DÉCRIRE ET COMPRENDRE UNE INSTRUMENTATION DE RÉMUNÉRATION DES COMPÉTENCES

Alain KLARSFELD
ATER - Enseignant
CREPA - Université Paris IX Dauphine
aklar@ club-internet.fr
Adresse personnelle : 32, rue Manin, 75019, Paris

Alain ROGER
Professeur
Chercheur assistant et directeur de recherches CREROG
IAE, Université Jean Moulin Lyon III
6, cours Albert Thomas, 69008 Lyon
alain.roger@univ-lyon3.fr

INTRODUCTION

La fonction Ressources Humaines est l'un des domaines dans lesquels les systèmes d'information se développent aujourd'hui très rapidement. Ils se fondent sur des logiciels de plus en plus complets, souvent intégrés avec les autres fonctions de l'entreprise, et surtout ils utilisent les possibilités des systèmes intranet pour améliorer la gestion des compétences et la formation. Au-delà des aspects classiques touchant à la paie ou à la gestion administrative des salariés, les systèmes d'information les plus récents intègrent la gestion des compétences, la formation, la mobilité, la rémunération. Ces systèmes participent d'un nouveau pilotage de l'entreprise, plus « stratégique », et d'un remodelage profond des outils de gestion. Ils accompagnent ainsi l'évolution qui fait que la notion de compétence tend peu à peu à remplacer celles de poste et de qualification. Le point de vue de la communauté scientifique sur le "glissement" de la qualification à la compétence est pourtant loin d'être unanime. Si certains ont pu voir dans l'émergence et la diffusion de la notion de compétence le signe d'un renouvellement des pratiques de gestion des ressources humaines liées à la montée en incertitude de l'environnement (Zarifian, 1988, 1999 ; Lawler, 1994 ; Parlier, 1996), d'autres y perçoivent plutôt le signe d'une intensification du déséquilibre des rapports de force entre employeur et salarié, la notion de compétence tendant, à l'inverse de celle de qualification, à s'affranchir de tout cadre collectif et à masquer ces rapports de force (Courpasson et Livian, 1991 ; Dugué, 1994 ; Rozenblatt et al., 2000). Bien qu'elle prétende à l'universalité, cette vision, qui fait pendant à la première, n'en est pas moins également partielle, et le raisonnement des auteurs qui tendent à attribuer le développement de la notion de compétence à l'affaiblissement des syndicats est aussi réducteur que celui qui consiste à l'attribuer à des facteurs techniques ou économiques.

Depuis longtemps, le recrutement, la formation et la mobilité interne ou externe ont été fondés sur des analyses en termes d'aptitudes ou de compétences. La rémunération est un champ de pratiques dans lequel la notion de compétence est apparue récemment (American Compensation Association, 1996). 22% des grandes entreprises françaises qui ont répondu à

l'enquête de Tremblay et Sire (1999) déclarent rémunérer les compétences pour leur population de cadres, et 25% déclarent le faire pour leurs salariés non-cadres. Elles ne précisent cependant pas ce qu'elles entendent par "gérer par les compétences" ou simplement "gérer les compétences". Tout se passe comme si ces expressions se suffisaient à elles-mêmes et représentaient un ensemble de pratiques suffisamment homogène pour être appréhendé globalement en tant que nouveau paradigme gestionnaire. Or, il n'en est rien : affirmer que désormais, ce sont les compétences et non plus le poste ou la qualification qui deviennent le maître mot de la gestion des ressources humaines ne donne que peu d'indications sur les pratiques qui relèvent de ce terme. Comme beaucoup d'autres concepts avant elle, la notion de compétence s'est trouvée sans doute trop vite "naturalisée" (Bournois et al., 1993). Les acteurs de l'entreprise y ont eu recours de façon désordonnée, selon leurs besoins et leurs contextes spécifiques.

Notre objectif est, à travers la description fine d'une instrumentation de rémunération des compétences dans une entreprise, de comprendre comment elle est affectée par les comportements des acteurs qui la mettent en œuvre, ou par l'évolution de facteurs objectifs internes ou externes, notamment les contraintes réglementaires. Après avoir présenté les fondements théoriques que nous utiliserons pour analyser l'instrumentation de la rémunération des compétences, nous ferons ressortir leur apport dans l'étude de la mise en place d'un tel outil au niveau de deux établissements d'un groupe industriel important.

LE CADRE THÉORIQUE

Trois cadres ou courants théoriques principaux seront utilisés dans cette étude : l'approche contingente, la théorie de la régulation sociale, et le courant de la rationalité limitée. Nous montrerons quel est l'intérêt chacun d'eux pour l'objet de notre étude, puis nous définirons un cadre d'analyse pour caractériser une instrumentation de rémunération des compétences.

L'approche contingente

Le courant théorique de la "contingence" a pour objet l'étude des liens entre des conditions ou facteurs de contingence - environnement, technologie, stratégie, organisation - et des variables dépendantes telles que structures, processus, ou pratiques de gestion des ressources humaines (Burns et Stalker, 1961 ; Woodward, 1965 ; Lawrence et Lorsch, 1967 ; Mintzberg, 1982). Selon ce courant de recherche, certaines pratiques sont plus adaptées que d'autres à des conditions (ou facteurs de contingence) données. La diffusion de pratiques nouvelles s'expliquerait alors par leur plus ou moins grande adéquation à ces conditions.

Depuis la fin des années 70, une variante issue de cette école de pensée, le management stratégique des ressources humaines, s'intéresse plus particulièrement aux pratiques de gestion des ressources humaines, parmi lesquelles la rémunération, et à leur contingence à l'égard de la stratégie (Fombrun et al., 1984). Enfin, des écrits plus récents envisagent l'influence de facteurs de contingence internes : organisation, politiques de qualité totale, etc.

L'approche contingente est la plus représentée dans les écrits ayant trait à la rémunération des compétences. Deux auteurs, Edward Lawler aux Etats-Unis et Philippe Zarifian en France se sont particulièrement intéressés à la rémunération des compétences en adoptant ce type de raisonnement. Dans une optique de management stratégique des ressources humaines, Lawler

(1984) expose un modèle articulant environnement, ressources, stratégie, structure, système de rémunération, comportement individuel et organisationnel. Il estime qu'il n'y a pas détermination dans un sens ou dans l'autre entre stratégie et système de rémunération. Le système de rémunération existant est dans une relation d'interdépendance plutôt que dans une relation de dépendance vis-à-vis de la stratégie. Il va jusqu'à suggérer qu' "une étude attentive des changements nécessaires en matière de système de rémunération doit être entreprise avant d'investir un nouveau secteur d'activité"[1]. Le lien stratégie - ressources humaines est ici inversé par rapport aux approches traditionnelles. Lawler considère que la rémunération des compétences est en adéquation avec un type de "philosophie managériale" inspiré de la théorie Y (McGregor, 1960) fondé sur la transparence des communications, des formes de rémunération collectives au sein des équipes et des organisations, et un salaire de base lié aux compétences individuelles plutôt qu'aux caractéristiques du poste occupé.

