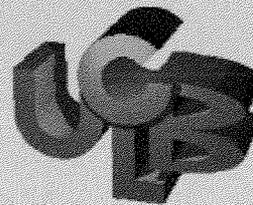


Ecole Nationale Supérieure
des Sciences de l'Information
et des Bibliothèques



Université Claude Bernard Lyon 1
43, boulevard du 11 Novembre 1918
69622 VILLEURBANNE CEDEX

DESS Ingénierie Documentaire

Rapport de recherche bibliographique

**LA GESTION DE L'ARTICULATION
ENTRE COMPETENCES ET QUALIFICATION-REMUNERATION**

Annie FOUJOLS

sous la direction de

Philippe BONNEFOND
Entreprise et Personnel
Lyon

Année 1999-2000

BIBLIOTHEQUE DE L'ENSSIB

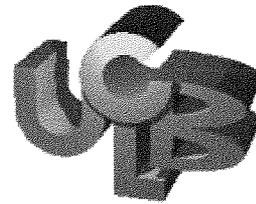


8141909

M 2000 ID 13



**Ecole Nationale Supérieure
des Sciences de l'Information
et des Bibliothèques**



**Université Claude Bernard Lyon 1
43, boulevard du 11 Novembre 1918
69622 VILLEURBANNE CEDEX**

DESS Ingénierie Documentaire



Rapport de recherche bibliographique

**LA GESTION DE L'ARTICULATION
ENTRE COMPETENCES ET QUALIFICATION-REMUNERATION**

Annie FOUJOLS

sous la direction de

Philippe BONNEFOND
Entreprise et Personnel
Lyon

Année 1999-2000

LA GESTION DE L'ARTICULATION ENTRE COMPETENCES ET QUALIFICATION-REMUNERATION

Annie FOIJOLS
DESSID 1999-2000

RESUME

Les effets de la mondialisation et les nouvelles technologies de l'information bouleversent l'organisation du travail.

Pour faire face à ces nouveaux enjeux, les entreprises explorent depuis une vingtaine d'années, des démarches de gestion des ressources humaines qui sollicitent la notion de compétence.

L'intégration de la reconnaissance des compétences dans les pratiques de rémunération est un sujet en question aujourd'hui en France.

MOTS-CLES

Compétences professionnelles – qualification - classification des emplois - rémunération – rémunération des compétences.

ABSTRACT

Globalisation and new information technologies have disturbed work organization. To face such new stakes, for twenty years, firms have been exploring steps of human resource management that refer to the concept of competence.

Therefore, the integration of recognition of competencies in remuneration practices is an important question nowadays in France.

KEYWORDS

Skills – competencies – competences – occupational qualification – vocational qualification – job classification – wages and salaries – competency-based pay.

METHODOLOGIE

1. La présentation de la recherche	p. 3
11. Le demandeur	p. 3
12. Le sujet	p. 3
2. La recherche	p. 5
21. Les descripteurs – la stratégie d’interrogation	p. 5
22. La stratégie de recherche	p. 6
221. Les principes de progression	p. 6
222. Les principes de choix des sources	p. 7
223. Le principe de présentation des résultats	p. 7
23. La recherche – les résultats	p. 7
231. La première étape de recherche	p. 7
2311. Les organismes spécialisés	p. 7
23111. L’ANACT	p. 9
23112. Le CEREQ	p. 10
23113. Le site du Mouvement des Entreprises de France (MEDEF)	p. 10
2312. Les sources bibliographiques et documentaires informatisées	p. 10
23121. FRANCIS	p. 11
23122. DELPHES	p. 12
23123. ESOP	p. 13
23124. Autres sources bibliographiques	p. 13
23125. DOCTHESES	p. 14
23126. Les catalogues de bibliothèques en ligne	p. 14
232. La deuxième étape de recherche	p. 16
2321. La consolidation des premiers résultats	p. 16
23211. L’exploitation de filières	p. 16
23212. L’exploitation des bibliographies d’articles et de monographies	p. 17
23213. Les contacts ciblés	p. 17
2322. Les recherches sur Internet	p. 19
2322. Les annuaires et moteurs de recherche	p. 19
23222. La recherche de listes de diffusion et de forums	p. 20
2323. L’actualisation des résultats	p. 20
24. La localisation et l’accès aux documents	p. 21
3. Le bilan et les quantifications	p. 21

SYNTHESE

Introduction	p. 23
1. La remise en cause d’un ordre existant	p. 24
11. La construction initiale reliant organisation, classification/qualification et rémunération	p. 24
12. Poste/qualification et compétences : substitution ou articulation ?	p. 24
2. La recherche de nouveaux modes de fonctionnement et de nouveaux repères	p. 26
21. Les débats et les propositions des experts autour de l’articulation qualification/rémunération et compétences	p. 26
211. Des questions, des réticences, des risques évoqués	p. 26
212. La proposition d’une typologie de modèles de rémunération des compétences	p. 27
22. La problématique compétences abordée par les partenaires sociaux	p. 28
Conclusion	p. 30

BIBLIOGRAPHIE

Normes et classement des références	p. 31
1. Articles	p. 31
2. Ouvrages	p. 34
3. Contributions à des monographies	p. 35
4. Cahiers et Papiers de recherche – Rapports	p. 35
5. Thèses	p. 36
6. Etudes	p. 37
7. Actes de congrès – Communications – Autres manifestations	p. 37
Sigles - Abréviations	p. 38

METHODOLOGIE

1 . Présentation de la recherche

11 . Le demandeur

Le commanditaire de cette recherche, Philippe Bonnefond, est directeur d'études à l'Institut Entreprise et Personnel : dans ce cadre, il est responsable d'une étude – en cours – sur l'articulation compétences/qualification et assure notamment des formations de responsables des ressources humaines sur ces questions. Par ailleurs, il intervient à l'université Lyon II dans le cadre des DESS de sociologie et de psychologie du travail.

Philippe Bonnefond travaille sur la problématique compétences depuis une dizaine d'années et il collabore avec Gérard Donnadiou auteur de plusieurs ouvrages et articles sur les thèmes classification/qualification/rémunération.

Entreprise et Personnel – Institut d'étude et de développement – est une association regroupant un réseau de près de 120 entreprises et intervient en matière de conseil, études, échanges, information-documentation et formations sur les domaines de gestion des ressources humaines, politiques d'emploi, modes de management, fonction ressources humaines, information et communication, relations sociales, formation et développement de compétences, efficacité des organisations et équipes de travail.

69 quai de Grenelle - 75015 Paris
26 rue Louis Blanc - 69006 Lyon
<http://www.entreprise-personnel.com/>

12 . Le sujet

Suivant les termes du courrier de mission du 8 décembre 1999, la recherche confiée par le demandeur porte sur un sujet précis qui se situe à l'interface de trois domaines classiques de la GRH : la gestion des compétences, la gestion des classifications-qualifications et la gestion des rémunérations, le libellé initial étant :

La gestion de l'articulation entre compétences et qualification-rémunération

Le commanditaire attend de cette recherche bibliographique et documentaire qu'elle lui permette d'approfondir l'étude des discours, méthodes et outils contribuant à répondre aux trois questions suivantes : faut-il articuler ? pourquoi articuler ? comment articuler compétences et qualification-rémunération ?

Un travail préalable avec le demandeur a permis de cerner ses attentes et de cadrer le thème de travail :

Il était clair, compte tenu du libellé du sujet, que les documents portant exclusivement sur les classifications, la notion de qualification ou la rémunération, sans lien avec la notion de compétences, ne rentraient pas dans le champ de la recherche.

Il a été précisé de plus que les thèmes liés aux compétences - démarches compétences, organisation qualifiante, méthodes de validation et de certification, formation

professionnelle ...- ne devaient pas a priori être retenus s'ils n'abordaient pas la dimension rémunération.

La problématique centrale - la rémunération des compétences - ayant ainsi été définie, il a été précisé qu'il s'agissait de rechercher les références de documents la traitant ou l'évoquant simplement ; dans ce cadre, les écrits de chercheurs, de gestionnaires, ainsi que la position des partenaires sociaux étaient attendus

Par ailleurs, il a été arrêté que le cas français était l'objet de la recherche : cela n'excluait pas les documents présentant des comparaisons internationales mais rendait peu utile la recherche de documents relatant exclusivement la situation dans d'autres pays.

Il était établi d'emblée que l'apparition en France de la dimension rémunération au sein d'une démarche compétences était récente et se situait approximativement au début des années 90, les développements sur ce thème étant d'actualité.

Il a été précisé que la recherche devait, certes, porter sur la décennie, mais plus particulièrement sur la période la plus récente.

Ainsi ont été approchés les objectifs et le cadre du thème de recherche :

**la gestion de l'articulation entre compétences et qualification-rémunération
en France
dans les années 90**

De fait, le listage de mots-clé correspondants a été réalisé :

compétences professionnelles et qualification

compétences professionnelles et classifications

et plus particulièrement, **compétences professionnelles et rémunération**

s'agissant d'un sujet portant spécifiquement sur une articulation de concepts, l'opérateur booléen « et » s'impose d'emblée.

Il est à noter que ces concepts sont manipulés par différents intervenants - sociologues, micro-économistes, praticiens d'entreprise, consultants, partenaires sociaux... - et qu'ils ne sont pas totalement stabilisés, aussi était-il important de disposer des définitions auxquelles se réfère le demandeur de cette recherche :

compétences : ensemble de connaissances, savoir-faire, et comportements structurés en fonction d'un but dans un contexte de travail

classification : système de gestion qui permet de positionner sur une échelle qualitative ou quantitative la valeur relative des situations de travail au sein de l'organisation

qualification : la qualification désigne la position sociale de la personne dans la hiérarchie des classifications professionnelles compte tenu des exigences requises par l'emploi occupé et compte tenu de l'appréciation des compétences prouvées par la personne en situations professionnelles

La recherche en anglais ne rentrait pas dans la mission, néanmoins il est intéressant de préciser ici que des appellations appropriées et nuancées existent dans cette langue dans la mesure, bien sûr, où des systèmes de rémunération des compétences ou/et des connaissances sont implantés dans des pays anglo-saxons (43) :

rémunération des compétences : competency-based pay

rémunération selon les savoir-faire : skill-based pay

rémunération multi savoir-faire : multi-skills pay
rémunération selon les connaissances : knowledge-based pay

plus généralement, les mots-clé anglais sur ce sujet sont :

compétences : competences – competencies – abilities – skills
qualifications : vocational qualifications – occupational qualifications
rémunération : wage and salary – system remuneration
classification : job classification

2 . La recherche

21 . Les descripteurs – la stratégie d’interrogation

Pour définir les descripteurs, j’ai consulté :

- Le Répertoire d’Autorités Matières Encyclopédique Analytique et Unifié (RAMEAU)
- le thesaurus de Delphes. Paris. CCIP. 1993
- Le thesaurus de la Banque d’Information politique et d’Actualité (BIPA) de la Documentation Française
- Le thesaurus du Management et de l’Economie. VANDIJK M. PARIS. 1986
- L’ouvrage «Vocabulaire d’indexation des Sciences Economiques et de Gestion » . SILEM, A. Paris. CNRS. 1992

Ainsi ont été repérés les descripteurs suivants :

COMPETENCE(s)
COMPETENCE(s) PROFESSIONNELLE(s)

QUALIFICATION
QUALIFICATION(s) PROFESSIONNELLE(s)

CLASSIFICATION
CLASSIFICATION DES EMPLOIS
GRILLE DE CLASSIFICATION DES EMPLOIS
QUALIFICATION DES EMPLOIS
EMPLOI—EVALUATION

REMUNERATION
REMUNERATION DU TRAVAIL
SALAIRE(s)
POLITIQUE(s) SALARIALE(s)
SYSTEME DE REMUNERATION

Sur ces bases, une adaptation a été réalisée pour chaque source de façon à utiliser les descripteurs opérants et la syntaxe d’interrogation appropriée : d’autres descripteurs ont pu être observés en cours de recherche, SALAIRE AU MERITE, PERSONNEL--EVALUATION et PERSONNEL—DIRECTION, notamment.

