LA GESTION DES COMPETENCES : UNE MISE A L'EPREUVE DES DISPOSITIFS ET DES MODELES

Alexandre Léné
Telecom Lille 1 - Rue Guglielmo Marconi
59658 Villeneuve d'Ascq Cedex
Tél. +33. (0)3.20.33.55.11
alexandre.lene@telecom-lille1.eu

Résumé :

Si le modèle de la compétence s'est progressivement institutionnalisé en donnant lieu à des instrumentations stabilisées dans une grande diversité de pratiques (recrutement, formation, gestion prévisionnelle des emplois, gestion individualisée de carrières…), en matière de rémunération, la gestion des compétences est encore un espace d'expérimentations. Malgré la publication de nombreuses bonnes pratiques, il n'existe pas dans ce domaine de règle éprouvée. Les pratiques de rémunération prennent des formes diverses et hétérogènes qui peuvent même s'écarter du modèle affiché.

C'est sur la mise à l'épreuve des dispositifs et du modèle de la compétence que porte cette communication. Lors de la mise en œuvre des systèmes de rémunérations fondés sur les compétences (SRC), les différentes parties prenantes sont engagées dans des actions dont le retour est radicalement incertain. L'échange salarial porte sur des transactions différées dont la nature et la valeur exactes ne peuvent être entièrement spécifiées à l'avance, du fait notamment du caractère nécessairement décentralisé et contextualisé de l'évaluation des compétences. Dans cette situation, chacune des parties peut être amenée à adopter une stratégie visant à réduire ses propres risques. Dans leur application, les dispositifs peuvent s'en trouver modifiés. Nous analysons, en nous appuyant sur différentes études de cas, comment s'articulent les logiques propres à chacun de ces acteurs.

Nous montrons que les SRC sont particulièrement sensibles aux problèmes de confiance, d'équité et de justice procédurale et interactionnelle. Dans ce modèle, c'est moins la nature des outils (la qualité du référentiel et des procédures d'évaluation) que la façon dont ils sont mises en œuvre qui peut menacer le sentiment de justice et l'implication des salariés. A la légitimité « objective » de l'instrument doit s'adjoindre une légitimité « morale » qui s'élabore dans une relation de long terme, mais qui peut être menacée suite aux contraintes locales que subissent les acteurs. Le risque est de basculer d'un "contrat relationnel" de long terme fondé sur l'implication et la loyauté des salariés à un "contrat transactionnel" de court terme qui se maintient avec un engagement minimal du salarié.

En ce qui concerne l'utilisation des bonnes pratiques, il apparaît que le rôle du chercheur consiste non seulement à présenter aux praticiens des cas détaillés d'expériences concrètes de mise en œuvre de démarches compétences, mais également à rendre compte de la façon dont les différents acteurs peuvent s'approprier ce type de démarche en les transformant, et surtout à souligner les logiques qui peuvent les amener à s'écarter du modèle préconisé.

Mots clés : compétences, rémunération, confiance, justice procédurale, contrat psychologique

Introduction

Après avoir émergé et s'être implantée dans certaines grandes entreprises dans les années 1980, la gestion des compétences s'est progressivement diffusée et institutionnalisée dans les années 1990 (Gilbert, 2003). Elle est désormais au cœur d'une grande diversité de pratiques : recrutement, planification de la formation, gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, élaboration d'équipes projet, « bourses aux emplois », gestion individualisée de carrières… On observe également l'instauration de nouveaux systèmes de rémunération fondés sur les compétences. Néanmoins, en matière de rémunération, la gestion des compétences est encore un espace d'expérimentations où, malgré la diffusion du modèle de la compétence et la publication de nombreuses bonnes pratiques, il n'existe pas de règle éprouvée. On dispose en effet aujourd'hui d'un nombre important d'études de cas détaillées (Parlier et Savereux, 2000 ; Baraldi et al., 2001 ; Monchatre, 2002 ; Richebé, 2002 ; Klarsfeld et Oiry, 2003 ; Defélix et al., 2006)[1] nous permettant, sinon d'établir un bilan, du moins de se faire une idée précise des points d'achoppement de la logique compétences en matière de rémunération. C'est sur la mise à l'épreuve des dispositifs et du modèle de la compétence que porte cette communication. Nous serons amenés à voir que dans la réalité, les pratiques de rémunération prennent des formes hétérogènes qui peuvent s'écarter du modèle affiché (section I). C'est pourquoi nous analyserons, comment s'articulent les logiques propres à chacun de ces acteurs engagés dans le modèle de la compétence (section II). La gestion des compétences se trouve en effet confrontée à des tensions irréductibles dans la mesure où elle mobilise des acteurs multiples, aux intérêts parfois divergents (Louart, 2003). Nous nous attacherons en particulier à comprendre pourquoi ce type de dispositif ne peut garantir *a priori* l'engagement mutuel des différentes parties. Nous montrerons que chacun des acteurs est plongé au cœur d'une incertitude radicale, du fait notamment du caractère nécessairement décentralisé et contextualisé de l'évaluation des compétences. La logique compétences repose sur un "pari commun". L'échange salarial porte sur des transactions différées dont la nature et la valeur exactes ne peuvent être entièrement spécifiées à l'avance. De ce fait, la logique compétence est particulièrement sensible aux problèmes de confiance, d'équité et de justice procédurale et interactionnelle (section III). Dans ce modèle, c'est moins la nature des outils (la qualité du référentiel et des procédures d'évaluation) que la façon dont ils sont mis en œuvre qui peut menacer le sentiment de justice et l'implication des salariés. A la légitimité « objective » de l'instrument doit s'adjoindre une légitimité « morale » qui s'élabore dans une relation de long terme, mais qui peut être menacée suite aux contraintes locales que subissent les acteurs.

1. Existe-t-il vraiment un modèle de rémunération des compétences ?

Le modèle de la compétence repose sur un principe simple : il ne s'agit plus de valoriser des postes de travail, mais d'évaluer et de valoriser les compétences détenues par les salariés La mise en œuvre de ce principe donne pourtant lieu à une très grande diversité de pratiques. Par ailleurs, les différents dispositifs n'apparaissent pas stables dans le temps. Les règles de rémunération évoluent et la logique compétence prend des formes qui peuvent s'écarter du modèle affiché initialement.

[1] Certes, les travaux sur le sujet n'ont pas manqué depuis le début des années 1990, mais comme le notent justement Klarsfeld et Oiry (2003) les études de cas portaient, à quelques notables exceptions, sur des cas qui « marchaient », rarement sur les échecs ou difficultés. Or ceux-ci se révèlent riches en enseignement.

