée *a priori* de  $p$  et de ce qu'il peut en attendre en termes d'augmentation salariale. On suppose que les salariés observent le comportement passé de l'employeur en matière de validation des compétences. Ils en déduisent une valeur espérée pour  $p(a)$ . En ce sens, acquérir des compétences consiste pour eux à faire un pari sur l'avenir ;
- iii) l'entreprise observe ces efforts de formation puis valide, reconnaît et rémunère une partie des compétences acquises par ses salariés ; la firme détermine le niveau de  $p$  sur la base de l'observation de l'effort de formation réalisé par les salariés.

Dans le modèle de la compétence tel qu'il est formalisé ci-dessus, deux relations empreintes d'incertitude posent particulièrement problème :

1) l'évaluation de l'effort de formation et la reconnaissance des compétences acquises : la relation  $p = p(a)$ . Nous avons déjà souligné combien la compétence était difficile à estimer ; elle est souvent évaluée de façon plus ou moins subjective par l'encadrement de proximité qui est bien placé pour observer au plus près les comportements des salariés. Il s'ensuit que la compétence est trop complexe et trop subtile pour être constatée par un tiers extérieur à l'entreprise. On dit alors généralement que la compétence est "observable" mais non "vérifiable".

2) l'estimation des effets de compétences des salariés sur la performance et les revenus futurs de l'entreprise : la relation  $y = y(a)$ . L'acquisition de nouvelles compétences représente un effort pour l'individu. Mais cet effort ne se traduit pas nécessairement par un accroissement de la valeur ajoutée pour l'organisation. Dans la logique compétence, les problèmes sont particulièrement délicats dans la mesure où il faut évaluer la contribution potentielle du salarié à la performance *future* de l'entreprise et non plus une contribution réalisée à une date donnée. Une telle estimation nécessiterait une connaissance précise des activités présentes et

futures de la firme et de ses marchés<sup>6</sup>. Pour une personne extérieure, les difficultés d'estimation seraient encore accrues du fait du caractère souvent spécifique (au sens de la théorie du capital humain) des compétences acquises.

## 2.2. La logique compétence : un “contrat relationnel”

La relation salariale de la logique compétence repose sur un “pari commun” de l'employeur et des salariés (Reynaud, 1997). Les partenaires s'engagent dans une action motivée par une espérance de rendement mais ce rendement n'est pas connu au départ. Si chacun espère qu'il sera bénéficiaire, personne ne connaît *a priori* la valeur de la contrepartie. Le problème de la crédibilité des engagements se trouve posé. Le comportement des salariés dans l'échange va dépendre de leur confiance dans les engagements de la direction et de la réponse de l'entreprise (Eustache, 2000).

Il n'est en effet pas possible d'établir des contrats explicites sur la base des compétences, c'est-à-dire des contrats qui peuvent être arbitrés par un tiers ou par un tribunal<sup>7</sup>. Les contrats incitatifs du type de ceux de la logique compétence sont appelés des “contrats relationnels” (Baker, Gibbons et Murphy, 2002). Les contrats relationnels correspondent à des situations où les actions des agents sont difficilement observables (ce qui ouvre la possibilité à des problèmes de hasard moral) et où les résultats qui ne peuvent être observés par les parties contractantes qu'*ex post* ne sont pas vérifiables (*non-contractibility*). Les contrats relationnels sont donc des contrats implicites. Ils reposent sur des *promesses* : le principal s'engage à payer à l'agent un bonus en contrepartie de son effort. Mais comme cet engagement n'est pas contractualisable, il n'est incitatif que dans la mesure où il est auto-exécutable (*self-enforcing*) ; les termes du contrat doivent être tels qu'ils incitent chacune des

---

<sup>6</sup> L'ensemble des indicateurs mis en place par Usinor pour suivre l'application d'A CAP 2000 met en évidence les impacts positifs de la démarche compétence sur la progression des personnes, la qualité de l'évaluation et, globalement, la qualité du climat social. Par contre, il n'existe pas de moyen de mesure directe des retombées de l'accord sur la performance globale de l'entreprise. Il est en effet impossible d'isoler le facteur “compétence” d'un environnement complexe pour en faire une variable indépendante (Marbach, 1997).

<sup>7</sup> Avec la logique compétence, “la possibilité de régler juridiquement les problèmes des rapports de travail est très sérieusement ébranlée. (...) Les solutions juridiques en ce domaine sont de moins en moins efficaces, au moins dans leurs formes traditionnelles. Le contrat de travail et la convention collective définissaient de manière très stricte les termes de l'échange salarial. Cette définition est beaucoup plus vague et l'échange est beaucoup plus incertain. Peut-il encore prendre une forme juridique, c'est-à-dire qu'un tribunal accepterait de sanctionner en cas de contestation ?” (Reynaud, 2001, p.29).

parties à ne pas se rétracter<sup>8</sup>. Un contrat relationnel efficace est un contrat qui doit concilier les intérêts des deux parties.

Le rôle de la confiance dans les systèmes de rémunération fondés sur une évaluation subjective de la performance a depuis longtemps été souligné (Lawler, 1971 ; Hamner, 1975). De même, la logique compétence n'est possible que par l'acceptation des deux parties des règles du jeu sur lesquelles elle repose. "Cette acceptation n'est pas nécessairement enthousiaste, elle n'entraîne pas nécessairement une forte conviction. (...) Le salarié se méfie de l'employeur et l'employeur du salarié, naturellement. Je cherche des garanties, je cherche jusqu'où il pourrait me tromper avant de m'engager. Confiance, cela veut dire engagement : on me propose un jeu ; j'accepte d'y jouer. C'est très loin de la notion psychologique de confiance. Il y a bien une incertitude : je ne suis pas absolument sûr que cela va marcher et que j'aurai ma juste rétribution. Peut-être que je vais être roulé, pourtant j'essaie. De manière plus concrète, lorsqu'on aménage d'une manière ou d'une autre un système de salaire, ce que l'on demande aux gens, c'est s'ils veulent s'engager dans la formation, le changement de spécialité, la mobilité que ce système de salaires devrait motiver. Le gros problème de l'entreprise est d'obtenir que les gens acceptent de s'engager" (Reynaud, 2001, p.24-25).

### 2.3. La tentation de ne pas tenir ses promesses

Il est d'autant plus difficile de convaincre les salariés de s'engager dans la relation que l'entreprise est constamment tentée de revenir sur ses promesses. Supposons qu'à chaque période d'une relation d'emploi continue (laquelle peut être conçue comme un jeu répété) le salarié choisisse de s'investir dans l'acquisition de compétences à un niveau noté  $a$ . Comme nous l'avons mentionné précédemment, cet effort  $a$  n'est observable qu'*ex post* par les deux parties et n'est pas "vérifiable". L'entreprise s'engage à verser au salarié un bonus  $b$  sur la base des compétences qu'elle aura reconnues et validées ; cette procédure est représentée par le fait que c'est la valeur  $p$ , une proxy de  $a$ , qui donne lieu au bonus salarial.