Lawler (1990) explicite ensuite de façon claire, dans quels contextes sectoriels et stratégiques la rémunération des compétences est appropriée : rémunérer par les compétences convient typiquement à une organisation opérant dans le secteur des hautes technologies, où l'environnement est dynamique, tandis que rémunérer par le poste est adapté à des secteurs plus traditionnels où la maîtrise des coûts reste l'objectif stratégique prioritaire. Il se fonde en partie sur les résultats d'une étude (Lawler et al., 1995) montrant que les grandes entreprises américaines ayant adopté un mode de rémunération fondé sur les compétences pour une partie au moins de leurs salariés, seraient sur des marchés en croissance forte, et opéreraient dans un environnement de concurrence intense.

Dans le même esprit, Zarifian (1988), ou encore Parlier (1996), considèrent qu'un nouveau modèle de gestion, le "modèle de la compétence" est apparu en France à la fin des années 1980. Ce modèle tend au remplacement de la notion de poste par celle de compétence dans la plupart des domaines de la gestion des ressources humaines, parmi lesquels les grilles de classification des salaires, qui sont l'une des bases de la rémunération. D'après Zarifian, ce modèle conviendrait particulièrement aux entreprises qui tentent une "sortie de crise par le haut", autrement dit qui mettent l'accent sur la qualité des produits, plutôt que sur l'abaissement de leur coût de production.

Les études permettant une mise à l'épreuve empirique de ces idées sont encore rares, et elles n'apportent qu'un support mitigé à l'existence d'un lien entre rémunération des compétences et facteurs de contingence. Gomez-Mejia (1992), par exemple, classe les stratégies de rémunération en deux grandes catégories, et il s'interroge sur leur universalité au regard de différentes stratégies de croissance et de diversification. Le premier type ("algorithmique") s'apparente à un modèle bureaucratique [2]. Les salariés sont alors incités à une mobilité ascendante le long d'une grille fine de classification. Le second type de stratégie est dit "expérientiel" : l'accent est mis sur la flexibilité, la faculté d'adaptation aux circonstances. C'est à cette seconde catégorie que correspondent les systèmes de rémunération des compétences : les compétences et les "attributs personnels" prennent le pas sur le poste et le rang hiérarchique dans la détermination du salaire de base ; les augmentations, individuelles ou collectives, sont fonction des performances plutôt que de l'ancienneté ; l'équité externe (le marché) prime sur l'équité interne ; le risque est partagé entre l'employeur et le salarié ; les

[1] Traduction personnelle

[2] Le type " algorithmique " regroupe toutes les stratégies de rémunération partageant les caractéristiques suivantes : recours à des procédures traditionnelles d'évaluation des postes, rémunération de l'ancienneté, faible partage du risque entre employeur et salarié, accent mis sur l'équité interne, importance du positionnement hiérarchique, conformité à des normes comportementales plutôt qu'à des exigences de résultats, versement de salaires plus élevés que ceux du marché, sécurité de l'emploi, formalisation poussée des règles de rémunération et centralisation de leur administration, rémunérations secrètes.

règles de rémunération sont souples et leur administration est décentralisée. L'étude, réalisée auprès d'un échantillon de 243 entreprises, montre qu'un système de rémunération "expérientiel" et donc fondé au moins pour partie sur les compétences, contribue plus significativement aux résultats des firmes qui poursuivent l'une ou l'autre des deux stratégies suivantes : mono-produit ou diversification par croissance externe. Les stratégies de rémunération "algorithmiques" conviendraient mieux aux entreprises se situant entre ces deux pôles, à savoir des entreprises faiblement diversifiées et/ou poursuivant une stratégie de croissance interne dans le cadre d'une intégration verticale.

Audet (1995) a repris la typologie de Gomez-Mejia, sous les termes de "modèle mécaniste" (stratégie algorithmique) et de "modèle organique" (stratégie expérientielle). L'hypothèse selon laquelle "les organisations préconisant une stratégie de qualité sont caractérisées par un modèle de rémunération de type organique" n'est pas vérifiée sur son échantillon de 95 entreprises canadiennes ayant obtenu une certification ISO. En revanche, il trouve un lien entre certification ISO et rémunération des compétences : lorsqu'il compare ses résultats à ceux d'une étude précédente portant sur des entreprises certifiées ISO, il trouve un pourcentage plus élevé que la moyenne (45,6 % contre 14,5 %) d'entreprises ayant adopté une stratégie de rémunération liée à l'acquisition de compétences.

L'enquête d'Osterman (1994), réalisée dans 694 établissements, porte sur quatre pratiques innovantes touchant l'organisation du travail : les équipes de travail autonomes, la rotation des postes, les cercles de qualité, et le Management de la Qualité Totale. Il relève que la rémunération par les compétences est significativement plus répandue parmi les établissements dont plus de la moitié des salariés sont couverts par l'une de ces pratiques au moins : le taux d'adoption y est de 36,4%, contre 19,7% pour les autres établissements. Snell et Dean (1994) étudient également, sur 87 sites, le lien entre l'adoption de procédures de Qualité Totale et l'apparition d'un mode de rémunération par les compétences. Si, en général, la relation est positive, par contre, lorsque le niveau d'aléas dans le travail est élevé, la généralisation des techniques de qualité totale et de juste-à-temps est positivement et significativement corrélée à la rémunération à l'ancienneté (et non à la rémunération par les compétences).

Dans une étude concernant les antécédents de l'instauration d'un système de rémunération des compétences, Gramm et Schnell (1996), étudient 85 entreprises. Ils trouvent qu'elles sont plus susceptibles de mettre en place ce type de rémunération lorsque leurs salariés ont un niveau de recrutement faible (inférieur au niveau bac), et lorsqu'elles recherchent une flexibilité de la main d'oeuvre par une organisation fondée sur des équipes autonomes, une grande diversité des tâches, ou une rotation organisée entre les postes. Dans le prolongement des travaux de Gomez-Mejia, les auteurs ont également étudié le lien entre rémunération des compétences et stratégie de diversification en termes de produit, mais sans trouver de relation significative. Leurs résultats n'ont pas permis non plus de confirmer le lien négatif qu'ils s'attendaient à trouver avec la présence syndicale.

Les études portant sur les facteurs de contingence internes vont donc dans le sens d'une contingence horizontale, ou transversale (lien avec d'autres pratiques organisationnelles), mais elles sont contradictoires quant à l'existence d'une contingence verticale, c'est-à-dire d'une dépendance à l'égard de la stratégie poursuivie.

La régulation sociale

Dans l'ensemble des processus de décision organisationnelle, Jean-Daniel Reynaud s'intéresse plus particulièrement à la régulation, c'est-à-dire "la manière dont se créent, se transforment, ou se suppriment les règles" (Reynaud, 1997, p. 19). Gilbert (1998) remarque que toute instrumentation de gestion renferme, implicitement ou explicitement, des règles. Ce cadre théorique permet d'enrichir sensiblement celui de la contingence et d'aller au delà de l'analyse de l'impact des variables techniques, économiques ou organisationnelles, c'est-à-dire des variables communément admises comme "facteurs de contingence". Le cadre de la régulation sociale permet de comprendre les pratiques organisationnelles comme partiellement déterminées par des contraintes institutionnelles, sans toutefois les enfermer totalement dans ces contraintes car les acteurs disposent de marges d'autonomie. Les règles peuvent être différenciées en fonction de leur caractère formel : il existe un système fait de règles formelles, c'est à dire "officielles, explicites, affichées", et un système informel fait de règles "informelles, officieuses, spontanées, clandestines, parallèles". Même les règles formelles ne sont pas toujours appliquées systématiquement.

