



**HAL**  
open science

## Introduction de l'ouvrage : “ Individualisation des salaires et rémunération des compétences ”

Jean-Michel Lattes, Philippe Lemistre, Patrice Roussel

### ► To cite this version:

Jean-Michel Lattes, Philippe Lemistre, Patrice Roussel. Introduction de l'ouvrage : “ Individualisation des salaires et rémunération des compétences ”. Individualisation des salaires et rémunération des compétences, *Economica*, pp.15-20, 2007, 978-2-7178-5392-6. hal-02612542

**HAL Id: hal-02612542**

**<https://hal.science/hal-02612542>**

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.

*Introduction 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)

## INTRODUCTION GENERALE

Un nombre croissant d'entreprises pratique l'individualisation des salaires depuis le milieu des années 1980. Ce nombre se stabilise depuis la fin des années 1990 (DARES, 2005). Aujourd'hui, ces entreprises emploient plus de 50% des salariés du secteur privé. Ainsi, le phénomène d'individualisation des salaires est-il devenu particulièrement important en France. Il soulève de nombreuses questions que cet ouvrage se propose d'analyser.

L'individualisation des salaires peut se décliner en deux modes de Gestion des Ressources Humaines. Dans le premier cas, l'individualisation est comprise comme synonyme du « merit pay » anglo-saxon qui consiste à rémunérer les performances passées par des augmentations individualisées irréversibles (Heneman, 1992). Dans la seconde acception, il ne s'agit pas de rémunérer les performances passées, mais de récompenser un potentiel et de l'inciter à se développer et à se déployer : c'est la « rémunération des compétences ».

Nous proposons dans cet ouvrage de confronter les approches de ces questions d'individualisation, « rémunération des performances » *versus* « rémunération des compétences », selon différentes perspectives disciplinaires : en Droit, Economie, Gestion et Sociologie.

L'objectif est notamment, *via* l'approche interdisciplinaire, d'inventorier l'ensemble des interrogations qui traverse d'une part, la « logique compétence » appliquée aux rémunérations, d'autre part, le phénomène d'individualisation des salaires. L'objectif est également d'apporter des pistes de réflexion et des éléments d'analyse tant pour les praticiens que les chercheurs. Cet ouvrage est destiné à tout public désireux d'approfondir ses connaissances sur le sujet, de développer une réflexion et des capacités d'analyse des politiques salariales pour les entreprises et les administrations. Chercheurs, étudiants, directeurs et responsables des ressources humaines, dirigeants d'entreprises, responsables syndicaux, experts en ressources humaines et rémunération... , trouveront, dans l'ouvrage, matière à élaborer une réflexion et une analyse approfondie sur les questions de l'individualisation des salaires et de la rémunération des compétences.

La contribution de l'ouvrage est double : scientifique et sociopolitique. En effet, les chapitres y sont rédigés de manière didactique afin que l'ensemble des publics intéressés par le sujet puisse s'adonner à sa propre analyse. Les enseignants chercheurs et les étudiants trouveront un ensemble de manuscrits qui apportent une réflexion et des analyses rigoureuses et détaillées du domaine. Les acteurs de l'entreprise et des administrations trouveront des chapitres offrant une actualisation complète d'un domaine qui intéresse tant les relations sociales (négociation entre partenaires sociaux), que les relations d'emploi (efficacité socio-économique et juridique des systèmes de rémunération), que la gestion des ressources humaines (développement des hommes et des équipes). La question de l'efficacité de l'individualisation des salaires est régulièrement posée en France. Les entreprises et certains organismes publics ou parapublics ont choisi soit d'adopter intégralement le système, soit de s'en écarter, soit de développer des solutions hybrides. Ces dernières sont majoritaires en France et concernent le plus grand nombre de salariés. C'est dans cette dynamique que la rémunération des compétences serait devenue progressivement un *système intelligent et hybride d'individualisation des salaires*. Il s'agirait donc d'un modèle de gestion des ressources humaines, des relations sociales et des relations d'emploi, situé à la croisée des chemins. Peut-il se développer et se généraliser en France ? Ou bien est-il condamné à être réservé à quelques organisations qui auraient les moyens de piloter ces systèmes et de se doter

d'une vision de la politique sociale très affirmée. Ce modèle nécessite d'être analysé afin de proposer aux acteurs du monde du travail les moyens de mener leur réflexion.

