



**HAL**  
open science

## Conclusion

Jean-Michel Lattes, Philippe Lemistre, Patrice Roussel

► **To cite this version:**

Jean-Michel Lattes, Philippe Lemistre, Patrice Roussel. Conclusion. Individualisation des salaires et rémunération des compétences, *Economica*, pp.247-252, 2007, 978-2-7178-5392-6. hal-02612530

**HAL Id: hal-02612530**

**<https://hal.science/hal-02612530v1>**

Submitted on 19 May 2020

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

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

**TOULOUSE  
CAPITOLE**  
Publications



« Toulouse Capitole Publications » est l'archive institutionnelle de  
l'Université Toulouse 1 Capitole.

*Conclusion de l'ouvrage :*  
*« Individualisation des salaires et rémunération des compétences »*

Jean-Michel LATTES, Philippe LEMISTRE et Patrice ROUSSEL

Pour toute question sur Toulouse Capitole Publications,  
contacter [portail-publi@ut-capitole.fr](mailto:portail-publi@ut-capitole.fr)

## CONCLUSION

Les analyses qui viennent d'être développées soulignent l'intérêt que peuvent porter les entreprises et les salariés au développement des systèmes de rémunération des compétences. Loin d'être un satisfecit sur les expériences de ces systèmes de rétribution dans les entreprises, l'ouvrage présente des analyses contradictoires sur leur efficacité, ainsi que sur leur utilité sociale et économique. Chaque auteur a pris soin, avec une grande honnêteté intellectuelle, d'exposer ses analyses, à partir de faits observés, de données statistiques, de réflexions théoriques.

Les analyses convergent pour constater que ces systèmes sont devenus, au fur et à mesure de leur développement, un ensemble de mécanismes d'individualisation des rémunérations. La question épineuse de l'individualisation des salaires et des rémunérations dans les entreprises aurait-elle trouvé sa solution ? Cette question de départ a suscité l'intérêt d'un grand nombre de chercheurs, venant de champs disciplinaires différents, pour contribuer à cet ouvrage.

Or, leurs analyses divergent quant à la question de l'efficacité de ces dispositifs de rémunération. Cependant, cette conclusion ne s'arrêtera pas aux traditionnelles formules académiques – « nous sommes conscients de l'imperfection de la connaissance que nous possédons sur le sujet, aussi est-il prudent de poursuivre notre réflexion, avant de formuler toute conclusion hâtive ».

Les systèmes de rémunération des compétences existent en tant que tels, depuis les années 1980. Il est temps de proposer une conclusion, au moins intermédiaire, sur l'efficacité de ces dispositifs. Celle-ci sera formulée sur le ton de la proposition, de l'analyse prescriptive quant aux conditions de mise en œuvre efficaces des dispositifs de rémunération des compétences. Ces conditions vont être développées selon différentes perspectives, managériales, juridiques, économiques et sociologiques. Le fil conducteur sera de répondre à la question que nous avons posée en introduction : « les systèmes de rémunération des compétences peuvent-ils être généralisés dans les entreprises en tant que systèmes d'individualisation des salaires et de rémunération ? ».

Les perspectives managériales, juridiques, économiques et sociologiques seront développées en trois points transversaux, soulignant les axes de convergence des analyses de la question de la généralisation des systèmes de rémunération des compétences : l'équité et la justice, puis l'efficacité économique, enfin, la motivation et la performance individuelle et collective au travail.

Au préalable, il ressort des analyses que les systèmes de rémunération des compétences sont variés. Ils prennent la forme soit d'augmentations individualisées, soit d'augmentations mixtes du salaire de base (un mixte entre compétence, performance, voire d'autres critères), soit de primes. Les mécanismes d'attribution de ces rétributions sont basés soit strictement sur l'acquisition de nouvelles compétences, soit sur leur acquisition et la vérification de leur mise en œuvre, soit sur des critères hybrides mêlant évaluation des compétences et évaluation des performances au cours d'une période donnée. Selon les choix effectués par l'entreprise, nos conclusions auront plus ou moins de force et de pertinence.

Les principes d'équité et de justice des systèmes de rémunération des compétences.

Les travaux que nous venons de présenter, soulignent la possibilité qu'offre la rémunération des compétences, de résoudre ou d'atténuer les problèmes d'iniquité dans les organisations.