La régulation instaure une triade autonomie-contrôle-négociation. La régulation de contrôle se présente "toutes les fois que peut exister une initiative extérieure à un groupe, pertinente pour la régulation de ce groupe". Ainsi, les règles de niveau supérieur sont susceptibles de contraindre les actions de niveau inférieur. Toutefois, rarement l'action d'un groupe est totalement maîtrisable par des initiatives extérieures. "Tout groupe qui découvre la possibilité d'une régulation commune peut se constituer en communauté et revendiquer une autonomie" (Reynaud, 1997, p. 111). Il existe donc une régulation autonome (même si elle débouche parfois sur des règles formelles). Régulation autonome et régulation de contrôle se complètent, mais s'opposent aussi parfois. L'existence de ces deux formes de régulation ne résout pas tous les conflits qui peuvent surgir entre "contrôleurs" et contrôlés". Ceux-ci peuvent alors être résolus par un tiers (un tribunal) mais également par la rencontre entre les deux parties : on parle de régulation conjointe, lorsque la production des règles est le produit d'une négociation collective.

Les acteurs participant à la régulation à ces différents niveaux sont très divers, leurs intérêts sont partiellement compatibles et partiellement divergents : institutions internationales telles l'Organisation Internationale du Travail ou l'Union Européenne, Etats, syndicats patronaux et de salariés, direction d'entreprise et délégués syndicaux, voire depuis de récents aménagements jurisprudentiels et législatifs, salariés "mandatés" sans fonction de représentation en dehors d'une négociation ponctuelle.

Ce cadre théorique est peu présent dans les recherches portant sur la gestion des compétences. Il a été utilisé par exemple par Christine Gavini (1998) dans une étude sur la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences. Cet auteur montre comment des pratiques, qui peuvent être expliquées par des facteurs techniques ou économiques, s'inscrivent dans une évolution institutionnelle qui leur est particulièrement favorable, tout en favorisant elles-mêmes cette évolution : législation sur la formation continue, l'emploi et les licenciements économiques, négociation collective de branche sur la formation et les mutations technologiques.

La rationalité limitée

March et Simon (1958) considèrent que "la plupart des décisions humaines, qu'elles soient individuelles ou organisationnelles, consistent à découvrir et à choisir des solutions satisfaisantes ; ce n'est qu'à titre exceptionnel, qu'elles consistent à découvrir et à choisir des solutions optimales" (p.140-141). La définition des standards de satisfaction et du seuil d'acceptabilité font partie intégrante de la "définition de la situation". Il dépendent des représentations des acteurs et n'existent pas en soi. Prolongeant cette réflexion, Cyert et March (1963) spécifient le type d'information utilisée par les acteurs dans leur prise de décision. Pour comprendre les choix réalisés dans les entreprises, il importe de connaître les objectifs poursuivis par ses acteurs clés, c'est-à-dire "ce qui est vu comme important" par eux, leurs attentes, c'est à dire la façon dont ils ordonnent causes et effets, moyens et fins, et enfin les "solutions" déjà "disponibles" dans l'entreprise ou dans son environnement proche.

Cyert et March considèrent que les *objectifs* ("goals") ont deux composantes : la dimension et le niveau d'aspiration. La dimension de l'objectif recouvre ce qui est considéré comme important. Le niveau d'aspiration est sa formulation opérationnelle en termes quantitatifs. Cette présence d'un niveau d'aspiration caractérise ce que Cyert et March nomment des objectifs "opérationnels". En l'absence de niveau d'aspiration, les auteurs parlent d'objectifs "non opérationnels" [3].

De même qu'ils déterminent des objectifs à atteindre, les acteurs de l'organisation, façonnent, à partir de l'information dont ils disposent, des *attentes* quant à l'impact possible de leurs décisions (Cyert et March, 1963). Ces attentes consistent en relations de cause - par exemple, un moyen, une action - à effet - par exemple un résultat relativement à un objectif identifié ou un coût - . Elles reposent sur des procédures de recherche incomplètes, parfois même frustes ou inexistantes. Elles sont fonction des croyances, de la culture de l'organisation et des personnes concernées. Les procédures de recherche ne revêtent pas de caractère systématique et sont extrêmement sensibles à des événements - par exemple des accidents, ou encore la disponibilité de certains acteurs. Comme Argyris et Schön (1978), ou Cossette (1994), nous distinguerons des relations de moyen à fin - lorsque la causalité est intentionnelle, la cause servant un effet désiré - et des relations simples de cause à effet - lorsque la causalité est davantage constatée ou subie que voulue.

Seul un nombre restreint de *solutions* est pris en considération. Ces solutions sont souvent déjà disponibles, rapidement accessibles, déjà expérimentées dans le passé ou dans l'environnement proche de l'organisation. Si une de ces solutions est satisfaisante - c'est à dire si elle répond aux attentes - , elle est adoptée. Dans le cas contraire, une autre solution est recherchée. Les organisations, dans leur processus de décision, n'examinent donc pas l'ensemble des alternatives possibles, car un tel ensemble fini n'existe pas forcément. A supposer même qu'il existe, l'accès à ces alternatives représente un coût de recherche hors de portée dans la plupart des situations de prise de décision.

La théorie de la rationalité limitée et les prolongements proposés par Cyert et March (1963) permettent de comprendre comment certains éléments de l'environnement externe ou interne sont perçus et interprétés par les acteurs, et comment les interprétations ainsi produites sont articulées pour aboutir à un choix. Ce cadre explicatif peut s'appliquer à un grand nombre de

[3] Certains auteurs, comme Desreumaux (1999) réservent le terme d'*objectif* à "un état désiré de l'entreprise pour un moment déterminé du futur", et celui de *but* à "une aspiration fondamentale sur un horizon temporel généralement non borné de façon précise". Dans cette dernière acception, on associe généralement la notion de but à celle de formulation d'un état souhaité en des termes généraux, celle d'objectif étant supposée correspondre à une formulation plus précise. Il est cependant difficile de tracer la frontière entre les deux notions.

domaines organisationnels, et notamment aux choix d'instrumentation en gestion. A notre connaissance, les recherches ayant trait à la rémunération des compétences n'utilisent pas cette théorie, pourtant classique.

Comment caractériser une instrumentation de rémunération des compétences ?