A chaque période, l'agent choisit un niveau d'effort  $a$  au coût  $c(a)$ . Ces actions de formation affectent la performance de l'entreprise  $y(a)$ . On suppose que  $c(0)=0$ ,  $y(0) = y_0 \geq 0$ , et  $p(0)=0$ , de telle façon que si le salarié ne s'engage dans l'acquisition d'aucune compétence, il ne supporte aucun coût de formation et n'augmente pas la performance de l'entreprise et ne bénéficie pas de la prime. On note  $\Delta y(a) = y(a) - y_0$ . Pour simplifier, on considérera que

---

<sup>8</sup> Catherine Paradeise et Yves Lichtenberger (2001) soulignent justement que, dans la logique compétence, rien ne garantit plus *a priori* l'irréversibilité des avantages accordés (les augmentations salariales notamment). La confiance des salariés est suspendue à la crédibilité des procédures d'évaluation dans des situations où la possibilité de mauvais usages répétés du jugement est ouverte par la moindre dépendance de l'employeur des règles posées *ex ante*. La démarche compétence ouvre de nouvelles zones d'incertitudes, avec tous les risques d'arbitraire qu'elles comportent, mais aussi avec les équilibres plus subtils que dessine l'exigence de confiance mutuelle en situation.

l'effort de formation de l'individu au cours de la période est soit totalement reconnu soit pas du tout reconnu ( $p=0$  ou  $p=1$ ) et que la probabilité  $P$  que les compétences soient reconnues est une fonction croissante de l'effort de formation ( $P'(a)>0$ ).

Si la relation d'emploi se réduisait à une seule période, la firme n'aurait aucun intérêt à payer le bonus promis. Mais dans le cadre d'une relation d'emploi continue (avec cet employé comme avec d'autres), l'attention que l'entreprise porte à sa réputation peut l'inciter à honorer son contrat. A la manière de Bull (1987), on analyse les relations entre le salarié et son employeur dans le cadre d'un jeu répété pour déterminer à quelles conditions ces deux parties sont amenées à respecter les termes du contrat relationnel.

Dans ce jeu, les deux parties commencent par coopérer. Elles continuent de coopérer jusqu'à ce que l'une d'entre elles fasse défection, auquel cas l'autre partie refuse de coopérer pour toujours. Dans le contexte de la logique compétence, pour la firme, coopérer signifie payer le bonus promis, et se traduit par un profit espéré noté  $E\pi(a)$  à chaque période. Si l'on suppose que la firme refuse de payer le bonus à un moment donné, aucun salarié ne lui fera plus confiance à l'avenir et la firme percevra un profit inférieur noté  $E\pi(0)$  pour toutes les périodes ultérieures. L'entreprise peut donc soit payer le bonus aujourd'hui et recevoir  $E\pi(a)$  à toutes les périodes suivantes, soit ne pas verser le bonus promis et ne recevoir que  $E\pi(0)$  par la suite. La firme choisira de payer le bonus si la valeur actuelle de l'accroissement de ses profits futurs est supérieure au surcoût occasionné par le paiement du bonus aujourd'hui. Il serait coûteux pour l'entreprise de revenir sur sa parole car les gains de court termes qu'elle réaliserait seraient inférieurs à ceux réalisés par la poursuite de la relation avec ses salariés sur le long terme.

De façon plus formelle, si la firme paie le bonus elle réalise un profit égal à  $\Delta y(a) - s - b P(a)$  pour la période considérée et un profit espéré  $E\pi(a)$  ; dans le cas où elle ne paie pas le bonus promis, elle réalise un profit égal à  $\Delta y(a) - s$  et un profit espéré  $E\pi(0)$ . Pour un taux d'intérêt égal à  $r$ , la firme préférera respecter ses engagements si :

$$\Delta y(a) - s - b P(a) + (1/r) E\pi(a) > \Delta y(a) - s + (1/r) E\pi(0) \quad (1)$$

$$\frac{1}{rb} [E\pi(a) - E\pi(0)] > P(a) \quad (2)$$

Cette condition nous permet de mettre en évidence différents effets :

- 1) les effets du différentiel  $E\pi(a) - E\pi(0)$  ;
- 2) les effets du taux d'intérêt qui représente la préférence pour le présent de la firme ;
- 3) l'existence de marges de manœuvre pour l'entreprise et la tentation de limiter au maximum la reconnaissance des compétences acquises.

1) les effets du différentiel  $E\pi(a) - E\pi(0)$ . Le capital humain de l'entreprise subit des chocs dont l'ampleur est inégale. Certains chocs peuvent être mineurs (simple actualisation des connaissances) ou majeurs (si le changement oblige à apprendre un autre "métier"). Sur un horizon de moyen terme, l'entreprise s'attend à ce que ses salariés aient à apprendre plus ou moins de nouveaux savoirs. En conséquence, ses revenus futurs dépendent plus ou moins de l'effort continu de formation de ses salariés. Il apparaît clairement que si les besoins de formation anticipés par l'entreprise sont importants (parce que les compétences de l'entreprise se caractérisent par des taux d'obsolescence élevés par exemple), l'entreprise sera amenée à respecter ses engagements et à reconnaître largement les compétences acquises par ses salariés. *A contrario*, si l'on se situe juste après une phase de reconversion ayant nécessité un important effort ponctuel de formation (suite à un changement technologique ou organisationnel par exemple) et que l'entreprise n'envisage pas d'évolution importante pour l'avenir proche, la dépendance de ses revenus futurs par rapport à l'effort de formation de ses salariés est beaucoup plus faible. L'entreprise peut alors être tentée de limiter la reconnaissance des compétences acquises par les salariés.

2) les effets du taux d'intérêt. Lorsque la firme se caractérise par une préférence élevée pour le présent ( $r$  élevé), lorsqu'elle est en situation de crise par exemple ou que son avenir est très incertain, la firme n'est pas incitée à respecter ses engagements. Elle est amenée à diminuer le montant des primes versées en limitant la reconnaissance des compétences de ses salariés, voire à rompre totalement le contrat initial. En revanche, la firme est d'autant plus encline à respecter ses engagements qu'elle se caractérise par de faibles taux d'intérêt (faible préférence pour le présent), et qu'elle a la possibilité d'envisager son développement sur le long terme.

3) Si l'on suppose que les montants du salaire de base et du bonus sont fixés, l'entreprise a toujours la possibilité de jouer sur une troisième variable stratégique : la probabilité de reconnaissance des compétences  $P(a)$ . La condition (1) définit un "taux de reconnaissance" maximal  $P^{max}(a)$  au-delà duquel la firme ne sera pas prête à aller.

