

# La rémunération liée aux compétences mobiliserait-elle désormais la compétence individuelle au service de la performance au travail ?

HADJ KADDOUR Nasreddine<sup>1</sup>, KHIAT Assya<sup>2</sup>

*#Doctorant en gestion et marketing des ressources humaines*

*Université d'Oran 2 - Algérie*

<sup>1</sup>nasreddinegmrh.p2@gmail.com

*\*Professeur, Laboratoire LAREEM*

<sup>2</sup>khiat@gmail.com

**Résumé**— Dans le cadre de la modernisation du management des ressources humaines, des entreprises publiques algériennes ont introduit dans leurs pratiques salariales des systèmes de rémunération liés aux compétences pour mettre l'accent sur les performances. La question centrale qui se pose dans ce contexte d'adoption des pratiques orientées vers la gestion des compétences, est : quels sont les effets des pratiques de la rémunération sur la mobilisation des compétences individuelles et quels sont les leviers d'action pour une gestion efficace des salaires favorisant le plein-emploi des compétences au travail ? Les premiers résultats de l'analyse qualitative démontrent que les salariés donnent une grande importance à la récompense des compétences mobilisées pour la réalisation des performances en termes de la rémunération variable. La perception de l'injustice dans la mise en application des règles et de la manière dont les responsables rétribuent les compétences décourage le salarié à développer et utiliser ses compétences.

**Mots clés**— Rémunération, compétence individuelle, performance au travail, justice perçue, étude qualitative.

## I. INTRODUCTION

L'émergence de la notion de compétence dans les entreprises publiques algériennes peut paraître énigmatique, car l'accès à l'emploi public reste à ce jour soumis à la logique de la qualification et du poste. Une logique qui a pour objectif la garantie de l'équité salariale et de l'activité liée au grade et au statut. Toutefois, l'exercice du travail dans différentes situations exige des ressources humaines (RH) où les compétences sont des ressources susceptibles de rendre le travailleur plus performant. Ce qui nécessite des récompenses ou des formes de reconnaissances dont la valeur doit être proportionnellement liées aux compétences contributives à la réalisation des résultats (St-Onge, Haines III, Aubin, Rousseau, & Lagassé, 2005). « Ceci conduit à une évaluation individualisée ... qui rétribuent la performance ou l'acquisition de compétences » (Colle, 2006, p. 130). Cet acte est fondamental pour encourager les travailleurs à développer leur compétence d'un côté et pour les déployer d'un autre côté. En effet, la récompense constitue l'une des moyennes les plus utiles pour le développement et l'acquisition des

compétences nécessaires aux besoins de l'entreprise publique (Rabia & Boudour, 2015).

Les recherches qui ont été menées dans le contexte algérien démontrent que la gestion des ressources humaines (GRH) est en souffrance dans les entreprises publiques algériennes (Khiat, 2011). En conséquence, la non-utilisation des compétences adéquates peut influencer négativement sur le rendement, la productivité et la performance organisationnelle. Avec l'absence d'un processus éducatif interactif (Khiat, 2004), l'entreprise publique est loin d'être une organisation qui fonctionne selon une logique de compétences et le seul moyen d'acquérir des compétences est l'expérience professionnelle (Taibi & Amari, 2015). Cependant, en contrepartie du développement et de l'utilisation des compétences, le fonctionnaire souhaitera obtenir une reconnaissance (Belghanami, 2016; Belghanami, 2013). Cette demande est légitime quand les performances sont réalisées grâce au déploiement des compétences par les employés et particulièrement au regard de la justice organisationnelle et vis-à-vis de l'équité du couple contribution/rétribution.