Pour analyser les conditions de mise en œuvre d'outils de rémunération des compétences, il est important de définir les principales dimensions qui permettront de les caractériser. Les études théoriques et empiriques sur le sujet nous ont permis de faire émerger sept dimensions :

* Sur la base des travaux de Gilbert et Parlier (1992), ou de Spencer et Spencer (1993), la première dimension qui ressort a trait au *type de compétence* que l'on entend rémunérer : ce sont par exemple les connaissances, les comportements, les savoir-faire, les attitudes, les aspirations, ou les traits.
* Partant de l'analyse de Marbach (1999), nous avons dégagé une seconde dimension ayant trait à l'*orientation temporelle* des compétences développées. Il s'agit de la période d'utilisation des compétences rémunérées : le passé, le présent, ou le futur.
* Toujours à partir des écrits de ce dernier auteur, nous avons identifié une troisième dimension ayant trait à la *"maille" de progression* en compétences rémunérées, soit le regroupement de compétences permettant la plus petite progression salariale : activité, poste, emploi-type simple, ou emploi-type à géométrie variable.
* Nous fondant sur les travaux de Schein (1978) ou de Lawler (1990), nous avons fait ressortir une quatrième dimension ayant trait à la *direction de progression* en compétence (horizontale, verticale ou en profondeur), selon que la progression vise respectivement des compétences relevant d'une même catégorie d'emplois, de catégories d'emplois "supérieures" ou "inférieures", ou encore une amélioration de la maîtrise de l'emploi actuel.
* A partir de la confrontation des comptes-rendus d'expériences d'entreprises telles que celles de Tosi et Tosi (1986) ou Tremblay (1996), nous avons mis en évidence une cinquième dimension correspondant au *degré d'autonomie* dont dispose le salarié pour développer des compétences rémunérables. Il s'agit de préciser dans quelle mesure la dynamique d'acquisition des compétences est autonome ou contrainte.
* La plupart des études de cas traitant de rémunération des compétences font apparaître une sixième dimension liée aux *acteurs* associés à l'évaluation des compétences : le supérieur de la personne évaluée, d'autres cadres, d'autres salariés, des professionnels extérieurs à l'entreprise, voire la personne évaluée elle-même. Des travaux tels que ceux de Aubret et al. (1993), Brochier (1993), Marbach (1999), Besucco et al. (1998) permettent de mettre en évidence ces différentes catégories d'acteurs.
* Enfin, l'analyse de ces cas et les travaux de Spencer et Spencer (1993) nous ont permis de construire une septième dimension ayant trait au *degré de formalisation* de l'évaluation des compétences, depuis une évaluation informelle jusqu'à une évaluation analytique avec des indicateurs précis (voir annexe 1).

Ces dimensions permettent de caractériser un système de rémunération des compétences et son évolution à différentes périodes de sa mise en place. C'est l'objet de notre étude dans deux établissements de l'entreprise que nous appellerons Carulé.

L'ANALYSE DES CONDITIONS D'APPLICATION CHEZ CARULÉ

La méthode

L'étude de cas est particulièrement adaptée à la génération de données dans des domaines où peu de recherches existent (Yin, 1994). Elle est adaptée lorsque les données à recueillir sont diverses, multidimensionnelles, et difficiles à pré formater avant la phase d'investigation de terrain. Dans ce travail, nous souhaitions obtenir une description aussi complète que possible, non seulement des outils et des règles qui les accompagnent, mais aussi du fonctionnement de ces outils et de ces règles du point de vue des acteurs qui les ont conçus et du point de vue de ceux auxquels ils s'appliquent. L'analyse de deux sites permet de stimuler la réflexion théorique en suscitant des questions nouvelles à partir de l'émergence de points communs et de différences.

Nous avons procédé essentiellement à l'analyse de documents écrits et d'entretiens approfondis auprès d'acteurs appartenant à différentes catégories de personnel et ayant, dans la mesure du possible, des anciennetés et des postes variés : directeurs d'usine, responsables Ressources Humaines, responsables Production, agents de maîtrise, opérateurs, employés. Nous avons sollicité les points de vue d'acteurs nombreux et variés (opérateurs, personnels d'encadrement), afin d'obtenir une grande diversité des points de vue et de pouvoir procéder à une triangulation des données (Wacheux, 1996), notamment lorsqu'il s'agissait de dégager des éléments factuels ayant trait à la mise en œuvre des dispositifs. Nous avons même pu remonter dans le temps en rencontrant, outre les acteurs en place, des acteurs ayant quitté leur fonction au moment où se déroulait la recherche. Cela nous a permis de comprendre les enjeux perçus par des personnes qui ont pris part à l'élaboration et au fonctionnement de l'instrumentation dans le passé.

En tout, 77 entretiens ont été conduits (voir annexe 2). Ils se sont déroulés entre 1995 et 1999 et ont fait l'objet, pour 30 d'entre eux, d'un enregistrement intégral avec retranscription, et pour les 47 autres, d'une prise de notes avec relecture à chaud. Le matériau de la recherche inclut également des documents écrits : accords de branche (ancien et nouveau) ; accords d'entreprise et d'établissement, mettant en place les principes d'une progression salariale fonction des compétences ; outils nécessaires à la mise en œuvre de ces accords tels que : référentiels de compétences, grilles d'entretien d'évaluation, brochures destinées aux salariés, notes de direction, documents comptables et articles de presse.

Présentation du terrain: l'entreprise Carulé

L'entreprise choisie comme terrain de cette recherche, et que nous conviendrons d'appeler Carulé, appartient au secteur du carton ondulé. Elle fait partie d'un groupe plus important, verticalement intégré, couvrant l'ensemble de la filière bois papier carton. Elle compte un millier de salariés répartis en plusieurs établissements de taille similaire de 150 à 200 personnes, sans compter plusieurs filiales spécialisées sur des produits spécifiques. Le recueil de données a été effectué auprès de deux établissements que nous conviendrons de nommer U1 et U2, et qui font chacune un chiffre d'affaires d'un peu plus de 200 MF.

La brochure de présentation de l'établissement U1 le présente comme ayant un "savoir-faire particulier en matière de grands box, de PLV [Publicité sur le Lieu de Vente], de caisses à fond automatique, de découpes sophistiquées, de caisses et emballages avec impression en quadrichromie". Par rapport aux autres établissements similaires de Carulé, U1 a un

positionnement spécifique en termes de marché et en termes de produit : sa clientèle est plus industrielle et ses besoins plus spécifiques.

L'établissement U2 est spécialisé dans la fabrication et la transformation du carton ondulé. Il "réalise des solutions d'emballage performantes (caisses américaines, emballages à fond automatique et _ box) et propose une offre très étendue en matière de plaques de carton ondulé, toutes découpes et tous formats [4]". Ses produits apparaissent comme moins spécifiques que ceux de U1, dans la mesure où il ne travaille ni en quadrichromie, ni sur les emballages de très grande taille, et où il fabrique des plaques non transformées. Par définition, la plaque, qui est la "matière première" de l'emballage, est un produit moins transformé que la caisse proprement dite, qui nécessite la réalisation d'une impression, de découpes, de pliage et de collage des plaques. U2 se distingue des autres usines de Carulé par un moindre pourcentage de produits transformés et une part importante de plaques non transformées dans sa production. Ses marchés sont les transformateurs de carton ondulé, l'agroalimentaire et l'industrie.