J’ai rencontré quelques difficultés avec les descripteurs :

La polysémie des termes compétence et classification, est gênante sur les sources généralistes, le premier terme donnant des résultats dans les domaines juridiques ou médicaux, le second ramenant des références scientifiques.

Par ailleurs, compétence, rémunération et salaire sont des concepts utilisés par des experts mais sont également des mots du langage courant, ce qui rend peu efficace une recherche sur Internet.

Plus particulièrement, sur les sources indexées avec RAMEAU par exemple, les termes compétence et qualification sont confondus, ce qui se révèle être un problème dans une recherche où le thème est précisément lié à l'opposition ou, à tout le moins, à la différenciation des deux concepts.

Plus globalement, il y a un certain paradoxe à utiliser un langage « contrôlé » s'agissant de concepts non stabilisés. J'ai pu constater que certains choix d'indexation étaient en décalage assez net avec le contenu des documents : ainsi, les descripteurs PERSONNEL—EVALUATION et SALAIRE AU MERITE ne sont pas très appropriés pour représenter un ouvrage sur la rémunération des compétences (trouvé sur le réseau SIBIL), ces concepts étant généralement associés à la notion de performance.

J'ai souvent préféré élargir l'interrogation à d'autres champs que les seuls descripteurs (titre, résumé).

Le concept COMPETENCE a été croisé (ET) avec les trois autres concepts reliés par l'opérateur (OU). L'interrogation par équation isolée - COMPETENCE ET REMUNERATION, COMPETENCE ET CLASSIFICATION, COMPETENCE ET QUALIFICATION - a parfois été préférée de façon à repérer plus directement les résultats de la première équation (avec gestion des doublons).

Constatant souvent du silence, j'ai parfois réalisé les interrogations uniquement sur COMPETENCE(s), « COMPETENCE(s) PROFESSIONNELLE(s) » ; cette formule est consommatrice de temps et n'a pas donné de résultats complémentaires.

22 . La stratégie de recherche

221 . Principes de progression

Compte-tenu des caractéristiques du sujet – thème précis et actuellement en développement - j'ai envisagé de conduire les recherches en deux étapes :

Une première étape de recherche au cours de laquelle, en parallèle, j'ai cherché à utiliser :

- des sources spécialisées - organismes, institutions... - susceptibles de travailler sur ces questions et de produire des documents sur les thèmes qualification/rémunération/compétences
- les ressources bibliographiques et documentaires informatisées – bases de données, cédéroms, catalogues de bibliothèques... ..

Une deuxième étape en trois temps :

- consolidation des premiers résultats notamment par exploitation de « filières » et prises de contacts ciblés définis en fonction des premiers constats
- élargissement de la recherche notamment par l'utilisation d'Internet
- et, enfin, une phase d'actualisation.

222 . Les principes généraux de choix des sources

J'ai cadré les domaines sous lesquels rentraient les thèmes du sujet en me référant aux catégories de la BIPA :

↳ La catégorie TRAVAIL recouvre : classification – qualification – organisation du travail – sociologie du travail – partenaires sociaux – organisation professionnelle – syndicat – droit du travail – rémunération

↳ La catégorie ENTREPRISE correspond à : gestion des ressources humaines

Sur cette base, j'ai fait une recherche me permettant d'identifier des organismes travaillant directement sur ces domaines (partie 2311).

Par ailleurs, j'ai listé les ressources documentaires et bibliographiques appropriées à cette recherche et se trouvant immédiatement à ma disposition à la bibliothèque de l'Enssib ou via le site de l'Enssib et sur la ville de Lyon (partie 2312).

Les sources offrant des résumés ont été plus particulièrement recherchées : cette orientation était justifiée par deux considérations : d'une part, me faciliter la sélection des références compte tenu de la précision du thème, d'autre part, la possibilité de disposer des résumés et/ou des photocopies d'articles était une attente du commanditaire.

J'ai privilégié les ressources directement accessibles et gratuites.

Compte tenu du cadrage du sujet sur le cas français, je n'ai pas retenu les bases de données commerciales, essentiellement étrangères, y compris, ABI/INFORM et HELECON accessibles gratuitement sous forme cédérom à LYON III et/ou à l'Ecole de Management.

223 . Le principe de présentation des résultats

Pour chaque source :

J'indique le nombre de références pré-sélectionnées parmi tous les résultats et étudiées, puis, le nombre de références effectivement retenues pour la bibliographie après sélection définitive : ces chiffres donnent une information sur la production de la source.

Je présente ensuite des informations relatives aux redondances : nombre de références antérieurement/ultérieurement repérées. Le solde permet de comptabiliser les références qui n'ont été trouvées qu'une fois.

23 . La recherche – les résultats

231 . La première étape de recherche

2311 . Les organismes spécialisés

Pour repérer les organismes et institutions susceptibles de travailler sur les classifications/qualifications, les compétences et les rémunérations, j'ai utilisé diverses ressources :

- Des annuaires disponibles à l'Enssib
 - . Le Répertoire des annuaires professionnels français
 - . France Annuaires
 - . Le Bottin Administratif
 - . L'Annuaire National de l'Enseignement Supérieur

- Des sources en ligne

Une recherche par l'annuaire Yahoo m'a permis de trouver le site Ressources web, qui répertorie des sites francophones consacrés aux ressources humaines

<http://www.ressouces-web.com/rh/organismes/organism.htm>

le site HRNet qui recense les sites professionnels dans le domaine des ressources humaines, également signalé dans cette catégorie, est maintenant fermé

Le site Admifrance

<http://www.amifrance.fr>

Le site des Ressources sur Internet en Management et Economie (RIME)

<http://www.ccip.fr/rime.recherche.htm>

La liste des membres du réseau de la base Documentation automatisée en Gestion des Entreprises (DOGE) de l'Institut de l'Information Scientifique et Technique

<http://www.inist.fr/Francis/resdoge.htm> et le site Economics Department

Institutes and Research Centers (EDIRC) qui fournit la liste des centres de recherche français en économie et en gestion à l'adresse

<http://ideas.uqam.ca/EDIRC/france.html>

Cette recherche m'a permis de constater qu'il existait une quantité importante d'organismes susceptibles de répondre à mes attentes et notamment :

Des ministères ou organismes institutionnels internationaux ou nationaux dont :

- . L'Organisation Internationale du Travail (OIT)
- . Le Ministère de l'emploi et de la solidarité
- . L'Agence Nationale pour l'Aménagement des Conditions de Travail (ANACT)
- . Le Centre d'Etudes et de Recherches sur les Qualifications (CEREQ)
- . Le Conservatoire National des Arts et Métiers (CNAM)

Des organismes oeuvrant dans le domaine de la formation professionnelle dont :

- . Le Centre pour le développement de l'information sur la formation permanente (CENTRE INFFO)
- . Le Centre Européen pour le Développement de la Formation Professionnelle (CEDEFOP)

Des associations dont :

- . L'Association Nationale des Directeurs et cadres de la fonction Personnel (ANDCP)
- . L'Association pour l'Emploi des Cadres (APEC)
- . Le Groupement des animateurs et Responsables de Formation (G ARF)

Des consultants et des cabinets de conseil en gestion et management

Des groupes de recherche des universités, des Instituts d'Administration des Entreprises (IAE), des écoles supérieures de commerce.

Des organisations professionnelles et syndicats :

- . Le Mouvement des Entreprises de France, ex-Confédération du Patronat Français (MEDEF, ex-CNPF)
- . Les syndicats de salariés

Parmi cette liste, non exhaustive, j'ai sélectionné trois organismes :

↳ l'ANACT et le CEREQ

. la mission de ces deux organismes semblait a priori être en relation assez directe avec tout ou partie du thème à traiter

. ces organismes sont des centres de documentation spécialisés et sont responsables de différentes publications

. une visite préalable des sites m'a permis de constater que des recherches étaient possibles et que les références étaient enrichies de résumés.

↳ J'ai fait une visite du site du MEDEF, car, en réalisant une recherche préparatoire sur l'actualité du thème sur les sites des quotidiens Le Monde et Les Echos, j'avais constaté que cet organisme travaillait sur les thèmes formation professionnelle et compétences

Il est clair que ce repérage initial d'organismes a été réutilisé lors de la deuxième étape de recherche et qu'il m'a aidée dans l'étude des résultats.

Cette liste d'organismes couvre les trois niveaux de déclinaison du thème de recherche : la théorie, les méthodes, le volet social.

23111 . L'ANACT

l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail

4, quai des Etroits 69623 LYON cedex

<http://www.anact.fr> [10 décembre 1999]

Etablissement public à caractère administratif

Secteurs d'activité : Emploi, Entreprise, Santé, Travail

Le site de l'ANACT propose plusieurs services et plusieurs thèmes. J'ai plus particulièrement exploré un thème : Compétences, Travail, Emploi.

Sous ce thème, deux rubriques ont été utilisées :

- Publications

cette rubrique présente les dernières publications de l'ANACT sur le thème choisi, ouvrages, et articles extraits de périodiques édités par cet organisme dont la revue Travail & changement.

- Bibliographie

Au-delà des publications de l'ANACT, le site propose une bibliographie en ligne sur le thème des compétences.

Le site présente tous les services du centre de documentation, il permet d'accéder à une revue de presse thématique, à différentes ressources du Web et de prendre connaissance des différents thèmes de travail de l'ANACT.

J'ai repéré le bulletin bibliographique Mots-clés, supplément de la revue Travail & Changement : je l'ai utilisé lors de la deuxième phase de recherche.

Un document sur la Reconnaissance des compétences est annoncé « à paraître », dans les Cahiers de l'ANACT.