À l'aune de la modernisation de la GRH, certaines entreprises publiques algériennes ont introduit des pratiques de rémunération liées aux compétences et aux performances pour mettre l'accent sur les résultats. C'est dans cette optique, qu'il est apparu opportun d'examiner l'impact des pratiques salariales sur la compétence au travail afin d'élucider les perceptions et les comportements humains à l'égard des récompenses obtenues pour les compétences contributives à la réalisation des performances. La question centrale qui se pose dans ce contexte est : quels sont les effets des pratiques de la rémunération sur la mobilisation des compétences individuelles et quelles sont les actions correctrices pour une gestion plus efficace des salaires favorisant la mobilisation des compétences par les salariés ? Pour mieux traiter cette problématique nous avons décidé de la subdiviser en quatre sous-interrogations, à savoir : comment se caractérise la rémunération des compétences des entreprises publiques algériennes ? Comment la rémunération influence-t-elle la mobilisation des compétences au travail ? Comment la mobilisation des compétences par la rémunération influence-

t-elle la performance individuelle au travail ? Comment les gestionnaires de l'entreprise publique algérienne peuvent-ils renforcer les performances des salariés par la mobilisation des compétences à travers le domaine des salaires ?

La compétence représente une dimension fondamentale dans le processus qui conduit l'individu à être performant au travail (Condomines, Hennequin, & Borteyrou, 2015). En même temps, la récompense des compétences utilisées encourage les salariés à développer les compétences requises à l'emploi pour la réalisation de résultats souhaités par l'organisation à l'avenir (St-Onge, Haines III, Aubin, Rousseau, & Lagassé, 2005). En particulier quand le travail exige des capacités d'adaptation aux changements permanents et de mobilisation du plein potentiel (Léné, 2008). Dans cette optique, cette recherche s'intéresse à la rémunération des compétences pour apporter un éclairage sur ce concept et ses caractéristiques dans un contexte de modernisation de l'activité en question. Deuxièmement, cette étude porte un intérêt quant aux effets des pratiques de la rémunération sur la mobilisation des compétences afin de proposer des actions correctrices pour améliorer le domaine des salaires. L'objectif de cette étude est d'évaluer en premier lieu le pouvoir de la rémunération à inciter les salariés à déployer les compétences requises à la réalisation des performances et d'expliquer en deuxième lieu ce qui empêche dans le management des rémunérations le salarié à utiliser ses compétences.

Dans cet article, nous présentons tout d'abord une revue de la littérature sur la rémunération des compétences et les compétences utilisées et non utilisées par les travailleurs. Ensuite, nous aborderons le cadre théorique mobilisant les postulats de la théorie des attentes et de la justice organisationnelle. Enfin, nous décrirons la démarche méthodologique, puis les résultats obtenus et leurs discussions.

## II. REVUE DE LA LITTÉRATURE

### A. La compétence et la rémunération des compétences

À l'aune de la modernisation de la GRH, les responsables RH sont obligés d'acquiescer des salariés compétents. Ils ont également la responsabilité de mettre en place des variables d'action pour développer et mobiliser les compétences adéquates pour optimiser les performances organisationnelles. La compétence est définie comme étant l'ensemble de savoir, de savoir-faire et de savoir-être qui sont manifestés pour l'exercice d'un emploi dans le but d'atteindre des performances (Campoy E., Madouf E., Mazouli K., Neveu V., 2011). L'acquisition et le développement de compétences spécifiques assurent aux entreprises une performance à long terme. Elle est l'une des composantes de la performance au travail et qui explique les différences de performance entre firmes aux caractéristiques comparables (Cohen A., Soulier S., 2004).

La gestion des compétences occupe une place importante au sein de la fonction ressources humaines (Gilbert P., 2003). Elle est dès lors au cœur des pratiques RH tels que la mise en

place dans les entreprises des systèmes de rémunérations liées aux compétences. Il apparaît fondamental la reconnaissance des compétences dans le cadre de la gestion des compétences et des performances (Parlier M., Savereux S., 2000).

La rémunération des compétences consiste à rendre une partie ou la totalité du salaire des employés en fonction de leurs connaissances, habiletés ou selon la spécialisation de leurs compétences. La rémunération des compétences se base sur la personne au lieu de l'emploi qu'il l'occupe (SAINT-ONGE, 1998). Elle peut être sous forme d'augmentation du salaire fixe, ou de primes, ou une combinaison entre ses deux modes de rétribution (Marbach, 1996). Les différentes formes de la rémunération représentent les variables d'action de la politique salariale qui peuvent servir les objectifs RH (attraction, fidélisation, satisfaction, motivation, etc.) et en particulier le but de différenciation et d'individualisation des récompenses pour inciter au déploiement des compétences et à la réalisation des performances. Dès lors, les composantes de la rémunération telles que le salaire fixe, les compléments salariaux, les éléments variables et les avantages sociaux sont explorés dans une gestion axée sur les compétences afin d'examiner les effets des pratiques salariales sur la mobilisation des compétences.