Rémunération des compétences et facteurs de contingence

Les théories classiques de la contingence supposent que les pratiques sont adaptées en fonction des facteurs de contingence. Elles stipulent donc un lien de dépendance des pratiques organisationnelles à l'égard de facteurs tels que le secteur d'activité, la technique, la stratégie, ou l'organisation.

L'évolution du secteur

L'apparition de la rémunération des compétences a lieu dans un contexte de forte instabilité de l'environnement de Carulé : ce facteur, mis en avant par Lawler (1994), se caractérise ici par l'apparition d'un concurrent nouveau dans la région d'implantation des deux établissements. L'instabilité avait d'ailleurs commencé à se manifester dès 1986, année à partir de laquelle les prix du carton ondulé avaient "décroché" de l'évolution des prix généraux et étaient entrés dans une phase de variations brusques à la hausse et à la baisse. Il est possible de voir dans l'instrumentation mise en place un élément de "réponse" à cette instabilité croissante, mais cette évolution de l'environnement a été progressive, et ne peut expliquer à elle seule pourquoi des instruments de rémunération des compétences ont été mis en place à partir de 1993.

L'évolution technique

La littérature relie généralement rémunération des compétences et renouvellement accéléré des équipements et des techniques (Lawler, 1990). Les deux usines que nous avons étudiées ont renouvelé une partie de leur parc de machines, mais la transformation des équipements de U2 a été nettement plus importante que celle de U1, notamment entre 1993 et 1995. Or, paradoxalement, c'est précisément à U2, que la conception des outils de rémunération des compétences a été la plus tardive et la plus lente et que l'appropriation des outils a été la moins forte.

[4] Brochure de présentation de l'établissement

La stratégie

Contrairement à ce que pourrait suggérer une approche contingente, lorsque nos établissements poursuivent des stratégies similaires, ceci ne les empêche pas d'avoir des instrumentations différentes : entre 1995 et 1997, U1 et U2 poursuivent des stratégies intentionnelles similaires de développement de segments à valeur ajoutée, mais les instrumentations diffèrent sensiblement : maille de progression, modalités d'évaluation des compétences. Lorsque les établissements poursuivent ensuite des stratégies différentes, ceci ne les empêche pas d'avoir des instrumentations similaires : U2 change de stratégie intentionnelle en 1995 passant d'une stratégie de réduction des coûts et de développement de la productivité, à une stratégie de différenciation par développement de produits spécifiques. Pourtant, il y a sur certaines dimensions une communauté d'approche : même consultant choisi pour décrire les compétences, méthode identique retenue pour analyser le travail, maille de progression analogue (l'emploi-type ou "métier") et instrument d'évaluation des compétences commun aux deux usines (un organisme extérieur).

Les changements organisationnels

Les deux usines ont connu une évolution parallèle de leurs organisations, avec un léger décalage dans le temps. Elles ont toutes deux procédé à des raccourcissements de leurs lignes hiérarchiques. Elles cherchent toutes deux à transférer une partie des attributions de la maintenance et de la qualité aux opérateurs de production. Elles tendent toutes deux à confier aux conducteurs une partie des attributions autrefois dévolues à la maîtrise de proximité : animation des équipes, évaluation, formation. Les instrumentations mises en place reflètent ces évolutions, dans la mesure - et c'est là un de leurs points communs - où elles prévoient par exemple la possibilité d'une progression verticale vers des activités de maintenance et d'encadrement. Ceci est pleinement cohérent avec l'idée selon laquelle la suppression de niveau hiérarchique favoriserait la mise en place de l'instrumentation de rémunération des compétences (Lawler et Ledford, 1985). Pourtant, cette relation entre instrumentation et évolution organisationnelle reste limitée à quelques dimensions. Le poids des changements organisationnels n'est pas suffisant pour avoir un impact sur la temporalité de la mise en place de l'instrumentation, ni sur les outils mis en place, qui diffèrent notablement d'un site à l'autre.

Notre travail a donc mis en lumière, à partir de la comparaison de ces deux établissements, que le changement d'un système de rémunération fondé sur la notion de poste à un système de rémunération fondé sur la notion de compétence, quoique cohérent avec certains changements dans les facteurs de contingence ne s'inscrit pas "naturellement" dans une évolution des marchés, des technologies, des stratégies et des organisations. Dans les deux cas, l'instrumentation apparaît dans un contexte d'émergence de nouveaux concurrents, d'un renouvellement des équipements, et d'une réduction du nombre de niveaux hiérarchiques. Toutefois, la relation entre facteurs de contingence et instrumentation n'est pas systématique : l'instrumentation mise en place n'est pas toujours conforme à celle prédite par la théorie, et se déroule selon une temporalité propre, sans lien direct avec des changements "objectifs" qui lui restent exogènes.

Rémunération des compétences et régulation sociale

La conception d'une instrumentation de rémunération des compétences relève d'une forme de régulation sociale. Les règles portant sur les salaires dans l'entreprise prennent place dans un cadre plus large, notamment la classification définie dans la *convention collective* de branche. Sur la base de travaux engagés dans la branche à ce sujet (et auxquels a participé le Directeur des Ressources Humaines), les acteurs de l'entreprise ont démarré dès 1990 des travaux devant mener à la refonte des règles internes de classification. Les accords ont ensuite été signés dans les délais imposés par la convention collective de branche, soit à la fin de l'année 1993.

La régulation conjointe d'entreprise est néanmoins également "*autonome*" par rapport à celle de branche, et la régulation d'établissement présente aussi des marges d'autonomie par rapport à celle de l'entreprise. Ainsi, la notion de rémunération des compétences, qui n'est pas explicitement prévue par la branche, devient en 1991 une notion clé dans l'entreprise. Dans le même ordre d'idée, l'entreprise a procédé à la conception de son instrumentation dans le cadre d'une négociation collective avec les partenaires sociaux. Elle n'y était pas obligée par le texte de branche qui ne fait mention que d'une obligation de consultation vis-à-vis des partenaires sociaux de l'entreprise. Les critères classants de l'accord de branche ont été abandonnés en partie dans l'établissement U2, et en totalité dans l'établissement U1. Ainsi, les contraintes posées par la convention de branche sont sélectivement respectées, l'entreprise et les établissements allant tantôt au-delà, tantôt les respectant à la lettre, tantôt s'en écartant sensiblement.

Rémunération des compétences et "rationalité limitée"

La théorie de la rationalité limitée et ses prolongements suppose que les acteurs cherchent à prendre des décisions satisfaisantes à partir de solutions facilement disponibles, en fonction de leurs objectifs et de leurs attentes. Chez Carulé, les objectifs, les attentes et les "solutions disponibles" d'un petit nombre de managers jouent un rôle déterminant. L'instrumentation élaborée dans un établissement à un moment donné est fortement liée à la présence de quelques managers, et notamment le directeur d'usine, le responsable des ressources humaines, ou le responsable de production. D'un établissement à l'autre, leurs objectifs sont différents, de même que leurs attentes ou les solutions qui se présentent à eux, ce qui explique pour une grande part les différences observées dans les modalités d'élaboration des outils et dans leur contenu. Ces éléments diffèrent d'ailleurs aussi, pour des managers successifs dans un même établissement.