1.1. Rémunérer les compétences : un principe et une diversité de pratiques

Les dispositifs qui nous intéressent ici sont ceux où la rémunération du salarié est pour tout ou partie liée à l'acquisition de nouvelles compétences. Dans ces systèmes de rémunération fondés sur les compétences (SRC), le principe est de rémunérer les compétences effectivement acquises et mobilisées dans l'activité de travail par chaque individu ; ces dernières étant évaluées et validées par l'entreprise. "La compétence professionnelle est une combinaison de connaissances, savoir-faire, expérience et comportements s'exerçant dans un contexte précis. Elle se constate lors de sa mise en œuvre en situation professionnelle. C'est donc à l'entreprise qu'il appartient de la repérer et, en lien avec les institutions, branches, système éducatif d'une part et les salariés d'autre part, de l'évaluer, de la valider et de la faire évoluer" (Medef, 1998, tome 2, p. 68)[2].

Si les SRC établissent un lien entre la rémunération et la compétence, il faut toutefois souligner la grande variété possible des modèles de valorisation des compétences. Dans les entreprises, on est loin d'une pratique unique, uniforme et standardisée de rémunération des compétences. Dans certains cas, la rémunération dépend directement du nombre de compétences maîtrisées ; dans d'autres cas, le salaire reste déterminé par la classification, mais le salarié doit, pour obtenir une prime, progresser dans son métier, acquérir de nouvelles compétences et les mettre en œuvre dans son travail. L'engagement dans une logique compétence n'implique donc pas nécessairement une rupture totale avec la logique de poste (Marbach, 1999 ; Stankiewicz, 2003).

Encadré 1
Rémunérer les compétences : deux exemples

L'entreprise *ABC Plus* est un fabricant de pièces techniques en matière plastique. Son effectif est de 90 personnes, l'âge moyen est de 41 ans, l'ancienneté moyenne est de 15 ans, le niveau de formation majoritairement de niveau V. La démarche compétence a été mise en place dans un contexte de réorganisation des modes travail et de production : mise en place d'îlots dans les ateliers et développement du travail en équipe. L'objectif est de faire évoluer les opérateurs vers plus d'expertise. Les salariés sont regroupés au sein de 6 spécialités. Au sein de chaque spécialité, les postes s'échelonnent sur 12 grades. A chaque poste correspond un profil précis de compétences requises. L'évaluation des salariés concerne leurs compétences techniques mais également leur comportement au regard de trois objectifs jugés prioritaires : la sécurité, la qualité et l'amélioration continue. La règle est de progresser dans la spécialité en gravissant les grades au fur et à mesure que l'on développe ses compétences. La démarche compétence permet donc de positionner les salariés dans une grille salariale qui reste fondée sur une logique de poste.

1.2. Des dispositifs de rémunération instables

La diversité des SRC témoigne de la méfiance des entreprises à l'égard de dispositifs qui lieraient directement et exclusivement les rémunérations à l'acquisition de compétences. De nombreuses entreprises ayant essayé d'implanter des SRC ont été confrontées à certaines difficultés lors de la mise en œuvre de leurs projets. L'implantation de tels dispositifs nécessite souvent d'importants ajustements qui peuvent amener les employeurs à revenir sur les promesses généreuses qui avaient pu être faites dans les projets initiaux (cf. l'exemple de

[2] Le Medef a organisé à Deauville en 1998 les "Journées internationales de la formation" autour du thème de la compétence. Onze rapports présentés à la fois par des responsables d'entreprise et par des spécialistes extérieurs à l'entreprise, universitaires, chercheurs, consultants ainsi qu'une "Synthèse des travaux" ont été publiés.

Ledford et Bergel (1991)). Ainsi, l'accord ACAP 2000[3] s'est d'abord révélé positif pour les salariés (reclassement vers le haut et hausse de rémunération pour la majorité des salariés). Mais si la première vague d'entretiens professionnels a été assortie d'un crédit de promotion illimité, afin d'assurer le succès de la démarche, la hiérarchie de proximité a dû par la suite pratiquer une gestion beaucoup plus sélective des avancements et des promotions (Monchatre, 2002)[4].

La logique compétence s'est en effet diffusée dans un contexte économique qui incite les entreprises à contrôler l'évolution de leur masse salariale. Certaines entreprises limitent donc la reconnaissance des compétences des salariés. Faute de pouvoir dispenser les formations ou les promotions attendues, elles reculent les échéances provoquant un système de file d'attente. Par ailleurs, contrairement au principe annoncé, le fait d'acquérir toutes les compétences ne conditionne pas automatiquement le passage à un niveau supérieur. Des compétences ne sont pas validées alors que les parties s'accordent pour considérer qu'elles sont maîtrisées. Seuls certains salariés sont sélectionnés pour respecter l'accroissement autorisé de la masse salariale. De même, dans les administrations publiques qui se sont engagées dans cette démarche, il s'agit moins de repérer les personnes compétentes pour un emploi donné qu'à choisir, *parmi elles*, celles qui bénéficieront en priorité d'une augmentation de salaire (Richebé, 2002). D'autres entreprises ont, au bout de quelques années, redéfini les règles de leurs SRC en cassant, par exemple, l'automaticité du lien entre l'obtention de compétences supplémentaire et l'attribution d'un coefficient supérieur, en augmentant les exigences lors des évaluations ou encore en limitant les parcours professionnels envisageables (Brochier et Oiry, 2003). Les entreprises les plus radicales ont même abandonné le principe de rémunération fondée sur les compétences (Baraldi et al., 2001). Pourquoi la logique compétence prend-elle si souvent des formes particulières qui s'écartent du modèle affiché ? Au-delà des difficultés "techniques" de calibrage, ces "dysfonctionnements" ne sont-ils pas inhérents à cette démarche ?

2. Des dispositifs à l'épreuve des comportements stratégiques d'acteurs

Nous défendons ici l'idée que l'instabilité de ces dispositifs tient au fait que ces dispositifs ne peuvent réduire les incertitudes inhérentes au modèle de la compétence et que, dans ce contexte, les différents acteurs adoptent des comportements stratégiques dont l'interaction peut menacer la logique du modèle.