En plus du triptyque de compétence (savoir, savoir-faire et savoir-être) qui demeure le plus utilisé par les praticiens, d'autres typologies sont proposées dans la littérature comme les compétences horizontales, verticales, en profondeur, requises, acquises, utilisées et non utilisées (Alain & Saint-onge, 2006). Cette recherche s'intéresse aux compétences utilisées et qui sont susceptibles de donner lieu à une rémunération. Il est donc nécessaire de définir ce que nous entendons par compétences utilisées et non utilisées.

### B. La rémunération des compétences utilisées et non utilisées par les salariés

En s'appuyant sur les travaux d'Alain et Saint-onge (2006), en 2005, Marbach a défini cinq modes de rémunération des compétences en termes d'utilisation ou non des compétences. Les trois premiers types de compétences sont classés comme compétences utilisables et les deux derniers types sont classés comme compétences non utilisables.

- La rémunération liée à la variété des compétences utilisées dans un ensemble de postes : ce mode de rémunération est en fonction des compétences développées à travers l'occupation de différents emplois. Cette forme de rétribution incite davantage à la polyvalence qu'au professionnalisme.
- La rémunération de la spécialisation des compétences : ce mode de rémunération est en fonction du professionnalisme dans un emploi. Ce régime de salaire est en rapport avec les emplois à fourchettes où il est défini les exigences requises pour progresser dans les niveaux d'emploi.
- La rémunération des compétences au profil d'emploi individualisé : ce mode de rémunération est réputé individualisé notamment quand les employés mettent

en œuvre des compétences particulières dans l'exercice de leur fonction. Cette forme de rémunération est la plus aboutie dans la logique compétence.

- La rémunération des compétences prouvées ou développées dans le passé : cette forme de rémunération se veut bien valoriser des compétences indépendamment de leur mobilisation dans le travail actuel. Elle est différente du régime de salaire à l'ancienneté par son caractère de personnalisation de l'expérience professionnelle.
- La rémunération des compétences potentielles : cette forme de rémunération est la plus déconnectée à l'exercice de l'emploi. Elle tient compte des compétences qui ne sont pas utilisées dans le présent par le salarié.

Cette recherche s'intéresse aux compétences opérationnelles et en rapporte directe à une réalité de travail performant et donc ainsi le choix est effectué sur la rémunération des compétences au profil d'emploi individualisé pour personnaliser et différencier entre les employés d'une manière juste et équitable. Dans ce cas, les compétences doivent être évaluées, validées et évoluer pour faire ressortir ceux utiles à l'entreprise et susceptibles de donner lieu à une rétribution (Léné A., 2008).

### III. CADRE THEORIQUE

La diversité, le panachage et la personnalisation dans les prestations salariales ont pour but d'atteindre différents objectifs de GRH d'un côté et de répondre à la diversité des aspirations des salariés d'un autre côté. Pour ces raisons, cette recherche est orientée vers la philosophie du marketing des ressources humaines. Selon le marketing RH, les employés ne sont plus de simples ressources, mais bien des clients internes ayant des attentes et des besoins qui ne cessent d'évoluer et d'influencer leurs compétences (Arnaud, Frimousse, & Peretti, 2008).

Le marketing des RH s'appuie sur la théorie des attentes, car chaque individu est unique et ses attentes ne ressemblent pas à ce que désire un autre individu notamment en matière d'action diversité, selon laquelle l'individu peut adopter un comportement de rejet ou d'acceptation de la différence (Maizeray & Sciberras, 2016). La théorie des attentes qui a été développée par Vroom en 1964, propose une explication du processus motivationnel qui conduit le salarié à utiliser ses efforts et ses capacités dont ses compétences pour réaliser des performances d'un côté, et pour recevoir en contrepartie une récompense adéquate aux performances réalisées et en même temps valorisante de ses compétences. « *La question de la motivation est en effet au cœur de la démarche compétence dans la mesure où la mobilisation des compétences d'un individu ne peut pas être imposée ou prescrite* » (Léné A., 2008, p. 52). Cependant, la compétence n'est introduite que d'une manière implicite dans la théorie des attentes (Klarsfeld, 2000) et les différents modèles étudiés dans la revue de la littérature tel que le modèle de Porter et Lawler (1968), le modèle de Lawler (1971) et le modèle de Nadler et Lawler (1977). Cette insuffisance donnera à notre étude

l'opportunité d'enrichir les postulats de cette théorie en ce qui concerne la compétence en l'étudiant d'une manière explicite.