Dans la plupart des cas, le développement est accéléré quand l'instrumentation nourrit des attentes favorables chez les acteurs concernés (rôle de moyen à fin) ; il est ralenti quand elle ne remplit pas un tel rôle. Le Président-Directeur Général de Carulé, peu avant son arrivée dans l'entreprise, avait déjà expérimenté dans une usine du même groupe une forme de rémunération des compétences. Il en attendait un accroissement de la compétitivité, de la flexibilité, de la qualité, de la réactivité et de l'innovation, ce qui permit de donner une impulsion initiale pour démarrer le programme. Par la suite, il laissa cependant une forte autonomie à chaque établissement pour le choix des outils et de leurs modalités d'élaboration. Lorsque l'instrumentation, au lieu de répondre à une attente positive claire des principaux acteurs dans un établissement (U2), suscita au contraire des craintes, les outils furent mis en place tardivement, et leurs modalités d'élaboration furent simplement ajustées sur celles d'autres établissements du groupe. Le système eut alors du mal à entrer dans une phase de fonctionnement effectif.

Les objectifs auxquels répondent les outils mis en place varient selon les établissements. Ils peuvent être, par exemple, d'accroître la mobilité sur différentes machines (établissement U1), ou d'élever les compétences requises pour tenir les emplois et objectiver l'évaluation des compétences (établissement U2). Au premier objectif, répond un découpage des compétences en fonction d'activités transversales à plusieurs machines ; aux deux derniers, la définition d'une maille "emploi-type" assortie de référentiels détaillés quant aux compétences exigées et aux critères de leur évaluation, et une procédure collective d'évaluation des compétences excluant la hiérarchie.

L'instrumentation est donc très sensible aux attentes et aux objectifs des acteurs, et elle varie au gré de leur va-et-vient. Les outils mis en place sont rapidement remplacés lors de l'arrivée de nouveaux acteurs, enclins à adopter une approche différente. Certains acteurs indifférents ou opposés à cette instrumentation peuvent tarder à l'appliquer, ou encore interrompre sa mise en œuvre. Des aller et retours parfois brusques, des réaménagements, des modifications substantielles ou des reports sont toujours possibles, même s'ils sont parfois un peu masqués derrière un discours unificateur.

Le tableau de l'annexe 3 illustre ces évolutions en donnant une présentation synoptique des données issues de notre terrain. Il distingue, pour l'établissement U2, deux périodes correspondant respectivement à 1993 – 1994, et 1995 - 1997.

Des outils aux caractéristiques variées et évolutives

L'analyse des systèmes mis en place à la lumière des dimensions que nous avons identifiées montre que, dans les deux établissements, la dynamique d'acquisition des compétences est *contrainte* : les évolutions de compétences sont subordonnées à l'existence de besoins organisationnels préalables. Les progressions, telles qu'elles sont vécues par les opérateurs et rapportées par l'encadrement, sont *horizontales et verticales*, rarement en profondeur. Les outils mis en place mettent l'accent sur la *polyvalence, la maintenance*, mais ne permettent pas d'identifier clairement les savoirs pratiques qui pourraient être utiles pour la mise en production de commandes nouvelles ou spécifiques.

Si les acteurs de l'établissement U2 ont fait des choix de *mailles* relativement classiques (en faisant appel à la notion d'emploi-type), en revanche, ceux de l'établissement U1 ont eu recours à une maille originale : l'activité transversale, c'est à dire une activité définie de façon indépendante du contexte où elle s'exerce. Dans U2, l'*orientation temporelle* concerne le présent, puis, dans une deuxième période, le passé. Dans U1, elle concerne un passé indéfini : la direction se réserve à tout moment la possibilité de ne plus reconnaître des compétences qui ne sont plus exercées, même si elle n'use pas systématiquement de cette possibilité. Les *acteurs* de l'évaluation des compétences diffèrent d'un établissement à l'autre : U1 confie la responsabilité principale de l'évaluation des compétences à l'encadrement, tandis qu'U2, après s'être reposé sur l'encadrement dans une première période, ne l'a pas inclus ensuite dans la composition de sa commission d'évaluation composée pour partie de personnes extérieures à l'entreprise. L'évaluation des compétences est moins *formalisée* dans l'établissement U1 que dans l'établissement U2, et les outils mis en place dans le premier établissement laissent une plus grande prise à la subjectivité de l'évaluateur.

Ainsi, dans ces deux établissements d'une même entreprise, soumis à la même convention collective, quelques points communs peuvent être observés, mais la diversité des systèmes mis en place est frappante. L'analyse des conditions de mise en œuvre de cette instrumentation aux différentes époques fait ressortir des dimensions spécifiques témoignant

du fait que les acteurs de l'organisation disposent de marges importantes pour concevoir des outils différents.

CONCLUSION

Pour expliquer les outils adoptés dans la mise en place d'une rémunération des compétences, notre recherche met en évidence le rôle des acteurs, de leurs objectifs et de leurs attentes, à côté des facteurs de contingence traditionnels ou de l'environnement institutionnel. Dans ce contexte, les dispositifs conventionnels favorisent la mise en place d'outils articulant gestion des compétences et rémunération, et la notion de compétence est présentée comme une notion vitale pour la stratégie de l'entreprise et pour son adaptation à l'instabilité de son environnement. L'instrumentation qui s'y rapporte semble considérée tour à tour comme indispensable, modifiable ou facultative par les acteurs chargés de la mettre en place.

Ceci a une première implication que l'on peut qualifier de positive pour les entreprises : les outils créés pour rémunérer les compétences sont souples, adaptables, et jouent bien un rôle d'outil au sens de prolongement de l'homme, alors qu'on pourrait craindre leur rigidification, voire une détermination inverse telle que l'action des managers en vienne à être influencée à leur insu par des instruments devenus d'anonymes " éléments du décor " organisationnel. L'abandon de la grille de classification Parodi fondée sur une liste de postes-repères, abandon officiellement justifié par le passage à une grille de classification fondée sur les principes de la " job-evaluation ", donne lieu à la conception et à la mise en œuvre d'outils vivants, très variés, et dont le réaménagement, au niveau local, est finalement accepté par les délégués syndicaux et les salariés, ou du moins ne rencontre pas de vive opposition. On a pu dire de certains outils de gestion qu'ils formaient une technologie invisible qui influençait les responsables d'entreprise, parfois à leur insu, de façon implicite. On est ici en présence, avec l'instrumentation de la rémunération des compétences, d'outils que les acteurs font évoluer en fonction de leurs objectifs et de leurs attentes.