2.1. Un jeu à trois niveaux

Dans les SRC, on peut distinguer trois types d'acteurs impliqués à des niveaux différents. Ces différents groupes d'acteurs impliqués dans les SRC ont des logiques d'action et des finalités

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

[4] Ainsi, dans un site de la sidérurgie ayant signé cet accord, la première vague a permis de distribuer plus de 300 promotions, bénéficiant à un quart de la population concernée, et plus de 1000 augmentations individuelles, de telle sorte que 80% des OETAM (ouvriers, employés, techniciens, agents de maîtrise) ont bénéficié d'une reconnaissance de leurs compétences. La règle est désormais que chaque année, seule une moitié du personnel des OETAM peut bénéficier d'une gratification (avancement et promotion réunis). La direction souhaitant qu'un nombre restreint de salariés reçoive des augmentations substantielles, les promotions et les avancements ont diminué en volume. Ainsi le taux annuel d'augmentations individuelles des OETAM est passé de 86% en 1996 à 55% en 1998 et 32% en 2000.

spécifiques. Impliqués à des niveaux managériaux différents, ils sont en interaction (Dietrich, 2003). L'objectif du cadre d'analyse schématisé ci-dessous est de rendre compte de ces interactions, d'appréhender les jeux de complémentarités, d'influence mutuelle et de tension qu'elles peuvent engendrer. Cela nous permettra de mettre l'accent sur les multiples sources d'incertitude dans la mise en œuvre de ces dispositifs et de comprendre les comportements stratégiques des acteurs engagés dans ce type de situation.

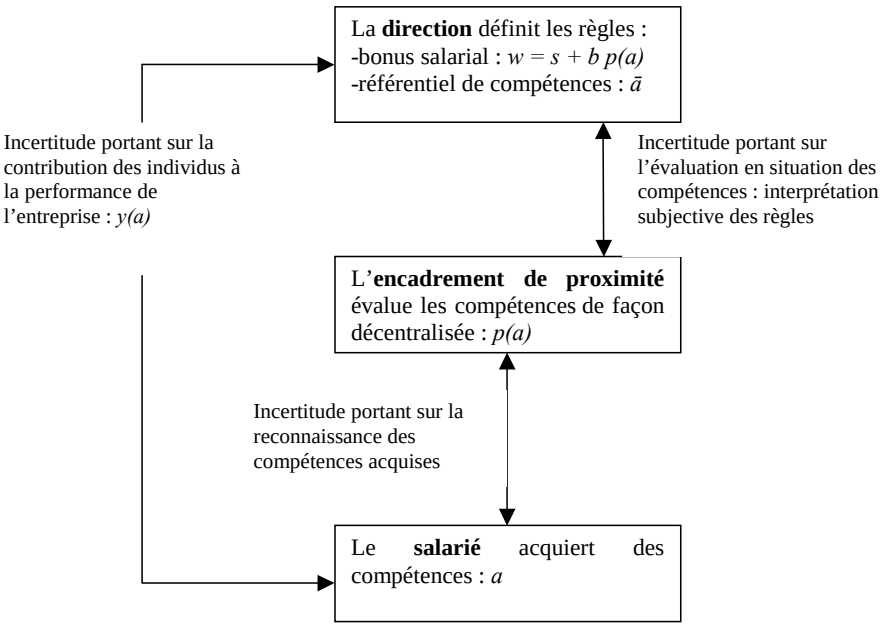
1) Le premier niveau concerne la direction de l'entreprise. Ses finalités sont avant tout économiques et visent à accroître la performance de l'entreprise. Sa production est de deux ordres : rhétorique au sens où elle produit les argumentaires nécessaires à la légitimation des dispositifs mis en œuvre ; instrumentale au sens où elle construit, en partenariat avec les service des Ressources Humaines, les outils de gestion. Le premier niveau de ce dispositif d'incitation définit ainsi les "règles du jeu" : il s'agit d'une part du référentiel de compétences que l'on désigne par le vecteur $\bar{a}$ qui sert de référence à l'évaluation décentralisée, et d'autre part de la règle salariale, c'est-à-dire un contrat du type $w = s + b\,p$; où s représente le salaire de base, p un indicateur mesurant les compétences acquises par le salarié et b un bonus[5] lié au niveau de compétence atteint. En encourageant le salarié à développer ses compétences, l'entreprise s'attend à un retour en terme de performances. Si l'on note y la contribution d'un agent à la création de valeur de la firme, c'est l'effet $y\,(a)$ qui motive l'entreprise.

2) Pour élever son niveau de rémunération, le salarié doit acquérir de nouvelles compétences définies par le référentiel $\bar{a}$, et ce au moyen de diverses actions : rotation de postes, formation, prise en charge de nouvelles activités… On note a le vecteur de compétences acquises par le salarié. Cet "effort de formation" a est évalué sur le terrain par le supérieur hiérarchique direct en interprétant le référentiel $\bar{a}$. On note $p(a)$ le résultat de cette évaluation. Cette notation souligne le fait que la reconnaissance des compétences acquises est incertaine pour le salarié. Il risque de ne se voir reconnaître qu'une partie des compétences réellement acquises. De son point de vue, $p(a)$ peut s'interpréter comme la probabilité que ses compétences soient reconnues. Le caractère probabiliste de la reconnaissance des compétences est renforcé, dans certains dispositifs, par le fait que le système d'évaluation est binaire : la compétence est ou non possédée (Brochier et Oiry, 2003).

3) Le plus souvent, c'est à l'encadrement de proximité qu'il revient de prendre en charge ces opérations d'évaluation des compétences. Les dimensions singulière, subjective et difficilement formalisable de la compétence supposent en effet que cette évaluation se déroule au plus près du contexte de travail. Les supports écrits (référentiels) fournissent une grille de lecture très lâche, parfois considérée comme excessivement abstraite. Il revient aux acteurs chargés de l'évaluation des compétences - souvent le supérieur hiérarchique direct - de les interpréter "en situation" dans une procédure d'évaluation décentralisée.

[5] Le terme de "bonus" n'est pas toujours le plus approprié, notamment lorsque la démarche compétence s'inscrit dans le cadre d'une classification des emplois, auquel cas b reflète l'augmentation salariale consécutive à la progression du salarié dans la grille de classification.

Schéma 1



2.2. Des instrumentations ne permettant pas de lever l'incertitude radicale des transactions

Dans le modèle de la compétence tel qu'il est formalisé ci-dessus, deux relations sont particulièrement marquées par l'incertitude :

1) l'estimation des effets de compétences individuelles des salariés sur la performance et les revenus de l'entreprise : la relation $y = y(a)$;

2) l'évaluation et la reconnaissance des compétences acquises : la relation $p = p(a)$.