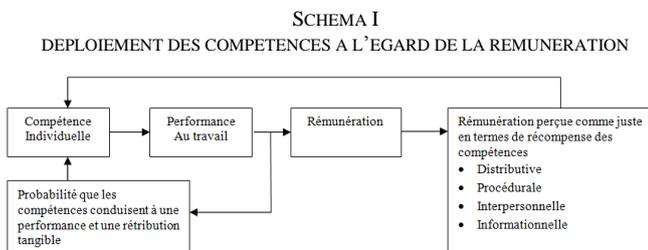
Dans cette théorie, nous concentrons l'analyse sur la mobilisation des compétences que sur l'effort. En effet, l'effort à lui seul ne suffit pas à réaliser une performance que si la personne est détentrice de compétences requises. La motivation à mobiliser les compétences est le produit de trois attributs : 1) attentes compétences-performances (est-ce que les compétences acquises mèneront aux performances souhaitées par l'entreprise ?), 2) attentes performances-résultats (est-ce que les compétences mobilisées et les performances seront reconnues et récompensées ?) et 3) la valence (est-ce que cette reconnaissance ou cette récompense a de l'attrait par rapport à ce qui a été utilisé comme compétences et réaliser comme performances ?). La théorie des attentes permet d'apporter des précisions sur les attentes et l'évaluation que le salarié fait dans le but d'obtenir une récompense attrayante à l'égard de ce qu'il mobilise comme compétences pour réaliser des performances.

Toutefois, la théorie de la justice organisationnelle est utile et complète les apports de la théorie des attentes en précisant les conditions nécessaires pour une politique de rémunération plus juste et plus efficace. La justice organisationnelle propose un cadre d'analyse permettant d'expliquer les perceptions des salariés envers le fonctionnement et l'environnement organisationnel (Simon, Fall, & Carassus, 2015). Elle constitue un cadre incontournable pour étudier l'impact de la rémunération sur les déterminants de la performance au travail dont la compétence individuelle (Fall & Roussel, 2016; Mesrar Elmire, 2009). En effet, les études peuvent être poursuivies dans le secteur public en priorisant l'analyse des conséquences des perceptions de justice ou d'injustice vis-à-vis le traitement des salaires (St-Onge & Buisson, 2012). Ceci est dans le but d'estimer l'écart relatif entre les pratiques de rétribution offertes par l'entreprise publique et ce qui est perçu par les salariés en matière de reconnaissance (Brillet, Coutelle, & Hulin, 2013).

La justice organisationnelle correspond aux normes sociales qui régissent la distribution des ressources (salaire, primes, avantage social, etc.), des procédures déterminant cette distribution, des informations et des décisions interpersonnelles qui sont associées à ces procédures et distributions (Fall, 2014). En d'autres termes, la littérature fait apparaître que la justice organisationnelle englobe quatre dimensions (Bahri, Malek, & Sassi, 2016) que nous utiliserons dans cette recherche, à savoir : la justice distributive (perception de justice de distribution des ressources en termes de proportionnalité entre les rétributions et les contributions et donc ainsi dans notre cas la proportionnalité du rapport compétence/rémunération), la justice procédurale (perception de la justice dans les règles et les procédures mises en application et conditionnant les décisions de distribution des éléments de la rétribution globale dont la rémunération des compétences), la justice interpersonnelle (perception de la justice dans les rapports d'interactions entre le salarié et son supérieur hiérarchique au regard des critères de respect et de dignité envers les

décisions d'allocations des rémunérations des compétences) et la justice informationnelle (perception de la justice dans l'explication et la communication des informations sur les pratiques de rétribution entre le salarié et son employeur notamment en ce qui concerne la récompense des compétences mobilisées). La justice organisationnelle reflète le jugement de justice ou d'injustice que le salarié porte face à une ou à plusieurs dimensions de cette théorie envers les rémunérations et spécifiquement celles qui ont pour objectif de récompenser les compétences. Dans cette perspective, cette recherche analysera le décalage entre les pratiques salariales adoptées par l'entreprise publique et les perceptions des salariés vis-à-vis de la rémunération des compétences afin d'envisager des actions correctrices pour le domaine des salaires privilégiant la mobilisation des compétences.