Résultats

15 références étudiées

13 références retenues dont 10 repérées
postérieurement

Estimation

Du coût : communication au tarif local

Du temps : 2 heures

23112 . Le CEREQ

Centre d'Etudes et de Recherches sur les Qualifications

10, place Joliette BP 176 13474 Marseille cedex 02

<http://www.cereq.fr> [14 décembre 1999]

Etablissement public à caractère administratif

Secteurs d'activité : Emploi, Entreprise, Formation Professionnelle, Travail

Le site du CEREQ présente tous les sites qui lui sont associés, ainsi que ses publications dont le revue Formation Emploi et il permet une recherche sur un fonds documentaire créé en 1971 sur les thèmes couverts par les chercheurs de l'organisme.

Deux bases de données sont accessibles :

Formation-Emploi

14 000 références d'ouvrages, études, rapports et articles de périodiques

mise à jour mensuelle

auteurs - titre – édition – titre de la revue – résumé

Revues

445 périodiques « vivants » et 255 ayant cessé de paraître

titre de la revue – adresse de l'éditeur – état de la collection

La base Formation-Emploi peut être interrogée en mode assisté et en mode expert :

j'ai utilisé cette deuxième possibilité : notamment en croisant les descripteurs SALAIRE et COMPETENCE, j'ai eu 30 résultats :

Résultats

10 références étudiées

10 références retenues dont 4 déjà repérées sur le site de l'ANACT et 5 références repérées ultérieurement

Estimation

Coût : communication au tarif local

Temps : 2 heures

23113 . Le site du Mouvement des Entreprises de France (MEDEF)

<http://www.medef.fr> [17 décembre 1999]

Sur un plan documentaire, cet organisme propose une rubrique Kiosque :

- Publications à commander

Cinq publications sont présentées (sommaires et/ou extraits) dont la Revue des Entreprises.

- Publications à télécharger

Dans cette partie du site, sous l'appellation « Journées internationales de la formation professionnelle à Deauville », on trouve un ensemble de 11 livrets correspondant aux travaux préparatoires desdites journées organisées en octobre 1998

<http://www.medef.fr/francais/librairie/htmb/p-deauville.htm>

Une bibliographie complète chaque livret, soit 445 références (avec les doublons) couvrant largement les thématiques compétence et formation.

Résultats

1 référence
seuls ont été retenus dans la bibliographie les
livrets évoquant la rémunération des compétences

estimation
coût : communication au tarif local
temps : 1 heure

2312 . Les sources bibliographiques et documentaires informatisées

23121 . FRANCIS

Description : <http://www.inist.fr/cdrom/fserveurs.htm>

Producteur : institut de l'information scientifique et technique (INIST – CNRS)

accès : en ligne par les diffuseurs QUESTEL et RLG, par minitel 0836293601 et par cédérom
volume, nature : 1 million 700 000 références bibliographiques (périodiques, ouvrages,
compte rendus, thèses, rapports)

domaines : sciences humaines, sociales et économiques

mise à jour de la base de données : depuis 1972 mise à jour mensuel

J'ai utilisé la recherche experte avec recours au dictionnaire et/ou, le mode assisté.

cédérom 1997-1998 :

j'ai démarré en interrogeant sur le lexique implicite : LI = COMPETENCE* ET (LI = CLASSIFICATION QUALIFICATION* REMUNERATION SALAIRE*)

En individualisant les trois équations, j'ai constaté que le descripteur QUALIFICATION était à l'origine du bruit : ainsi, j'ai conduit mes interrogations en trois étapes :

- interrogation sur le lexique implicite : LI = COMPETENCE*
ET (LI = CLASSIFICATION REMUNERATION SALAIRE*)

51

- Pour croiser COMPETENCE et QUALIFICATION je suis passée par le mode assisté de façon à affiner les concepts : (DXF = « COMPETENCE PERFORMANCE » OU « COMPETENCE PROFESSIONNELLE ») ET (DXF = « QUALIFICATION PROFESSIONNELLE » OU « NOUVELLES QUALIFICATIONS »)

6

- enfin, j'ai fait un recoupement entre le descripteur COMPETENCE et des types de supports ce qui a provoqué beaucoup de bruit : je suis donc passé par le mode assisté pour sérier : (DXF = « COMPETENCE PERFORMANCE » OU « COMPETENCE PROFESSIONNELLE ») ET (TD = « CON » « RAP » « PAP »)

37

céderom 1991-1996

avec une stratégie équivalente en 3 étapes, j'ai obtenu 64 références (avec les doublons).

Résultats	
1997-1998	12 références étudiées 8 retenues dont 4 repérées postérieurement
1991-1996	9 références étudiées 2 retenues dont 1 déjà repérée et 1 repérée postérieurement
estimation	
coût : gratuit	
temps : 3 heures	

23122 . DELPHES

Description : <http://www.ccip.fr/die/delphes.htm>

Producteur : Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris (CCIP)

Accès : en ligne par les diffuseurs QUESTEL et DIALOG CORPORATION, par Minitel 08 36 29 00 00 et par céderom

Volume, nature : 900 périodiques - 720 000 résumés d'articles de la presse économique française et étrangère

Domaines : produits et marchés – vie des entreprises – gestion – environnement économique et financier

Mise à jour de la base de données : depuis 1980, mise à jour hebdomadaire

Mise à disposition du céderom : depuis 1983, mise à disposition tous les trois mois

Recherche sur le serveur DIALOG :

J'avais fait, à titre d'exercice, une interrogation de la base DELPHES sur le serveur DIALOG et obtenu une trentaine de résultats : je n'avais pu retenir aucune référence suite à cette première approche notamment parce que ces résultats étaient souvent « régionaux ».

Une déconnexion était intervenue en cours de consultation.

J'ai choisi de vérifier la pertinence de cette source en continuant mes interrogations sur le céderom préalablement à un nouveau recours.

Recherche sur le céderom :

Cette recherche a été effectuée à la bibliothèque Droit-Gestion de l'université Lyon III.

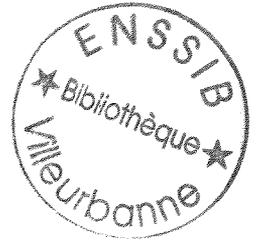
J'ai fait une recherche en mode expert et obtenu 43 références (avec les doublons) :

- . par le Basic Index (BI) sur les termes COMPETENCE et REMUNERATION
- . j'ai interrogé par les descripteurs (DEF) de la recherche
- . sur la revue Personnel ANDCP (SO) associés aux descripteurs COMPETENCE PROFESSIONNELLE et REMUNERATION
- . Enfin, j'ai cherché à visualiser les dernières références sur le descripteur : COMPETENCE PROFESSIONNELLE et l'année 1999 (DA)

Résultat

5 références étudiées
5 retenues dont 3 déjà repérées et 1 repérée
postérieurement

estimation
coût : gratuit
temps : 1 heure 30



Compte tenu de ces résultats je n'ai pas réutilisé DELPHES sur le serveur commercial DIALOG.

23123 . ESOP

Description

Producteur : Fondation Nationale des Sciences Politiques (FNSP)

Accès : cédérom Economie, Social, Politique

Volume, nature : 6000 périodiques – références bibliographiques

Domaine : vie économique, sociale, politique et culturelle depuis 194

Mise à jour : depuis 1996, mise à jour bimestrielle

J'ai consulté le cédérom à la bibliothèque Droit-Gestion de l'université Lyon III

j'ai conduit une recherche, équation par équation, et obtenu ainsi 72 références (avec les doublons) :

Résultat

5 références intéressantes
5 références retenues dont 4 déjà repérées

Estimation
coût : gratuit
temps : 40 minutes

23124 . Autres sources bibliographiques

J'ai plus rapidement interrogé, par mots-clés :

- la base FRIPES de l'IEP de Lyon,
<http://iep/univ-lyon2.fr/Documentation/fripes.html>

- le service article@inist, la base de données catalographiques de l'Institut de l'Information Scientifique et Technique,
<http://services.inist.fr/public/fre/constl.htm>

- SWETSNET, service électronique de fourniture de sommaires de périodiques, géré par l'agence d'abonnements Europériodiques, accessible à la bibliothèque Droit-Gestion de l'université de LYON III

Résultat

6 références intéressantes
6 références retenues dont 5 déjà repérées

Estimation

coût : gratuit ou communication tarif local
temps : 2 heures

23125 . DOCTHESES

Description

Producteur : l'Agence Bibliographique de l'Enseignement Supérieur (ABES) – Ministère chargé de l'enseignement supérieur et de la recherche

Accès : cédérom

Volume, nature : 347 268 thèses françaises en 1999

Domaine : droit, lettres, sciences humaines et sociales, théologie, économie et gestion, sciences, médecine, pharmacie, science vétérinaire

Mise à jour : depuis 1972 semestrielle

J'ai utilisé le cédérom DOCTHESES pour retrouver une thèse repérée à partir d'une monographie du même auteur.

J'ai construit ma recherche autour de cette référence en utilisant les possibilités d'interrogation de ce cédérom :

- repérage et utilisation des descripteurs de cette référence initiale
- recherche des thèses préparées avec le même directeur de thèse
- recherche des thèses préparées dans la même discipline avec sélection des plus récentes

Résultats

7 références étudiées
2 références retenues (déjà repérées)

estimation

coût : gratuit
temps : 40 minutes

23126 . Les catalogues de bibliothèques en ligne

La précision du thème de recherche n'a pas rendu cette phase de travail aisée

Il est certain que des ouvrages généraux portant soit sur les compétences soit sur les rémunérations sont susceptibles de contenir une évocation des articulations classification/qualification, rémunération/compétences, mais leur repérage est difficile lors d'une recherche sur les catalogues en ligne : bruit sur l'un ou l'autre des descripteurs – silence

ou/et inintérêt suite à équation booléenne (et) - pas de résumés ou de sommaires pour faire une analyse des résultats.

Par ailleurs, la commande ne portait pas sur les ouvrages généralistes, mais visait la recherche de monographies plus nettement centrées sur la problématique précisément définie.

J'ai utilisé le catalogue de LYON III, ceux du réseau REDOC (Grenoble), et j'ai fait une interrogation de BNOPALEplus.

