

LES RÉGIMES DE RÉMUNÉRATION BASÉE SUR LES COMPÉTENCES :

QUELLE CONTINGENCE PAR RAPPORT A LA STRATÉGIE ?

QUELS EFFETS ?

Sylvie SAINT-ONGE
Professeure titulaire, HEC Montréal

Alain KLARSFELD
Professeur, ESC Toulouse

Victor HAINES
*Professeur agrégé, École des relations industrielles
Université de Montréal¹*

Introduction

Le modèle traditionnel de gestion des salaires adopté par la plupart des organisations repose sur l'évaluation des exigences des emplois, le regroupement des emplois dont la valeur est semblable en classes distinctes et la gestion d'échelles de salaires pour chacune de ces classes d'emplois, en tenant compte de leur compétitivité sur le marché et du respect des lois. Entre autres, cette manière uniforme et centralisée de gérer les salaires a été adoptée par la majorité des organisations au stade de maturité qui œuvraient dans un environnement caractérisé par peu de changements technologiques, une faible concurrence, des produits et services à longs cycles de vie, de lourdes structures hiérarchiques et une gestion axée sur le contrôle et les méthodes administratives. Toutefois, l'environnement des entreprises apparaît aujourd'hui très différent. Les technologies évoluent à grand rythme, la concurrence se resserre, les produits et les services changent constamment, le nombre de paliers hiérarchiques diminue et l'organisation du travail devient plus flexible.

En somme pour certains auteurs, à la fois le changement de contexte d'affaires et les limites du processus d'évaluation des emplois pressent les dirigeants d'entreprise à revoir leur mode de gestion de la rémunération pour l'ensemble ou une partie de leur personnel. Ce faisant, certains d'entre eux adoptent une approche émergente : la rémunération des compétences.

La rémunération des compétences : définition et avantages présumés

La rémunération des compétences (*competency pay*) est proposée par plusieurs auteurs afin de palier les limites de la rémunération basée sur les responsabilités des emplois (ex. Donnadieu et Denimal, 1993 ; Lawler, 1994 ; Ledford, 1995 ; Donnadieu, 1997). Ce mode de rémunération est qualifié de rémunération selon les *connaissances* (*pay for knowledge*), rémunération selon les *habiletés* (*skill-based pay*) ou rémunération *multi-habiletés* (*multiskilled pay*). Quoiqu'on puisse distinguer ces diverses appellations, il est courant de les utiliser de manière interchangeable. Ces régimes de rémunération consistent à rendre la rémunération des employés fonction de la *nature*, de la *variété* ou de la spécialisation de leurs compétences, connaissances ou habiletés. En somme, avec l'approche basée sur les compétences, le salaire des employés devient fonction de ce qu'ils *sont* (ou peuvent faire) et non plus de ce qu'ils *font* comme le veut la rémunération basée sur les responsabilités des emplois. On y réfère souvent comme un mode de rémunération basée sur la personne (*person-based pay*) par opposition au système traditionnel de rémunération basée sur l'emploi (*job-based pay*).

La rémunération des compétences est censée résulter en plusieurs avantages tant pour les employés que pour les employeurs. Par exemple, elle améliorerait la polyvalence, la créativité, la motivation

1. Les auteurs remercient le Fonds pour la formation de chercheurs et l'Aide à la recherche (FCAR) pour le concours qu'il a apporté à cette recherche.

à acquérir des habiletés et à les améliorer, l'implication, les compétences, la satisfaction, l'assiduité et la rétention au travail des employés. Ces impacts sur les attitudes et les comportements des employés entraîneraient du coup, pour les organisations, une qualité accrue des produits et services, une productivité supérieure, une réduction des coûts de main-d'œuvre, un meilleur service à la clientèle, un travail d'équipe plus efficace, une meilleure utilisation des nouvelles technologies, une réduction du roulement de personnel, une plus grande facilité à recruter les employés et à les remplacer lors de leurs absences ou de leurs congés (chacun étant plus en mesure de faire le travail des autres), un personnel plus flexible permettant de mieux faire face aux fluctuations de la demande de services ou de produits et de s'adapter plus facilement et plus rapidement aux changements technologiques ou encore, aux modifications dans les procédés de production. Malgré la variété des avantages associés à la rémunération des compétences, très peu d'études ont toutefois précisément analysé l'efficacité de ce mode de rémunération (Murray et Gerhart, 1998).

1. La recherche

Cette recherche s'intéresse aux pratiques de rémunération basée sur les compétences implantées par les organisations ayant des opérations au Québec. Plus précisément, elle vise à répondre aux questions suivantes : 1) Quelle est la fréquence d'implantation des régimes de rémunération basée sur les compétences ? 2) Quelles caractéristiques organisationnelles sont reliées à la présence de cette pratique de rémunération et 3) Quels sont les effets de ce mode de rémunération ? Cette recherche est donc à la fois descriptive (question 1), explicative (question 2) et évaluative (question 3).

Elle s'avère utile à divers égards. Sur le plan théorique, la plupart des écrits sur le sujet traitent de cas particuliers d'entreprises ayant adopté ce mode de rémunération ou encore, s'avèrent des ouvrages normatifs sur le sujet. En somme, cette étude s'avère la première à porter à la fois sur les déterminants et les effets de la rémunération basée sur les compétences. Tel que noté par Gerhart (2000), il y a un besoin important d'analyser le lien entre et la culture organisationnelle et diverses stratégies de rémunération. Plus précisément, Ryne et Bono (2000) insistent sur le besoin de recherches sur la rémunération des compétences. Sur le plan méthodologique, les rares études qui se sont penchées fût-ce partiellement sur la rémunération des compétences présentent plusieurs limites. Souvent, les échantillons de firmes traités sont petits et aucune vérification statistique n'est faite. À notre connaissance, l'étude la plus approfondie sur le sujet (Jenkins et alii., 1992) a été menée auprès de moins d'une centaine de firmes. La plupart des études s'intéressent à l'efficacité de la rémunération des compétences aux yeux de divers intervenants tels les dirigeants, les directeurs des ressources humaines, les employés. De fait, très peu de chercheurs ont examiné l'impact de la rémunération des compétences sur des indicateurs objectifs de performance. La consultation d'intervenants, outre son excès de subjectivité et le biais de désirabilité qu'elle entraîne, ne peut par définition être réalisée qu'auprès des responsables travaillant dans les organisations ayant adopté la rémunération des compétences, et exclut donc toute comparaison avec les organisations qui ne l'ont pas adopté. Cette étude propose de comparer la performance des firmes rémunérant les compétences avec celle des firmes n'ayant pas ce mode de rémunération. Finalement, cette étude devrait permettre aux dirigeants d'entreprise de mieux comprendre et de mieux évaluer si la rémunération des compétences s'avère appropriée dans leur organisation et encore, d'en savoir plus sur son efficacité.

2. Revue de littérature et hypothèses

La fréquence d'adoption de la rémunération des compétences

Aux États-Unis, une étude de Lawler et al. (1995) indique que 60% des grandes entreprises auraient adopté la rémunération des compétences pour au moins une partie de leur personnel. En Europe, 29% des entreprises rémunéreraient leur personnel sur la base de leurs compétences (Tremblay et Sire, 1999). De manière plus précise, en France, une enquête auprès de grandes entreprises, montre que 22% d'entre elles disent rémunérer leurs cadres et 25% d'entre elles disent rémunérer leur personnel non cadres en tenant compte de leurs compétences (Sire, 1998).

Au Canada, une enquête réalisée en 1991 auprès de 224 firmes montre que 9% d'entre elles rémunéreraient au moins une catégorie de leur personnel en fonction de leurs compétences ; ce

pourcentage augmentait toutefois à 25% parmi les firmes sondées ayant plus de 500 employés (Betcherman et alii, 1994). Une autre enquête conduite en 1990-91 par Long (1993) auprès de 114 grandes entreprises canadiennes révèle que 17% rémunèrent au moins une catégorie de leur personnel en fonction de leurs compétences. Par ailleurs, une enquête de l'*American Compensation Association* (1996) montre que la rémunération s'avère souvent la dernière activité de gestion des ressources humaines où l'on intègre le concept de compétences. Au Québec, plus précisément, une enquête réalisée en 1994 auprès de plus de 320 organisations publiques et privées (Tremblay et alii., 1995) montre que moins de 10% d'entre elles avaient mis en place un plan de rémunération des compétences, mais que plus de 24% d'entre elles envisageaient de l'implanter ou d'en étendre l'utilisation dans un avenir rapproché.

En résumé, la rémunération des compétences apparaît comme un des nombreux changements en matière de rémunération qui a été confirmé par diverses enquêtes (Heneman & Gresham, 1998) ; changements que l'on a qualifiés par diverses expressions comme la rémunération stratégique (Lawler, 1990), nouvelles formes de rémunération (Schuster & Zingheim, 1992), récompenses alternatives ou basées sur la performance (Mc Adams & Hawk, 1992a) et systèmes innovateurs de rémunération (Wilson, 1995).

Les caractéristiques organisationnelles influençant l'implantation de la rémunération des compétences

La perspective théorique implicitement dominante lorsqu'on s'intéresse à l'adoption de la rémunération des compétences est celle de l'approche contingente (Burns et Stalker, 1961 ; Donaldson, 2001). Selon cette perspective, les paramètres dits "de conception" caractérisant une organisation doivent être adaptés à un certain nombre de facteurs dits "de contingence" qui leur sont exogènes (Mintzberg, 1982). Ainsi, les organisations qui n'adaptent pas leurs paramètres de conception aux réquisits des facteurs de contingence ont de moindres chances de survie. Autrement dit, selon les facteurs de contingence considérés, qui peuvent être internes (p. ex. structure, stratégie d'affaires, activités) ou externes (p. ex. industries, concurrence, législation) à la firme, on peut s'attendre à voir dominer certaines pratiques de gestion (Chandler, 1962).