Par contre, si ces outils sont faciles à remplacer, ils peuvent aussi conduire à de trop fréquents changements de règles du jeu. Ceci peut nuire à la clarté et surtout à la crédibilité de ces dernières. En termes opérationnels, les entreprises qui envisagent de rémunérer les compétences devraient veiller à garantir la pérennité, non pas des outils dans leur intégralité - ce qui reviendrait à leur ôter toute souplesse - mais de quelques principes garantissant une cohérence dans leur fonctionnement. Il ne s'agirait alors pas tant d'assurer une cohérence absolue en termes de contenu, jusque dans les moindre détails, des outils et des pratiques liés à la rémunération des compétences ; que d'être le garant de la dimension procédurale touchant au fonctionnement et aux modifications de cette instrumentation. Il pourrait par exemple tout simplement s'agir de veiller, a minima, à ce que l'instrumentation dont la conception et la mise en œuvre ont été décidés (quel que soit le mode de prise de décision à cet égard) soit effectivement mise en œuvre, quand bien même les acteurs locaux jouiraient d'une grande liberté dans le choix des diverses modalités de ce fonctionnement.

Des pistes de recherche peuvent s'ouvrir dans le prolongement de cette étude. Tout d'abord, des instrumentations de gestion des compétences pourraient être étudiées dans d'autres entreprises et dans d'autres secteurs pour valider nos résultats. De plus, il serait intéressant de faire le même type d'analyse sur d'autres outils de gestion : appréciation, recrutement, formation, gestion des ressources humaines au sens large, et au-delà de la gestion des ressources humaines, contrôle de gestion. Les autres instrumentations sont-elles aussi

instables que celles que nous avons observées ? Les raisonnements des acteurs ont-ils autant d'influence sur les choix effectués ? Finalement, nous pensons que notre recherche peut contribuer à une réflexion sur les effets des outils. Il semble que l'évaluation des outils de gestion suppose l'identification précise des attentes et donc des raisonnements des différents acteurs à leur égard. Ainsi, si certains principes peuvent être communs à tous ces outils, il reste probablement des spécificités qu'il serait très utile de découvrir.

Annexe 1

Catégories proposées pour l'évaluation du degré de formalisation

Absence de formalisation	Aucune critère n'est défini, les évaluateurs formulant une évaluation globale sur l'évalué selon des normes et/ou valeurs implicites
Formalisation globale	Des critères sont définis par des intitulés mais ces intitulés ne sont pas définis ; exemple : "sens des responsabilités" ; les évaluateurs forment un jugement global sur chacun de ces critères
Formalisation analytique sans indicateurs	Des critères sont définis par des intitulés, ces intitulés sont définis et éventuellement déclinés en niveaux ; ces définitions ne sont pas assorties d'indicateurs de performance observables et offrent une large prise à l'interprétation ; exemples : échelles comportementales
Formalisation analytique avec indicateurs	Des critères sont définis par des intitulés, ces intitulés sont définis et éventuellement déclinés en niveaux ; les définitions sont assorties d'indicateurs de performance observables standardisés minimisant les marges d'interprétation ; exemple : épreuve d'examen de type QCM

Annexe 2

Description de la population interviewée

		Etablissement d'appartenance			
		étab. U1	étab. U2	ne s'applique pas	Total
Fonction de l'interviewé	opérateur	23	15		38
	agent de maîtrise	5	2		7
	responsable production	3	2		5
	responsable ressources humaines	2	6		8
	directeur d'établissement	4	3		7
	autre cadre	5	1		6
	employé	2	2		4
	consultant	1			1
	expert extérieur			1	1
Total		45	31	1	77

Annexe 3

présentation synoptique des données empiriques

	U1	U2 (1° période)	(2° période)
Environnement sectoriel	Environnement de plus en plus dynamique. Nouveau concurrent ds la région en 1995.		
Environnement institutionnel	Nouvelle classification de branche à critères classants. Expériences préalables dans le groupe en matière de RDC. Nouveau PDG de Carulé (1991) ayant pris part à l'une de ces expériences.		
Stratégie intentionnelle	Différenciation	Coût	Différenciation
Stratégie émergente	Différenciation	Coût	Coût
Evolution technique	Achat de matériel d'impression, de pliage collage, d'un combiné neuf de taille intermédiaire. Réfection d'une partie de l'onduleuse.	Achat de matériel d'impression, d'un combiné neuf de taille intermédiaire. Achat d'une onduleuse neuve. Achat et réfection d'une platine ancienne.	Achat d'une platine neuve, réfection d'un combiné.
Evolution en matière de d'organisation du travail	Suppression de strates d'encadrement ; recherche d'un élargissement horizontal et vertical des tâches des opérateurs	Suppression d'une strate d'encadrement (agents de maîtrise) ; recherche d'un élargissement horizontal et vertical des tâches.	Recherche d'un élargissement horizontal et vertical des tâches des opérateurs. Création d'une fonction de "pilote" en haut de la filière de l'atelier.
Problèmes évoqués	Problème d'organisation jugé général. Attributions mal définies entre production et commercial. Difficulté à obtenir une mobilité entre machines différentes.	Motivation des salariés. Division excessive du travail entre agents de maîtrise, maintenance, production. Insuffisante prise en compte des exigences des clients par les opérateurs.	Niveau de compétence des opérateurs jugé insuffisant. Maîtrise réticente à évaluer les compétences des opérateurs
Attentes : cause - effet ou moyen - fin	Instrumentation RDC participe de la redéfinition des obligations des salariés dans le sens d'une + grande mobilité sur des machines différentes. L'instrumentation est un "moyen" en vue d'une "fin"	Incitations non monétaires permettent de motiver les salariés vers les exigences de l'entreprise. Instrumentation absente du raisonnement moyen-fin, et porteuse d'attentes négatives.	Instrumentation RDC participe de la redéfinition des obligations des salariés dans le sens d'une exigence + élevée, participe également d'une recherche d'impartialité dans l'évaluation. L'instrumentation est un "moyen" en vue de "fins"
Temporalité de conception	Descriptifs réalisés à fin 93 (faits avant l'accord)	Descriptifs encore en projet en fin 93 (faits après l'accord)	Descriptifs réalisés fin 95 (faits avant l'accord)
Consultant	Méthodologie flexible, tâtonnements, pas d'objectif en termes de contenu final. Recommandé par le PDG suite à rejet d'une approche par emploi-type.	Méthodologie rodée : "groupe métiers". L'analyse du travail doit être participative. Il faut amener les salariés à maîtriser un emploi-type. Recours à un consultant	Méthodologie rodée : "groupe métiers". L'analyse du travail doit être participative. Il faut amener les salariés à maîtriser un emploi-type. Même consultant que le précédent.
Analyse du travail	Réalisée par l'encadrement, compréhension validée auprès des salariés	Réalisée par des salariés, des validée par les partenaires	personnes extérieures, l'encadrement et sociaux.
Maille de progression	Modules recouvrant des activités transverses à plusieurs postes	Emploi-type à géométrie variable avec fourchette de trois niveaux de maîtrise +	Emploi-type à maîtriser dans sa totalité + table de polyvalence

		table de polyvalence	
Dynamique d'acquisition des compétences prévue	ambiguë		
Dynamique d'acquisition des compétences perçue	Contrainte par les besoins de l'entreprise, avec des marges de refus pour le salarié, afin de maîtriser la masse salariale. Existence de désaccords sur les besoins entre les différents niveaux d'encadrement.		
Direction de progression prévue	Progression horizontale et verticale	Direction horizontale, verticale et en profondeur	Direction horizontale et verticale
Direction de progression perçue	Prédominance de l'élargissement (progression horizontale et verticale) sur l'approfondissement (progression en profondeur)		
Evaluation des compétences	Par la hiérarchie directe	Par la hiérarchie directe et un organisme de formation lors du démarrage	Par une commission mixte interne-externe à l'entreprise, et la hiérarchie directe a posteriori
Orientation temporelle	Passé indéterminé ; passé dans la pratique	Présent	Présent + Passé