- Le catalogue de la bibliothèque de l'université de LYON III

http://www.scd.univ-lyon3.fr/cgi-bin/frameset_cataloguecherchemots.asp

J'ai d'abord testé l'intersection de COMPETENCE et REMUNERATION et obtenu un silence quasiment absolu

j'ai alors consulté l'index et interrogé sur le sujet

QUALIFICATION* PROFESSIONNELLE* 31

S'agissant d'une interrogation sur sujet et titre, j'ai rajouté
COMPETENCE* 35

<p><u>Résultats</u> 6 références étudiées 6 références retenues dont 4 déjà repérées et 2 trouvées ultérieurement</p> <p>Estimation Coût : communication au tarif local Temps : 30 minutes</p>
--

- Le réseau REDOC – Grenoble

<http://www.upmf-grenoble.fr/POLE/REDOC/catalogues.html>

J'ai utilisé la recherche séparée des catalogues

- Le catalogue du Groupe Ecole Supérieure de Commerce

interrogation sur tous les champs :

COMPETENCE* et QUALIFICATION* 5

COMPETENCE* et CLASSIFICATION* 0

COMPETENCE* et REMUNERATION* 4

- Le catalogue du Centre Départemental de Documentation du Travail

Le CDDT est le centre de documentation de l'Institut d'Etudes Sociales (IES)

COMPETENCE* et QUALIFICATION* 23

COMPETENCE* et CLASSIFICATION* 3

COMPETENCE* et REMUNERATION* 0

<p><u>Résultats</u> ESC : 5 références étudiées 3 références retenues dont 2 déjà connues CDDT : 4 références étudiées 3 références retenues dont 3 déjà connues</p> <p>Estimation Coût : communication au tarif local Temps : 1 heure</p>
--

- Le catalogue de la Bibliothèque Nationale de France BNOPALEplus
<http://catalogue.bnf.fr/>

- Interrogation par sujet :
L'interrogation par sujet donne logiquement beaucoup de bruit et l'intersection QUALIFICATIONS ET SALAIRES aboutit à 5 résultats non retenus
- Interrogation par les titres :
Sans résultats complémentaires pour la recherche sur le terme COMPETENCE
- Utilisation du bouton REBONDIR pour explorer quelques sujets (PERSONNEL—DIRECTION), des éditeurs ou des auteurs.

J'ai utilisé les données issues de la BNF pour compléter des signalements d'ouvrages trouvés par d'autres biais.

232 . Deuxième étape de recherche

2321 . Consolidation des premiers résultats

23211 . Exploitation de filières

J'ai fait un repérage des groupes de recherche ou des Ecoles travaillant ou susceptibles de travailler sur les thèmes, en rapprochant les éléments extraits de la première étape de recherche (origine des papiers de recherche et des thèses – partenariats identifiés) et les renseignements tirés de DOGE et EDIRC (notamment s'agissant des spécialisations et orientations de ces groupes ou écoles).

J'ai visité plusieurs sites d'Ecoles ou de groupes de recherche ainsi repérés avec des résultats dans cinq d'entre eux :

Le Groupe de Recherche en Gestion des ORganisations (GREGOR) - IAE de Paris
Les papiers de recherche sont en ligne : <http://www.univ-paris1.fr/GREGOR/>

Résultat

1 référence et le papier de recherche
1 papier de recherche d'une référence déjà repérée

Ecole des Hautes Etudes Commerciales (HEC) – Jouy en Josas
Des papiers de recherche sont en ligne ou peuvent être commandés gratuitement
<http://www.hec.fr>

Résultat

1 papier de recherche d'une référence déjà repérée

Ecole supérieure de commerce de Nantes
<http://www.escna.fr>

Résultat

1 référence

Ecole Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales (ESSEC) – Cergy Pontoise
<http://www.essec.fr>

Résultat

1 référence

Le Laboratoire Interdisciplinaire de Recherche sur Les Ressources Humaines et l'Emploi (LIRHE) - université de Toulouse 1 – centre partenaire du CEREQ

<http://www.univ-tlse1.fr/recherche/equipes/LIRHE.html>

Résultat

2 références

Résultats

5 références étudiées

4 retenues

Estimation

Coût : communication au tarif local

Temps : 2 heures

23212 . Exploitation des bibliographies d'articles et monographies

Une partie des références a été sélectionnée à partir des bibliographies de documents primaires initialement repérés.

Cette sélection présente un inconvénient majeur : les références ne sont pas toujours complètes et ne peuvent être restituées dans leur intégralité sauf à engager de nouvelles recherches consommatrices de temps.

Par ailleurs, la sélection est effectuée « en aveugle » uniquement sur les deux éléments que sont le titre et les thèmes de travail habituels de l'auteur si celui ci est déjà identifié et cerné .

Résultats

11 références étudiées

les références déjà repérées n'ont pas été comptabilisées

10 références retenues dont certaines citées dans plusieurs bibliographies

estimation

coût : gratuit

temps : 30 minutes de sélection

le temps consacré aux recherches de complément n'a pas été comptabilisé

23213 . Les contacts ciblés

A l'issue et en fonction des premières recherches, j'ai pris différents contacts (téléphone, mails) :

- Le service documentation du MEDEF
GPA Formation 31 rue Pierre de Serbie 75016 Paris

Par ce contact, j'ai obtenu :

- . les 11 livrets - sous leur forme papier - repérés sur le site
- . le douzième livret - Synthèse des travaux - non disponible sur Internet
- . 19 documents :

certaines documents – supports d'intervention, copie de courrier, « pré-rédaction » d'article, etc... – ont présenté un intérêt pour le demandeur, mais ne constituent pas des références utilisables dans une bibliographie

. par ailleurs, mon interlocutrice a évoqué les grandes lignes de la suite des travaux envisagés par le Medef pour l'année 2000 sur les thèmes formation et compétences : j'ai utilisé ces éléments dans la synthèse.

Résultats

8 références étudiées

8 références retenues dont 3 déjà repérées

Estimation

coût : communication téléphonique

temps : 20 minutes

- Les organisations syndicales représentatives au niveau national :

envoi de mails et de plusieurs relances auprès des cinq fédérations ou confédérations : Confédération Française Démocratique du Travail (CFDT), Confédération Française des Travailleurs Chrétiens (CFTC), Confédération Générale du Travail (CGT), Force Ouvrière (CGT-FO), Confédération Générale des Cadres (CFE-CGC).

Deux confédérations ont répondu :

J'ai reçu trois documents qui représentent deux références dont l'une, envoyée par les deux organisations, était déjà repérée (un document de l'ANACT).

Résultats

2 références dont une déjà repérée

Estimation

coût : communication au tarif local

temps : 1 heure

- Les services documentaires de l'ANACT :

Cet organisme fournit gratuitement des bibliographies sur thème ciblé.

J'ai ainsi obtenu une bibliographie sur les compétences comprenant 173 références.

Résultats

13 références étudiées

13 références retenues dont 6 déjà repérées

Estimation

coût : gratuit

temps : 10 minutes

2322 . Recherches sur Internet

23221 . Annuaire et moteurs de recherche

- Par l'annuaire YAHOO <http://Fr.yahoo.com/>

Sciences humaines >> Commerce et économie >> économie >> gestion
>> thèses et mémoires
>> salons et conférences

....

Parmi les résultats, on trouve des sites intéressants, dont le site RessourceWeb déjà signalé, mais la visite de ces sites ne m'a apporté aucun élément nouveau pour la recherche en question.

- Par le moteur de recherche GOOGLE <http://www.google.com>

autour des mots COMPETENCES, REMUNERATIONS associés à BIBLIOGRAPHIE

J'ai obtenu des résultats intéressants mais trop nombreux pour être exploités en totalité. J'ai ainsi parcouru différentes bibliographies ou librairies virtuelles mais sans résultats nouveaux retenus.

- Par le moteur de recherche ALTA VISTA <http://www.altavista.com>

Une recherche par les mots du sujet a provoqué beaucoup de bruit (curriculum, offres de formation, cabinets de consultants en ressources humaines ...), sans résultats utilisables.

J'ai eu des résultats plus précis avec les interrogations du type, par exemple, +medef +deauville

Par cette catégorie d'interrogations, j'ai visité une page Actualités du site du Groupement des Animateurs et Responsables de Formation (GARF) qui s'est révélée pertinente <http://www.garf.asso.fr/infos.hbm> [3 février 2000], ainsi que l'ensemble du site <http://www.garf.asso.fr>

Résultat : 3 références (en ligne ou recherche postérieure auprès du GARF), mais lors d'une récente vérification, j'ai pu constater que, suite à une mise à jour de la page Actualités, la contribution en ligne avait disparu.

Globalement, l'intérêt d'Internet a été de repérer des sites intervenant à un titre quelconque sur les thèmes de Ressources Humaines, mais sans résultats directs pour la bibliographie.

↳ sélection parmi les nombreux sites que j'ai visités :

Club Yvon Minvielle <http://www.leclub.org/Dossier2.htm> [12 février 1999]

Entreprise et carrières <http://entreprise.carrieres.presse.fr> [12 février 1999]

Altis, Ernst & Young <http://www.altis.fr/index.shtml.fr> [12 février 1999]

23222 . La recherche de listes de diffusion et de forums

J'ai cherché les listes susceptibles de traiter du sujet par l'intermédiaire de l'annuaire Francophiliste (classement alphabétique par thèmes et nouveautés)

<http://www.cru.fr/listes/> [5 février 2000]

Dans la catégorie Entreprise, Economie, Finance, aucune liste ne correspond au thème de la recherche

S'agissant de la recherche de News, j'ai constaté que le site de l'ANDCP propose vingt et un forums <http://forum.andcp.fr/forum> [5 février 2000]

Trois correspondent plus particulièrement aux thèmes de la recherche mais ils ne sont pas actifs :

- . Rémunération
- . Travail égal salaire égal
- . Reconnaissance

<u>Résultat global Internet</u>

2 références

repérage de sites susceptibles d'être ultérieurement des sources sur le sujet considéré

Estimation

Coût : communication au tarif local

Temps : environ 15 heures

2323 . Actualisation des résultats

J'ai cherché à compléter et à actualiser les résultats :

- J'ai utilisé le cédérom du Cercle de la Librairie, ELECTRE , et visité les sites de librairies et d'éditeurs

<http://www.alapage.com>

<http://www.decitre.fr>

<http://www.editions.organisation.com/>

Ces consultations m'ont permis de trouver de nouvelles références et surtout d'actualiser des données extraites des OPAC (nouvelles éditions).

- J'ai eu de nouveau recours au service article@inist et à SWETSNET qui permettent de faire des recherches systématiques sur les sommaires/contenus de revues.

J'ai ainsi procédé à l'examen d'une dizaine de revues sur les 3 ou 6 derniers mois avec 5 résultats intéressants.

J'ai procédé de même pour la revue Personnel (non exploitée par les deux sources citées), en travaillant directement sur le site de l'ANDCP.

- Enfin, j'ai exploité, à l'Enssib, la revue Mots-clés supplément de la revue Travail & Changement éditée par l'ANACT.

Résultats

16 références étudiées

12 références retenues dont 5 déjà repérées

estimation

coût : gratuit ou communication tarif local

temps : 3 heures

- J'ai recherché les annonces de colloques et conférences en Gestion des ressources humaines à l'aide des outils et sites déjà signalés, YAHOO, l'ANACT, l'ANDCP : les résultats bien qu'intéressants ne m'ont pas permis de repérer des références exploitables pour la bibliographie.

- Enfin, une demi douzaine de références ont été trouvées par d'autres biais, notamment la consultation directe de revues.

- Les recherches ont été arrêtées le 15 février 2000.