2.2.1. La relation compétences-performance : l'impossible mesure

Pour l'entreprise, c'est la façon dont a affecte y qui importe. Or, l'estimation des effets de compétences individuelles des salariés sur la performance et les revenus de l'entreprise est très délicate. Si le développement des compétences des salariés apparaît, dans un environnement en perpétuelle évolution, comme une condition nécessaire à la création de valeur dans l'entreprise, il est plus difficile, dans la pratique, d'établir un lien direct (et de le mesurer) entre l'acquisition de nouvelles compétences par un individu particulier et un accroissement de la valeur ajoutée pour l'organisation. Cette relation est incertaine, ne serait-ce que parce que la compétence collective (souhaitée par l'entreprise) ne résulte pas de la simple juxtaposition de compétences individuelles et qu'il faut envisager des effets de complémentarité et d'interdépendance (Bataille, 2001). Par ailleurs, détenir des compétences n'assure pas automatiquement l'atteinte de résultats. Acquérir des compétences supplémentaires ne conduit pas nécessairement à une meilleure performance. La compétence est un élément constitutif de la performance, mais elle n'est pas la performance. Celle-ci n'est pas seulement liée au niveau de compétences de chaque individu : elle dépend étroitement de la manière dont les équipes parviennent à se coordonner et de facteurs extérieurs à la personne lui permettant de mettre en œuvre correctement ses compétences (Aubret, Gilbert et Pigeyre,

2002). La possibilité d'utiliser les compétences acquises et de créer un environnement de travail qui permette de les exploiter pose l'éternel problème du transfert de la compétence vers l'activité et la création de valeur (Tremblay et Sire, 1999).

Les nombreuses études de cas ou enquêtes exploratoires ont mis en évidence les effets positifs des SRC sur l'efficacité organisationnelle. Elles ont largement accrédité l'idée que la logique compétence augmentait la polyvalence et flexibilité de la main-d'œuvre, la productivité, ainsi que la qualité des produits ou des services, etc. C'est par exemple, le cas dans l'entreprise *ABC Plus* où, l'augmentation importante de la masse salariale semble avoir été compensée par des gains de productivité et l'émergence de comportements nouveaux : autonomie, prises d'initiative… L'évaluation quantifiée de ces effets pose toutefois un certain nombre de problèmes méthodologiques : taille restreinte des échantillons, absence d'analyses statistiques, mesures perceptuelles plutôt qu'objectives, nombre limité de déterminants ou d'impacts pris en compte (St-Onge, Haines et Klarsfeld, 2004). Il est, par ailleurs, très difficile d'isoler le facteur "compétence" d'un environnement complexe pour en faire une variable indépendante. Si, par exemple, l'ensemble des indicateurs mis en place par Usinor pour suivre l'application d'A CAP 2000 met clairement en évidence les impacts positifs de la démarche compétence (sur la progression des personnes, la qualité de l'évaluation et, globalement, la qualité du climat social), il n'existe pas de moyen de mesure directe des retombées de l'accord sur la performance globale de l'entreprise (Marbach, 1997). Afin d'améliorer l'étude du lien entre gestion des compétences et performance de l'entreprise, diverses pistes peuvent être envisagées. La première consiste à procéder à des comparaisons en introduisant un groupe contrôle. Parent et Weber (1994) ont ainsi mené une étude au sein de deux unités administratives semblables de la société Ford aux Etats-Unis. L'une des unités a introduit un SRC et l'autre a conservé un système traditionnel de rémunération. Leurs résultats montrent que le site ayant introduit un SRC obtient de meilleurs résultats en ce qui concerne la qualité des produits, l'absentéisme et les accidents de travail ; en revanche, la productivité y est inférieure. La deuxième piste consiste à mener des approches longitudinales comme a pu le faire Long (1993)[6]. Son étude menée auprès de 114 firmes canadiennes, montre que la productivité des firmes qui possèdent un SRC, en comparaison aux firmes qui n'en ont pas, s'est améliorée davantage pendant la période étudiée (1985-1990). Les chercheurs devraient également analyser le processus par lequel la rémunération des compétences améliore divers indicateurs de performance tant au niveau individuel que collectif.

2.2.2. Des procédures d'évaluation décentralisées : des jugements non-vérifiables

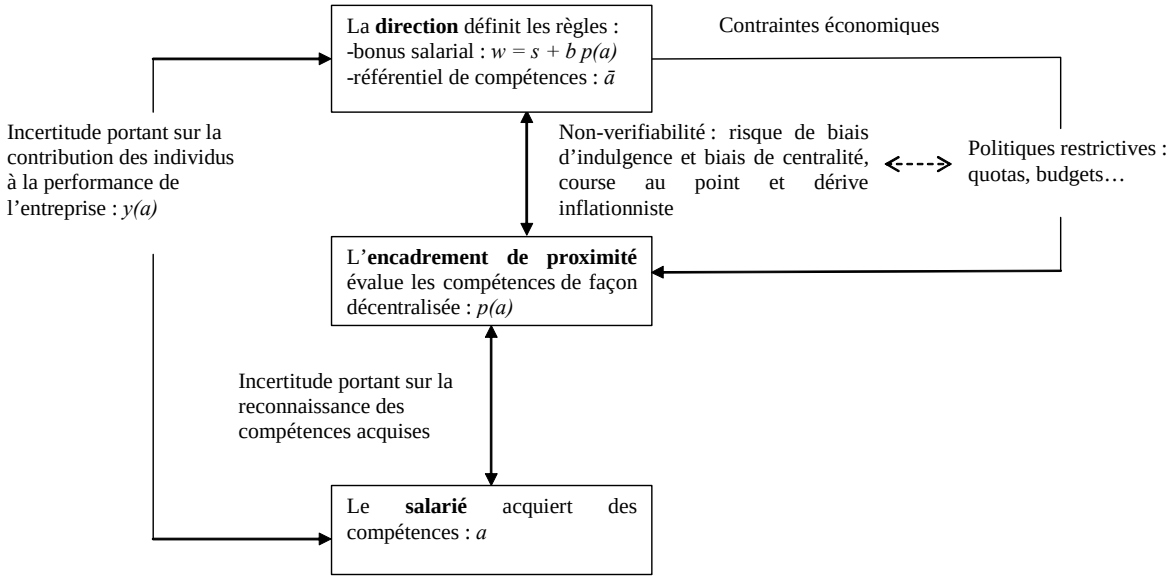
Les SRC reposent souvent sur un appareillage très élaboré dont le référentiel de compétences constitue la pièce maîtresse. L'entretien d'évaluation est lui-même largement formalisé, avec une liste de questions identifiées, et d'engagements mutuels à des horizons temporels relativement précis. Ces différents dispositifs constituent des formes d'objectivation, puisqu'ils relient l'individu et son halo de complexité à un référentiel commun de compétences. Néanmoins, les règles indiquant les modalités de l'évaluation sont "à forte marge d'interprétation" : leur vocation est d'être interprétées par le supérieur hiérarchique direct en situation de travail (Richebé, 2002). Cette évaluation est en effet nécessairement contextualisée ; elle nécessite d'observer au plus près les comportements des salariés. Les compétences sont donc évaluées de façon plus ou moins subjective par l'encadrement de

[6] Cités par St-Onge, Haines et Klarsfeld (2004).

proximité. Il en résulte que la compétence ne peut être constatée par un tiers extérieur à l'entreprise. On dit alors généralement que la compétence est "observable" mais non "vérifiable". Cela pose des problèmes pour les salariés, d'une part, et pour la direction, d'autre part.