L'ouvrage se décline en 12 chapitres, dont on peut proposer une lecture en trois grands ensembles relativement homogènes.

L'objet des quatre premiers chapitres est de proposer une mise en perspective théorique de la « logique compétence » à travers son cadre juridique, la théorie économique et l'approche gestionnaire.

Le premier chapitre (« La rémunération des compétences, aspects juridiques ») vise à délimiter le cadre légal d'application qui détermine les pratiques des employeurs. Pour Jean-Michel Lattes, la compétence n'est pas une notion juridique en soi. La législation relative aux rémunérations permet néanmoins de mettre en évidence le cadre juridique de ce mode de gestion. Par exemple, le principe à « travail égal – salaire égal » fixe des contraintes légales associées au problème d'équité interne. Dans ce cadre d'analyse, l'auteur suggère que le nouveau droit de l'égalité entre les salariés valorise davantage l'interdisciplinarité pour permettre la détermination de nouveaux critères d'évaluation des salariés juridiquement acceptables.

La difficulté de l'évaluation des compétences individuelles fonde l'analyse économique du second chapitre (« Salaire incitatif et rémunération des compétences »). Philippe Lemistre et Gabriel Tahar suggèrent que la théorie économique des incitations et les stratégies de ressources humaines fondées sur les compétences se rejoignent dans une démarche collective sensée : éliminer les comportements opportunistes, participer au développement et à la révélation des performances et du potentiel individuel. Dans ce domaine, les modèles incitatifs, le rôle de la formation initiale et surtout postscolaire, dont la Validation des Acquis de l'Expérience, sont autant de mécanismes qui permettent de révéler des compétences individuelles difficilement mesurables, du moins sans engager des coûts prohibitifs.

L'approche juridique pose un cadre collectif qui encadre des relations interindividuelles dont la théorie économique tente d'éclairer la logique. Ces relations interindividuelles déterminent les pratiques managériales au sein de chaque organisation. Le chapitre 3 (« les déterminants de l'efficacité de la rémunération des compétences : une perspective managériale ») porte précisément sur les conditions d'efficacité de la rémunération des compétences. Les pratiques sont interrogées via une modélisation théorique reposant sur la théorie de la justice organisationnelle. Asmaa Mesrar et Patrice Roussel montrent que les conditions d'efficacité sont essentiellement au nombre de deux : la crédibilité et la légitimité du système de rétribution. Cela suppose que le référentiel de compétences soit intégré dans un processus d'apprentissage organisationnel.

Les chapitres précédents dressent un premier tableau des concepts et problématiques disciplinaires autour de l'individualisation des salaires et de la logique compétence. En fonction de la discipline, salaire et rémunération présentent manifestement des définitions différentes selon que l'on adopte une vision économique, juridique ou managériale. Dans le chapitre 4 (« Salaire et Rémunération : une perspective transdisciplinaire »), Jean-Michel Lattes, Philippe Lemistre et Patrice Roussel confrontent les perspectives des différentes disciplines. La confrontation interdisciplinaire fait apparaître des divergences sur l'analyse du contenu de la rétribution. Une définition et une classification commune des éléments de rémunération sont proposées afin d'établir un consensus.