24 . La localisation et l'accès aux documents

- La localisation des périodiques :

Le Catalogue collectif national des publications en série (cédérom MYRIADE) a été utilisé pour localiser les périodiques.

La consultation des revues qui m'intéressaient a été réalisée à l'ENSSIB et à la bibliothèque Droit-Gestion de l'université LYON III.

- La localisation des monographies :

Compte tenu de la disparition du catalogue collectif des bibliothèques universitaires (3617 PANCA) depuis le 1^e janvier 2000 et de son non remplacement actuellement, j'ai localisé trois monographies par les réseaux REDOC et SIBIL notamment.

Deux ouvrages ont fait l'objet d'un prêt entre bibliothèques.

4 . Le bilan et les quantifications

Bilan par source ou par étape de recherche :

Un bilan quantifié strict est difficile compte tenu du phénomène de redondances : une quarantaine de références ne sont apparues qu'une seule fois, les autres ayant été repérées entre deux et cinq fois sur tout type de sources

Les résultats des deux étapes de recherche sont quantitativement équilibrés, les références trouvées une seule fois étant en nombre supérieur sur la deuxième étape (références récentes et/ou plus «confidentielles»).

Une appréciation plus globale conduit à relever l'intérêt des sources suivantes pour la recherche considérée :

- L'ANACT, le CEREQ, l'ANDCP : sites web très riches et autres services documentaires
- Le MEDEF : un apport important sur le thème compétence du fait de l'actualité
- FRANCIS : apport intéressant s'agissant des papiers de recherche
- Les sites web des Universités, Ecoles et groupes de recherche pour un éventuel accès aux documents en ligne ou possibilité de commande

N'ayant jamais réalisé de recherches bibliographiques, ni utilisé même ponctuellement de ressources documentaires ou bibliographiques avant ce travail, je ne dispose pas d'éléments de comparaison me permettant d'affiner l'analyse de la démarche et des résultats.

- Approche des coûts :

Les coûts de cette recherche n'ont pas été estimés : ils se décomposent en coûts d'interrogation test de DIALOG (déconnexion en cours), de connexion INTERNET et communications téléphoniques, de photocopies, de déplacements, de frais de reprographie. Le coût du prêt entre bibliothèques n'a pas été précisé.

- Estimation du temps consacré à la recherche et au rapport :

Etude du sujet, de son contexte, de son actualité	5
Préparation stratégie, repérage et sélection des sources	10
Interrogations des sources et contacts	
temps interrogations	environ 35
déplacements sur Lyon, téléphone, courriers, mails	5
Analyse et classement des notices	15
Traitement des documents primaires	15
localisation revues et monographies	
demandes PEB	
déplacements sur Lyon	
photocopies	
Bibliographie	20
consultation des normes	
saisie	
recherches sur références incomplètes	
Méthodologie	20
vérifications	
rédaction-saisie	
Synthèse	30
lectures	
rédaction-saisie	
Relations avec le commanditaire	10
rencontres	
déplacements sur Lyon	
 TOTAL	 environ 165 heures

SYNTHESE

L'utilisation du concept de compétences dans les politiques de gestion des ressources humaines date d'environ vingt ans et constituait à l'origine l'objet de la Gestion Prévisionnelle et Préventive des Emplois et des Compétences (GPPEC).

Dans ce cadre, la gestion des compétences était essentiellement liée à la définition des besoins de formation : il était question de développement de compétences.

«L'entrepreneur, face aux bouleversements liés à la fois à la mondialisation et aux nouvelles technologies de l'information compte sur une organisation du travail souple, plus réactive(...) sur les compétences professionnelles . (...) La réussite de nos entreprises, n'en doutons pas, est liée à la capacité qu'elles auront à mettre en œuvre souplesse et compétences .»

Cette citation des propos d'Ernest Antoine Sellière, président du MEDEF (ex-CNPF), prononcés lors des journées internationales de la formation professionnelle à Deauville en octobre 1998, consacrées au thème « objectif compétences », permet de mettre en exergue les nouveaux besoins en termes de flexibilité, adaptabilité, réactivité, transversalité qui justifient les démarches compétences lancées par les entreprises. (54)

Pendant une décennie, démarches compétences et système de rémunération ont fonctionné comme deux pôles relativement indépendants de la gestion des ressources humaines, ainsi, en France, l'émergence d'une dimension rémunération au sein des logiques centrées sur les compétences est récente et se situe au début des années 90.

Introduire une problématique compétences et poser la question de leur reconnaissance percute l'ordre existant dans le domaine des rémunérations, la détermination de ces dernières reposant depuis plus de cinquante ans sur les classifications/qualifications dans un contexte organisationnel de modèle taylorien. (§ 11)

Une clarification des concepts de classification et de qualification semble nécessaire avant toute analyse des conséquences des évolutions en cours : poste/qualification et compétences : substitution ou articulation ? (§12)

Force est de constater que l'ensemble des acteurs – chercheurs, experts, décideurs, partenaires sociaux - sont engagés dans une recherche de nouveaux modes de fonctionnement et de nouveaux repères.

Effectivement, si la notion de compétences a été convoquée par les gestionnaires pendant plusieurs années hors de tout lien avec la rémunération hormis par le biais d'expériences conduites par des branches professionnelles ou par quelques entreprises, aujourd'hui, la question est posée : Faut-il envisager la rémunération des compétences ? (§21)

Différentes positions sont avancées et des questions, des inconvénients, des risques sont présentés par les auteurs. (§ 211)

Une fois ces points abordés, d'autres interrogations sont développées : quelles compétences et comment les rémunérer ? : il apparaît que des modes de rémunération des compétences existent d'ores et déjà et, parallèlement, un auteur propose une première typologie. (§212)

Comment les questions sont-elles traitées par les partenaires sociaux ? : le sujet est posé sur le terrain social, mais les problèmes de fond n'ont pas encore été abordés ? (§ 22)

1. la remise en cause d'un ordre existant :

11. La construction initiale reliant organisation, classification/qualification et rémunération

La rémunération est traditionnellement liée aux concepts de classification et de qualification. Les classifications ont été mises en place dans le contexte économique favorable des « Trente glorieuses » correspondant à un mode de production de masse justifiant des organisations stables de modèle taylorien : « la gestion des entreprises étant alors fondée sur la maîtrise de l'organisation, c'est tout naturellement l'optique organisationnelle qui va prévaloir dans l'évaluation en faisant reposer la classification sur une hiérarchisation des postes ». (55)

Les classifications ont permis « de convenir paritairement des modalités sur lesquelles fonder le calcul des rémunérations en fonction des emplois exercés » (54)

Effectivement, une classification est généralement le produit d'une négociation définissant ainsi des repères collectifs, et, l'objectif des négociateurs salariés ayant été au cours de ces années d'aboutir à un traitement uniforme et égalitaire, le respect du principe légal « à travail égal salaire égal » est une base de cette construction. De fait, les classifications sont communément analysées comme étant source d'équité en matière de rémunération.

Les classifications remplissent également une fonction sociale. En organisant les postes les uns par rapport aux autres, la classification crée effectivement du sens social en conférant une identité professionnelle aux salariés : par ce biais, la classification introduit la notion de qualification. (55)

Ainsi, les trois points caractérisant l'équilibre classification/qualification/rémunération sont : construction négociée paritairement et repères collectifs, système considéré comme légitime et équitable, positionnement professionnel et social de l'individu par sa qualification.

Cet équilibre est remis en cause depuis quelques années par l'introduction de démarches compétences au sein des entreprises.

12. Poste/qualification et compétences: substitution ou articulation ?

Préalablement à toute analyse des évolutions actuelles et de leurs conséquences, les auteurs procèdent à une clarification des concepts classification/qualification.

Gérard Donnadiou et Philippe Denimal (51) font remarquer que la terminologie autour des concepts de classification/qualification est loin d'être stabilisée, beaucoup d'auteurs se servant de l'un ou de l'autre pour désigner la même réalité, inversement le même mot est utilisé pour des notions fort différentes : ils proposent de retenir la convention suivante qui est de réserver « le terme de classification à tout ce qui concerne l'évaluation et le classement des emplois, quelle que soit la manière dont ceux-ci sont conçus et définis » et d'utiliser le terme de « qualification (pour) tout ce qui a trait au classement des compétences des personnes ».

Dans le même exercice, Valérie Marbach (55) rappelle que si la notion de classification s'applique dans sa conception traditionnelle aux seuls emplois, il n'en va pas de même du concept de qualification qui bien que plus communément envisagé comme un attribut de l'homme est également considéré comme un attribut de l'emploi. L'auteur conclut en notant que « dans cette ambiguïté réside la confusion entre classification et qualification », puis elle reprend – sans faire de citation – la convention établie par les deux auteurs précédents et au

final, elle énonce que «lorsqu'il est question de classification et de qualification, il est fait référence à un double rapport établi :

- d'une part, entre les capacités requises et les capacités détenues (qualification des personnes),
- d'autre part, entre les différents emplois et donc les personnes qui les tiennent (classification des emplois) ».

Nadine Jolis (54) sur le même thème, constate qu'il existe des acceptions d'après lesquelles le terme de qualification se rapporterait à l'individu pour désigner la façon dont il se situe en regard du poste auquel il est affecté. L'auteur poursuit en précisant «d'attributs du poste, la qualification devient attribut de l'homme. Valérie Marbach considère que cette ambiguïté découle d'une confusion entre classification (le poste) et la qualification (l'individu). Elle précise : «le terme de classification est réservé à tout ce qui concerne l'évaluation des emplois (...). La qualification comme mode d'appréciation des individus est ancrée dans le rapport d'un salarié à un emploi» ».

Enfin Nadine Jolis analyse la définition que le Mouvement des Entreprises de France (MEDEF) a adopté en 1998 lors des Journées Internationales de la Formation consacrées à l'«objectif compétences» comme étant une confirmation de cette orientation vers l'individu, et elle cite «la qualification professionnelle garantit les capacités potentielles mises à disposition de l'employeur par le salarié. Elle est un socle de savoirs, savoir-faire et comportements professionnels reconnus utiles et valorisés par une profession en fonction de situations types. Elle est indiquée à priori au moment de la conclusion du contrat de travail».

Après cette étape de clarification, les auteurs constatent que les besoins des entreprises conduisent à ne plus considérer l'individu selon le poste qu'il occupe, donc de la qualification que celui-ci requiert, mais selon les compétences qu'il détient ou met en œuvre.

S'agissant ici encore d'approcher un concept, les typologies des compétences proposent de distinguer : les compétences théoriques (savoirs de connaissances acquis en formations), les compétences pratiques (savoirs acquis en situation de travail), les compétences sociales (expression de l'engagement individuel et de ses propres caractéristiques de fonctionnement qualitatif en situations de travail). Ces trois types de compétences sont coordonnés par la compétence cognitive ou combinatoire (démarche de résolution des problèmes en situation d'exercice). (54)

Il est clair que la mise en place de démarches visant à utiliser et développer ces trois déclinaisons de la compétence a des répercussions sur les notions de poste et de qualification : deux glissements sont diversement analysés par les experts : poste/compétence et qualification/compétence.