Lorsque le salarié s'engage, il a une idée *a priori* de ce qu'il peut en attendre en termes d'augmentation salariale. Il observe le comportement passé de l'employeur en matière de validation des compétences et en déduit une valeur espérée pour *p(a)*. En ce sens, acquérir des compétences consiste pour lui à faire un pari (risqué) sur l'avenir. Dans les SRC, l'échange salarial se déroule en effet de façon séquentielle, dans la durée. Il porte sur des transactions différées dont le contenu n'est pas entièrement spécifié à l'avance. Le plus souvent, la procédure dissocie le moment où l'individu investit dans l'acquisition de compétences et celui où cet effort est évalué et où est prise la décision d'augmentation de salaire ou de promotion. L'échange salarial est ainsi avant tout un échange de promesses et d'engagements réciproques. Le salarié s'engage par exemple à développer sa polyvalence, à améliorer ses compétences par la formation ou la mobilité ; de son côté, l'entreprise s'engage à lui donner les moyens d'atteindre ses objectifs et à récompenser son effort de formation. L'entretien d'évaluation est à la fois le moment où les engagements réciproques pris au cours de la période précédente vont être examinés et celui où seront fixés les engagements à venir que les parties vont tester jusqu'à la rencontre suivante (Eustache, 2000).

Schéma 2



Du côté de la direction, la nature non-vérifiable des évaluations est également problématique. Certaines études montrent que les supérieurs hiérarchiques ont tendance à sous-estimer les différences de performance dans leurs évaluations subjectives (Mohrman et Lawler, 1991). Deux formes de biais ont été mises en évidence : le "biais d'indulgence" et le "biais de centralité". Le "biais d'indulgence" renvoie au fait que les supérieurs hiérarchiques sont réticents à donner de faibles scores à leurs subordonnés ; ils sur-évaluent la performance des salariés les moins performants. Ce phénomène est d'autant plus important que le responsable hiérarchique connaît le salarié depuis longtemps et que l'évaluation joue un rôle important dans la détermination de la rémunération. Le biais de centralité renvoie au fait que les

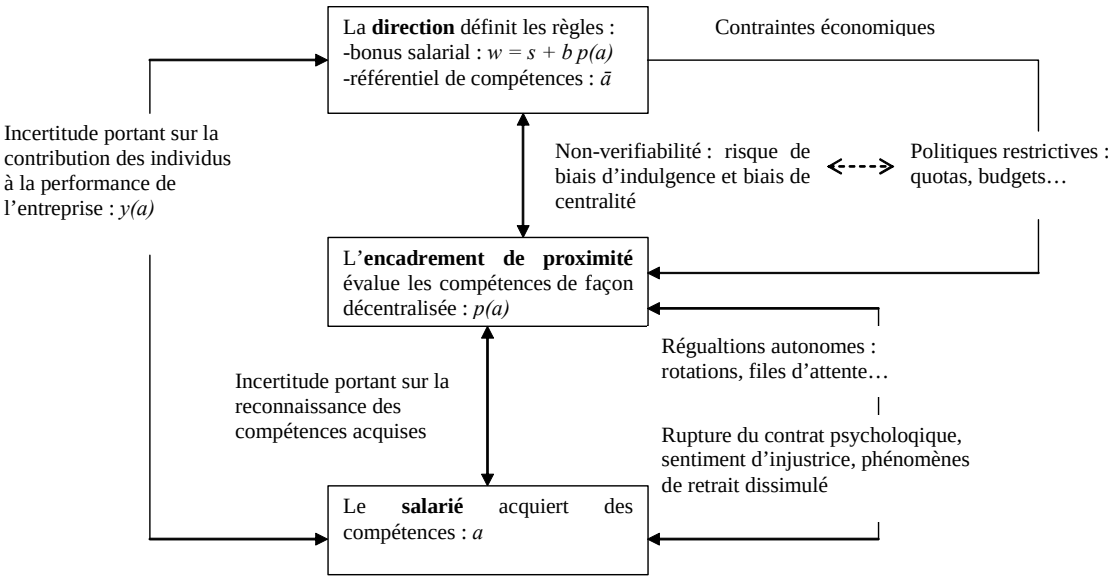
responsables hiérarchiques ont tendance à concentrer les évaluations autour d'une norme plutôt que de distinguer nettement les performances de leurs subordonnés.

Le fait que l'évaluation *p(a)* ne soit pas "vérifiable" donne d'autant plus de poids à ces biais dans la logique compétence. Dans l'entreprise *ABC Plus*, les salariés ont compris rapidement l'intérêt qu'ils avaient à « jouer la course aux grades » qui leur permettait d'augmenter leur rémunération. Sitôt un grade acquis, les opérateurs ont eu tendance à se mettre en quête d'un nouvel échelon à franchir. En l'absence de réel contrôle de la phase d'évaluation par l'encadrement de proximité, il a été difficile pour la direction de s'opposer à cette dérive inflationniste des premières années qui s'est traduite par une perte de maîtrise de la masse salariale. Baraldi et al. (2002) montrent également que dans les démarches compétence, la DRH perd le contrôle de l'usage des règles qu'elle produit. Si elle dispose de tableaux de bord lui permettant de voir par exemple que 85% des hiérarchies ont appliqué la règle de la distribution des augmentations individuelles à la compétence, elle ne dispose pas de leviers lui permettant de contrôler de manière effective le contenu des évaluations pratiquées "sur le terrain". De ce point de vue, fixer *a priori* de faibles contingents de personnes récompensées (en instaurant des quotas, en limitant les promotions et les budgets de formation…) oblige les responsables d'unité à différencier les salariés et à distinguer les plus méritants.