On peut également définir un taux de reconnaissance minimum  $P^{min}(a)$  : celui en deçà duquel le salarié ne sera pas prêt à s'investir dans l'acquisition de nouvelles compétences. Il est en effet nécessaire que le bonus et la probabilité de voir son effort récompensé soient suffisamment élevés pour surpasser le coût lié à cet effort :

$$s + b P(a) - c(a) > s \tag{3}$$

$$b P(a) > c(a) \tag{4}$$

$$P^{min}(a) = \frac{c(a)}{b} \tag{5}$$

Toutes les valeurs comprises entre  $P^{min}(a)$  et  $P^{max}(a)$  garantissent la viabilité du contrat incitatif. Il est donc tentant pour la firme de minimiser la reconnaissance des efforts de ses salariés sans remettre en cause la relation de long terme en choisissant un niveau de reconnaissance le plus proche de  $P^{min}(a)$ , tout en lui restant supérieur. En effet, le profit de la période, égal à  $\Delta y(a) - s - b P(a)$ , est d'autant plus élevé que le nombre de compétences validées est faible.

#### **2.4. Réduire le montant du bonus pour rendre les promesses plus crédibles ?**

Si l'on suppose que l'entreprise dispose d'un budget destiné aux augmentations salariales fixé, la firme est donc amenée à arbitrer entre  $P(a)$  et  $b$ . Il est d'autant plus facile pour la firme de reconnaître les compétences acquises par les salariés que le niveau du bonus  $b$  est réduit. Est-il préférable d'offrir un bonus salarial réduit à un grand nombre de salariés ou d'offrir des augmentations salariales substantielles à un nombre restreint de personnes ?

Au-delà du caractère peu incitatif du "saupoudrage" des augmentations salariales, d'autres éléments peuvent amener la direction à restreindre le nombre de personnes récompensées. De nombreuses études montrent que les supérieurs hiérarchiques ont tendance à sous-estimer les différences de performance dans leurs évaluations subjectives (Mohrman et Lawler, 1991). Deux formes de biais ont été mises en évidence : le "biais d'indulgence" et le "biais de centralité". Le "biais d'indulgence" renvoie au fait que les supérieurs hiérarchiques sont réticents à donner de faibles scores à leurs subordonnés ; ils sur-évaluent la performance des salariés les moins performants. Ce phénomène est d'autant plus important que le responsable hiérarchique connaît le salarié depuis longtemps et que l'évaluation joue un rôle important dans la détermination de la rémunération ; ils n'aiment pas transmettre de mauvaises nouvelles en cas d'ajustements salariaux. Le biais de centralité renvoie au fait que les responsables hiérarchiques ont tendance à concentrer les évaluations autour d'une norme plutôt que de distinguer nettement les performances de leurs subordonnés. De ce point de vue, fixer *a priori* de faibles contingents de personnes récompensées (niveau faible de  $P(a)$ ) oblige les responsables d'unité à différencier les salariés et à distinguer les plus méritants.

Pour autant, mener une politique sélective ou restrictive de reconnaissance de l'effort de formation des salariés n'est pas sans importance quant à la nature incitative de la relation de travail. Plus la probabilité  $P(a)$  diminue, plus le contrat d'incitation s'apparente à une loterie. Le modèle de la loterie à vainqueur aléatoire offre certes aux individus une forme d'égalité radicale devant le sort mais il contient des limites (Menger, 2002). Quand la reconnaissance est rare parce qu'elle ne concerne qu'un petit nombre d'élus, les probabilités de gains sont trop faibles pour maintenir l'effort des individus. Lorsque la reconnaissance

devient trop aléatoire ou incompréhensible (il n'est plus possible de distinguer les rôles respectifs des qualités individuelles, de la complexité des évaluations, des influences externes à la compétition), la compétition perd toute crédibilité pour permettre une identification durablement gratifiante avec la situation ; les concurrents peuvent être alors tentés de se désengager ou de s'employer à forcer le destin par des voies détournées en achetant ou influençant les jugements. Les tournois ne sont en effet des modèles incitatifs efficaces que lorsqu'ils éliminent les effets du hasard, de la chance, du favoritisme ainsi que de tous facteurs extérieurs qui pourraient influencer le résultat (Gunderson, 2001).

Cela conduit à s'interroger sur le degré d'inégalité salariale souhaité au sein de l'organisation. Le degré d'inégalité optimal dépend du type de comportement que la firme souhaite promouvoir et de sa capacité à contrôler la performance (Lazear, 1989). Une dispersion salariale élevée peut être incitative si certaines conditions sont respectées : la performance individuelle peut être correctement évaluée, le comportement de chacun n'influe pas sur la performance des autres, les comportements coopératifs sont peu importants dans l'entreprise. En revanche, il est préférable d'avoir des structures salariales plus égalitaires lorsqu'il est difficile d'évaluer la contribution de chacun et lorsque les comportements des salariés de l'équipe sont interdépendants (performance collective résultant de la coopération).

## **2.5. Des modèles mixtes de rémunération**

Nous avons jusqu'ici examiné les difficultés posées par des modèles de compétence "purs". Or, la plupart des firmes engagées dans la logique compétence combinent deux types d'indicateurs de performance : des indicateurs liés à la compétence des salariés et des indicateurs plus "objectifs" de performance (par exemple des indicateurs de rendement, de qualité, de délais...). L'idée sous-jacente est qu'il est possible de réduire les effets pervers des contrats relationnels en les combinant à des contrats explicites basés sur ces critères objectifs. Bien que plus objectifs, ces indicateurs ne permettent toutefois que d'évaluer imparfaitement et partiellement la contribution de l'individu à la performance globale de l'entreprise. D'ailleurs, si l'employeur disposait d'un moyen d'évaluer parfaitement la contribution de chacun, les dispositifs d'incitation dont nous discutons perdraient toute utilité. On suppose donc que les deux parties peuvent désormais observer un nouvel indicateur de performance  $q$ , qui est une proxy imparfaite de  $y$ .

Baker, Gibbons et Murphy (1994) montrent que ces deux types d'indicateurs peuvent être utilisés de façon complémentaire. Dans certaines circonstances, ni les contrats explicites, ni les contrats implicites ne sont en mesure de fournir des dispositifs d'incitation efficaces ; seule une combinaison appropriée de ces deux types de contrat s'avère incitative. L'utilisation de critères plus objectifs permet de donner plus de poids au contrat implicite dans la mesure



où la firme est moins incitée à revenir sur sa parole. Empiriquement, on constate par ailleurs que les pratiques de gestion des ressources les plus efficaces sont celles qui combinent des contrats incitatifs explicites, comme les rémunérations à la pièce, et des contrats implicites comme les plans de partage du profit (Ichniowski, Shaw et Prensushi, 1997).

Cette solution intermédiaire se heurte toutefois à certaines difficultés :

1) Se pose tout d'abord le problème de déterminer le "modèle" qui permet de calculer l'augmentation salariale à partir des différents scores de compétences et de performance. Il s'agit de choisir une règle d'agrégation des "performances" partielles estimées. Cette opération est particulièrement délicate en l'absence d'information précise sur la valeur pour l'entreprise de ces performances locales<sup>9</sup>.