Selon Lawler et Ledford (1985) et Lawler (1990), l'adoption d'un régime de rémunération basée sur les compétences est liée à des facteurs de contingence. Ainsi, la rémunération basée sur les compétences serait plus adaptée aux firmes qui font face à de fréquents changements environnementaux alors que la rémunération basée sur les exigences des emplois serait plus adaptée pour les firmes dont l'environnement s'avère stable. Selon ces auteurs, rémunérer les compétences se justifie davantage dans les entreprises fabricant des produits sophistiqués ou à forte valeur ajoutée ou encore, qui utilisent des techniques complexes. Par conséquent, on peut s'attendre à ce que le secteur d'activité économique des organisations influence la présence de la rémunération des compétences.

Pour d'autres auteurs, la rémunération des compétences serait plus fréquemment adoptée par des organisations poursuivant une stratégie d'affaires de différenciation et d'innovation (Zarifian, 1988 ; 1999 ; Lawler, 1990) alors qu'elle le serait moins parmi les organisations poursuivant une stratégie de réduction des coûts en raison des craintes qu'elle entraîne une hausse des coûts de main-d'œuvre (Donnadieu et Denimal, 1993). Selon Gomez-Mejia et Balkin (1992), les régimes de rémunération qui sont prédéterminés et standardisés (p. ex. salaire de base, peu de rémunération variable, importance accordée à l'équité interne) sont plus appropriés pour les firmes adoptant une stratégie de défenseur, alors que les systèmes de rémunération plus flexibles et adaptables (p.ex. partie variable importante en sus du salaire de base, importance de l'équité externe) sont plus compatibles avec une stratégie de prospecteur.

L'étude de Montemayor (1994, 1996) a permis de décrire l'incidence de deux importantes stratégies d'affaires, la réduction des coûts et l'innovation, sur la stratégie de rémunération d'un large échantillon d'entreprises. D'une part, une stratégie de réduction de coûts consiste à offrir des produits et des services de qualité aux moindres coûts possibles. D'autre part, une stratégie d'innovation consiste à introduire continuellement des nouveaux produits et services en réduisant

la période entre son idée et sa livraison et en étudiant les attentes des clients. Comparés aux dirigeants qui suivent une stratégie d'affaires de réduction de coûts, ceux qui privilégient une stratégie d'affaires d'innovation accordent moins d'importance à la description et à l'évaluation des emplois (par conséquent, au principe d'équité interne), privilégient davantage la reconnaissance des contributions individuelles et collectives (soit, les principes d'équité individuelle et d'équité collective) et recherchent davantage la flexibilité (que le contrôle) en matière de gestion de la rémunération.

Finalement, plusieurs auteurs insistent sur l'importance de gérer toute pratique de ressources humaines, comme la rémunération des compétences, de manière cohérente avec d'autres pratiques de gestion des ressources humaines afin qu'elle ait un effet positif sur la performance des firmes (Huselid, 1995 ; MacDuffie, 1995). Par exemple, Youndt et alii., (1996) analysent l'incidence de deux types de systèmes de ressources humaines : d'une part, le système administratif où l'accent est mis sur le salaire basé sur un taux horaire, l'équité interne et les incitatifs individuels et d'autre part, le système à plus valeur où l'accent est mis sur les salaires, la rémunération des compétences, les incitatifs collectifs et l'équité externe. Les chercheurs confirment que l'alignement des systèmes de gestion des ressources humaines avec la stratégie d'affaires appropriée est positivement relié avec la performance. Dans leur revue de la documentation sur le sujet, Gerhart et alii., (1996) met de l'avant le besoin d'étudier davantage le lien entre les régimes de rémunération non seulement avec la stratégie d'affaires mais aussi avec les configurations appropriées de pratiques de gestion des ressources humaines.

En résumé, en s'appuyant sur la documentation, nous posons l'hypothèse suivante :

Comparées aux autres firmes, les organisations qui rémunèrent leur personnel en fonction de leurs compétences...

- **H1 a)** ... tendent à évoluer dans un environnement plus instable ;
- **H1 b)** ... tendent à appartenir à un secteur à forte valeur ajoutée ;
- **H1 c)** ... tendent à privilégier une stratégie d'affaires de différenciation ;
- **H1 d)** ... tendent à moins pratiquer une stratégie d'affaires de réduction des coûts ;
- **H1 e)** ... tendent à privilégier une stratégie d'affaires axée sur le développement des ressources humaines.

L'efficacité de la rémunération des compétences

Tel que résumé par divers auteurs, rémunérer les compétences est présumé avoir diverses incidences favorables en matière de productivité, de performance, de qualité des produits et des services, de roulement de la main-d'œuvre, de polyvalence du personnel, d'innovation, etc. (Klarsfeld et Saint-Onge, 2000 ; Lawler, 1990 ; St-Onge, 1998 ; Thériault et St-Onge, 2000 ; Zarifian, 1988). Récemment, Murray et Gerhart (1998) ont appuyé l'efficacité de la rémunération des compétences sur les assises de deux théories comportementales : la théorie des attentes (Vroom, 1964) et la théorie des caractéristiques du travail (Hackman et Oldham, 1980).

Toutefois, les études sont encore peu nombreuses et comportent diverses limites méthodologiques. À la fin des années 80 et au début des années 90, plusieurs écrits ont relaté les résultats d'enquêtes menées auprès de divers intervenants (p. ex., responsables des ressources humaines, employés) ou encore, d'études de cas au sein d'entreprises ayant adopté un tel régime (Gupta et alii., 1986, 1992; Jenkins et alii., 1993 ; LeBlanc, 1991; Ledford et Bergel, 1991; Ledford et alii., 1991; Stark et alii., 1996). Les résultats des premières études sur l'efficacité de la rémunération des compétences sont peu encourageants. Au Canada, une enquête menée en 1980 auprès de 946 firmes montre qu'un quart des firmes qui utilisaient un mode de rémunération des compétences pour une catégorie de leur personnel (n = 65 ou 7% de l'échantillon), l'avaient abandonné avant 1985 (Long, 1989). Selon Long (1998) cela n'est pas alarmant en soi : en effet, pour les firmes qui ont adopté ce mode de rémunération sans qu'il soit approprié à leur situation, la solution la plus efficace consiste à

l'abandonner. Aux États-Unis, l'enquête de Dewey (1994) montre que bon nombre des entreprises américaines qui avaient une approche basée sur les compétences en 1986 ne l'utilisaient plus quelques années plus tard. Milkovich et Newman (1998) traitent du cas de Motorola qui a abandonné en 1986 un régime de rémunération des compétences couvrant 2 000 salariés de production dans le secteur de la téléphonie cellulaire en raison de leur difficulté à mesurer le retour sur investissements de ce mode de rémunération. Observons que ces derniers résultats datent quelque peu et que la manière de gérer les compétences au début des années 80 peut être différente de ce que les organisations d'aujourd'hui peuvent faire à cet égard. Il se peut que la manière de gérer cette approche soit aujourd'hui plus sophistiquée et plus rigoureuse et que son taux d'abandon par les firmes soit beaucoup moins élevé.

De fait, les résultats d'études plus récentes portant sur l'efficacité de la rémunération des compétences aux yeux de divers intervenants appuient les atouts associés à ce mode de rémunération, notamment l'amélioration de la polyvalence de la main-d'œuvre, la réduction des coûts de main-d'œuvre, l'augmentation de la qualité des produits, l'amélioration de la productivité, l'amélioration de la satisfaction des consommateurs et la réduction du taux de roulement du personnel visé. Par exemple, les résultats de Ledford (1992) confirment que l'implantation d'un régime de rémunération des compétences améliore, sur une période de deux années, les attitudes des salariés vis-à-vis de leur salaire, de leur emploi et de leur organisation. Une autre enquête, menée auprès de 70 firmes américaines gérant 97 régimes de rémunération des compétences, révèle que 42% des répondants estiment ce mode de rémunération très efficace alors que presque tous les autres le considèrent comme assez efficace (Jenkins et autres, 1993). De plus, des entretiens menés auprès de salariés assujettis à un régime de rémunération des compétences (St-Onge et Péronne-Dutour, 1998) démontrent que ceux qui estiment "juste" ce mode de rémunération l'attribuent au fait que leur salaire est plus élevé que ceux offerts sur le marché, que le contenu de leur travail est plus varié et enrichi qu'auparavant, que leurs possibilités de carrière sont accrues et par le fait qu'ils ont un meilleur contrôle sur leur salaire.

Au cours de la dernière décennie, seulement quelques auteurs ont étudié les impacts de la rémunération des compétences sur des indicateurs objectifs de performance. Murray et Gerhart (1998) ont analysé, sur une période de trois ans, divers indicateurs de rendement au sein d'une entreprise manufacturière américaine ayant un régime de rémunération des compétences. Leurs résultats confirment que ce mode de rémunération augmente la productivité, réduit les coûts de main-d'œuvre et améliore la qualité des produits. Au Canada, une étude (Long, 1993) menée auprès de 114 grandes organisations montre que la productivité des salariés pendant la période 1985-1990 s'est améliorée davantage pour les firmes qui ont un régime de rémunération des compétences que pour celles qui n'en ont pas. Parent et Weber (1994) ont mené une étude au sein de deux unités administratives semblables de la société Ford en Ontario, une utilisant la rémunération des compétences et l'autre, un mode traditionnel de rémunération. Leurs résultats montrent que comparativement au site ayant implanté un régime de rémunération des compétences, le site ayant conservé le mode traditionnel de rémunération a une meilleure productivité mais affiche des résultats inférieurs en ce qui concerne la qualité des produits, l'absentéisme et les accidents de travail. On peut dès lors légitimement s'interroger sur les effets de la rémunération des compétences sur le climat de travail et la qualité de la relation entre la direction et les employés : ceux-ci sont-ils favorables ?