Effectivement, aujourd'hui, la notion de poste est parfois opposée à la notion de compétence, ces deux entités étant parfois présentées comme exclusives l'une de l'autre.

Cet avis n'est pas partagé par tous, certains auteurs notant qu'une logique de compétences ne peut pas s'affranchir d'un déterminant organisationnel dans la mesure où les compétences ne peuvent exister qu'au travers de situations de travail données.

Dans cette logique intervient le concept d'organisation qualifiante qui peut apparaître comme une réponse pour dépasser l'apparente contradiction entre individu et emploi introduisant ainsi une perspective d'évolution dynamique des organisations, des compétences et des classifications. (55)

La deuxième conséquence du glissement qui s'opère du poste vers l'individu et ses compétences ouvre un débat sur la notion de qualification à laquelle serait substituée celle de compétences. Sur ce point, il apparaît que la confusion entre les deux notions n'est pas nouvelle. En effet les deux termes sont souvent considérés comme synonymes «comprenant l'un et l'autre les dimensions du savoir et du pouvoir, de la connaissance et de la reconnaissance, bien qu'ils soient néanmoins utilisés aujourd'hui pour appréhender des réalités presque opposées ». (55)

Certains auteurs avancent le fait que l'introduction d'une logique compétences ne met pas en péril les références traditionnelles mais induit la nécessité d'un repositionnement des concepts de classification et de qualification : «la classification serait dotée d'une fonction de repérage collectif à dimension interne et externe, la qualification serait maintenue en vue d'une reconnaissance des compétences, qui, elles, désigneraient avant tout le professionnalisme démontré dans l'exercice d'un emploi». (55)

Ainsi, tous les experts ne parlent pas dans le même sens : sur le principe même de l'articulation entre compétence et rémunération, un auteur évoque deux thèses qui s'affrontent (54) :

- une thèse soutient effectivement que l'on ne peut susciter le développement des compétences sans une reconnaissance en termes de rémunération
- a contrario, certains auteurs avancent que le maintien de l'employabilité qui est une des conséquences de démarches compétences mises en œuvre par les entreprises est considéré en soi comme une rétribution.

2. La recherche de nouveaux modes de fonctionnement et de nouveaux repères :

21. Les débats et les propositions des experts autour de l'articulation qualification/rémunération et compétences

211. Des questions, des réticences, des risques évoqués

Au-delà des positions de principe, les questions débattues et les risques présentés par certains auteurs sont révélateurs du niveau et de la variété des points d'incertitudes.

Au cœur du débat se situe la question : quelles compétences doit-on rémunérer : les compétences mobilisées dans l'exercice des activités, les compétences prouvées par un individu lors de son parcours ou les compétences potentielles qu'elles aient ou non été exercées?

Rémunérer les compétences potentielles pose, selon des auteurs (44), le problème de l'équité dans la mesure où l'évaluation n'a pas de lien avec un critère de performance objectif : dans cette hypothèse, la qualité du débat social ainsi que la motivation des salariés sont en jeu.

Le sujet est décliné également en termes de Droit : envisager une individualisation des salaires se heurte au principe légal «à travail égal salaire égal » récemment remis en lumière par la jurisprudence. (44)

La question du caractère réversible ou non d'une rémunération des compétences est également posée et, par ailleurs, les auteurs évoquent et débattent du caractère inflationniste d'une rémunération des compétences.

212. Proposition d'une typologie de modèles de rémunération des compétences

Deux systèmes de rémunération des compétences existants, mis au point respectivement par deux cabinets Nord américains, Hewitt associates et Hay, listent des utilisations diversifiées de la compétence en matière de rémunération.

Souhaitant faire un premier travail classificatoire, un auteur (25-55-66-71) propose une typologie des compétences à rémunérer par double référence à l'organisation et au temps et distingue deux catégories et cinq modèles :

- les compétences utilisées dans le présent de l'activité :
trois modèles sont proposés : de la situation organisationnelle la plus rigide à la situation professionnelle individualisée,
- les compétences utilisables potentiellement par référence à une activité passée ou future :
deux modèles sont déclinés : rémunération des compétences prouvées et rémunération des compétences potentielles.

Le modèle 1, la rémunération des compétences utilisées dans un poste, ne s'éloigne guère des compétences requises au poste du modèle taylorien.

L'organisation reste prescriptive puisqu'il lui incombe de déterminer des profils de postes ; à chaque grade ou coefficient correspond un profil de poste et un seul.

La nouveauté par rapport au modèle taylorien réside en une certaine souplesse dans les modes de gestion des hommes et/ou en matière d'organisation du travail.

L'auteur fait remarquer qu'il s'agit du modèle le plus communément rencontré dans les entreprises qui se réclament aujourd'hui d'une gestion des compétences en y intégrant les aspects rémunération.

Le modèle 2, la rémunération des compétences utilisées dans un modèle d'emploi élastique, ajoute une référence supplémentaire à l'individu, l'emploi «à géométrie variable» conjuguant prescriptions organisationnelles et part laissée à l'autonomie.

les exigences de l'emploi ne sont plus exclusivement exprimées en termes de compétences requises comme dans le modèle précédent, mais la référence à l'emploi n'est pas remise en cause et se traduit par un coefficient minima d'entrée dans le poste.

La reconnaissance des compétences intervient à la marge : elle n'impacte pas le coefficient de l'individu et se traduit par des augmentations individuelles.

L'auteur envisage ce modèle comme une voie possible d'évolution en ce sens qu'il maintient l'équité tout en introduisant une part de flexibilité dans l'appréciation des personnes : ce modèle devrait faire l'objet d'une bonne acceptabilité sociale.

Dans le modèle 3, la rémunération des compétences utilisées en situation de travail individualisée, le détachement est total vis à vis d'une référence à l'emploi et vis à vis d'une référence aux requis de l'organisation.. Dans ce schéma, il ne s'agit plus, pour l'individu de se conformer à des exigences stables et pré-définies mais d'ajuster ses compétences aux besoins renouvelés de l'organisation.

L'auteur note que ce modèle est actuellement peu exploré.

Sous la deuxième catégorie, les compétences utilisables, le modèle 4 est fondé sur les « compétences prouvées ».

Il s'agit ici de reconnaissance des compétences mises en oeuvre dans l'ensemble du parcours professionnel individuel.

L'auteur note que si le parcours professionnel est entendu comme englobant les différentes expériences professionnelles, voire extra professionnelles d'un individu se pose alors le problème de la validation des compétences.

C'est une capitalisation de savoir-faire et de savoirs associés qui va constituer la base de rémunération : dans cette perspective le type d'organisation de référence n'est pas déterminant puisqu'il s'agit d'un mode de gestion qualifiante des individus.

Une autre variante possible du modèle des compétences prouvées est l'organisation qualifiante.

Enfin, le modèle 5, les compétences potentielles, repose sur l'idée que l'entreprise accepte de payer un surcoût par rapport au prix de l'activité exercée à partir d'un pronostic d'évolution future du salarié : un tel choix de gestion ne vaut que si l'organisation l'accompagne.

L'auteur note en conclusion que ces deux derniers modèles sont manifestement liés à des configurations organisationnelles novatrices.

Si les chercheurs, les experts, les gestionnaires explorent la problématique compétences, le sujet a également vocation à être traité par les partenaires sociaux.

22. La problématique compétences abordée par les partenaires sociaux

L'usage de la notion de compétence constitue une voie vers l'individualisation de la relation entre l'employeur et le salarié : cela percute l'ordre existant en ce sens que les classifications sont des référentiels stables et négociés collectivement. Il est clair que l'articulation traditionnelle classification/qualification/rémunération constitue le point d'ancrage du fonctionnement social actuel : «derrière la classification, il y a (...) du pouvoir, du symbolique et de la passion » . (51)

De fait, la mise en question des référentiels collectifs ne peut que constituer un enjeu fort sur le terrain social.

Depuis environ trois ans, le MEDEF a pris l'initiative d'ouvrir un débat portant sur la Formation professionnelle et les compétences et a mis en place différents groupes de travail réunissant plus de cinq mille personnes, des responsables de branches professionnelles, des responsables d'entreprise, des chercheurs, des consultants.

Cette démarche de réflexion s'est concrétisée par la rédaction de onze cahiers thématiques « formation professionnelle : objectif compétences » qui ont servi de base de travail lors des journées internationales de la formation en organisées en octobre 1998 à Deauville, dont les apports ont été synthétisés dans un douzième cahier.

Les organisations syndicales ont parallèlement été conviées à participer à un groupe de travail informel.

A ce jour, entre les partenaires sociaux, le débat se situe au stade de la confrontation des points de vue fondée sur une clarification de vocabulaire.

Au rang des malentendus qui ont pu être levés figure l'opposition faite entre qualification et compétence.

Il a été retenu que ces notions s'articulent plus qu'elles ne s'opposent, « la première ayant une valeur transversale aux entreprises (reconnue totalement par les conventions collectives), la seconde permet la reconnaissance d'un apport plus personnel dans une situation de travail particulière : ainsi la reconnaissance des compétences n'a pas vocation à se substituer à celle de qualification ». (29)

Par ailleurs les organisations syndicales et patronales s'accordent pour dire que « la compétence reconnaît la valeur de l'implication personnelle du salarié dans son activité ».

Au-delà de ces premiers contacts, les organisations syndicales construisent progressivement leurs positions en ne réagissant pas sur les mêmes bases. (29)

La CFDT fait remarquer d'emblée qu'elle revendique, depuis de nombreuses années la reconnaissance des compétences exercées par les individus, de fait, les démarches actuelles sont analysées comme une opportunité à saisir.

Cette organisation note positivement les effets que peut avoir une logique compétences sur l'intérêt au travail, par le découplage des fonctions, la réduction de la segmentation des tâches et la modification des rapports hiérarchiques, mais soulève le risque d'une individualisation excessive. Ainsi est pointée la nécessité de donner un cadre collectif à une logique de valorisation des individus.

La CFTC rappelle que la qualification est primordiale car porteuse de repères collectifs et se réfère au principe « à travail égal, salaire égal ».

Au sein de la CGT, le débat sur les compétences est récent. L'organisation voit la nécessité de reconstruire des repères collectifs.

Pour la CGT, les salariés ne sont pas les seuls responsables de la mise en œuvre de la compétence, les moyens mis à la disposition par l'entreprise interviennent également : « fondamentalement la logique compétences pose la question de l'organisation du travail ».

FO pose d'emblée la question de savoir quel peut être le mode de reconnaissance de la compétence et oppose la reconnaissance officielle qu'est la qualification et le mode de reconnaissance par la hiérarchie en soulignant le risque de subjectivité et d'arbitraire.