Dans certains cas, la règle de calcul est délibérément laissée dans le vague ; bien que les salariés soient clairement informés de la façon dont les différents indicateurs de performance sont mesurés, ils n'ont pas de vision claire de la façon donc ces performances sont récompensées. Il arrive fréquemment que les employeurs spécifient quels seront les facteurs utilisés dans le processus d'évaluation sans préciser explicitement comment chacun de ces facteurs sera pondéré dans le calcul de la récompense. On retrouve alors les problèmes de confiance soulevés dans les paragraphes précédents : comment les salariés peuvent-ils s'engager dans les actions susceptibles d'influer sur les différents indicateurs retenus en l'absence d'information *a priori* fiable ?

2) Lorsque la pondération de chacun des critères est clairement affichée, la firme est confrontée à un autre problème : celui de la compatibilité des incitations.

Supposons que le salarié soit amené à effectuer deux types d'actions,  $a_1$  et  $a_2$ . Dans cette situation, le contrat  $w = s + b_1 p + b_2 q$  génère des incitations qui dépendent des bonus  $b_1$  et  $b_2$  et de la façon dont les actions  $a_1$  et  $a_2$  affectent les indicateurs de performance  $p$  et  $q$ . D'un autre côté, le bénéfice de la firme dépend de la façon dont les actions  $a_1$  et  $a_2$  affectent la performance globale de la firme  $y$ . Pour que le dispositif incitatif soit efficace, il doit accorder ces deux phénomènes. Baker (1992) montre que c'est rarement possible. En situation d'incertitude, lorsque les effets des actions  $a_1$  et  $a_2$  sur  $p$ ,  $q$  et  $y$  ne sont pas

---

<sup>9</sup> Les entreprises sont de plus en plus souvent amenées à avoir des représentations éclatées de l'efficacité reflétant les différentes facettes de la valeur : qualité, variété, délai, qualité de service, coût. Se posent en permanence pour elles des problèmes d'arbitrage entre les diverses composantes de la performance multicritère. Ces problèmes d'arbitrage n'étant pas techniques, ils ne peuvent pas être résolus une fois pour toutes au sommet de l'organisation. La conséquence majeure de cet éclatement est de miner la confiance dans les images "objectivées" de la performance (Veltz, 2000).

parfaitement corrélés, il n'est pas possible d'établir de contrat incitant les individus à agir de façon efficace pour la firme.

En général, quand l'activité d'un salarié est multidimensionnelle (les opérateurs ont par exemple des objectifs définis non seulement en termes de volume, mais également en termes de qualité ; ils doivent prendre soin de l'équipement qu'ils utilisent et ont la responsabilité de la maintenance de premier niveau...), les systèmes d'incitation n'ont pas seulement pour effet d'augmenter l'effort du salarié mais de modifier et de diriger l'allocation de son attention *entre* les différentes tâches (Holmström et Migrom, 1991). Lorsque plusieurs indicateurs sont utilisés pour évaluer la performance des salariés, ceux-ci sont amenés à répartir leur effort et donc arbitrer entre les différentes activités. C'est la différence fondamentale entre le premier type de modèle que l'on a évoqué et celui que l'on vient de présenter. Si l'on incite l'individu à effectuer une tâche particulière, cela se fait généralement au détriment des autres tâches. Ainsi, lorsque les actions  $a_1$  et  $a_2$  sont substituables dans la fonction de coût du salarié, un niveau élevé du bonus  $b_1$  a tendance à réduire l'attention portée à l'action  $a_2$ .

Par ailleurs, le fait d'omettre (ou de ne pas pouvoir prendre en compte) des éléments de la performance importants constitue une autre difficulté des dispositifs incitatifs multitâches. Supposons par exemple qu'une action  $a_3$  contribue à la performance globale de l'entreprise sans pouvoir être évaluée précisément (par exemple contribuer à l'apprentissage collectif en aidant ses collègues à résoudre les problèmes). Un dispositif d'incitation ne prenant pas en compte cette dimension essentielle pourra amener le salarié à réduire son engagement dans l'échange d'informations avec ses collègues.

Lorsque de multiples actions doivent être mises en œuvre à l'initiative du salarié, l'allocation du temps et de l'attention entre ces actions devient un élément central ; il est alors nécessaire d'analyser et de prendre en compte la gamme complète des activités des salariés lors de la mise en place de dispositifs incitatifs. Les mesures de performance sur lesquelles sont fondées les récompenses peuvent agréger des aspects de la performance très hétérogènes et peuvent omettre des éléments essentiels. Holmström et Milgrom (1991) montrent même qu'il peut être préférable d'abandonner tout dispositif incitatif et revenir à des systèmes de rémunération fixe lorsqu'une partie des actions n'est pas observable.

Le détour par l'Economie du personnel et les théories de l'incitation nous a permis de montrer que les dysfonctionnements rencontrés lors de la mise en œuvre des dispositifs de rémunération fondés sur les compétences ne sont pas accidentels. Il s'agit de phénomènes qui

semblent attachés au fonctionnement même des systèmes d'incitation fondés sur des indicateurs imparfaits de performance. Dans un contexte marqué par l'incertitude et d'importantes asymétries informationnelles, le management par les compétences est confronté à des obstacles d'ordre structurel. Une des leçons importantes à retenir est que ce type de dispositif ne peut garantir *a priori* l'engagement mutuel des deux parties. La crédibilité de tels dispositifs ne s'éprouve que dans le déroulement de l'échange salarial ; la confiance résulte de processus d'ajustements stratégiques.

### **III- LA LOGIQUE COMPÉTENCE, UNE IMPLICATION PROBLÉMATIQUE**

Les discours qui accompagnent la logique compétence défendent pourtant l'idée selon laquelle ce modèle contribuerait à promouvoir un échange plus juste, en ce qu'il permet de donner "à chacun selon sa contribution" et offre à ceux qui le souhaitent la possibilité d'être rémunérés pour leur implication. Nous avons vu que l'application de ce modèle est délicate ; du fait de la nature très incertaine des relations sur lequel il repose, la firme est souvent amenée à revenir sur les promesses annoncées. Quelles peuvent en être les conséquences sur la motivation des salariés ? Comment réagissent les salariés lorsqu'ils sont confrontés à des pratiques de management qui s'écartent du modèle affiché ? Comment les différentes sources d'insatisfaction sont-elles négociées par les individus ? Comment ces tensions se résolvent-elles ? Quelles stratégies de défense les salariés peuvent-ils mettre en œuvre dans ce type de relations de travail ? Pour aborder ces questions, nous nous appuyerons sur les concepts de la psychologie organisationnelle et sur les travaux de sociologues qui ont observé au plus près ce qui se jouait lors de l'application de la logique compétence.

#### **3.1. La logique compétence au cœur des problèmes de justice organisationnelle**

Il convient tout d'abord de souligner que la logique compétence suscite des réactions diverses de la part des salariés : les uns adhèrent aux nouvelles règles salariales, d'autres les critiquent ou les rejettent (Eustache, 1996). Le modèle de la compétence peut être positif et excitant pour ceux qui disposent des ressources personnelles et relationnelles permettant d'enchaîner les expériences professionnelles enrichissantes. Par ailleurs, il recèle des facteurs de motivation intrinsèque : travail plus intéressant sur le plan des contenus ou des responsabilités confiées, autonomie, développement personnel... Mais il peut également être à l'origine d'anxiété et de frustrations pour ceux qui estiment que le contrat n'est pas respecté.