Finalement, à notre connaissance, le lien entre rémunération et performances sur des indicateurs de marketing (p. ex. croissance des ventes, parts de marché) et financiers (p. ex. bénéfice comptable) n'a jamais été mis à l'épreuve, ce qui est étonnant au regard du fait qu'il s'agit-là d'indicateurs auxquels les directions d'entreprises sont particulièrement attentifs. Or, quel que soit l'impact de la rémunération des compétences sur la productivité, la qualité, l'absentéisme, le turnover, on peut faire l'hypothèse que ce mode de rémunération a - in fine - un impact favorable sur la performance financière et marketing de l'entreprise.

Aux fins de cette recherche, nous proposons donc de vérifier l'hypothèse 2 suivante :

Comparées aux autres firmes du même secteur d'activité, les organisations qui rémunèrent au moins une catégorie de leur personnel en fonction de leurs compétences atteignent de meilleurs résultats en termes...

- H2 a) ... de qualité des produits ou services offerts ;
- H2 b) ... de développement de nouveaux produits, services ou programmes ;
- H2 c) ... d'attraction de candidats compétents ;
- H2 d) ... de rétention des meilleurs employés ;
- H2 e) ... de satisfaction des clients ;
- H2 f) ... de relations entre direction et employés ;
- H2 g) ... de qualité du climat de travail ;
- H2 h) ... de croissance de leurs ventes ;
- H2 i) ... de parts de marché ;
- H2 j) ... de bénéfices comptables.

3. Méthode de recherche

3.1 Collecte des données et mesure des variables

La collecte des données s'est faite par l'entremise d'un questionnaire constitué et prétesté auprès d'une dizaine de spécialistes en gestion du personnel. L'identification des organisations et des personnes sondées s'est fait en plusieurs étapes. D'abord, nous avons contacté la firme *Dun & Bradstreet* pour nous procurer la liste des organisations localisées au Québec employant plus de 200 employés. Ensuite, nous avons eu recours aux services d'une firme de télé-marketing afin qu'elle contacte par téléphone chacune des firmes afin de connaître le nom et le titre de la personne responsable de la gestion des ressources humaines.

Le questionnaire a été posté, avec une enveloppe de retour préaffranchie, au responsable de la gestion des ressources humaines des 1586 organisations du Québec ayant plus de 200 employés. Deux semaines après l'envoi, une lettre de rappel a été postée. Au total, une trentaine de questionnaires nous ont été retournée avec mention "adresse non valable". Aussi, sur un nombre total de 1556 questionnaires arrivés à destination, les 312 questionnaires qui nous ont été retournés révèlent un taux de réponse de 20%, un taux adéquat pour ce type de recherche.

Mesures des variables de recherche

La présence d'un régime de rémunération basée sur les compétences

Pour estimer si l'organisation rémunère au moins une catégorie de son personnel, soit dirigeants, cadres, professionnels, personnel de bureau, production et entretien, personnel de vente, recherche et développement en fonction de leurs compétences, deux questions ont été posées : *Dans notre organisation, nous reconnaissons le rendement de cette catégorie du personnel : 1) en accordant des augmentations de salaire en fonction des compétences individuelles acquises ; 2) en accordant des primes en fonction des compétences individuelles acquises.* Lorsqu'un participant répond oui à l'une de ces deux questions, nous présumons que son organisation gère un régime de rémunération des compétences. S'il répond non aux deux questions, l'entreprise ne rémunère aucune catégorie de son personnel en fonction de leurs compétences.

Les variables influençant la présence de la rémunération des compétences

Stabilité de l'environnement : pour mesurer cette variable, les répondants devaient indiquer jusqu'à quel point ils étaient en désaccord ou d'accord avec les quatre énoncés sur une échelle à 5 points allant de (1) totalement en désaccord à (5) totalement d'accord : *Dans notre industrie, les changements environnementaux - technologiques, économiques, sociaux, etc. - sont 1) fréquents ; 2) imprévisibles ; 3) importants et 4) croissants.* Le coefficient de cohérence interne (alpha) de cette variable s'élève à 0,79.

Adoption d'une stratégie de différenciation : pour mesurer cette variable, nous avons demandé aux répondants d'indiquer l'importance qu'accorde la direction de votre organisation à la stratégie ou aux priorités d'affaires suivantes pour faire face à la concurrence : 1) la conception de produits ou

de services qui sont perçus comme ayant un attrait unique ; 2) la conception de produits ou de services innovateurs ; 3) le maintien d'une tradition de qualité ; 4) augmentation des activités de recherche et développement ; 5) développement de nouveaux produits ou services ; 6) amélioration de la qualité des produits ou services. Pour chaque énoncé, les répondants devaient indiquer leurs opinions sur une échelle à 5 points allant de (1) très faible importance à (5) importance très élevée. Le coefficient de cohérence interne (alpha) de cette variable s'élève à 0,82.

Adoption d'une stratégie de coût : pour mesurer cette variable, nous avons demandé aux participants d'indiquer l'importance qu'accorde la direction de votre organisation aux stratégies ou aux priorités d'affaires suivantes pour faire face à la concurrence : 1) la production de biens et services à meilleur prix que la concurrence ; 2) la réduction des coûts de production ou d'opération ; 3) la gestion optimale des dépenses liées à la recherche et développement ; 4) la minimisation des dépenses liées à la vente et à la publicité ; 5) réduction des coûts d'exploitation ; (6) réduction des effectifs et (7) amélioration de la productivité. Pour chaque énoncé, les répondants devaient indiquer leur opinion sur une échelle à 5 points allant de (1) très faible importance à (5) importance très élevée. Le coefficient de cohérence interne (alpha) de cette variable s'élève à 0,77.

Adoption d'une stratégie axée sur les pratiques de développement des ressources humaines : pour mesurer cette variable, nous avons demandé aux participants d'indiquer l'importance qu'accorde la direction de votre organisation aux stratégies ou aux priorités d'affaires suivantes pour faire face à la concurrence : 1) l'emploi d'une main d'œuvre compétente et motivée ; 2) amélioration de la collaboration entre employeurs et employés ; 3) développement des compétences des employés ; 4) renforcement de l'engagement et de la participation des employés. Pour chaque énoncé, les répondants devaient indiquer leur opinion sur une échelle à 5 points allant de (1) très faible importance à (5) importance très élevée. Le coefficient de cohérence interne (alpha) de cette variable s'élève à 0,85.

Secteur d'activité : cette variable est mesurée de nature dichotomique : 1) on parle de forte valeur ajoutée (codée 1) lorsque l'organisation du répondant se trouve dans un des secteurs d'activité suivants : enseignement, santé et services sociaux, haute technologie, pharmaceutique, services conseils, services financiers, assurances, immobiliers, communication et télécommunication ; 2) on parle de faible valeur ajoutée (codée 0) lorsque l'organisation du répondant se trouve dans un des secteurs suivants : fonction publique, société d'État, biens de consommation, produits industriels, autre industrie manufacturière, syndicat, commerce de gros et de détail, transport et entreposage, autres services, construction, exploitation et extraction de ressources naturelles, autre.

L'efficacité de la rémunération des compétences

Pour tester la deuxième hypothèse, nous avons mesuré l'incidence de la rémunération des compétences sur dix indicateurs. Plus précisément, nous demandions aux participants d'indiquer comment leur organisation se compare avec les organisations de leur secteur d'activité en termes de (a) qualité des produits ou services ; (b) développement de nouveaux produits, services ou programmes ; (c) capacité à attirer les employés les plus compétents ; (d) capacité à retenir les meilleurs employés ; (e) satisfaction des clients ; (f) qualité de la relation entre direction et les employés ; (g) qualité du climat de travail ; (h) croissance des ventes ; (i) parts de marché et (j) en termes de bénéfices. Le participant devait répondre sur une échelle de Likert à 5 points allant de (1) vraiment moins bien à (5) bien meilleure.

Profil des firmes, des répondants et des variables de recherche

Profil des organisations

Le profil des organisations participantes peut se résumer ainsi : 77,4% des firmes pour lesquelles travaillent les répondants ont leur siège social localisé au Québec (N = 305), 9,5% ont leur siège dans une autre province canadienne, 7,9% aux États-Unis, le reste, soit 5,2%, se répartissant entre les autres régions du Monde ; 34,6% (N = 301) des firmes pour lesquelles travaillent les répondants comptent entre 200 et 399 employés, 17,6% entre 400 et 599, 11,3% entre 600 et 799, 6,3% entre 800 et 999, 30,2% plus de 1000 employés, 14,3% plus de 3000 employés ; par ailleurs, 5,7% (N=280)

des répondants travaillent pour une firme dont le chiffre d'affaires est moins de 10 millions de dollars, 36,1% réalisent un chiffre d'affaires s'élevant entre 10 et 50 millions, 17,5% entre 50 et 100 millions, 15,7% entre 100 et 250 millions, 7,9% entre 250 et 500 millions, 6,1% entre 500 millions et un milliard, 11,1% faisant plus de 1 milliard de dollars de chiffre d'affaires.