2.3. Appropriations locales du modèle et régulations informelles

Du fait de la gestion décentralisée sur laquelle elle s'appuie, la logique compétence offre aux salariés plus de possibilités de jeu et introduit des espaces de négociation. Les sociologues du travail ayant examiné le fonctionnement de ces dispositifs insistent sur les compromis et les microrégulations qui se développent à partir des interactions entre les membres des groupes de travail et leur encadrement (Reynaud, 2001). Ils montrent qu'un important travail de transformation du modèle est accompli. Les règles de gestion ne sont pas figées car les acteurs continuent, au cours de leur mise en œuvre, d'en discuter les principes au cours de négociations plus ou moins informelles (Richebé, 2002). Lors de leur application, les modèles de gestion descendant du sommet vers la base sont concurrencés par des règles venues d'en bas ("régulations autonomes"), et par les formules inventées dans les ateliers pour rendre opératoire la règle imposée (Monchatre, 2002). Par exemple, pour désamorcer les tensions, des règles de distribution plus égalitaires que la règle d'individualisation ont été instaurées de façon informelle par l'encadrement de proximité dans un souci de cohésion sociale au sein des ateliers. Ces arrangements locaux consistent par exemple à établir des priorités dans l'allocation des augmentations individuelles (par exemple en direction d'un atelier), la priorité changeant d'une année sur l'autre. De même, les contremaîtres répartissent les augmentations au sein de leurs équipes en organisant des tours de rôle, de telle sorte que tout le monde soit servi à échéance de deux à trois ans.

Schéma 3



Ces pactes locaux laissent toutefois entière la question des recours permettant de contrôler le contenu des arbitrages qui peuvent être rendus selon des critères manquant de légitimité et qui peuvent avoir pour effet d'accroître l'incertitude et la frustration en matière de reconnaissance des compétences. On peut donc se demander comment réagissent les salariés lorsqu'ils sont confrontés à des pratiques qui s'écartent du modèle affiché.

3. Des dispositifs à l'épreuve du sentiment de justice

L'importance du sentiment de justice et de la confiance dans les systèmes de rémunération fondés sur une évaluation subjective de la performance a depuis longtemps été souligné (Lawler, 1971). Il réapparaît avec toute son acuité dans la logique compétence où le problème essentiel de l'entreprise est d'obtenir que les gens acceptent de s'engager sur la durée (Reynaud, 2001 ; Paradeise et Lichtenberger, 2001).

3.1. La confiance : justice procédurale et interactionnelle

La justice perçue en matière de rémunération est une condition importante de l'implication organisationnelle (Sire et Tremblay, 2000). Les sentiments de justice des employés relèvent notamment de ce que les psychologues des organisations dénomment la justice procédurale. Celle-ci renvoie au processus de décision dans l'entreprise et à la façon dont les différentes évaluations y sont menées. Ce sentiment de justice ne résulte pas uniquement de la nature des procédures formelles, mais également de la façon dont ces dernières sont appliquées, des relations informelles qui s'établissent dans la relation de travail notamment entre les salariés et l'encadrement de proximité (Blader et Tyler, 2003). Cet aspect, qualifié de justice interactionnelle, est particulièrement important dans les SRC où c'est moins la nature des procédures d'évaluation que la façon dont elles sont mises en œuvre qui peut menacer le sentiment de justice procédurale. Nous avons déjà souligné le fait que les règles et les modalités de l'évaluation (référentiels et procédures) sont "à forte marge d'interprétation" : leur vocation est d'être interprétées par le supérieur hiérarchique direct en situation de travail. L'efficacité de ces règles repose donc, de façon cruciale sur la capacité des cadres "de terrain"

à les mettre en œuvre (Richebé, 2002). L'évaluation des compétences prend place dans un rapport éminemment intersubjectif au cours duquel le supérieur hiérarchique et le salarié *co-construisent* un bilan des compétences acquises et de celles devant être développées.

3.2. La légitimité du modèle s'établit dans la mise en œuvre locale des dispositifs

En instituant un entretien d'appréciation, l'entreprise fait de l'évaluation un objet de discussion. Le salarié peut demander au responsable hiérarchique de justifier son évaluation ; il peut contester son jugement (Eustache, 2000). A la légitimité gestionnaire de l'instrument (définition des référentiels de compétences et des critères de performance) doit s'adjoindre une légitimité morale, celle provenant de la justice des décisions rendues par l'encadrement. C'est donc la légitimité à juger qui est reconnue aux acteurs par les personnes évaluées qui est ici en jeu. L'autorité de l'encadrement ne peut plus s'imposer (de nombreux cadres témoignent de leur difficulté à trouver un appui quand les salariés contestent leurs choix (Richebé, 2002)), elle doit se gagner dans l'exercice de l'activité (Brochier et Oiry, 2003). Or, cette confiance est difficile à gagner pour le management de proximité dans la mesure où il est situé au centre des tensions et des contradictions de la logique compétence. Lorsque cette confiance est perdue, il est vain d'essayer de défendre l'équité du processus d'évaluation en se référant à "l'objectivité" des référentiels de compétences et des procédures[7]. Les recherches récentes montrent en effet que les "remèdes légalistes" ou "mécanistes" (contrats, procédures bureaucratiques, règles…) sont inefficaces pour restaurer la confiance et notamment la confiance interpersonnelle (Sitkin et Roth, 1993). De ce point de vue, on rejoint les analyses qui montrent que le succès ou l'échec des démarches de gestion des compétences dépend moins des caractéristiques intrinsèques des outils sur lesquels elle repose que de la capacité des responsables à mobiliser les acteurs autour d'enjeux positifs (Gilbert, 1998).

3.3. La nature des engagements et du contrat psychologique

Cela nous amène à nous interroger sur la nature du contrat psychologique sous-jacent à la logique compétence ; c'est-à-dire la façon informelle dont les employés et l'employeur perçoivent les obligations qu'ils ont l'un envers l'autre. Rousseau (1989) distingue le contrat relationnel et le contrat transactionnel. Le contrat transactionnel se caractérise par une implication limitée de la part des salariés (pas d'investissement émotionnel), un cadre temporel délimité (court terme), des engagements limités et spécifiés. Les termes de l'échange sont explicites (et souvent écrits), sans ambiguïté et compréhensibles par tous. Le contrat relationnel, par opposition, se caractérise par des relations de long terme, impliquant des investissements importants de la part des deux parties prenantes. L'implication n'est pas uniquement économique mais aussi émotionnelle. Les termes de l'échange sont à la fois explicites et implicites et contiennent une part importante de subjectivité.