##### *3.1.1. Politique de rémunération et justice organisationnelle*

L'engagement du salarié va dépendre du jugement d'équité qu'il porte sur l'échange. Dans le modèle de la qualification, le fait que la rémunération soit fondée sur l'emploi

permettait d'éviter un grand nombre des problèmes liés aux sentiments d'injustice perçus par les salariés. La rémunération résultait d'un système de règles générales qui s'imposaient à tous de manière indifférenciée. La légitimité et l'efficacité du modèle reposaient également sur le fait qu'il était largement produit par la négociation collective. Dans le modèle de la compétence, ces rétributions ne s'appuient plus sur des critères impersonnels exogènes à la situation de travail, mais sur un processus de jugement décentralisé de la compétence individuelle. Les écarts de jugement entre les salariés et l'encadrement étant plus probables, le modèle de la compétence doit également être examiné dans sa capacité à limiter le sentiment d'injustice des salariés.

Les nombreux travaux réalisés depuis une vingtaine d'années, mettent en effet clairement en évidence que la question de la justice perçue en matière de rémunération est une condition nécessaire à l'adhésion aux valeurs collectives et, par-là, à l'implication organisationnelle (Sire et Tremblay, 2000). Dans leurs réactions, les salariés font intervenir l'idée de justice. La psychologie des organisations examine ce qui conditionne le sentiment de justice au sein des relations de travail. Les chercheurs indiquent que les sentiments de justice des employés relèvent de deux mécanismes différents : la justice distributive et la justice procédurale. La justice distributive concerne les rétributions reçues par le salarié (Est-ce que je reçois une rémunération appropriée ? Est-ce que j'ai reçu l'augmentation que je mérite ?). La justice procédurale concerne les moyens et les méthodes utilisés pour déterminer le montant des rétributions. La justice distributive renvoie donc aux problèmes de répartition, alors que la justice procédurale renvoie au processus de décision dans l'entreprise et à la façon dont les différentes évaluations y sont menées, à la façon dont chacun est rémunéré (Heneman et Judge, 2000).

De façon générale, dans les théories de la justice distributive, comme par exemple dans la théorie de l'équité d'Adams (1965), l'attention porte sur les sentiments qu'un individu éprouve quant à la manière dont il se sent traité, par comparaison avec les autres. Cette théorie repose principalement sur l'idée que les individus comparent leur situation avec celle des autres pour vérifier qu'ils sont traités de façon équitable. Un individu se sent injustement traité lorsqu'il estime recevoir moins que les autres de l'entreprise relativement aux apports de chacun. Pour juger de l'équité d'une situation, les individus comparent leur ratio rétribution/contribution soit avec celui d'autres personnes "référents" qu'ils jugent comparables, soit avec le leur à une autre période de leur passé. Les travaux empiriques sur ces concepts ont montré que les individus ajustent leurs comportements en fonction des comparaisons qu'ils établissent. Au cas où ceux-ci ressentent une situation d'injustice, ils chercheront à rétablir une situation d'équité soit en agissant sur les termes du ratio (variation

des contributions, revendications de rétributions), soit en se plaçant en situation de retrait organisationnel, soit en changeant de point de repère.

Du fait de la décentralisation de la gestion des ressources humaines qu'elle introduit, la logique compétence engendre des disparités de traitement d'une équipe à l'autre ou d'un atelier à l'autre malgré les tentatives de coordination des évaluations entre les hiérarchies. Elle est donc directement confrontée aux problèmes de justice distributive. Par ailleurs, le passage de la qualification à la compétence rend les comparaisons plus difficiles. S'il est possible pour un salarié de comparer son salaire avec ses collègues, il lui est beaucoup moins facile de comparer des types d'échanges qui comportent de multiples éléments, de natures très diverses. Il devient de plus en plus difficile d'évaluer les contributions-rétributions relatives de chacun. De plus, les salariés doivent apprécier le caractère équitable de l'échange, non dans l'instant, mais dans l'exécution successive du contrat, de façon dynamique. Ne pouvant préjuger du résultat de l'échange, leur engagement va dépendre avant tout de la façon dont celui-ci se déroule et donc de la qualité du processus d'évaluation<sup>10</sup>.

### *3.1.2. Au-delà de la sophistication des procédures d'évaluation, la difficulté de donner une mesure objective de la compétence*

Les psychologues des organisations qui se sont intéressés à la notion de justice procédurale ont mis en avant l'importance des relations interpersonnelles dans le processus d'élaboration des décisions et d'évaluation. Le sentiment de justice ne résulte pas uniquement de la nature des procédures formelles, mais également de la façon dont elles sont appliquées. Il dépend donc largement des relations informelles qui s'établissent dans la relation de travail, et notamment celles qui s'instaurent entre les salariés et l'encadrement de proximité (Blader et Tyler, 2003). Cet aspect, parfois qualifié de justice interactionnelle (Tyler et Bies, 1990), est particulièrement important dans la logique compétence.

Dans le modèle de la compétence, c'est moins la nature des procédures d'évaluation que la façon dont elles sont mises en œuvre qui peut menacer le sentiment de justice procédurale. D'une façon générale, la logique compétence repose sur un appareillage très élaboré dont le référentiel de compétences constitue la pièce maîtresse. L'entretien d'évaluation est lui-même largement formalisé, avec une liste de questions identifiées, et d'engagements mutuels à des horizons temporels relativement précis. S'ajoute également toute une série de dispositifs de suivi destinés à garantir le respect des termes du contrat. Ainsi

---

<sup>10</sup> Les différentes études montrent en effet que la justice procédurale a beaucoup plus d'influence que la justice distributive dans la construction du sentiment de justice. En fait, Greenberg (1987) montre que la justice procédurale a des effets puissants sur le sentiment de justice distributive alors que la justice distributive n'influence pas le sentiment de justice procédurale.

A Cap 2000 multiplie les procédures et règles : création d'une commission de suivi et d'application, mise en place d'un droit de recours en cas de contestation des conclusions de l'entretien, parcours minimum de carrières... (Chatzis, de Coninck et Zarifian, 1995). Ces différents dispositifs constituent des formes d'objectivation, puisqu'elles relient l'individu et son halo de complexité à un référentiel commun de compétences. Mais ce type d'objectivation est très éloigné du schéma taylorien où les pratiques de travail étaient arrimées à des référentiels "objectifs", appuyés sur des représentations analytiques et des mesures indiscutables, devant s'imposer avec neutralité à tout individu de bonne foi et constituant du même coup la base de compromis "justes", arbitrés par un standard (Veltz, 2000). Les règles indiquant les modalités de l'évaluation des compétences sont, au contraire, "à forte marge d'interprétation" (Favereau, 1995) : leur vocation est d'être interprétées par le supérieur hiérarchique direct en situation de travail. L'efficacité de ces règles repose donc, de façon cruciale sur la capacité des cadres "de terrain" à les mettre en œuvre (Richebé, 2001, p.113).