Au moment où la jurisprudence examine les cas de contentieux entre salariés et entreprises au sujet des systèmes de rémunération individualisée, la rémunération des compétences révèle tout son intérêt.

Juridiquement, l'entreprise doit justifier ses décisions en matière d'augmentations salariales individualisées et plus largement de rétribution de ses employés. Elle doit les fonder sur des critères rationnels, « plutôt qu'objectifs ». Cette rationalité découle d'une démarche cohérente qui trouvera sa légitimité dans l'adhésion des salariés, de l'encadrement et des dirigeants, au dispositif mis en place. « Des critères rationnels plutôt qu'objectifs » forment un point important de ce système de rémunération. En effet, dans tout mécanisme de gestion individuelle de la rémunération, des décisions sont prises par un, ou souvent, par plusieurs supérieurs hiérarchiques, à propos de l'évaluation du salarié, puis, de l'augmentation ou de la prime qui lui est accordée. Au moment de l'évaluation, la hiérarchie analyse des critères et interprète des résultats quant à la progression de la personne dans ses performances (système de rémunération des performances) ou dans ses compétences (système de rémunération des compétences). Elle est confrontée à une situation où elle doit donner une note, attribuer un score, ou apporter une appréciation. Le processus est rarement mécanique. Il engage des supérieurs hiérarchiques dans un acte d'évaluation où ces derniers peuvent hésiter à chaque instant entre plusieurs cotations possibles de la performance réalisée, ou de la compétence validée. Malgré toutes les précautions qui peuvent être prises, le supérieur hiérarchique est confronté à des décisions qui laissent place à de la subjectivité. L'utilisation fréquente en entreprise du terme « appréciation du personnel », plutôt que « évaluation du personnel » n'est pas anodine. Or, l'apport des systèmes de rémunération des compétences est de pouvoir rendre légitime le rôle du supérieur dans cet acte décisionnel. Cette légitimité peut être à l'origine du sentiment de justice partagé par l'ensemble ou, au moins, par une large part des employés d'une organisation. Pour y parvenir, elle devrait s'appuyer sur plusieurs principes.

Premièrement, la négociation ; plusieurs auteurs de l'ouvrage ont montré l'importance de la négociation collective lors de la création d'un dispositif de rémunération des compétences. La négociation doit être large et intense. Elle doit porter sur la construction d'un référentiel de compétences, puis, sur une grille d'évaluation des compétences qui s'appuie sur le référentiel afin de déterminer les critères d'évaluation pertinents, enfin, sur les modalités techniques de l'évaluation, sur les processus de prise de décision (en matière de formation, de carrière, de rémunération) et sur les voies de recours. L'intensité de cette négociation dépendra de l'engagement de la direction de l'entreprise dans ce projet, et de sa volonté ou de sa détermination à aboutir à un accord négocié.

Deuxièmement, l'implication ; plusieurs auteurs de l'ouvrage ont également insisté sur l'intérêt d'impliquer des salariés, représentatifs de l'ensemble de la population salariale de l'entreprise, dans le processus de construction des outils et des méthodes de gestion des compétences. La gestion des compétences apparaît dès lors comme une méthode de changement organisationnel. Le succès de la conduite du changement dépendrait de cette implication, car elle se trouverait à l'origine du processus d'appropriation du dispositif de gestion et de rémunération des compétences, puis en retour, renforcerait sa légitimité. En effet, le processus d'appropriation se prolongerait par un processus d'adhésion.

Troisièmement, la crédibilité du système de gestion et de rémunération des compétences ; certains auteurs ont souligné l'effet désastreux de dispositifs qui aboutissent à des résultats décevants pour les salariés : faibles augmentations ou primes, absence de promotion, manque de formation de soutien, faibles aptitude et motivation de l'encadrement à utiliser ce dispositif. Or, lorsque celui-ci suscite de fortes attentes en termes de résultats, la déception est