Avec la logique compétences, les attentes et obligations perçues qui encadrent la relation de travail peuvent sembler contradictoires par certains aspects. Elles présentent en effet un mélange d'engagements qui relèvent du court terme transactionnel et d'une logique relationnelle de long terme fondée sur la loyauté. Nous avons vu qu'elle reposait fondamentalement sur des relations fondées sur la confiance du fait du caractère localisé et "non-vérifiable" de l'évaluation des compétences. Par ailleurs, les injonctions qui

[7] Lorsque les compromis sont difficiles à obtenir, les entreprises peuvent avoir tendance à se tourner vers des démarches à forte dimension technique, et très « outillées ». On privilégie ainsi l'approche « expert », dans l'espoir d'imposer une crédibilité technique au dispositif (Parlier et Savereux, 2000).

accompagnent cette démarche sont larges et ont un caractère global prônant la responsabilisation du salarié, son engagement affectif à l'égard de l'entreprise, sa capacité d'innovation, son adaptabilité au changement et le développement continu de ses compétences. La démarche compétences repose sur un réel engagement de la part des salariés dans une logique de réciprocité indirecte et de long terme. D'un autre côté, la démarche compétence s'accompagne de dispositifs d'évaluation et d'incitation élaborés qui mettent en avant une logique "comptable" de l'engagement au travail (via les référentiels de compétences, les grilles de rémunération basées sur les compétences, etc.). C'est grâce à ces instruments que la logique peut réellement être mise en œuvre ; ce sont eux qui permettent une gestion individualisée des rémunérations, de la formation, des carrières. L'investissement de chacun est mesuré de façon très formelle.

La multiplicité des niveaux d'engagement inscrits dans la logique compétence peut constituer une source de fragilité lors de la mise en œuvre de ces dispositifs. Elle peut favoriser le basculement d'une logique relationnelle à une logique transactionnelle. On observe que les salariés commencent à "compter" et à mesurer leur engagement quand ils ont l'impression que la confiance est rompue. Paradoxalement, c'est donc l'instrumentation des dispositifs elle-même qui peut favoriser la dérive "transactionnelle" de la logique compétence. C'est d'ailleurs cette instrumentation qui donne la possibilité aux agents d'être beaucoup plus vigilants sur les compensations de leurs contributions et peut les amener à réduire leur engagement dans une logique de réciprocité immédiate. Le "retrait dissimulé" consiste alors à en faire le moins possible tout en restant dans le cadre strict de ce que l'entreprise est en capacité de contrôler.

On retrouve l'ensemble de ces mécanismes dans l'entreprise *ABC Plus*. Si les salariés étaient largement satisfaits des possibilités de progression et des augmentations salariales offertes dans les premiers temps, le mécontentement des employés de la production a augmenté lorsqu'ils se sont rendu compte que les compétences des grades supérieurs étaient difficiles à acquérir. Certains employés ont alors trouvé que les possibilités de formation et d'augmentation salariale étaient trop restreintes. Ils se sont demandés si le système ne visait pas à plafonner les parcours professionnels. Une proportion importante de salariés adopte alors un comportement de retrait (renoncement à progresser dans la structure de qualification, à continuer à se former). Pour ces derniers, l'introduction du SRC aurait contribué à rompre le contrat psychologique relationnel de long terme. Ils regrettent la perte d'une relation d'emploi dans laquelle « on ne comptait pas » son engagement dans le travail. Le SRC aurait réduit leur implication en changeant la nature de l'échange. C'est donc bien l'instauration d'un contrat psychologique transactionnel de court terme qui est ici dénoncée. Richebé (2002) décrit des phénomènes relevant du même registre. L'introduction d'un dispositif et d'un instrument de mesure des compétences dans une entreprise tertiaire a engendré un raccourcissement de l'horizon temporel des salariés et a favorisé l'émergence d'une logique de calcul strict (et non plus d'engagement) où il s'agit désormais de travailler « donnant, donnant ». Ce qui engendre des résistances persistantes et profondes de la part de personnes qui étaient très impliquées dans leur travail. Le fait d'acquérir des grades de compétences en attendant une contrepartie immédiate est dévalorisé. Montrer « exprès » aux cadres ce que l'on sait faire, c'est rompre avec la logique de confiance qui prévalait. Masson, Oiry et Richebé (2006) analysent ces réactions en faisant référence à la longue tradition de l'anthropologie et de la sociologie qui montre qu'une grande part des relations que nous tissons avec les autres sont sous-tendus par une logique de « l'échange social », qui s'oppose à « l'échange marchand ». L'échange social se caractérise par le « tabou du calcul » ; les termes de l'échange doivent y rester tacites. En explicitant les échanges, la démarche compétence bouleverse les règles de l'échange salarial.

En instaurant une relation où l’on « fait des comptes », elle fragilise l’échange social et le socle de l’engagement au travail.

Conclusion

Derrière un principe simple, la mise en œuvre du modèle de la compétence donne lieu à une grande diversité de pratiques en matière de rémunération. Par ailleurs, les dispositifs mis en œuvre sont soumis à des processus d'adaptation qui peuvent les amener à s'écarter de l'idéal du modèle affiché. En mettant l'accent sur le rôle crucial des acteurs dans la mise en œuvre de ces dispositifs, nous nous sommes efforcés de montrer que la gestion des compétences ne pouvait se réduire à l'application d'une instrumentation dans la mesure où elle fait intervenir une diversité d'acteurs dans un environnement marqué par une incertitude radicale. L'évaluation des compétences est décentralisée et contextualisée ; il s'ensuit que le jugement sur les compétences est non "vérifiable". Pour le salarié, la reconnaissance des compétences acquises par l'entreprise n'est pas absolument garantie. Pour l'organisation, le lien entre les compétences individuelles et la performance globale de l'entreprise est également difficile à identifier et à prévoir. L'échange salarial porte sur des transactions différées dont la nature et la valeur exactes ne peuvent être entièrement spécifiées à l'avance. Les partenaires s'engagent donc dans une action dont le retour est par nature incertain. Dans cette situation, chacune des parties peut être amenée à adopter une stratégie visant à réduire ses propres risques : politiques restrictives de reconnaissance des compétences de la part de la direction, compromis informels locaux dans le but de limiter les tensions de la part de l'encadrement de proximité, phénomènes de retrait de la part des salariés.

En ce qui concerne l'utilisation des bonnes pratiques, il apparaît que le rôle du chercheur consiste non seulement à présenter aux praticiens des cas détaillés d'expériences concrètes de mise en œuvre de démarches compétences, mais également à rendre compte de la façon dont les différents acteurs peuvent s'approprier ce type de démarche en les transformant. Il apparaît en effet que la confiance, socle sur lequel repose ce type de dispositif, se construit localement. La légitimité des dispositifs résulte de relations éminemment interpersonnelles. Mais il s'agit également de mettre en évidence les logiques qui peuvent amener les acteurs à s'écarter du modèle préconisé. Pour parvenir à réguler, dans la durée, des relations potentiellement conflictuelles et d'aboutir à des équilibres acceptables, il serait dangereux de nier les tensions inhérentes à la gestion des compétences ou de minimiser leur existence (Aubret et al., 2002). L'enjeu est, selon nous, d'éviter de basculer d'un "contrat relationnel" de long terme fondé sur l'implication et la loyauté des salariés à un "contrat transactionnel" de court terme qui se maintient avec un engagement minimal du salarié.