L'efficacité de l'individualisation des salaires et de la rémunération des compétences apparaît soumise à un grand nombre de contraintes et conditions pour sa mise en oeuvre. Dans

le cadre de ces limites, l'individualisation voire la « logique compétence » pourrait succéder à la « logique qualification ». En d'autres termes, des modes de gestion de main d'œuvre reposant sur les caractéristiques individuelles remplaceraient une gestion attachée à l'emploi ou au poste de travail. Toutefois, le passage de la logique qualification à la logique compétence n'est pas simple et s'inscrit dans des transformations des modes de rémunération en cours ou les deux logiques coexistent ou se superposent. Ce questionnement sur le chevauchement et/ou l'articulation entre logique qualification et logique compétence traverse l'ensemble des chapitres 5 à 8.

Dans le chapitre 5 (« Incitation et équité de la rémunération des compétences ») Laurence Baraldi et Christine Durieux rappellent que pour que la rémunération des compétences soit efficace, il faut qu'elle soit jugée équitable par les salariés. Cette équité va porter sur la transparence des règles d'évaluation, ainsi que sur la garantie du bon usage des référentiels. Un des moyens recommandés est la négociation collective qui doit permettre la création d'un cadre commun, connu et reconnu de tous, sur des éléments collectifs liés à l'emploi occupé. Logique qualification et logique compétence semblent donc devoir se superposer.

Le chapitre 6 (« De la gestion par les qualifications à la gestion par les compétences : un bouleversement dans les modes de gestion ? ») apporte un éclairage managérial. Ewan Oiry suggère que le passage de la gestion par les qualifications à la gestion par les compétences concerne essentiellement la répartition des rôles entre les acteurs. Le changement correspond à une réinterprétation des principes de gestion anciens et à une nouvelle tentative de contrôle des politiques d'individualisation déjà existantes. En d'autres termes, le passage de la logique qualification à la logique compétence est loin d'être une rupture pour l'auteur. Il s'agit aujourd'hui davantage d'une transformation, encore à son commencement, sans révolution majeure des modes de gestion de main d'œuvre antérieurs.

Ce point de vue est largement relayé par les investigations empiriques menées dans le chapitre 7 (« Formation continue, développement des compétences individuelles en Belgique - Leviers d'adaptation ou d'émancipation ? »). A partir du Panel belge des ménages, Bernard Conter et Matthieu Veinstein minorent, en effet, dans leurs conclusions le rôle des caractéristiques individuelles au profit de celles de l'emploi. Ainsi, l'importance des parcours professionnels et des conditions d'emploi dans la participation aux formations est mise en évidence. La construction des compétences via la formation semble alors relever pour une faible partie des caractéristiques individuelles essentielles, en théorie, dans le cadre de la « logique compétence ». Cette investigation menée par un sociologue et un politologue est aussi l'occasion de synthétiser l'approche sociologique des compétences souvent évoquée dans les chapitres précédents.

Au-delà des conditions de mise en œuvre de la rémunération des compétences, objet principal des quatre premiers chapitres, comment expliquer sa mise en place manifestement difficile. Le chapitre 8 (« La rémunération des compétences est-elle un bon outil d'incitation à la coopération des salariés ? Réflexions sur le paradoxe de la coopération. ») met en exergue une difficulté majeure : celle de concilier ce mode de rémunération individualisé avec une exigence de coopération accrue au sein des organisations. Selon Nathalie Richebé, la rémunération des compétences peut engendrer un comportement de retrait de certains salariés (« paradoxe de la coopération »). L'auteur conclut que pour inciter les individus à coopérer, l'entreprise doit laisser à penser qu'elle reconnaît les efforts réalisés sans que ce geste soit interprété comme le résultat d'un calcul.