### *3.1.3. Une évaluation par les acteurs : le problème des sources de légitimité*

Dans la plupart des dispositifs d'évaluation des compétences, la place essentielle de l'entretien annuel avec le supérieur hiérarchique pose problème, parce qu'elle renvoie à un rapport éminemment intersubjectif<sup>11</sup>. Au cours de l'entretien annuel d'appréciation, le supérieur hiérarchique et le salarié *co-construisent* un bilan des compétences acquises et de celles devant être développées. L'observation montre que dans la définition des objectifs et l'évaluation de la performance, une place non négligeable est ouverte pour la discussion, l'argumentation et des processus de jugement complexes qui ne se réduisent pas au respect d'une série de critères rigides (Veltz, 2000).

En instituant un entretien d'appréciation, l'entreprise fait de l'évaluation un objet de discussion. L'entretien donne un rôle plus important au salarié dans la négociation de l'échange salarial sans supprimer toutefois le caractère asymétrique de cet échange. Le salarié peut demander au responsable hiérarchique de justifier son évaluation. Il peut contester son jugement (Eustache, 2000). Le modèle de la compétence renvoie donc non seulement aux notions de justice distributive (l'équité perçue des rémunérations distribuées) et de justice procédurale (l'équité des procédures d'évaluation et de rétribution) qui sont généralement mobilisées dans la littérature managériale pour caractériser les systèmes de rémunération basés sur les contributions individuelles (Barber et Simmering, 2002 ; Klaas, 2002) mais il soulève également le problème plus général des sources de légitimité des décisions. A la légitimité gestionnaire de l'instrument (définition des référentiels de compétences et des

---

<sup>11</sup> Jean-Luc Bernaux (1999) passe en revue les difficultés d'évaluation des compétences. Il cite notamment une étude portant sur la subjectivité des entretiens d'appréciation qui met en évidence une corrélation médiane de seulement 0.52 entre différents évaluateurs.

critères de performance) doit s'adjoindre une légitimité morale, celle provenant de la justice des décisions rendues. Il s'agit donc de la légitimité à juger qui est reconnue aux acteurs par les personnes évaluées qui est ici en jeu. L'autorité de l'encadrement ne peut plus s'imposer (de nombreux cadres témoignent de leur difficulté à trouver un appui quand les salariés contestent leurs choix (Richebé, 2001)), elle doit se gagner dans l'exercice de l'activité.

### **3.2. Quelles stratégies de défense pour les salariés ?**

#### *3.2.1. Marges de négociation et compromis locaux*

Du fait de l'incertitude radicale dans laquelle elle s'inscrit, la logique compétence donne aux acteurs des marges d'interprétation plus larges. Du fait de la gestion décentralisée sur laquelle elle s'appuie, elle leur offre plus de possibilités de jeu et introduit des espaces de négociation. La plupart des sociologues ayant examiné de près le fonctionnement de ces dispositifs insiste sur les compromis et les microrégulations qui se développent à partir des interactions entre les membres des groupes de travail et leur encadrement (Eustache, 2001 ; Reynaud, 2001). Les différentes observations montrent qu'un important travail de transformation du modèle est accompli. Les règles de gestion ne sont pas figées car les acteurs continuent, au cours de leur mise en œuvre et de façon plus ou moins informelle, d'en discuter les principes et d'en apprécier les effets au cours des négociations qui se déroulent à l'intérieur de la marge d'interprétation ménagée par les référentiels de compétences (Richebé, 2001). Lors de leur application, les modèles de gestion descendant du sommet vers la base sont concurrencés par des règles venues d'en bas (les "organisations clandestines" et les "régulations autonomes"), et par les formules inventées dans les ateliers pour rendre opératoire la règle imposée (Monchatre, 2002). Par exemple, pour désamorcer les tensions, des règles de distribution plus égalitaires que la règle d'individualisation ont été instaurées de façon informelle par la hiérarchie dans un souci de cohésion sociale au sein des ateliers. Ces arrangements locaux consistent par exemple à établir des priorités dans l'allocation des augmentations individuelles (par exemple en direction d'un atelier), la priorité changeant d'une année sur l'autre. De même, les contre-mâtres répartissent les augmentations au sein de leurs équipes en organisant des tours de rôle, de telle sorte que tout le monde soit servi à échéance de deux à trois ans. Ces solutions *ad hoc* ne sont pas exemptes de défauts. Une nouvelle forme de saupoudrage s'instaure pour préserver les collectifs de travail, mais un nouveau système de file d'attente se met en place pour les promotions. Il en résulte une inégalité de traitement, selon des critères manquant de légitimité, qui ont pour effet d'accroître l'incertitude et la frustration en matière de reconnaissance des compétences. En outre, les pactes locaux produits laissent entière la question des recours collectifs permettant de contrôler le contenu des arbitrages.

### 3.2.2. Une difficile mobilisation collective

La possibilité de protestation collective est en effet fortement remise en cause par la diffusion du modèle de compétence dans l'entreprise qui fissure les collectifs salariés traditionnels. Si des espaces de négociation sont ouverts, cela ne signifie pas que le rapport de force soit plus favorable au salarié. Au contraire, cette négociation sur la base d'une appréciation de la compétence individuelle traduit un déséquilibre plus fort de l'échange dans la mesure où le pouvoir discrétionnaire des cadres est renforcé. Pour mener cette négociation, le salarié ne peut plus s'appuyer sur la grille de qualification des emplois. Il ne peut plus s'identifier par sa qualification à un groupe, à une catégorie qui dépasse l'entreprise. L'évaluation de sa compétence le renvoie surtout à lui-même. Même s'il bénéficie d'un contrat à durée indéterminée, il est fragilisé puisque son identité se trouve plus directement et plus fréquemment remise en cause (Eustache, 2000). Le fait d'avoir à *faire la preuve* que l'on est compétent est souvent signalé comme quelque chose de difficile à supporter. La logique compétence est en effet une mise à l'épreuve non pas permanente, mais pouvant survenir à tout moment et risquant de remettre en cause les acquis antérieurs. On demande à l'individu d'intégrer de nouvelles contraintes de marché et de qualité, des contraintes liées à la polyvalence pour finalement endosser complètement la responsabilité du résultat (Frankfort *et alii*, 1995). L'accroissement de la responsabilité individuelle s'est par ailleurs accompagné d'un développement de l'*auto-contrôle* et du travail en équipe, avec un renforcement du *contrôle par ses pairs*. La logique compétence participe de ce point de vue, du développement des formes de "pénibilité mentale" du travail (Bué et Rougerie, 1999). Il pourrait être intéressant de voir comment elle s'articule aux nouvelles formes de domination à l'œuvre dans le travail (Dejours, 1998).