Par ailleurs, 35,3% (N = 312) firmes participantes sont de la fonction publique et parapublique (p.ex., organismes provinciaux ou fédéraux, municipalité, enseignement, santé), 29,5% de l'industrie manufacturière (p. ex. biens de consommation, haute technologie, pharmaceutiques, produits industriels), 21,5% du secteur des services (p.ex. services financiers, assurances, immobiliers, communication, transport, télécommunication, entreposage) et 6,4% d'autres secteurs (p. ex. construction, exploitation et extraction de ressources naturelles).

L'âge moyen des organisations enquêtées (N = 290) est de 49 ans, l'âge médian de 33 ans. 25% d'entre elles ont moins de 22 ans, tandis que 25% ont plus de 60 ans, l'organisation enquêtée la plus « âgée » ayant quelques 370 ans.

81,7% (N = 312) des organisations faisant partie de l'échantillon ont des salariés syndiqués. La catégorie de salariés la plus souvent syndiquée au sein de l'échantillon est le personnel de production (62,8% des organisations dans lesquelles travaillent les répondants), suivie des personnels de bureau (47,8%), des professionnels (34%), des personnels de recherche (8%), des personnels de vente (3,8%), des cadres (2,2%), enfin des dirigeants (0,6%, soit deux organisations concernées).

Profil des répondants

Les répondants occupent des fonctions aux titres variés, tous ayant cependant en commun de travailler dans la fonction ressources humaines : responsables de la gestion des ressources humaines, directeurs des ressources humaines, vice-présidents ressources humaines, conseillers ressources humaines, etc. 54,5% sont des hommes, 45,4% des femmes (N = 308). Les répondants ont en moyenne un peu plus de sept années d'expérience dans le poste, la médiane étant de cinq années, avec une durée de trente ans pour le répondant ayant l'ancienneté dans le poste la plus forte. 41,4% ont trois ans d'expérience ou moins, 19,8% ont entre quatre et six ans d'expérience, 19,2% ont entre sept et douze ans d'expérience, 19,5% ont treize années d'expérience ou plus.

Profil des variables et corrélations entre les variables

La matrice des corrélations présentée au tableau 2 ne révèle pas de problème de multicolinéarité important, ce qui pourrait nuire aux résultats d'une régression multiple : aucun coefficient de corrélation ne s'avère supérieur à 0,5. Autrement dit, aucune des variables de contingence n'est fortement expliquée par les autres.

Tableau 1 - Profils et corrélations entre les variables de la recherche (Test *r* de Pearson).

	<i>v</i>	<i>σ</i>	1.	2.	3.	4.	5.
1. présence de la rémunération des compétences	,157	,364	1,000				
2. instabilité de l'environnement	14,17	3,151	-,040	1,000			
3. stratégie de différenciation	21,64	5,048	,141*	,138*	1,000		
4. stratégie de réduction des coûts	23,21	5,187	,198**	,146*	,477**	1,000	
5. développement ressources humaines	15,67	2,817	,060	,248**	,326**	3,140*	1,000
6. secteur à forte valeur ajoutée	,33	,470	-,075	,212**	,023	-,162**	,099

* La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

4. Résultats de la recherche

La fréquence de la rémunération basée sur les compétences

Seule une petite minorité de firmes utilisent ce mode de rémunération. Au total, 16% des 312 organisations participantes disent recourir à la rémunération basée sur les compétences pour au moins une catégorie de leur personnel. Tel qu'indiqué au tableau 3, la rémunération des compétences se fait davantage sous la forme d'augmentations de salaire ($n = 47$) que de primes ($n=13$). Certaines organisations rémunèrent les compétences sous forme d'augmentations de salaire et de primes ($n= 13$).

Tableau 2 - Nombre et pourcentage des organisations sondées qui rémunèrent les compétences de diverses catégories de personnel sous forme d'augmentations de salaire ou de primes.

Catégories de personnel	Augmentations de salaire en fonction des compétences ($n = 47$ firmes)		Octroi de primes en fonction des compétences ($n = 13$ firmes)	
	Nombre	%	Nombre	%
Dirigeants	26	55,3	4	30,8
Cadres	38	80,9	8	61,5
Professionnels	32	68,1	9	69,2
Personnel de bureau	30	63,8	8	61,5
Production et entretien	21	44,7	5	38,5
Personnel de vente	21	44,7	4	30,8
Recherche & développement	16	34	5	38,5

N = 312 firmes

Seulement cinq des 47 organisations où l'on rémunère les compétences (11%) appliquent cette pratique à l'ensemble des sept catégories de son personnel proposées, tant les dirigeants, les cadres, les professionnels, le personnel de bureau, de production et d'entretien, le personnel de vente et le personnel de recherche et développement.

En moyenne, les répondants disent qu'au sein de leur organisation, on octroie **les augmentations de salaire** en fonction des compétences pour quatre catégories de personnel (la médiane et le mode égalent aussi 4). Dans l'ordre, les catégories de personnel les plus sujettes à recevoir des augmentations de salaires en fonction de leurs compétences à celles qui sont les moins sujettes sont : les cadres (81 %), les professionnels (68 %), le personnel de bureau (64 %), les dirigeants (55 %), le personnel de production et d'entretien (45 %), le personnel de vente (45 %) et le personnel de R & D (34 %).

En moyenne, les répondants disent qu'au sein de leur organisation, on octroie **des primes** pour reconnaître l'acquis de compétences pour, en moyenne, 3 catégories de personnel (médiane = 3, modes = 1 et 2). Dans l'ordre, les catégories de personnel les plus sujettes à recevoir des primes en fonction de leurs compétences à celles qui sont les moins sujettes sont : les professionnels (69%), les cadres (62%), le personnel de bureau (62%), le personnel de production et d'entretien (39%), le personnel de R & D (39%), les dirigeants (31%) et le personnel de vente (31%).

Les variables influençant le recours à la rémunération des compétences

Cette étude a analysé si, comparées aux autres firmes, les organisations qui rémunèrent leur personnel en fonction de leurs compétences : H1a) tendent à évoluer dans un environnement plus instable ; H1b) tendent à appartenir à un secteur à forte valeur ajoutée ; H1c) tendent à privilégier

une stratégie d'affaires de différenciation ; H1d) tendent à moins pratiquer une stratégie d'affaires de réduction des coûts ; H1e) tendent à privilégier une stratégie d'affaires axée sur le développement des ressources humaines.

Les résultats d'une analyse de régression logistique multiple (méthode "entrée") visant à tester ces hypothèses sont présentés au tableau 3. On observe que seul le coefficient de la variable "stratégie de réduction des coûts" (hypothèse 1d) s'avère relié de manière statistiquement significative au recours à la rémunération basée sur les compétences. Toutefois, la relation observée apparaît être dans le sens contraire à celui attendu. En effet, comparée aux autres répondants, les répondants qui estiment que leur employeur privilégie une stratégie axée sur la réduction des coûts des organisations ont plus tendance à adopter un régime de rémunération basée sur les compétences pour au moins une catégorie de leur personnel ($b = 0,11$, $p < 0,05$)². Nous avons vérifié qu'il n'existait pas d'importants problèmes de multicollinéarité qui nuiraient à la qualité des analyses comme le montre la matrice des corrélations (voir tableau 1).

Tableau 3 - L'influence des variables contextuelles sur l'adoption de la rémunération des compétences (régression logistique).

Variable contextuelles	Coefficients b
Incertitude environnementale	- 0,08
Secteur à forte ou faible valeur ajoutée	- 0,03
Stratégie de différenciation	0,03
Stratégie de réduction des coûts	0,11*
Stratégie orientée vers la GRH	0,04
Constante	- 4,54*

F (Khi 2) = 12,737, $p < 0,05$ - R-deux de Nagelkerke : 0,09 - N = 252 ; * $p < 0,05$

L'efficacité de la rémunération des compétences

Les hypothèses 2a) à 2j) proposent que la rémunération des compétences a un effet positif sur dix indicateurs de performance organisationnelle : la qualité des produits et des services, la capacité d'innovation et de développement, l'attraction de candidats compétents, la rétention des meilleurs employés, la satisfaction des clients, la qualité de la relation entre la direction et les employés, la qualité du climat de travail, la croissance des ventes, les parts de marché et les bénéfices comptables. Pour tester ces hypothèses, nous avons effectué des tests de comparaison de moyennes (échantillons indépendants) entre les réponses des répondants à l'emploi des firmes utilisatrices et non-utilisatrices de la rémunération des compétences sur les dix indicateurs d'efficacité. Les résultats sont présentés au tableau 4.

Les hypothèses 2a), 2c), 2h), 2i), 2j), sont vérifiées : les répondants employés par des organisations rémunérant les compétences d'au moins une catégorie de personnel ont significativement plus tendance à estimer que, comparativement aux autres organisations du même secteur d'activité, leur organisation atteint une meilleure performance en termes de qualité des produits et des services, de capacité à attirer du personnel compétent, de croissance des ventes, de parts de marché et de bénéfices comptables. Les hypothèses 2b), 2d), 2e), 2f), 2g) ne sont pas confirmées : les répondants employés par des organisations rémunérant les compétences d'au moins une catégorie de personnel n'ont significativement pas plus tendance à estimer que, comparativement aux autres

2. D'autres méthodes de régression (trois de type descendant et trois de type ascendant) du logiciel SPSS ont été appliquées en utilisant différents critères (méthodes conditionnelles, rapport de vraisemblance et Wald) afin de trouver le modèle ne retenant que les variables statistiquement reliées à l'adoption de la rémunération des compétences. Ces analyses supplémentaires confirment un modèle où seule la variable indépendante, stratégie de réduction des coûts, est reliée de manière positive et statistiquement significative à l'adoption de la rémunération basée sur les compétences.

organisations du même secteur d'activité, leur organisation atteint une meilleure performance en termes de capacités à retenir les meilleurs, de satisfaction des clients, de qualité de la relation entre direction et salariés, et de climat de travail.