d'autant plus grande. Assurer la crédibilité du système de rémunération et de gestion des compétences exige que l'accord collectif explicite et encadre très clairement le processus d'évaluation des compétences acquises et mises en œuvre, leur lien avec une rémunération, les cas précis et limitatifs des promotions, le soutien apporté par l'entreprise (formation, changement de l'organisation du travail et des structures). Les règles du jeu doivent être discutées, négociées et appliquées par tous (personnel encadré et d'encadrement). La politique de ressources humaines de l'entreprise contribue également à la légitimation du dispositif. Elle vise la formation, la préparation, la motivation et le soutien de l'encadrement d'une part dans l'utilisation des différents outils de gestion des compétences, d'autre part dans l'exercice de la prise de décision, notamment celui de l'évaluation et de la rétribution des collaborateurs. Par ailleurs, cette politique devrait systématiquement raisonner en terme de rémunération et de rétribution globale. Lorsque les augmentations ou les primes sont d'un niveau indécent, une année donnée, il est préférable de ne pas relier l'évaluation des compétences à la rémunération. Une approche par la rétribution globale permet d'alterner les systèmes de récompenses pour adopter une approche par la rétribution. Celle-ci peut englober : (1) la formation, dès lors qu'elle est organisée pour développer l'employabilité des salariés et leurs perspectives de carrière, (2) l'évolution du contenu du poste (élargissement des responsabilités, type et variété des activités, valorisation du rôle occupé), (3) la mobilité interne (accéder à des changements de postes sans promotion), la promotion (avancement avec progression salariale inhérente). Dès lors, le manque de rémunération monétaire peut trouver des alternatives attractives.

Ces propositions visent à satisfaire concrètement trois aspects de la justice à laquelle les salariés sont très attachés selon les théoriciens : la justice distributive (l'équité des montants des rétributions reçues par chacun dans l'organisation), la justice procédurale (l'équité des systèmes d'évaluation du personnel, des procédures de prise de décision et de droit de recours), la justice interactionnelle (l'équité de l'encadrement ou des managers dans la mise en œuvre des dispositifs, dans l'information transmise aux collaborateurs, dans le respect des personnes évaluées, sanctionnées ou récompensées).

L'efficacité économique de la gestion des compétences et du système de rémunération des compétences.

A travers les différentes analyses proposées dans l'ouvrage, il apparaît clairement que les dispositifs de gestion des compétences et de rémunération des compétences sont lourds à mettre en œuvre et complexes à gérer. Les entreprises qui adoptent ces systèmes réalisent un investissement à moyen et long termes en capital humain. Elles doivent faire preuve de détermination et de conviction pour parvenir au bout d'un tel projet. Cette démarche serait anti-économique si la vision stratégique de ces entreprises devait s'arrêter au court terme et à la satisfaction d'actionnaires volatils. Paradoxalement, des systèmes de rémunération et de gestion des personnes fondés sur l'ancienneté et sur un traitement collectif du personnel sont beaucoup plus simples à développer et à gérer ; ils peuvent mieux s'accommoder d'une vision « courtermiste » de l'entreprise. Il ressort des analyses présentées dans l'ouvrage que les entreprises qui adoptent une gestion par les compétences, ont une vision stratégique de long terme et raisonnent en fonction d'un système de gouvernance de type *stakeholders*, plutôt que *shareholders*. Les parties prenantes sont impliquées dans les choix stratégiques de l'entreprise. Les salariés le sont, et le sont d'autant plus là où cela fonctionne bien (implication, négociation, cf. paragraphes précédents). Les institutions publiques le sont également. Certaines sont sollicitées directement pour soutenir des programmes de formation

lourds, nécessaires parfois au développement des compétences (collectivités locales, ministères des finances et du travail, union européenne), d'autres pour leur mise en œuvre (partenariats avec les universités, les grandes écoles, les centres d'apprentissage, les organismes publics et privés de formation continue). Les collectivités peuvent également appuyer ces projets par le financement d'investissements en infrastructures et biens matériels lorsque le programme de gestion des compétences est relié à une politique d'emploi et/ou d'aménagement du territoire de la part de l'entreprise. Les actionnaires enfin sont impliqués car leur fidélité est sollicitée. Ils doivent accepter le pari d'une rentabilité à moyen et long termes de leur investissement financier. Cette loyauté doit être justement récompensée, aussi l'efficacité économique des dispositifs de gestion et de rémunération des compétences est un objectif évident. Ces dispositifs ont pour vocation de contribuer à l'enrichissement durable de l'entreprise, à la pérennisation de ses activités et à lui apporter le dynamisme nécessaire pour faire face à la concurrence.