BIBLIOGRAPHIE

AMERICAN COMPENSATION ASSOCIATION, 1996, *Raising the bar : using competencies to enhance employee performance*, Scottsdale : ACA, 72 p.
ARGYRIS, C., SCHÖN D.A., 1978, *Organizational learning,* Reading : Addison-Wesley, 344 p.
AUBRET, J., GILBERT, P., PIGEYRE, F. , 1993, *Savoir et pouvoir, les compétences en question*, Paris : PUF, 222 p.
AUDET, M., 1995, "Stratégies de rémunération et accréditation ISO-9000", *Actes du VI ème Congrès de l'AGRH*
BESUCCO, N., KLARSFELD, A., QUINTERO, N., 1998, *L'institution d'une logique compétence dans l'industrie pharmaceutique*, Document observatoire n°140, Marseille : CEREQ, 79 p.
BOURNOIS, F., LIVIAN, Y.-F., THOMAS, J., 1993, "Les nouvelles perspectives de la recherche", in BRABET, J., dir., *Repenser la gestion des Ressources Humaines*, Paris : Economica, p.213-248
BROCHIER, D., 1993, *L'entreprise formatrice*, Thèse de Doctorat en Economie et en Sociologie du Travail, LEST, Université Aix-Marseille II, 556 p.
BURNS, T., STALKER, G.M., 1961, *The management of innovation*, London : Tavistock publications, 269 p.
COSSETTE, P., 1994, *Cartes cognitives et organisations*, Presses de l'Université de Laval, 229p.
COURPASSON, D., LIVIAN, Y-F. , 1991, "La compétence : glissement sémantique ou idéologie ?", *Revue de gestion des ressources humaines*, n°1, p.3-10
CYERT, R.M., MARCH, J.G., 1963, *A behavioral theory of the firm*, London : Prentice-Hall, 332 p.
DESREUMAUX, A., 1999, "la notion de buts", in LE DUFF, dir., *Encyclopédie de la gestion et du management*, Paris : Dalloz, p.102-103
FOMBRUN, C.J., TICHY, N.M., DEVANNA, M.A., 1984, *Strategic Human Resource Management*, New York : John Wiley, 499 p.
GAVINI, C., 1998, *Emploi et régulation : les nouvelles pratiques de l'entreprise*, Paris : CNRS éditions, 261 p.
GILBERT, P., 1998, *L'instrumentation de gestion*, Paris : Economica, 156 p.
GILBERT, P., PARLIER, M., 1992, "La compétence : du mot-valise au concept opératoire", *Actualité de la Formation Permanente*, n°116, p.14-18
GOMEZ-MEJIA, L.R., 1992, "Structure and process of diversification, compensation strategy, and firm performance", *Strategic Management Journal*, Vol. 13, p. 381-397
GRAMM, C.L., SCHNELL, J.F., 1996, "Determinants of skill based pay plans : preliminary results from survey data", papier présenté au colloque annuel de l'Industrial Relations Research Association, San Francisco, janvier
LAWLER, E.E., 1984, "The strategic design of rewards systems", in Fombrun et al., *Strategic human resource management*, New York : John Wiley, p.127-147
LAWLER, E.E., 1990, *Strategic pay*, San Francisco : Jossey Bass, 308 p.
LAWLER, E.E., 1994, "From job-based to competency-based organizations", *Journal of organizational behavior*, vol. 15, p. 3-15
LAWLER, E.E., LEDFORD, G.E., 1985, "Skill-based pay : a concept that is catching on", *Personnel,* sept., p.30-37
LAWLER, E.E., LEDFORD, G.E., MOHRMAN, S.A., 1995, *Creating high performance organizations*, San Francisco : Jossey Bass, 1995, 166 p.
LAWRENCE, P.R., LORSCH, J.W., 1967, *Organization and environment*, Boston : Harvard University Press, 279 p.

MARBACH, V., 1999, *Evaluer et rémunérer les compétences*, Paris : éditions d'Organisation, 1999, 193 p.
MARCH, J.G., SIMON, H.A., 1958, *Organizations*, New York : John Wiley, 262 p.
McGREGOR, D., 1960, *The human side of enterprise*, New York : Mc Graw Hill, 1960, 246 p.
MINTZBERG, H., 1982, *Structure et dynamique des organisations*, Paris : Editions d'Organisation, 434 p.
OSTERMAN, P., 1994, "Workplace transformation", *Industrial and Labour Relations Review*, Vol. 47, N°2, p.173-188
PARLIER, M., 1996, "La compétence : nouveau modèle de gestion des ressources humaines", *Personnel ANDCP*, n°366, janvier 1996, p.41-44
REYNAUD, J.-D., 1997, *Les règles du jeu,* Paris : Armand Colin, 348 p.
ROZENBLATT, P., et al., 2000, *Le mirage de la compétence,*Paris : Syllepse, 2000, 266 p.
SCHEIN, E.-H., 1978, *Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs*, Reading, Addison-Wesley
SNELL, S.A., DEAN, J.W., Jr, 1994, "strategic compensation for integrated manufacturing : the moderating effects of jobs and organizational inertia", *Academy of Management Journal,* Vol. 37, N°5, p. 1109-1140
SPENCER, L., SPENCER, S., 1993, *Competence at Work,* New York : John Wiley, 372 p.
TOSI, H., TOSI, L., 1986, "What managers need to know about knowledge - based pay", *Organizational Dynamics,* vol. 14 (3), p.52-64
TREMBLAY, M., 1996, "Payer pour les compétences validées : une nouvelle logique de rémunération et de développement des ressources humaines", *Gestion*, vol. 21, n°2, juin, p.32-44
TREMBLAY, M., SIRE, B., 1999, "Rémunérer les compétences plutôt que l'activité ?", *Revue Française de Gestion*, vol. 21, n°2, nov.-dec., p.129-139
WACHEUX, F., 1996, *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Paris : Economica, 290 p.
WOODWARD, J., 1965, *Industrial organisation : theory and practice*, London : Oxford University Press, 281 p.
YIN, R.K., 1994, *Case study research*, London : Sage, 171 p.
ZARIFIAN, P., 1988, "L'émergence du modèle de la compétence", in Stankiewicz, F., dir., *Les stratégies d'entreprises face aux ressources humaines,* Paris : Economica, Paris, p.77-82
ZARIFIAN, P., 1999, *Objectif compétences,* Paris : éditions Liaisons, 229 p.