Tableau 4 - L'impact du recours à la rémunération des compétences sur six indicateurs de performance organisationnelle en comparaison aux firmes du secteur d'activité : différences entre les firmes utilisatrices et non utilisatrices de la rémunération des compétences (t-test).

Atteinte d'indicateurs de performance comparativement aux organisations du secteur d'activité (a)	Firmes avec rémunération des compétences	Firmes sans rémunération des compétences	Test-t
H2a) : Qualité des biens ou services	Moy. = 4,10 Écart-type : 0,66	Moy. = 3,75 Écart-type : 0,74	3,30 ***
H2b) : Innovation et développement	Moy. = 3,66 Écart-type : 0,76	Moy. = 3,49 Écart-type : 0,77	1,39 (ns)
H2c) : Attraction des employés compétents	Moy. = 3,48 Écart-type : 0,65	Moy. = 3,27 Écart-type : 0,73	1,83 *
H2d) : Rétention des meilleurs employés	Moy. = 3,33 Écart-type : 0,80	Moy. = 3,27 Écart-type : 0,79	0,47 (ns)
H2e) : Satisfaction des clients	Moy. = 3,90 Écart-type : 0,72	Moy. = 3,76 Écart-type : 0,76	1,15 (ns)
H2f) : Qualité de la relation	Moy. = 3,49 Écart-type : 0,65	Moy. = 3,54 Écart-type : 0,81	0,45 (ns)
H2g) : Climat de travail	Moy. = 3,67 Écart-type : 0,63	Moy. = 3,51 Écart-type : 0,82	1,60 (ns)
H2h) : Croissance des ventes	Moy. = 3,80 Écart-type : 0,73	Moy. = 3,12 Écart-type : 0,90	4,70 ****
H2i) : Parts de marché	Moy. = 3,74 Écart-type : 0,88	Moy. = 3,26 Écart-type : 0,96	3,04 ***
H2j) : Bénéfices comptables	Moy. = 3,53 Écart-type : 0,97	Moy. = 3,13 Écart-type : 0,92	2,65 ***

* $p < ,1$; ** $p < ,05$; *** $p < ,01$ **** $p < ,001$, (ns) : non significatif.

(a) échelle allant de 1 "vraiment moins bien" à 5 "bien meilleure" en comparaison aux organisations du secteur d'activité.

5. Discussion et implication des résultats

La fréquence d'adoption de la rémunération des compétences

Cette étude montre que la rémunération des compétences est une pratique peu fréquemment implantée au Québec : seulement 16% des organisations sondées adoptent ce mode de rémunération à l'égard d'au moins une catégorie de leur personnel. Ce résultat est semblable à celui d'autres études menées au Canada (Long, 1993 ; 17% des firmes) et au Québec (Tremblay et al., 1995, 10%).

Ce résultat - qui dénote une progression mais également le caractère minoritaire de cette pratique - s'avère aussi conforme à ceux de l'enquête de l'*American Compensation Association* (1996). Cette dernière montre que la rémunération s'avère souvent la dernière activité de gestion des ressources humaines où l'on intègre le concept de compétences. Les auteurs proposent plusieurs raisons à cela :

- Étant donné que changer le mode de gestion des salaires pour une catégorie de personnel seulement (p.e x. les employés de production) risque de réduire l'apparence d'équité, les dirigeants d'entreprise préfèrent conserver l'approche traditionnelle de manière uniforme ;
- Étant donné que la rémunération influence les attitudes et les comportements des employés et que tout changement en la matière entraîne de nombreuses résistances, les dirigeants d'entreprise décident souvent d'attendre et d'intégrer le concept de compétences aux activités de dotation (recrutement, sélection, promotion, transferts, etc.) et de formation seulement ;
- Étant donné que la rémunération des compétences augmente les coûts de main-d'œuvre, les dirigeants d'entreprise ne sont pas certains qu'elle "en vaut le coût" ;
- Étant donné que l'adoption de la rémunération des compétences implique de procéder à plusieurs changements dans d'autres processus et activités de gestion (p. ex. sélection, formation, organisation du travail, etc.), les dirigeants d'entreprise la jugent trop exigeante ;
- Étant donné que la rémunération des compétences rend plus difficile le contrôle de la compétitivité de la rémunération sur le marché, les dirigeants d'entreprise s'interrogent sur sa viabilité à long terme. Cette crainte peut d'ailleurs expliquer les récents articles traitant de la pertinence et de la nécessité de réaliser des enquêtes particulières de rémunération dans un contexte de gestion par compétences (p. ex. Davis, 1997 ; Mays, 1997 ; Yurkutat, 1997).

Il semble que comme les conditions de succès et l'efficacité de la rémunération des compétences ne sont pas encore totalement connues, les dirigeants d'entreprise préfèrent attendre et apprendre des "essais et erreurs" des firmes qui innovent à cet égard. Une année après la réalisation de son enquête sur la rémunération des compétences, l'*American Compensation Association* (ACA) a réuni quatre conseillers de grandes sociétés conseil pour discuter de la pertinence des résultats de l'enquête (Thompson et alii, 1997). Les participants estiment que la situation est la même : le concept de compétences (qui existe depuis des années) reste surtout appliqué pour la sélection, la formation, la promotion et la gestion du rendement des employés et s'avère encore rarement utilisé pour la rémunération. Selon les conseillers, les dirigeants d'entreprise doutent de l'efficacité de lier la rémunération aux compétences. Ils craignent en effet qu'un tel système devienne trop compliqué, ils ont peur de ne plus pouvoir revenir en arrière et ils veulent plus qu'un "produit". Ils ajoutent qu'à ce jour, on en sait d'ailleurs très peu sur l'efficacité de la rémunération par compétences parce que les dirigeants d'entreprise qui ont adopté ce mode de rémunération valorisent trop peu la mesure, la validation et l'évaluation. Un autre récent tour de table de Sibson & Company (1997) auprès de six grandes firmes américaines illustre bien la réaction actuelle des firmes : s'il y a consensus sur l'utilité de gérer les compétences des employés, le fait de relier la rémunération en totalité ou en partie aux compétences fait l'objet d'une controverse. Selon Edward Gubman, conseiller chez Hewitt et associés, «... plusieurs organisations se disent : "Je paie pour les compétences de toutes façons en utilisant d'autres mécanismes qui sont plus orientés vers les résultats." Ces mécanismes incluent la rémunération variable, les options ou l'achat d'actions. La plupart des firmes paient indirectement les compétences lorsqu'elles récompensent l'amélioration du rendement. Seulement une poignée d'entre elles vont dire : "J'ai vraiment besoin de payer directement pour les compétences." » (Thompson et alii, traduction libre, 1997, p. 61).

Finalement, au Canada, et particulièrement au Québec, l'incertitude liée à l'implantation de la rémunération des compétences est d'autant plus élevée que certaines firmes doivent satisfaire aux exigences de législations sur l'équité salariale. En effet, le contenu de ces lois présume implicitement une gestion traditionnelle de la rémunération reposant sur l'évaluation des exigences des emplois. Or, rémunérer par les compétences ne se prête pas directement, facilement et clairement à un examen de la situation selon les lois en matière d'équité salariale.

Les catégories de personnel rémunérées en fonction de leurs compétences

Au sein des organisations sondées, la rémunération des compétences concerne surtout les cadres (81% des organisations dans lesquelles la rémunération des compétences est présente), puis les

professionnels, les personnels de bureau, les dirigeants, les personnels de production-entretien et de vente à égalité, enfin les personnels de recherche et développement. Tout en confirmant les études précédentes sur le point de l'adoption sélective, nos données contredisent l'affirmation, que la rémunération concerne en premier lieu les personnels de production, puis seulement les cadres, professionnels et personnels de bureau, comme semblent le suggérer par exemple Lawler et Ledford (1985). Ce dernier résultat diffère de ceux de l'étude menée par Jenkins et alii., (1993) auprès de firmes localisées aux États-Unis qui montrent que 88% des programmes de rémunération des compétences s'adressent à une main-d'œuvre directe, 60% à des employés de métier, 22% aux employés de bureau et seulement 3% s'adressent cadres.

Par ailleurs, au sein des organisations sondées, celles qui rémunèrent les compétences le font plus sous forme d'augmentations de salaires que de primes. Un certain nombre de ces firmes rémunèrent les compétences en accordant les augmentations salariales et les primes. On peut s'étonner de la faible présence des primes, relativement à la rémunération sous forme d'augmentation de salaire. En effet, si elles dépassent un certain montant, les primes peuvent être positivement perçues par les salariés, tout ayant un impact moindre sur la masse salariale.

Face à ces deux derniers résultats, il faut insister sur le fait qu'à l'égard du personnel cadre et professionnel, le passage de la "rémunération au mérite" à celui de la "rémunération des compétences" est plus une question de sémantique. Le principe d'individualisation des salaires est endossé depuis longtemps pour ces catégories de personnel à travers leur salaire "au mérite" c'est-à-dire octroyé en fonction de leur rendement individuel. En fait, pour eux, le changement apporté correspond souvent davantage à une révision des critères de détermination des augmentations de salaire. On en ajoute, on en enlève ou on les modifie de manière à ce que les standards soient plus clairs et davantage reliés à la stratégie d'affaires ou à de nouveaux comportements à adopter. En fait, pour que la rémunération des compétences fasse un véritable raz de marée parmi le personnel cadre et professionnel, il faudrait qu'elle soit facilement applicable. C'est là où le bât blesse. Là où les "compétences" correspondent à des traits de personnalité, on peut se demander en quoi la rémunération des compétences améliore les choses ? Quelle est la *plus-value* d'un régime de rémunération qui s'appuie en partie ou en totalité sur des traits génériques de personnalité, un reproche traditionnellement exprimé à l'égard de la rémunération au mérite, un mode de rémunération qui fait en sorte que les augmentations de salaires sont fonction du rendement annuel des cadres et des professionnels. Lawler exprime d'ailleurs cette mise en garde en interrogeant les cadres : « Pourquoi répéter nos erreurs ? » (1996, p. 24).