L'organisation représentative des cadres analyse le contexte des entreprises et en conclut qu'il y a nécessité « à regarder la gestion des ressources humaines à travers le prisme des compétences ».

La CGC se dit favorable à la reconnaissance des compétences qui reposerait sur quatre préalables et fondements ; définition paritaire de la compétence, certification reconnue au-delà de l'entreprise, traduction en termes de rémunération et, enfin, organisation du travail permettant l'acquisition des compétences.

Le MEDEF, quant à lui, précise sa position : « il ne peut y avoir de réponse unique (lors de mise en place de démarches compétences), car les conventions collectives diffèrent sensiblement les unes des autres. Ce qui est certain, c'est que la démarche compétences va conduire à une classification liée aux individus et non aux postes. L'emploi n'est plus assimilé au poste défini par des tâches prescrites, mais il est constitué, désormais, du groupe de compétences mises en œuvre par le salarié et requises pour la réalisation de l'activité au sein de l'organisation en place. Pour faciliter la classification, il convient de passer par des emplois-types ou repères qui, dans une filière de métier, sont des emplois fictifs regroupant des compétences couramment assemblées à des niveaux de complexité progressifs. Les conventions collectives basées sur des critères classants permettent de répondre aux besoins de la démarche compétences. La qualification des personnes attachées aujourd'hui aux

diplômes, et qui se traduit dans les conventions collectives par des seuils d'accueil obligatoires en niveau de qualification et rémunération, devra, à l'avenir évoluer pour prendre en compte les compétences mises en œuvre ». (81)

Ainsi, les acteurs sociaux ont entamé les échanges et avancent d'ores et déjà des positions ou des positions, mais les questions de fond n'ont pas, à ce jour, été réellement abordées.

C'est essentiellement sous forme de questions, au conditionnel ou au futur, dans le cadre du champ de la recherche ou encore par le biais de présentation d'expériences que les experts, les gestionnaires et les acteurs sociaux abordent aujourd'hui l'articulation entre compétences et qualification-rémunération.

Des développements sur ces sujets sont susceptibles d'intervenir dans les mois à venir notamment sur l'initiative du MEDEF qui semble vouloir poursuivre le travail enclenché en 1997.

Les projets de l'organisation patronale se déclinent en trois pistes de travail (*) :

- Création d'observatoires sur les compétences au niveau international, au niveau des branches professionnelles, au niveau des régions.
- Par ailleurs, un projet de partenariat est envisagé avec les cabinets de conseil en management impliqués dans la réflexion depuis trois ans
- Et enfin, un projet transversal est formulé dont l'intitulé devrait être «De la qualification à la compétence ».

Les contacts sont en cours pour la mise en place de ces différents groupes.

(*)

ESTIVAL, J.L. – démarche compétences en entreprise : vers la création d'observatoires ? – Former Demain, septembre 1999, n° 2, p. 56. – revue disponible auprès du GARF.
et, communication téléphonique avec le service information-formation du MEDEF, GPA formation, 31 rue Pierre de Serbie 75016 PARIS.

BIBLIOGRAPHIE

Normes :

S'agissant de la présentation des références, j'ai tenu compte, pour les documents imprimés, de la norme Z44-005 « Documentation-Références bibliographiques : contenu, forme et structure » de décembre 1987, et de la norme ISO 690-2 « Information et documentation-Références bibliographiques-Partie 2 : Documents électroniques, documents complets ou parties de documents » de février 1998, pour les documents issus d'Internet.

Quelques références n'ont pu être complétées : pour ne pas perdre d'informations, elles ont toutefois été maintenues dans la bibliographie.

Classement des références :

Différents modes de classement ont été étudiés - par acteur et spécialité ou par nature de l'approche (théorie, méthodes, social) ou par thème ou encore selon un découpage chronologique - mais n'ont pu être retenus compte tenu des caractéristiques du sujet.

En effet, les contributions sont souvent pluridisciplinaires et les travaux sont conduits conjointement par des chercheurs, des consultants, des praticiens d'entreprise et des partenaires sociaux. Enfin, le découpage chronologique est inadapté sur un problème récent, en évolution, sans rupture.

Une présentation par type de documents a été adoptée.

1 . Articles

1. ANGER, M. ; LINQUIER, N. ; et al. – Compétence : un concept au cœur du débat social – Travail & Changement – octobre 1998, n° 240, pp. 9-16.
2. BESUCCO, N. ; TALLARD, M. – L'encadrement collectif de la gestion des compétences : un nouvel enjeu pour la gestion de branche ? – Sociologie du Travail – avril 1999, n° 2, pp. 123-142.
3. BROCHIER, D. – La compétence en débat – Formation Emploi – juillet/septembre 1999, n° 67.
4. BRULL, E. – Les stratégies de rémunération en Grande Bretagne – Personnel ANDCP – juin 1997, n° 380, pp.47-52.
5. CADIN, L. ; AMADIEU, J.F. – Les organisations qualifiantes : idéologies managériales et pratiques d'entreprise – Gestion – 1997, n° 3, vol. 22, pp. 34-42.
6. CAILLAUD, P. ; DUBERNET, A.C. – Valeurs sociale et juridique du diplôme : à propos des qualifications professionnelles dans la métallurgie – L'Orientation Scolaire et Professionnelle – mars 1999, vol. 28, n° 1, pp. 107-130.
7. CFDT – La compétence – Nouvelles CFDT : lettre aux responsables – mai-juin 1998, n° 35/98, pp. 1-5.

8. CLAVE, C. – Deux moyens pour le même objectif. Nouvelle organisation du travail et système de gestion des ressources humaines – Personnel ANDCP – juillet 1999, n° 401, pp. 52-56.
9. CLERMONT, P.S. – La rémunération des compétences : modes d'emploi – L'expansion Management Review - décembre 1997, n° 87, pp. 103-108.
10. CLERMONT, P.S. – Changement d'organisation du travail par la reconnaissance des compétences – Personnel ANDCP – décembre 1997, n° 385, pp. 41-47.
11. DEFELIX, C. – Une classification pour gérer les compétences ? Le difficile mariage de l'individu et de l'organisation – Gérer et Comprendre – juin 1999, n° 56, pp. 77-89.
12. DIETRICH, A. – La compétence comme instrument de régulation de l'action organisée – Gérer et Comprendre – septembre 1997, n° 49, pp. 71-82.
13. DIETRICH, A. – Compétence et performance : entre concepts et pratiques de gestion – Education Permanente – 1999, n° 140, pp. 19-34.
14. DUBOSC, J.P. – La reconnaissance comme outil de motivation- Courrier Cadres – novembre 1997, n° 1228, pp. 26-29.
15. EUSTACHE, D. ; JOLIVET, T. – Créer des produits et inventer des règles. La nouvelle gestion des ressources humaines d'une entreprise d'assurance – Gérer et Comprendre – décembre 1999, n° 58, pp.13-23.
16. FERRARY, M. ; TREPO, G. – La gestion par les compétences : pour une opérationnalisation de la convergence entre la stratégie et la gestion des ressources humaines – Interactions – printemps 1998, vol. 2, n° 1, pp. 54-83.
17. HUNOUT, P. – Les méthodes d'évaluation des emplois : du classement des emplois à la mesure des compétences – Formation Emploi – juillet-septembre 1992, n° 39, pp. 35-43.
18. KLARSFELD, A. – Rémunérer les compétences : bilan d'une expérience – Personnel ANDCP – décembre 1997, n° 385, pp. 32-36.
19. KOGUT-KUBIAK, F. ; QUINTERO, N. – L'individualisation des carrières et des compétences : un objet de négociation – Cereq-Bref – juin 1996, n° 121, pp. 1-4.
20. LAPORTE, G. ; FAVIER-VILLARD, M.F. –Les bonnes surprises de la classification – Travail & Changement – 1998, n° 236, pp. 6-8.
21. LERAY, Y. ; JOYAU, A. – Gestion des emplois compétences et gestion de la structure organisationnelle : l'expérience d'un établissement bancaire de taille moyenne – Gestion 2000 – novembre-décembre 1999, vol. 16, n° 6, pp. 137-158.
22. LICHTENBERGER, Y. – Compétence, organisation du travail et confrontation sociale – Formation Emploi – juillet-septembre 1999, n° 67, pp.93-107.
23. LIVIAN, Y.F. ; TERRENOIRE, J. –Modèle de la compétence et rapport salarial – Performances Humaines et Techniques – juin 1995, n° 75-76, pp. 13-17.

24. MARBACH, V. – Rémunération par la compétence – Personnel ANDCP- 1995, n° 357, p. 40-44.
25. MARBACH, V. – Rémunérer les compétences : oui, mais comment? – Personnel ANDCP – juin 1997, n° 380, pp. 39-45.
26. MARBACH, V. – A. Cap 2000 sept ans plus tard... Où en est-on de la démarche compétence à Usinor ? – Personnel ANDCP – décembre 1997, n° 385, pp. 22-27.
27. MESCHI, P.X. ; ROGER, A. – Perspectives et limites de l'approche compétences appliquée à la classification des emplois d'une banque régionale – Revue de Gestion des Ressources Humaines – février 1997, n° 20, pp. 5-17.
28. MEURET, A. – L'entreprise aujourd'hui : le mérite change-t-il la logique des classifications ? - Economie et Humanisme – novembre 1998, n° 346, pp. 92-98.
29. ROY, B. ; ANGER, M. ; LICHTENBERGER, Y. – Développement des compétences : la position des partenaires sociaux – Travail & Changement – avril 1999, n° 245, pp. 7-14.
30. ROY, B. ; ANGER, M. ; GRANDJACQUES, B. – Les cahiers de Deauville : un apport méthodologique de qualité – Travail & Changement – mars 1999, n° 244, pp. 18-19.
31. SAINT-ONGE, S. – Rémunérer les compétences : où en sommes-nous ? – Gestion – hiver 1998/1999, vol. 23, n° 4, pp. 23-33.
32. SAGLIO, J. – Les fondements sociaux des hiérarchies sociales en France – Travail et Emploi - 1999, n° 78, pp. 21-39.
33. SAURET, C. – De la qualification aux compétences : changement de mot ou changement d'approche ? – Les Informations de Développement et Emploi – juin 1993, n° 37, pp. 6-9.
34. SAURET, C. – Les entreprises doivent-elles changer leurs classifications ? – Les Informations de Développement et Emploi – juin 1993, n° 37, p. 15-18.
35. SAURET, C. – compétences et classification : va-t-on vers une meilleure compatibilité entre elles ? – Personnel ANDCP – 1993
36. SAVEREUX, S. ; ALEZRA, C. ; ANGER M. – Office national des forêts : des compétences aux classifications – Mensuel de l'ANACT – juin 1994, n° 196, pp. 11-18.
37. SCOUARNEC, A. – De la gestion de la compétence dans l'entreprise de taille moyenne : enjeux et limites – Gestion 2000 – novembre-décembre 1999, vol. 16, n° 6, pp. 119-135.
38. SIRE, B. – Clarifier l'évaluation des compétences – Personnel ANDCP – juillet 1996, n° 371, pp.19-20.