Sur la base de ses perspectives conceptuels nous proposons a priori le model suivant :



#### IV. DESIGN DE LA RECHERCHE

Dans cette recherche, nous concéderons que la démarche qualitative est appropriée lorsqu'on veut étudier un phénomène du point de vue des praticiens salariés et sur la base de leurs perceptions. L'étude qualitative assure la validité interne d'un travail de recherche et permet d'expliquer les comportements adoptés par les salariés dans leur travail à l'égard des récompenses liées aux compétences dans un contexte bien précis (Drapeau, 2004). Cette recherche est appuyée sur l'étude de cas (Yin, 1994) car elle permet d'apporter aisément des descriptions riches sur les construits étudiés et d'une manière contextualisée. Pour la récolte des données, nous nous sommes basés à la fois sur les entretiens semi-directifs, l'observation non participante et la consultation de documents divers émanant directement des organismes étudiés. Le choix de la démarche qualitative se justifie également par le questionnement de cette recherche, à savoir comment et pourquoi, les salariés sont motivés à utiliser ou non utiliser leurs compétences ?

##### A. Le choix du terrain

L'enquête est menée dans trois entreprises publiques du secteur énergétique qui sont incitées par l'État à la performance. Ce terrain d'étude est particulièrement prolifique et fertile à explorer, pour son caractère révélateur d'un cas de changement. Ces entreprises ont engagé d'énormes investissements pour moderniser leur GRH entrant en résonance avec les objectifs de cette étude dont l'introduction des pratiques RH orientées vers la gestion des compétences et des performances. L'intérêt de ce terrain

d'enquête consiste dans l'homogénéité de la population étudiée en termes de politique salariale suite à l'uniformisation du système de rémunération dans le cadre de la modernisation du management des salaires. A ce propos, il nous semble que les cas étudiés remplissent la même catégorie conceptuelle. Ceci améliore la validité externe et assure ainsi un niveau de répliquabilité suffisant (Yin, 1994). Par ailleurs, chaque entreprise à son propre cœur de métier et ainsi donc la différence entre ses organisations réside dans les postes de travail et les compétences contributives à la performance globale.

##### B. Caractéristiques de l'échantillon

Le choix des répondants a été effectué d'une manière aléatoire (Joye, 2011) avec la prise en compte de quelques critères de diversification (classification dans la grille des salaires, âge, genre, niveau d'instruction et de statut). Le nombre des répondants a été fixé à partir du principe de saturation (Yin, 1994). Au total, nous avons effectué 57 entretiens semi-directifs d'une durée moyenne de 1h et 30 minutes. Le groupe d'agents étudié est composé de 43 hommes et 14 femmes. Ils ont une ancienneté moyenne de 9.80 ans. 43 des répondants ont moins de 11 ans d'ancienneté et 6 plus de 20 ans. L'échantillon se décompose en 15 cadres, 21 agents d'exécution et 21 agents de maîtrise.

##### C. Démarche méthodologique

Au cours des entretiens, nous avons fait appel à la technique de la reformulation et de relance (Mucchielli, 1998) pour valider les propos des interviewés sur leurs témoignages d'une part et pour comprendre le sens et le lien qu'ils attribuent aux concepts dans le contenu de leurs discours d'autre part. Après avoir retranscrit les entretiens semi-directifs sur Word, nous avons effectué un codage des données via le logiciel NVIVO 7.0 pour opérer une analyse de contenu en premier temps et une analyse conjointe dans un deuxième temps.