Les déterminants de l'adoption de la rémunération des compétences

Globalement, les propositions exprimées dans la documentation quant aux liens entre diverses caractéristiques contextuelles et l'adoption de la rémunération des compétences ne reçoivent que peu d'appui. Parmi les 4 facteurs de contingence étudiés, seul le fait de privilégier une stratégie de réduction des coûts semble apparaître influencer positivement l'adoption de la rémunération des compétences. Ce résultat s'avère surprenant en regard des écrits normatifs sur le sujet. Finalement, comme l'ensemble des variables de contingence prises en compte dans le modèle explique moins de 10% de l'adoption de la rémunération des compétences dans les organisations étudiées, il semble que bien d'autres facteurs influencent la présence de la rémunération des compétences.

Plus précisément, l'influence de l'incertitude environnementale sur l'adoption de la rémunération des compétences n'est pas validée (hypothèse 1a ; le coefficient de régression n'est pas significatif et est même de sens contraire à celui attendu ($B = -0,08$)). Ainsi, il semble que des organisations évoluant dans un environnement perçu comme relativement stable ou instable peuvent tout autant adopter la rémunération des compétences.

L'hypothèse 1b) selon laquelle l'appartenance à un des secteurs baptisés "à forte valeur ajoutée" pouvait influencer l'adoption de la rémunération des compétences n'est pas non plus validée. Encore ici, le coefficient de régression n'est pas significatif et de sens contraire à celui attendu ($B = -0,03$). Ce résultat peut être expliqué par notre définition d'un "secteur à forte valeur ajoutée". Afin

d'explorer plus en détail l'effet du secteur, nous avons exécuté une régression logistique ne prenant en compte que les variables de secteurs d'activité sans procéder à des regroupements *a priori*.

L'hypothèse 1c) quant au lien entre la poursuite d'une stratégie de différenciation et la présence de la rémunération des compétences n'est pas vérifiée. Toutefois, même s'il n'est pas significatif, le coefficient de la régression est positif. Ainsi, il apparaît tout de même que les organisations qui adoptent la rémunération des compétences pour au moins une partie de leurs salariés poursuivent une stratégie plus marquée par la recherche de différenciation, que celles qui n'adoptent pas ce mode de rémunération.

L'hypothèse 1e) relative au lien entre l'adoption de pratiques de gestion des ressources humaines axées sur le développement et le recours à la rémunération des compétences n'est pas validée ($p=0,53$), ce qui est contraire aux tenants des approches "configurationnelles".

En résumé, la réponse à la question «l'approche contingente est-elle pertinente pour expliquer l'adoption de la rémunération des compétences» est, pour l'essentiel des facteurs pris en compte dans le cadre de notre recherche, négative. Parmi l'ensemble des facteurs de contingence sur lesquels nous nous sommes appuyés, seule la stratégie de réduction des coûts explique l'adoption de la rémunération des compétences, et encore dans un sens contraire à celui prévu (*hypothèse 1d*). Ainsi, la rémunération des compétences n'est pas significativement liée à l'instabilité de l'environnement, à l'appartenance à un secteur à forte valeur ajoutée, à la poursuite d'une stratégie de différenciation, ou à une politique de gestion favorable au développement des ressources humaines. Ce résultat n'est pas conforme à la plupart des écrits portant non seulement sur la rémunération des compétences, mais également sur la gestion des compétences au sens large (Zarifian, 1988 ; Lawler, 1994 ; Zarifian, 1999), écrits qui mettaient l'accent sur la poursuite d'une stratégie de différenciation et la recherche de valeur ajoutée. Toutefois, ces écrits avaient une visée normative, et s'appuyaient au mieux sur des données issues de monographies. Sur une base empirique plus forte, notre recherche remet en cause le schéma traditionnel faisant de l'instabilité de l'environnement, du développement des compétences, de la poursuite d'une stratégie de différenciation et valeur ajoutée des facteurs pouvant avoir une influence sur l'adoption de la rémunération des compétences.

Pourquoi la rémunération des compétences est-elle significativement associée à la poursuite d'une stratégie de réduction des coûts ? Ce mode de rémunération permet peut-être d'envisager un allègement des effectifs lorsque les salariés sont encouragés à développer leur polyvalence, ce qui apparaît fréquemment comme un des objectifs poursuivis par les concepteurs de tels systèmes de rémunération (Jenkins et autres, 1993). Par ailleurs, disposer de salariés plus compétents permet peut-être également à l'entreprise de bénéficier d'un plus grand nombre de suggestions de la part de ces derniers, suggestions tendant à améliorer les process de fabrication et donc leur efficacité. Plus simplement, l'accroissement des compétences visé par les instruments mis en place a peut-être un lien direct avec la rapidité d'exécution des tâches, celle-ci étant alors considérée comme une compétence. En revanche, les outils mis en place ne mettraient pas assez l'accent sur les compétences axées sur l'amélioration de la qualité des produits, ou encore la capacité à concevoir et produire des biens ou services nouveaux. Ceci pourrait s'expliquer par exemple par des choix d'organisation tendant à faire de ces objectifs les domaines réservés de quelques fonctions (qualité, recherche et développement) plutôt que des axes de développement communs à l'ensemble du personnel de l'entreprise. Concernant la production de nouveaux biens ou services au-delà de leur conception, les entreprises peuvent aussi préférer recruter un personnel nouveau, plutôt qu'encourager et rémunérer le développement des compétences du personnel déjà en place.

Des recherches ultérieures décrivant plus finement les modalités concrètes de mise en place des systèmes de rémunération des compétences permettraient d'étayer ces propositions. Finalement, rémunérer les compétences n'est pas significativement lié à l'adoption de pratiques de gestion des ressources humaines mettant l'accent sur le développement des compétences et l'implication ; pratiques que l'on peut qualifier de « haute performance ». Ce résultat s'inscrit en contradiction avec les travaux supportant l'hypothèse d'une complémentarité entre pratiques de gestion des

ressources humaines. D'après notre enquête, il apparaît qu'une entreprise peut très bien mettre l'accent sur le développement des compétences et l'implication sans pour autant rémunérer les compétences, et réciproquement. Ceci signale peut-être des différences de "théories en usage" concernant le fonctionnement de l'homme au travail : développer ses compétences et s'impliquer peuvent être tour à tour considérés comme des comportements que les salariés sont intrinsèquement motivés à adopter, ou au contraire, comme des comportements pour lesquels les salariés doivent être motivés par des récompenses extrinsèques (Deci, 1975). Il est également possible que, tout en choisissant de récompenser ces comportements par des récompenses extrinsèques, les entreprises utilisent d'autres outils que la rémunération, tels que des cadeaux ou des titres de type "diplôme d'entreprise" sans contrepartie monétaire.

Finalement, nous n'avons retenu, dans le cadre de cet article, que les facteurs de contingence les plus fréquemment associés à la rémunération des compétences dans la littérature. D'autres facteurs auraient pu être étudiés : présence syndicale, taille, chiffre d'affaires, etc.

L'efficacité de la rémunération des compétences

Notre contribution visait également à évaluer l'effet de la rémunération des compétences sur l'efficacité de l'organisation. Pour cela, nous avons analysé les relations entre mesures de perception d'efficacité de l'organisation, d'une part ; adoption de la rémunération des compétences, d'autre part. Il apparaît ainsi que la rémunération des compétences a un effet positif sur la qualité des biens et services produits, sur la capacité de l'organisation à attirer des salariés compétents, sur la croissance des ventes, sur les parts de marché et sur les bénéfices comptables. En revanche, au vu de nos données, cette pratique est sans effet sur les performances en termes d'innovation, de capacité de l'organisation à retenir les salariés les meilleurs, de satisfaction des clients, de qualité de relation entre direction et employés, et de climat de travail.

Ces résultats viennent utilement éclairer les résultats discutés plus haut et portant sur l'explication de la rémunération des compétences. Ainsi, la rémunération des compétences n'a pas d'impact sur les performances en termes d'innovation, ce qui n'est pas surprenant au regard du résultat exposé ci-dessus : l'absence de lien entre rémunération et poursuite d'une stratégie de différenciation. Par ailleurs, ce résultat est cohérent avec Lawler (1996) pour qui l'expérience démontre que la rémunération des compétences est plus efficace au cours des premières années de son implantation, que dans les années suivantes. Ces résultats traduisent peut-être une réserve exprimée par Bartol et Locke (2000), à propos de la rémunération des compétences : comment la rémunération des compétences va-t-elle se traduire en meilleure performance ? En effet, si les compétences sont des caractéristiques personnelles qui facilitent la performance (Ledford, 1995), il y a une différence entre "être capable de performer" et "performer".