Bibliographie

AUBRET J., GILBERT P., PIGEYRE F. (2002), *Management des compétences : réalisations, concepts, analyses*, Paris, Dunod.

BARALDI L., DURIEUX C., MONCHATRE S. (2002), « La gestion des compétences : quelle individualisation de la relation salariale ? » in BROCHIER D. (éd.), *La gestion des compétences. Acteurs et pratiques*, Paris, Economica, p. 111-135.

BARALDI L., DUMASY J.P., TROUSSIER J.-F. (2001), « Accords salariaux innovants et rénovation de la relation salariale : quelques cas de figure », *Travail et Emploi*, n°87, p. 81-94.

BATAILLE F. (2001), « Compétence collective et performance », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°40, p. 66-81.

BLADER S., TYLER T. (2003), « What constitutes fairness in work settings? A four-component model of procedural justice », *Human Resource Management Review,* vol. 13, n°1, p. 107-126.

BROCHIER D., OIRY E. (2003), « Dix ans de rémunération par les compétences à l'usine des plastiques, de la dynamique des acteurs à la dynamique de l'outil ? » in KLARSFELD A., OIRY E. (Eds.). *Gérer les compétences. Des instruments aux processus*, Vuibert, p. 59-87.

DEFELIX C., KLARSFELD A., OIRY E. (2006), *Nouveaux regards sur la gestion des compétences*, Vuibert.

DIETRICH A. (2003), « La gestion des compétences : essai de modélisation ». in KLARSFELD A., OIRY E. (Eds.). *Gérer les compétences. Des instruments aux processus*, Paris, Vuibert, p. 215-39.

EUSTACHE D. (1998), « La rémunération des compétences : vers un nouvel échange salarial ». in PERETTI J.-M., ROUSSEL P. (Eds.). *Les rémunérations. Politiques et pratiques pour les années 2000*, Paris, Vuibert, p. 51-64.

GILBERT P. (1998), *L'instrumentation de gestion*, Paris, Economica.

GILBERT P. (2003), « Jalons pour une histoire de la gestion des compétences ». in KLARSFELD A., OIRY E. (Eds.). *Gérer les compétences. Des instruments aux processus*, Vuibert, p. 11-31.

KLARSFELD A., OIRY E. (2003), *Gérer les compétences. Des instruments aux processus*, Paris, Vuibert.

LAWLER E. E. III (1971), *Pay and organizational effectiveness: a psychological view*, NY, McGraw-Hill.

LEDFORD G. E. Jr., BERGEL G. (1991), « Skill-Based Pay Case Number 1: General Mills », *Compensation and Benefits Review***,** vol. 23, n° 2, p. 24-39.

LONG R. (1993), « The relative effects of new information technology and employee involvement on productivity in canadian companies », *Proceeding of the Administrative Sciences Association of Canada*, Division: Théorie organisationnelle, vol. 4, n°2, p. 61-70.

LOUART P. (2003), « Les acteurs de la GRH », in ALLOUCHE L. (Ed.) *Encyclopédie des ressources humaines*, Paris, Vuibert, p. 641-56.

MARBACH V. (1997), « A. Cap 2000 sept ans plus tard… », *Personnel*, n°385, p. 22-27.

MARBACH V. (1999), *Evaluer et rémunérer les compétences*, Paris, Editions d'Organisation.

MASSON Antoine, OIRY Ewan, RICHEBE Nathalie (2006), « Démarches compétence : les enjeux pour les salariés sont-ils défendables ? », *XVIIe Congrès de l'AGRH*, 16 et 17 novembre, Reims.

MEDEF (1998), *Journées internationales de la formation 1998, "Objectif compétences"*, Deauville, 12 tomes.

MOHRMAN A., LAWLER E. (1991), *Pay for performance: evaluating performance appraisal and merit pay*, Washington, National Academy Press.

MONCHATRE S. (2002), « Les avatars du modèle de la compétence. L'exemple d'un site de la sidérurgie », *Formation Emploi*, n°77, janvier-mars, p. 51-68.

PARADEISE C., LICHTENBERGER Y. (2001), « Compétence, compétences », *Sociologie du travail*, vol. 43, p. 33-48.

PARENT K.J., WEBER C.L. (1994), « Case study: does paying for knowledge pay off? », *Compensation and Benefits Review*, vol.26, n°5, p. 44-50.

PARLIER M., SAVEREUX S. (2000), *Reconnaître les compétences : des démarches d'entreprises*, Les Cahiers de l'ANACT, n°15.

REYNAUD J.-D. (2001), « Le management par les compétences : un essai d'analyse », *Sociologie du Travail*, vol. 43, n°1, p. 7-31.

RICHEBE N. (2002), « Les réactions des salariés à la "logique compétence" : vers un renouveau de l'échange salarial ? », *Revue française de sociologie*, vol. 43, n°1, p. 99-126.

ROUSSEAU D. M. (1989), « New hire perceptions of their own and their employer's obligations: a study of psychological contracts », *Journal of Organization Behavior*, vol. 11, n°5, p. 389-400.

SIRE B., TREMBLAY M. (2000), « Contraintes et objectifs d'une politique de rémunération », in PERETTI J.-M. , ROUSSEL P. (Eds.). *Les rémunérations. Politiques et pratiques pour les années 2000*, Paris, Vuibert, p. 15-33.

SITKIN S. B., ROTH N. L. (1993), « Explaining the limited effectiveness of legalistic "remedies" for trust/distrust », *Organization Science*, vol. 4, n°3, p. 367-93.

STANKIEWICZ F. (2003), « La démarche compétence comme solution à un problème d'incitation », in DUPRAY A., GUITTON C., MONCHARTE S. (Eds.). *Réfléchir la compétence*, Ed. Octares.

ST-ONGE S., HAINES V. Y., KLARSFELD A. (2004), « La rémunération basée sur les compétences : déterminants et incidences », *Relations industrielles*, vol. 59, n°4, p. 651-80.

TREMBLAY M., SIRE B. (1999), « Rémunérer les compétences plutôt que l'activité ? », *Revue Française de Gestion*, n°126, p. 129-39.