### 3.2.3. De nouvelles formes de retrait

Si la voie de la protestation est réduite, le salarié peut se mettre en position de retrait. Les stratégies de défense classiques, comme le coulage des cadences, l'absentéisme, ou les arrêts maladies qui étaient tout à la fois des moyens de prendre des distances à l'égard des exigences de l'OST et de faire un pied de nez à la discipline et à la hiérarchie ne sont certes plus possibles, mais certains salariés font preuve de "résistance passive". Le "retrait dissimulé" consiste à en faire le moins possible tout en restant dans le cadre strict de ce que l'entreprise est en droit d'exiger de ses salariés et en capacité de contrôler (Reynaud, 1997). Les salariés visent alors plus généralement la conformité que l'initiative, en développant des comportements qui, bien que possédant toutes les apparences de l'engagement, vont à l'encontre de l'esprit de responsabilité supposé par le modèle (Courpasson, 2000). Cette "loyauté simulée" ou cet engagement "du bout des lèvres" répond en effet mal au degré d'engagement et d'implication que l'on peut espérer dans la logique compétence (Eustache, 2000).



## CONCLUSION

Prendre pour objet la logique compétence pour traiter de la question de l'acteur au travail permet de faire émerger des enjeux centraux relatifs aux mutations des organisations du travail. La logique compétence véhicule une vision du salarié que l'on peut qualifier "d'entrepreneuriale" ; elle fait appel à l'initiative d'un individu autonome qui "prend en main son déroulement de carrière" de façon rationnelle dans un contexte où la firme lui offre des opportunités de progression. Néanmoins, nous avons pu voir que le salarié à qui l'on demande de s'engager dans la logique compétence n'est pas qu'un salarié-entrepreneur qui gère son portefeuille de compétence ; il s'agit un acteur plongé au cœur de multiples tensions.

Dans cette communication, nous nous sommes interrogé sur la capacité de la logique compétence à susciter l'engagement et à le maintenir dans la relation de travail. Le nouveau contrat psychologique et social de la firme repose sur l'échange : implication contre opportunités de progression offertes par la firme (Bartlett et Sumantra, 1998). La promesse de reconnaître l'effort de formation des salariés n'est toutefois pas toujours tenue. Les emprunts que nous avons pu faire aux théories économiques de l'incitation nous ont permis de montrer que dans un contexte organisationnel marqué par l'incertitude et d'importantes asymétries informationnelles, le management par les compétences ne peut garantir *a priori* l'engagement mutuel des deux parties. La logique compétence est souvent "survendue" aux salariés ; la communication faite aux salariés tend à exagérer la latitude qui leur est offerte d'acquérir des compétences et d'améliorer leur salaire (Klarsfeld, 1997). La transaction salariale devient davantage indéterminée, dans son contenu qui tend à s'élargir et à évoluer continuellement, et dans ses temporalités : la transaction devient plus incertaine dans la mesure où elle n'est pas "donnant-donnant" et où la part de l'inconnu subsistant dans la contribution aussi bien que dans la rétribution est plus grande qu'auparavant. On passe de systèmes dans lesquels les règles étaient très faiblement interprétatives et fixaient le salaire *a priori* (avant la prestation de travail) à des contrats qui laissent une place beaucoup plus grande à l'interprétation des acteurs et dans laquelle le salaire se trouve fixé *a posteriori*.

Pour le salarié impliqué, la déception qui peut être ressentie lorsqu'il ne reçoit pas en retour ce qu'il estime être en droit d'obtenir mine la confiance sur laquelle repose ce type de contrat. En définitive, la légitimité du modèle tient à la capacité de l'employeur de construire des accords avec les salariés, tant sur les procédures d'évaluation que sur les résultats de l'échange salarial. Les salariés bénéficient en effet de certaines marges de manœuvre dans la mesure où la décentralisation de la gestion des ressources humaines ouvre localement des espaces de négociation. La logique compétence est toutefois loin d'éliminer les motifs de tout en rendant plus difficiles les formes collectives de mobilisation. Le risque est alors de basculer d'un "contrat relationnel" de long terme fondé sur l'implication et la loyauté des

salariés à un “contrat transactionnel” de court terme qui se maintient avec un engagement minimal du salarié (Rousseau et Schalk, 2000). La logique compétence est ainsi à l’origine d’un mouvement de recomposition de la relation de travail qui, s’il fait la part belle à l’initiative des salariés, modifie dans le même temps les formes de contraintes qui s’imposent à eux.

## Bibliographie

- BAKER George (1992). Incentive Contracts and Performance Measurement. *Journal of Political Economy*, vol.100, 598-614.
- ADAMS J.S. (1965). Inequity in social exchange. In Berkowitz (Ed.). *Advances in experimental social psychology*, vol.2, Academic Press, Orlando, 267-99.
- BAKER George, GIBBONS Robert, MURPHY Kevin J. (1994). Subjective Performance Measures in Optimal Incentive Contracts. *Quarterly Journal of Economics*, vol.109, 1125-56.
- BAKER George, GIBBONS Robert, MURPHY Kevin J. (2002). Relational Contracts and the Theory of the Firm. *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 117, n°1, February, 39-84.
- BARBER Alison E., SIMMERING Marcia J. (2002). Understanding pay plan acceptance : the role of distributive justice theory. *Human Resource Management Review*, vol.12, n°1, spring, 25-42.
- BARTLETT Christopher, GHOSHAL Sumantra (1998). L’entreprise individualisée, Maxima-Laurent du Mesnil éditeur, Paris.
- BELFIELD Richard, MARSDEN David (2002). Matchmaking : the influence of Monitoring environments on the effectiveness of performance pay systems. *Centre for Economic Performance working paper*, august.
- BERNAUX Jean-Luc (1999). Evaluer les compétences individuelles en situation de travail. *Revue Française de Gestion*, n°126, novembre-décembre, 120-28.
- BLADER Steven L., TYLER Tom R. (2003). What constitutes fairness in work settings? A four-component model of procedural justice, *Human Resource Management Review*, Vol. 13, n°1, 107-126.
- BROCHIER D., KLACK P., MARQUETTE C., MONCHARTRE S. (2001). Les syndicats face à la logique compétence : nouveaux risques, nouveaux enjeux. *Cereq-bref*, n°173, mars.
- BUÉ Jennifer, ROUGERIE Catherine (1999). L’organisation du travail : entre contrainte et initiative. Résultats de l’enquête Conditions de travail de 1998. *Premières Synthèses*, 99.8-n°32.1, MES-DARES.
- BULL Clive (1987). The existence of self-enforcing implicit contracts. *Quarterly Journal of Economics*, vol.102, 147-59.
- CHATZIS K., de CONNINCK F., ZARIFIAN Ph. (1995). L'accord A. Cap 2000 : la "logique compétence" à l'épreuve des faits. *Travail et Emploi*, vol.64, n°3, 35-47.
- COURPASSON David (2000). *L'action contrainte. Organisations libérales et domination*, PUF, collection Sciences sociales et sociétés, Paris.
- DEJOURS Christophe (1998). *Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale*, Paris, Seuil.
- EHRENBERG Alain (1991). *Le culte de la performance*, Calmann-Lévy, Paris.
- EUSTACHE Dominique (1996). *Les nouvelles politiques de rémunération des entreprises et les réactions des salariés*, La documentation française, Céreq, Paris.
- EUSTACHE Dominique (2000). La rémunération des compétences : vers un nouvel échange salarial. In PERETTI Jean-Marie, ROUSSEL Patrice (Eds.). *Les rémunérations. Politiques et pratiques pour les années 2000*, Vuibert, 51-64.
- EUSTACHE Dominique (2001). Politique salariale, régulation et échange social. *Revue française de sociologie*, vol.42, n°2, 295-326.
- FAVEREAU Olivier (1995). Apprentissage collectif et coordination par les règles : application à la théorie des salaires. In LAZARIC Nathalie, MONNIER Jean-Marie (Eds.). *Coordination économique et apprentissage des firmes*, Economica, Paris, 22-38.
- FRANCKFORT I., OSTY F., SAINSAULIEU R., UHALDE M. (1995). *Les mondes sociaux de l'entreprise*, Desclée de Brouwer, Paris.