En revanche, il apparaît que les organisations qui adoptent la rémunération des compétences obtiennent de meilleures performances en termes de qualité, ce qu'ont toujours défendu les tenants de la rémunération des compétences ou de la gestion par les compétences (Lawler et Ledford, 1985 ; Zarifian, 1988, 1999). Ceci tend à accréditer l'idée que la rémunération des compétences touche davantage à des apprentissages en boucle simple (améliorer les produits existants) que les apprentissages en boucle double (innovation de produit). L'impact positif de la rémunération des compétences sur la capacité à attirer les salariés les plus compétents s'explique peut-être par une meilleure prise en compte des compétences dans les processus d'embauche à l'aide de tests appropriés, en cohérence avec la politique de rémunération poursuivie. Mais il pourrait également être lié à la communication de l'organisation sur la rémunération des compétences, celle-ci venant en quelque sorte remplacer les systèmes de gestion des carrières des organisations plus traditionnelles en matière de progression dans les strates d'encadrement, progression aujourd'hui de plus en plus aléatoire dans des organisations qui suppriment peu à peu lesdites strates. Dans ce contexte, les organisations rémunérant les compétences seraient alors perçues comme offrant de meilleures perspectives de carrière. Le succès des organisations qui ont adopté la rémunération des compétences en matière d'attraction de personnel compétent tiendrait dès lors autant à la procédure de recrutement qu'aux perspectives de progression offertes.

Il est dès lors surprenant de constater qu'en fin de compte, les organisations qui adoptent la rémunération des compétences n'obtiennent pas de meilleures performances en matière de *réten-tion* des salariés les plus compétents. Il y a là un décalage qui mériterait d'être creusé. La rémunération des compétences suscite peut-être des attentes de développement et de carrière sans commune mesure avec la capacité des organisations d'y répondre. C'est en tout cas ce que mettent en évidence plusieurs études de cas, dont il ressort, que l'accès au développement des compétences peut constituer un véritable « goulot d'étranglement » dans le contexte de la mise en place d'une politique de rémunération des compétences, les salariés étant à la fois encouragés à développer leurs compétences, et freinés pour des raisons de maîtrise de la masse salariale (Ledford, 1991 ; Dietrich, 1995 ; Klarsfeld, 1997 ; 2000). L'absence de lien entre rémunération des compétences et satisfaction des clients est étonnante eu égard à l'effet positif de ce mode de rémunération sur la qualité des produits. Sans doute le concept de satisfaction pourrait-il, dans des études ultérieures, être décomposé en plusieurs facettes (satisfaction à l'égard du produit, du service après-vente, etc.), certaines étant influencées par la présence d'un système de rémunération des compétences, d'autres pas. La neutralité de la rémunération des compétences à l'égard des relations direction-employés, d'une part ; du climat de travail, d'autre part, tempère, tant les louanges (Zarifian, 1999), que les critiques (Rozenblatt et al., 2000) dont ce mode de rémunération pourrait faire l'objet en la matière. Le secteur d'activité, le type de population concernée et son identité professionnelle, les conditions d'implantation de la rémunération renforcent peut-être l'impact de la rémunération des compétences sur ces variables. Finalement, notre discussion peut se clore sur une note favorable : la rémunération des compétences a un impact positif sur les résultats commerciaux et comptables de l'organisation, tant en ce qui concerne la croissance du chiffre d'affaires, la part de marché, que les bénéfices comptables. Ceci est conforme ce que clament ses défenseurs, pour qui les surcoûts éventuellement encourus par les organisations adopteuses en termes d'administration ou d'augmentation des salaires sont plus que compensés par les gains qu'elles en retirent par ailleurs (Lawler, 1990). Ce résultat est cohérent avec celui que nous avons discuté dans le paragraphe précédent, à savoir la compatibilité entre stratégie de réduction des coûts et rémunération des compétences. On peut y voir la conséquence des gains en termes de compétitivité prix liés à l'accroissement de polyvalence des salariés, ou encore de leur capacité à faire des suggestions allant dans le sens d'une diminution des coûts de fabrication, ou encore la rémunération de leur compétence en termes de rapidité d'exécution.

Conclusion

Notre contribution permet les apports suivants. En premier, elle permet un état des lieux de la diffusion de la rémunération des compétences sous ses différentes formes au Québec, ce qui est une première à notre connaissance (si l'on excepte l'enquête de Tremblay et al., 1995), les précédents travaux sur la diffusion de la rémunération des compétences étant principalement dédiés au Canada, aux États Unis et à la Grande-Bretagne. En second, elle permet une mise à l'épreuve de certaines propositions couramment avancées dans la littérature sur cette pratique de gestion, tendant à la rendre tributaire de certains facteurs de contingence. Il s'agit de la première tentative de ce genre. Les résultats obtenus sont parfois surprenants et permettent de nuancer le discours tendant à présenter la rémunération des compétences comme une pratique déterminée par des facteurs de contingence tels que l'instabilité de l'environnement, l'appartenance à un secteur à forte valeur ajoutée, la stratégie poursuivie, ou encore la politique de gestion des ressources humaines. Notre étude apporte en effet un résultat en contradiction avec la littérature : seule, la poursuite d'une stratégie de réduction des coûts influence l'adoption de la rémunération des compétences, tandis que la poursuite d'une stratégie de différenciation est sans effet sur cette pratique. Il semblerait ainsi que la rémunération des compétences ne soit pas une pratique qui s'inscrit naturellement, comme le suggéreraient certains auteurs, dans une stratégie de "sortie de crise par le haut", bien au contraire. De même, la rémunération des compétences n'est pas particulièrement adaptée à un environnement instable, ce qui est, là encore, contraire à la plupart des écrits portant sur ce sujet. Elle n'est pas plus diffusée dans les secteurs à forte valeur ajoutée que dans les autres. De façon encore plus surprenante, la rémunération des compétences n'est pas liée à une politique de gestion des ressources

humaines mettant l'accent sur le développement des compétences et de l'implication. Ce résultat va à l'encontre de certains travaux qui mettent en avant le rôle de la contingence horizontale, c'est-à-dire la cohérence des pratiques de gestion des ressources humaines entre elles. Il contredit les postulats les plus évidents concernant ce mode de rémunération, censé justement être une incitation au développement des compétences des salariés et donc accompagner ce dernier. En dernier lieu, notre contribution apporte un éclairage sur les effets de la rémunération des compétences, là encore un point obscur de la littérature antérieure. Points non négligeables plaçant en sa faveur, la rémunération des compétences impacte positivement la qualité des produits et services, la capacité de l'organisation à attirer des candidats compétents, et les résultats comptables et commerciaux. Mais elle est sans effet sur les performances en termes d'innovation et de capacité à retenir les employés les meilleurs, alors que la littérature suggère que ce mode de rémunération favorise l'innovation et la rétention du personnel. La satisfaction des clients, les relations direction-employés et le climat de travail ne sont pas non plus impactés.

Il convient bien sûr de souligner les limites méthodologiques de notre contribution, circonscrite à une province du Canada. Il est clair que, cette étude portant sur un échantillon d'organisations québécoises, elle devrait alimenter des travaux de recherche futurs dans d'autres provinces ou pays, afin de mettre à l'épreuve la robustesse de ses résultats. Nous avons par ailleurs utilisé des mesures subjectives (échelles de Likert) qui en tant que telles peuvent être critiquées par rapport à des mesures plus objectives, notamment dans le domaine des performances organisationnelles. Elles présentaient toutefois l'avantage d'offrir une facilité de réponse et nous avons donc toutes raisons de penser qu'elles ont contribué au bon taux de réponse obtenu dans cette enquête. De telles mesures sont par ailleurs couramment employées dans la recherche dédiée aux pratiques de gestion des ressources humaines. La validité d'indicateurs plus "objectifs" fournis par les répondants (données comptables par exemple) présentent les mêmes limites dans la mesure où ces indicateurs demeurent des constructions internes aux organisations qui les produisent et peuvent donc être également biaisés. Finalement, sur un plan théorique, d'autres variables de contingence pourraient être incluses dans de futurs travaux, telles que l'adoption de pratiques de qualité totale (cercles de qualité, certification ISO), la taille, la présence syndicale, le chiffre d'affaires, ou encore le type de technologie utilisé.

Bibliographie

American Compensation Association, 1996, "Raising the bar : using competencies to enhance employee performance", *Scottsdale, ACA*, 72 p.

Audet M., 1995, "Stratégies de rémunération et accréditation ISO-9000", *actes du VI^e congrès de l'AGRH*.

Bartol K.M., Locke E.A., 2000, "Incentives and motivation", in "Compensation in organizations : current research and practice", S.L. Rynes, B. Gerhart, Dir. Jossey Bass, *Californie*, p. 104-150.

Betcherman G., Mc Mullen K., Leckie N., Caron C., 1994, "The Canadian workplace in transition", *Kingston, IRC Press*.

Burns T., Stalker G.M., 1961, "The management of innovation", *London, Tavistock publications*, 269 p.

Chandler A., 1962, "Strategy and structure", *Cambridge, The MIT Press*, 463 p.

Chênevert D., Sire B., Tremblay M., 1998, "Une étude internationale sur la contingence de l'efficacité perçue des politiques de rémunération", *actes du 9^e congrès de l'AGRH, université de Saint-Quentin en Yvelines*, p. 351-367.

Davis J.H., 1997, "The future of salary when jobs disappear", *Compensation & Benefits Review, janvier-février, vol. 29, n° 1*, p. 18-26.

Deci E.L., 1975, "Intrinsic motivation", *New York, Plenum Press*, 371 p.

Dewey B.J., 1994, "Changing to skill-based pay: disarming the transition landmines", *Compensation and Benefits Review, janvier-février, vol. 26, n° 1, janvier-février*, p. 38-43.

Dietrich A., 1995, "Compétences et GRH", *thèse ès sciences de gestion, IAE de Lille*.

Donaldson L., 2001, "The contingency theory of organizations", *Thousand Oaks, CA, Sage*.