39. SIRE, B. – France, Angleterre, Canada : comparaison des politiques de rémunération – Personnel ANDCP – avril 1998, n° 388, pp.12-16.
40. STOOBANTS, M. ; GAGNON, M.J. – Le syndicalisme à l'épreuve des critères d'évaluation du travail : enjeux communs et singularités belges – Sociologie et Société – 1998, vol. 30, n° 2, pp.155-173.
41. TAIEB, J.P. – Faut-il changer le système de rémunération ? – Personnel ANDCP – juillet 1998, n° 391., pp. 12-17.
42. TILLET-BERNARD, E. – Pouvoirs cachés de la rémunération – Personnel ANDCP – juin 1998, n° 390, pp. 22-31.
43. TREMBLAY, M. – Payer pour les compétences validées : une nouvelle logique de rémunération et de développement des ressources humaines – Revue Internationale de Gestion – été 1996.
44. TREMBLAY, M. ; SIRE, B. – Rémunérer les compétences plutôt que l'activité ? – Revue Française de Gestion – novembre-décembre 1999, n° 16, pp. 129-139.
45. WILLEMS, J.P. – Le droit du travail à l'épreuve de la compétence – Actualité de la Formation Permanente – décembre 1996, n° 145, p. 30-35.

2 . Ouvrages

46. AMADIEU, J.F. ; CADIN, L. – Compétence et organisation qualifiante - Paris : Economica, 1996 – 110 p. – ISBN 2-7178-3024-3.
47. BESUCCO, N. ; CALABRESE, F. ; QUINTERO, N. et al. – Gestion des carrières et négociation d'entreprise sur les classifications – Marseille : Cereq, 1995, 87 p.
48. BESUCCO-BERTIN, N.; KLARSFELD, A.; QUINTERO, N. et al. – l'institution d'une logique de compétence dans l'industrie pharmaceutique : émergence de redéfinition du lien branche-entreprise – Marseille : Cereq, 1998, 79 p.
49. CHENAUX, J.P. – Salarié au mérite : la compétence prime – Lausanne : Centre patronal, 1998, 100 p. – ISBN 2-940089-06.
50. DONNADIEU, G. – Du salaire à la rétribution : pour une nouvelle approche des rémunérations – 3^e éd. - Rueil Malmaison : Editions Liaisons, 1997, 238 p. – ISBN 2-87880-191-1.
51. DONNADIEU, G. ; DEMINAL, P. – Classification qualification : de l'évaluation des emplois à la gestion des compétences – 2^e éd. - Rueil Malmaison : Editions Liaisons, 1993, 186 p. – ISBN 2-87880-102-4.
52. EUSTACHE, D. – Les nouvelles politiques de rémunération des entreprises et les réactions des salariés – Marseille : Cereq, 1996, 162 p. – ISBN 2-11-089356-7.
53. FERICELLI, A.M. ; SIRE, B. – Performance et ressources humaines – Paris : Economica, 1996, 335 p. – ISBN 2-7178-3176-2.

54. JOLIS, N. – La compétence au cœur du succès de votre entreprise – Paris : Les Editions d'organisation, 1999, 290 p. – ISBN 2-7081-2365-3.
55. MARBACH, V. – Evaluer et rémunérer les compétences – Paris : Les Editions d'organisation, 1999, 208 p. – ISBN 2-7081-2288-6.
56. MINET, F.; PARLIER, M.; DE WITTE, S. – La compétence : mythe, instruction ou réalité ? – Paris : L'Harmattan, 1995, 230p. – ISBN 2-7384-2683-2.
57. PEMARTIN, D. – Gérer par les compétences ou comment réussir autrement ? – Caen : EMS, 1998, 126 p. – ISBN 2-9126-4734-7.
58. STANKIEWICZ, F. – Travail, compétences et adaptabilité – Paris ; Montréal : L'Harmattan, 1998, 233 p. – ISBN 2-7384-6142-5.
59. ZARIFIAN, P. – Objectif compétence : pour une nouvelle logique – Paris : Editions Liaisons, 1999, 229 p. – ISBN 2-87880-291-8.

3 . Contributions à des monographies

60. BUREL, B. – L'organisation construite sur les compétences : la méthode "3I" et le cas de RCO – in, TEISSIER, J. (dir.) – Arbres de la connaissance . Controverses, expériences – Marseille : Cereq, 1998, 158 p. – ISBN 2-11-090308-2.
61. FITT, D. – Rémunérer les compétences – in, MITRANI A. (Dir.) ; BERNARD A. – Des compétences et des hommes : le management des ressources humaines en Europe – Paris : éd. Organisation, 1992, 139 p. – ISBN 2-7081-1502-2.
62. SIRE, B. ; TREMBLAY, M. – Eclatement des politiques de gestion des ressources humaines selon l'espace culturel : une comparaison internationale des politiques de rémunération – in, ALLOUCHE J. ; SIRE B. (Eds.) - Ressources humaines : une gestion éclatée – Paris : Economica, 1998, 412 p. – ISBN 2-7178-3746-9.

4 . Cahiers et papiers de recherche - Rapports

63. BARDIER, G. – Les outils de la gestion des compétences au service des acteurs de l'entreprise dans l'évolution de l'organisation et des rapports sociaux – Villeurbanne : CEMIS, 1993, 151 p.
64. BOURGEOIS, P. ; ST-ONGE, S. – La rémunération des équipes de travail – Montréal : HEC, 1997, n° 97-14, 27 p.
65. KLARSFELD, A. – Peut-on rémunérer explicitement les compétences ? – Cergy-Pontoise : ESSEC-CERESSEC, 1996, n° DR 96062, 26 p.
66. MARBACH, V. – Rémunération des compétences : proposition de typologie – Paris : IAE-GREGOR, 1996, n° 1996-04, 20 p. – également disponible sur Internet, [visité le 30 janvier 2000], <URL : <http://panoramix.univ-paris1.fr/GREGOR/96-04.htm>>

67. SAINT-ONGE, S. ; PERONNE-DUFOUR, M.A. – Une étude des perceptions de justice à l'égard de la rémunération basée sur les compétences - Montréal : HEC, 1996, n° 96-37, 13 p.
68. SAUNIER, P. – La compétence au cœur de la qualification et de l'emploi [en ligne] – Paris : IAE-GREGOR, 1999, n° 99-01 – disponible sur Internet, [visité le 30 janvier 2000], <URL : <http://panoramix.univ-paris1.fr/GREGOR/99-01.htm>>
69. TREPO, G.; DELATTRE, V.; FERRARY, M. – La gestion des compétences : vers la concordance entre stratégie et gestion des ressources humaines – Jouy-en-Josas : Groupe HEC, 1997, 51 p. – ISBN 2-85418-621-4.

5 . Thèses

70. CONCESSION-DEJOUX, C. ; BOYER, A. (dir.) – La gestion des compétences individuelles et organisationnelles : approches GRH et stratégies multi-sectorielles – Nice, 1997.
71. MARBACH, V. ; WEISS, D. (dir.) – Impacts des démarches de gestion des compétences sur les politiques de rémunération – Paris 1, 1995.

6 . Etudes

72. ANACT - Développement des compétences : la position des partenaires sociaux / propos recueillis par ANGER, M. et ROY, B. – Lyon : Editions de l'ANACT, juin-juillet 1999, 35 p.
73. CONSTANTIN, P. ; DEMINAL, P. ; DONNADIEU, G. – Classification des emplois, qualification des personnes – Paris : Entreprise et Personnel, octobre 1992 .
74. COUGARD, A. – Gestion des compétences et rémunération – Paris : Hewitt Associates, 1992, document Rémunérations et Carrières, n° 136.
75. GALAMBAUD, B.; GILBERT, P. – Gérer par les compétences : pratiques, enjeux et conditions d'efficacité – Paris : Entreprise et Personnel, mars 1999, 39 p.
76. GARF – La démarche « compétences » : point de vue des responsables d'entreprise – Paris : GARF, juillet 1998, 48 p. – disponible auprès du GARF.
77. GILBERT, P.; PARLIER, M. – La notion de compétence et ses usages en gestion des ressources humaines – Paris : Entreprise et Personnel, Développement et Emploi, avril 1991, 48 p.

7. Actes de congrès – Communications - Autres manifestations

78. BEDUWE, C. ; ESPINASSE, J.M. ; VINCENS, J. – Salaires et compétence, bilan des travaux du LIRHE – séminaire CEDEFOP II – Barcelone, mars 1998.

79. INSTITUT DE LA RECONNAISSANCE – Les voies de la reconnaissance dans l'entreprise : actes du colloque, 23 octobre 1997 – Mont-Saint-Aignan : Institut de la reconnaissance ESC Rouen, 1997, 162 p.

80. Journées internationales de la formation 1998 objectif compétences - CNPF, [1998] : Disponible auprès du MEDEF, également disponible sur Internet [visité le 15 décembre 1999] :

<URL : <http://www.medef.fr/francais/librairie/htmb/p-deauville.htm>>

Tome 1 : La compétence professionnelle, enjeu stratégique / rédigé par DE WITTE, S. - 74 p. - bibl. : 54 réf.

Tome 6 : Evaluer, valider et certifier les compétences professionnelles / rédigé par FEUTRIE, M. – 88 p. – bibl. : 74 réf.

Tome 8 : Les effets de la mise en œuvre des compétences professionnelles / rédigé par ZARIFIAN, P.- 75 p. – bibl. : 35 réf.

Tome 9 : Compétences professionnelles et dialogue social / rédigé par LICHTENBERGER, Y. - 72 p. – bibl. : 27 réf.

81. Journées internationales de la formation 1998 objectif compétences : Tome 12 : Synthèse des travaux – MEDEF, [1999], 220 p. – disponible auprès du MEDEF.

82. KLARSFELD, A. – Rémunérer les compétences : quelques alternatives – Congrès de l'IAS – Hammamet, mai 1999, pp.95-100.

Sigles utilisés dans la bibliographie

AGRH : Association francophone de Gestion des Ressources Humaines

ANACT : Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail

ANDCP : Association Nationale des Directeurs et Cadres de la Fonction Personnel

APEC : Association Pour l'Emploi des Cadres

CEDEFOP : Centre Européen pour le Développement de la Formation Professionnelle

CEREQ : Centre d'Etudes et de Recherches sur les Qualifications

CFDT : Confédération Française Démocratique du Travail

CNPF : Confédération Nationale du Patronat Français (voir MEDEF)

GARF : Groupement des animateurs et Responsables de Formation

IAS : Institut d'Audit Social

LIRHE : Laboratoire Interdisciplinaire de Recherche sur Les Ressources Humaines et l'Emploi

MEDEF : Mouvement des Entreprises DE France (ex-CNPF)