- GIBBONS Robert (1998). Incentives in organizations. *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 12, n°4; Fall, 115-32.
- GREENBERG Jerald (1987). Reactions to procedural injustice in payment distributions : do the means justify the ends ? *Journal of Applied Psychology*, vol.72, 55-61.
- GUNDERSON Morley (2001). Economics of personnel and human resource management. *Human Resource Management Review*, vol.11, n°4, winter, 431-452.
- HAMNER W. Clay (1975). How to ruine motivation with pay. *Compensation Review*, vol.7, 3<sup>rd</sup> quarter, 17-27.
- HENEMAN Herbert G, JUDGE Timothy A. (2000). Compensation Attitudes. In RYNES Sara L., GERHART Barry (Eds.). *Compensation in Organization. Current Research and Practice*, Jossey-Bass, San Fransisco, 61-103.
- HOLMSTRÖM Bengt, MIGROM Paul (1991). Multitask principal-agent analyses: incentive contracts, asset ownership, and job design. *Journal of Law, Economics, and Organization*, vol.7, 24-52.
- ICHNIOWSKI Casey, SHAW Kathryn, PRENNUSHI Giovanna (1997). The effects of Human Resource Management Practices on Productivity : A study of Steel Finishing Lines. *American Economic Review*, vol.87, n°3, june, 291-313.
- KLAAS Brian S. (2002). Compensation in the jobless organization. *Human Resource Management Review*, vol.12, n°1, spring, 43-61.
- KLARSFELD Alain (1997). Rémunérer les compétences. Bilan d'une expérience. *Personnel*, n°385, 32-36.
- LAWLER III Edward E. (1971). *Pay and organizational effectiveness: a psychological view*, NY, McGraw-Hill.
- LEDFORD Gerald E. Jr., BERGEL Gary (1991). Skill-Based Pay Case Number 1: General Mills, *Compensation and Benefits Review*, Mar/Apr, Vol.23, Iss.2, 24-39.
- LEDFORD Gerald E., TYLER William, DIXEY William (1991). Skill-Based Pay Case Number 3: Honeywell Ammunition Assembly Plant, *Compensation and Benefits Review*, Mar/Apr, Vol.23, n°2, 57-78.
- MARBACH Valérie (1997). A. Cap 2000 sept ans plus tard... *Personnel*, n°385, décembre, 22-27.
- MEDEF (1998). *Journées internationales de la formation 1998, "Objectif compétences"*, Deauville, 12 tomes.
- MENGER Pierre-Michel (1999). Compétences et qualifications. In FORAY Dominique, MAIRESSE Jacques (Eds.). *Innovations et performanes, approches interdisciplinaires*, Editions de l'EHESS, Paris, 305-23.
- MENGER Pierre-Michel (2002). *Portrait de l'artiste en travailleur. Métamorphoses du capitalisme*, Seuil, Paris.
- MOHRMAN A, LAWLER Edward (1991). *Pay for performance : evaluating performance appraisal and merit pay*, National Academy Press, Washington.
- MOHRMAN A. M., MOHRMAN S.A. (1998). Catalyzing organizational change and learning : the role of performance management. In MOHRMAN S.A., GALBRAITH J.R., LAWLER III E.E. (Eds.). *Tomorrow's organization*, Jossey-Bass, San Francisco, 362-93.
- MONCHATRE Sylvie (2002). Les avatars du modèle de la compétence. L'exemple d'un site de la sidérurgie. *Formation Emploi*, n°77, janvier-mars, 51-68.
- PARADEISE Catherine, LICHTENBERGER Yves (2001). Compétence, competences. *Sociologie du travail*, vol.43, 33-48.
- REYNAUD Jean-Daniel (1997). *Les règles du jeu, l'action collective et la régulation sociale*, Paris, Armand Colin, 3<sup>ème</sup> édition.
- REYNAUD Jean-Daniel (2001). Le management par les compétences : un essai d'analyse. *Sociologie du Travail*, vol.43, n°1, 7-31.
- RICHEBE Nathalie (2002). Les réactions des salariés à la "logique compétence" : vers un renouveau de l'échange salarial ? *Revue française de sociologie*, vol.43, n°1, 99-126.
- ROUSSEAU Denise M., SCHALK R. (2000). *Psychological contracts in Employment. Cross-National perspectives*, Thousand Oaks.
- SIRE Bruno, TREMBLAY Michel (2000). Contraintes et objectifs d'une politique de rémunération. In PERETTI Jean-Marie, ROUSSEL Patrice (Eds.). *Les rémunérations. Politiques et pratiques pour les années 2000*, Vuibert, 15-33.
- STANKIEWICZ François (2002). Productivité ou "valorité" du salarié ? Contribution à l'analyse du travail. *Travail et emploi*, n°91, juillet, 19-29.
- STANKIEWICZ François (2003). La démarche compétence comme solution à un problème d'incitation. Le point de vue d'un économiste. In DUPRAY A., GUITTON C. MONCHARTE S. (Eds.). *Réfléchir la competence*, Editions Octares.
- TYLER T.R., BIES R.J. (1990). Beyond formal procedures: the interpersonal context of procedural justice. In: CARROLL J.S. (Ed.) *Applied social psychology and organizational settings*, Erlbaum, Hillsdale, 77-98.
- VELTZ Pierre (2000). *Le nouveau monde industriel*, Gallimard, Paris.
- ZARIFIAN Philippe (1988). L'émergence du modèle de la compétence. In STANKIEWICZ François (Ed.) *Les stratégies d'entreprises face aux ressources humaines, l'après taylorisme*, Paris, Economica, 77-82.
- ZARIFIAN Philippe (1996). *Travail et communication*, PUF, Paris.
- ZARIFIAN Philippe (1999). *Objectif compétence*, Editions Liaisons, Paris.