Les précédents chapitres proposent différents positionnements théoriques et des résultats qui s'inscrivent dans une perspective souvent globale à l'appui d'hypothèses théoriques ou de constats d'une portée assez générale. Globalement il ressort de ces investigations que la logique compétences a de nombreux avantages mutuels pour l'employeur et le salarié. Pour

autant, sa mise en œuvre s'est heurtée jusqu'alors à ses nombreuses limites. Ceci explique vraisemblablement que la logique compétence se superpose aujourd'hui davantage à la logique qualification qu'elle ne lui succède, comme beaucoup l'avait pourtant prédit dans les années 80-90. Extrapoler cette situation pour l'avenir est toutefois, pour le moins, hasardeux pour deux raisons au moins. La première est que les différents auteurs ont proposé des pistes originales ou déjà connues afin de pallier certaines limites actuelles à la mise en œuvre de la logique compétence. La seconde raison est plus factuelle. En effet, lorsque l'on s'intéresse à des organisations ou des catégories de salariés particulières, il s'avère que la logique compétence revêt différentes formes et surtout procède d'une véritable évolution des modes de gestion de main d'œuvre. Les quatre derniers chapitres rendent compte de cette réalité et de sa diversité.

Contrairement à ce qui est souvent mis en avant, la logique compétence ne concerne pas uniquement les entreprises privées. Ainsi, le chapitre 9 (« Systèmes de classification et de rémunération par les compétences : le cas de la branche des missions locales ») est une analyse fine des pratiques de gestion au sein d'organismes publiques ou parapubliques. A partir d'une étude de la branche des missions locales, Michel Parlier met en évidence la diversité des mises en œuvre des systèmes de classification et de rémunération négociés en se fondant sur un dispositif de gestion par les compétences. L'étude met également en exergue la répartition des rôles de la branche et des établissements. L'analyse proposée par l'auteur devrait permettre à de nombreux acteurs économiques de prendre appui sur la démarche présentée, pour développer un système de rémunération des compétences, tant dans des établissements publics que privés.

Le chapitre 10 (« Politiques RH VAE : Une étude sur données individuelles d'une entreprise de microélectronique ») propose une exploitation statistique des déterminants des salaires au sein d'une entreprise privée ayant mis en place une gestion de son personnel par les compétences. Pierre Béret et Marella Lewandowski exploitent des données individuelles d'entreprise croisées avec l'examen des politiques de gestion par les compétences. Leur analyse fournit un exemple qui éclaire les logiques internes des entreprises qui, via la formation, appliquent une régulation conjointe des rémunérations par la qualification et les compétences.

La logique compétence présente donc des réalités multiples au sein des organisations. Les caractéristiques de l'employeur ne déterminent évidemment pas à elles seules les différentes « logiques compétences ». Les parcours individuels et/ou le type d'emplois occupé différencient aussi les modalités pratiques de mise en œuvre de ce mode de gestion et son appropriation par les individus. Le cas particulier des salariés qui obtiennent des certifications postsecondaires fait l'objet du Chapitre 11 – (« Le salaire récompense-t-il les compétences ? »). Ce dernier rend compte et analyse les résultats d'une enquête auprès des étudiants salariés du Conservatoire national des Arts et Métiers de Paris. Fabienne Berton s'appuie non seulement sur la théorie économique mais aussi sur la conception sociologique de la compétence. Dans cette perspective, le modèle de la compétence postule que les capacités professionnelles des individus sont le produit conjoint des systèmes de formation et d'emploi. Cette construction conjointe est confirmée par l'étude d'une population d'adultes, actifs, sortis de différents cursus de formation suivis en cours du soir au Conservatoire national des Arts et Métiers à Paris.

Le dernier chapitre est un chapitre prospectif pour une catégorie particulière : les enseignants du secondaire (« Rémunérer les compétences des enseignants du secondaire - Une confrontation à la théorie économique pour faire évoluer les pratiques salariales dans l'administration »). Françoise Larré et Jean-Michel Plassard font le bilan des recherches de la théorie des incitations appliquée à la rémunération des enseignants en les confrontant aux investigations empiriques internationales. Dans ce cadre, ils mettent en évidence l'intérêt

d'une rémunération fondée sur les compétences pour les enseignants et proposent des adaptations pour la France.

Dans la conclusion, Bernard Conter, Jean-Michel Lattes, Philippe Lemistre et Patrice Roussel se livrent à une analyse interdisciplinaire et à une analyse prescriptive de l'individualisation des salaires et de la rémunération des compétences.