Les théories économiques mobilisées font toutes l'hypothèse d'une performance supérieure (en terme de profit au sens économique) des organisations adoptant ces mécanismes de gestion. Toutefois, l'ouvrage, et c'est une de ses limites, ne propose pas d'analyses empiriques comparatives des performances des entreprises adoptant ou n'adoptant pas ces mécanismes. Sur le plan empirique, il n'est pas en mesure d'affirmer leur supériorité à tout autre modèle de gestion. Il se positionne en tant que contributeur à la réflexion stratégique de l'entreprise, à la réflexion et aux analyses des syndicats de salariés, à celle enfin de la pensée et de l'analyse juridique. L'ouvrage sous-tend que la gestion des compétences ainsi que la rémunération des compétences sont devenues des moyens « *intelligents* » de mise en œuvre de l'individualisation de la gestion des ressources humaines. Ils peuvent être efficaces, à condition que le niveau et le type d'exigences qu'elles réclament soient compris, pris en compte, assumés et poursuivis dans la durée. L'individualisation des salaires et des rémunérations, dans le cadre d'une gestion par les compétences, exige que l'entreprise investisse sur le capital humain à moyen et long terme, qu'elle opte pour une stratégie qui reconnaisse les ressources humaines comme un facteur clé de sa compétitivité et de son succès.

## La motivation et la performance individuelle et collective au travail

Le débat sur la motivation au travail a été abordé dans l'ouvrage et confirme les points de vue et les analyses contradictoires sur le sujet. Certains auteurs soulignent les risques que peuvent entraîner les systèmes de rémunération basés sur les compétences : comportements individualistes, réduction de la coopération spontanée et de l'esprit de camaraderie dans les équipes, orientation des efforts essentiellement vers les objectifs permettant d'accroître les compétences rétribuées. Pour d'autres auteurs, si ces risques peuvent se produire, les entreprises ont les moyens de les anticiper et de les éviter. Premièrement, le fait que l'entreprise implique les salariés (certains d'entre eux en réalité) dans les projets de développement de la gestion par les compétences facilite l'appropriation des objectifs, des enjeux, et des changements qui vont suivre dans l'organisation du travail et des équipes. Deuxièmement, la communication, la formation, l'écoute des besoins et des aspirations sont nécessaires pour légitimer une démarche qui ne viserait pas simplement à inciter au développement de compétences, mais à contribuer au progrès conjoint des compétences individuelles et des compétences clés de l'entreprise. La rémunération des compétences devient alors un moyen de reconnaître les compétences d'intérêt collectif et de les valoriser. Troisièmement, il est attendu de ce processus motivationnel, des incidences positives sur les performances individuelles et collectives. L'enjeu doit être clairement annoncé et expliqué.

Dans ce cas, la rémunération par les compétences s'apparente à la logique de l'intéressement collectif quant à la satisfaction d'intérêts individuels et collectifs convergents. Il s'agit d'associer l'amélioration des performances et des revenus individuels, à celle des performances collectives et des bénéfices de l'entreprise. Enfin, le dernier argument qui plaide en faveur des effets positifs de la rémunération des compétences sur la motivation des personnes et sur les performances individuelles et collectives relève de la vision des dirigeants des entreprises. S'ils accordent une importance claire et appuyée aux ressources humaines dans leur stratégie, s'ils s'investissent dans une politique sociale dynamique et un changement organisationnel adapté, ces effets positifs sont attendus. La condition du changement organisationnel nous semble un point clé. « Accoler » des dispositifs de gestion des compétences et de rémunération par les compétences sur des organisations qui ne se transforment pas, devrait conduire à l'échec. L'organisation se révèle alors incapable de gérer des systèmes complexes qui s'apparentent progressivement à un ensemble de procédures bureaucratiques. Accroître les compétences des salariés exige, selon des rythmes variés, de transformer les contenus des emplois, les modes de rapports humains et d'autorité avec la hiérarchie, de valoriser les contributions de chacun, de réduire les frontières entre les structures internes à l'organisation. La compétence contribue, de façon plus ou moins rapide selon les personnes, à améliorer l'autonomie dans la prise de décision, les facultés individuelles d'adaptation, les capacités à coopérer sur des projets ou des activités régulières, à faciliter l'expression de la subjectivité et de la créativité dans la résolution de problèmes, à transférer des informations et des connaissances au sein des équipes et entre les équipes.

---