Donnadieu G., 1997, "Du salaire à la rétribution", *Paris, Éditions Liaisons*.

Donnadieu G., Denimal P., 1993, "Classification-Qualification", *Paris, Éditions Liaisons*, 199 p.

- Fombrun C.J., Tichy N.M., Devanna M.A.**, 1984, "Strategic human resource management", New York, John Wiley, 499 p.
- Gerhart B.**, 2000, "Compensation strategy and organizational performance", dans "Compensation in organizations : current research and practice", edited by S.L., Rynes and B. Gerhart, Jossey Bass, Californie, p. 151-194.
- Gerhart G., Trevor C.O., Graham M.E.**, 1996, "New directions in compensation research : synergies, risk, and survival", *Research in Personnel and Human Resources Management*, 14, 143-203.
- Gomez-Mejia L.R., Balkin D.B.**, 1992, "Compensation, organizational strategy, and firm performance", *Strategic Management Journal*, 13, 381-397.
- Gupta N., Jenkins D., Currington W.**, 1986, "Paying for knowledge, myths and realities", *National Productivity Review*, vol 5, n° 2, p: 107-123.
- Gupta N., Ledford G.E., Jenkins G.D., Doty H.D.**, 1992, "Survey-based prescriptions for skill-based pay", *ACA Journal*, vol. 1, n° 1, automne, p. 48-59.
- Hackman J.R., Oldham G.R.**, 1980, "Work redesign", Reading, Addison-Wesley, 330 p.
- Heneman R.L., Gresham M.T.**, 1998, "Linking appraisals to compensation and incentives", in Smither J.W., (Dir.), *Performance appraisal : State-of-the art methods for performance management*, Jossey-Bass, Californie, p. 496-536.
- Huselid M.A.**, 1995, "The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance", *Academy of Management Journal*, Vol. 38, N°3, p. 635-672.
- Jenkins G.D., Gupta N., Ledford G.E., Doty D.H.**, 1993, "Skill-Based Pay : Practices, Payoffs, Pitfalls and Prescriptions", *American Compensation Association*, Scottsdale, Arizona, 57 p.
- Klarsfeld A.**, 1997, "Rémunérer les compétences : bilan d'une expérience", *Personnel-ANDCP*, n° 385, p. 32-36.
- Klarsfeld A.**, 2000, "Décrire et comprendre une instrumentation de rémunération des compétences : une approche en termes de rationalité limitée", *thèse de doctorat, IAE, université d'Aix-Marseille III*.
- Klarsfeld A., Saint-onge S.**, 2000, "La rémunération des compétences : théorie et pratique", dans Peretti J.M. et Roussel P., *"Les rémunérations : politiques et pratiques pour les années 2000"*, Vuibert.
- 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*, 15, 3-15.
- Lawler E.E., Ledford G.E.**, 1985, "Skill-based pay : a concept that is catching on", *Personnel*, sept., p. 3 0-37.
- Lawler E.E., Mohrman S.A., G.E., Mohrman S.A.**, 1995, "Creating high performance organizations", San Francisco, Jossey Bass, 166 p.
- Leblanc P.V.**, 1991, "Skill-based pay case number 2 : Northern Telecom", *Compensation and Benefits Review*, vol. 23, n° 2, p. 39-56.
- Ledford G.**, 1991, "Three case studies on skill-based pay : an overview", *Compensation and Benefits Review*, n°23 (2), p. 11-23.
- Ledford G.**, 1992, "Attitudinal effects of skill-based pay : A longitudinal study", *Center for Effective Organizations, Academy of Management Annual Meeting*, août, 10 p.
- Ledford G.**, 1995, "Paying for the skills, knowledge, and competencies of knowledge workers", *Compensation and Benefits Review*, 28, 4, 55-62.
- Ledford G., Bergel G.**, 1991, "Skill-based pay case number 1 : General Mills", *Compensation and Benefits Review*, vol. 23, n° 2, p. 24-38.
- Ledford G., Tyler W.R., Dixey W.B.** (1991), "Skill-based pay case number 3 : Honeywell Ammunition Assembly Plant", *Compensation and Benefits Review*, vol. 23, n° 2, p. 57-77.
- Lewis-Beck M.S.**, "Applied regression", in Lewis-Beck M.S. (dir.), "Regression analysis", London, Sage Publications, p. 1-68.
- Long R.**, 1989, "Pattern of workplace innovations in Canada", *Relations Industrielles*, vol. 44, n° 4, p. 805-826.
- Long R.**, 1993, "The relative effects of new information technology and employee involvement on productivity in Canadian companies", *Proceedings of the Administrative Sciences Association of Canada, division Théorie organisationnelle*, vol. 14, n° 2, p. 61-70.

- Mac Adams J., Hawk E.**, 1992a, "Organizational performance and rewards : 663 experiences in Making the Link", *A research Report of the Consortium for Alternative Reward Strategies and the American Compensation Association*, Scottsdale, Ariz., American Compensation Association, 333 p.
- Mac Adams J., Hawk E.**, 1992b, "Capitalising on human assets through performance-based rewards", *Az., American Compensation Association*, 144 p.
- Mac Duffie J.P.**, 1995, "Human resource bundles and manufacturing performance organizational logic and flexible production systems in the auto industry", *Industrial and Labor Relations Review*, 48, 1997-221.
- Mays J.**, 1997, "Why we haven't seen 'the end of jobs' or the end of pay survey ?", *Compensation and Benefits Review*, vol. 29, no. 4, juillet-août 1997, p. 25-27.
- Milkovich G.T., Newman J.M.**, 1998, "Compensation", *Homewood, Illinois, Richard D. Irwin*.
- Mintzberg H.**, 1982, "Structure et dynamique des organisations", *Paris, Les Éditions d'Organisation*, 434 p.
- Montemayor E.F.**, 1994, "A model for aligning teamwork and pay", *ACA Journal*, 3, 2, p. 18-25.
- Montemayor E.F.**, 1996, "Congruence between pay policy and competitive strategy in high-performing firms", *Journal of Management*, 22, p. 889-908.
- Murray B., Gerhart B.**, 1998, "An empirical analysis of a skilled based pay program and plant performance outcomes", *Academy of Management Journal*, vol. 41, n° 1, p. 68-78.
- Parent K.J., Weber C.L.**, 1994, "Does Paying for Knowledge Payoff ? : Evidence From a Case Study", *Cahier de recherche, Centre de relations industrielles, université Queen*, 1994, 23 p.
- Rözenblatt P. et al.**, 2000, "Le mirage de la compétence", *Paris, Syllepse*.
- Rynes S.L., Bono J.E.**, 2000, "Psychological research on determinants of pay", in "Compensation in organizations : current research and practice", edited by S.L. Rynes and B. Gerhart, *Jossey Bass, Californie*, p. 3-31.
- Saint-Onge S.**, 1998, "La rémunération des compétences : Où en sommes-nous ?", *Gestion, décembre*, vol. 23, no. 4, hiver, p. 24-36.
- Saint-Onge S., Peronne-Dutour M.A.**, 1998, "Les perceptions de justice à l'égard d'un système de rémunération basée sur les compétences : une étude auprès des employés d'une entreprise de France", *Association internationale de psychologie du travail de langue française (AIPTLF), actes du 9^e congrès*, tome 6, p. 113-124.
- Schuster J.R., Zingheim P.K.**, 1992, "The new pay : linking employee and organizational performance", *New York, Lexington Books*.
- Sibson & Company**, 1997, "Six companies share their insight : the challenges in applying competencies", *Compensation & Benefits Review*, vol. 29, no. 2, mars-avril, p. 64-75.
- Sire B., (dir.)**, 1998, "Les pratiques de rémunération dans les grandes entreprises. Comparaison France, Angleterre, Québec", *rapport pour le Commissariat général au Plan*, octobre.
- Stark M., Luther W., Valvano S.**, 1996, "Jaguar cars drives toward competency-based pay", *Compensation & Benefits Review*, vol. 28. No. 6, novembre-décembre, p. 34-40.
- Thériault R., Saint-Onge S.**, 2000, "Gestion de la rémunération", *Montréal, Gaetan Morin*, 2000, 780 p.
- Thompson M.A., Cofsky Lemaire K.M., Gubman E., O'Neal S., Cira D.J.**, 1997, "The state of competencies: ACA's research one year later", *ACA Journal*, vol. 6, n° 3, automne, p. 54-61.
- Tremblay M., Lemelin M., Rondeau A., Lauzon N.**, 1995, "Les stratégies de mobilisation des ressources humaines", *document de recherche, École des Hautes Études Commerciales*, 40 pages.
- Tremblay M., SIRE, B.**, 1999, "Rémunérer les compétences plutôt que l'activité?", *Revue Française de Gestion*, vol. 21, n° 2, nov.-déc., p.129-139.
- Vroom V.**, 1964, "Work and motivation", *New York, John Wiley*, 331 p.
- Wilson**, 1995, "Effectively recognizing and rewarding employees : Lessons from Malcolm Baldrige National Quality Award Winners", *ACA Journal*, vol. 4, n° 2, été, 36-47.
- Woodward J.**, 1965, "Industrial organisation : theory and practice", *London, Oxford University Press*, 281 p.
- Youndt M.A., Snell S.A., Dean J.W. Jr. & Lepak D.P.**, 1996, "Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance", *Academy of Management Journal*, 39, 836-866.
- Yurkutat, J.**, 1997, "Is 'the end of jobs' the end of pay survey too?", *Compensation and Benefits Review*, juillet-août, p. 24-29.
- Zarifian P.**, 1988, "L'émergence du modèle de la compétence", dans *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.