L'analyse de contenu a pour objectif d'étudier le pouvoir de la rémunération à inciter les salariés à mobiliser les compétences nécessaires à la réalisation des performances au travail. Pour la compréhension des effets de la rémunération sur la mobilisation des compétences des à partir du point de vue des interviewés, on a suivie la démarche de Strauss & Corbin (1990) et Mbengue & Vandangeon-Derumez (2007) à travers le repérage des conditions causales qui sont identifiées par les questions suivantes : Parce que ? Alors que ? À cause de ? Jusqu'à ce que ?, etc. Cette manière permet de s'imprégner des représentations et des spécificités du terrain que leur donnent les interviewés.

L'analyse conjointe est une méthode qui permet d'identifier le système de valeurs d'un individu à travers l'analyse des compromis qu'il effectue en situation de choix. Elle est utilisée en particulier en marketing et jusqu'à présent peu utilisée en GRH. Cette méthode offre la possibilité d'étudier les préférences des salariés à l'égard des pratiques salariales (Guillot-Soulez & Soulez, 2011) sur l'aspect de développement et d'utilisation des compétences. L'objectif de

l'analyse conjoint est de proposer des solutions pour améliorer le domaine des salaires en analysant le système de valeurs des salariés attribué aux facettes de la justice organisationnelle. Dans cette recherche, on a demandé d'abord le salarié à travers l'entretien à choisir entre les alternatives complexes et multi-attributs, dans notre cas les facettes de la justice organisationnelle et par la suite on lui a demandé d'effectuer un jugement global sur les valeurs relatives de ces attributs.

Les verbatims sont non seulement arrangés en fonction des pratiques salariales, mais également par rapport au caractère favorable ou défavorable de l'argument sur l'utilisation des compétences en contrepartie d'une reconnaissance tangible. Le tableau 1 ci-dessous illustre quelques extraits sur les catégories et les sous-catégories construites par l'option hiérarchie de nœuds sous NVIVO.

TABLEAU II  
EXTRAITS DES CODES SOUS NVIVO

| Catégorie et sous-catégorie correspondantes  | Verbatims   |
|--|---|
| Le salaire de base et les compléments salariaux<br>L'utilisation des compétences<br>Défavorable  | « On accède au poste de travail par le biais du diplôme. Le salaire de base n'est pas déterminé sur ce qu'on dispose comme compétence, c'est par rapport au grade du poste. Chaque agent a la catégorie du post qu'il assure le fonctionnement. Les autres éléments comme l'insalubrité, l'astreinte, les heures supplémentaires, la responsabilité, celles-ci ne sont pas octroyés pour ce qu'on maîtrise comme savoir-faire ou savoir-être, c'est pour les conditions du travail. Les compétences sont prises en considération pour calculer le taux des primes individuelles et collectives. Elle est aussi utilisée dans l'évaluation de fin d'année pour choisir les agents pour la promotion. »   |
| La rémunération variable (les primes individuelles, collectives et relatives aux performances de l'entreprise)<br>L'utilisation des compétences<br>Défavorable | « à propos de ce qui est variable, notre salaire est presque fixe. Toutes les personnes qui ont le même poste sont rémunérés de la même manière quelles que soient les compétences mobilisées pour réaliser un travail performant. Il n'y a pas de grande différence entre toi et l'autre, car on n'est pas évalué convenablement, il y a des normes, mais on ne les utilise pas pour reconnaître les compétences. Dans certaines situations on développe les compétences et on les utilise pour donner le meilleur de nous-mêmes, mais il n'y a pas de récompense en parallèle. Il y a autre chose (réflexion) parfois quand tu vois que d'autres personnes qui n'ont rien fait et ils sont mieux rémunérés que toi qui se casse la tête et sans être reconnue, parce que tu vas toujours être stagné dans le salaire et c'est que les échelons de l'ancienneté qui bouge automatiquement. Alors, pourquoi |

|   |   |
|---|---|
|   | <i>bon ! développer des compétences non reconnues ! »</i>   |
| Les avantages sociaux<br>L'utilisation des compétences<br>Défavorable   | « Les avantages sociaux sont supplémentaires, on les obtiens comme ça sans fournir quoique se soit en parallèle. Comme je t'ai dit, il y a que les primes individuelles et la promotion qui tient compte des compétences, ces éléments de rémunération sont très importants, car elles récompensent le travail et en même temps les compétences qu'on a mobilisées. »   |
| Action correctrice envers la gestion de la rémunération liée aux compétences pour favoriser le plein-emploi des compétences individuelles | « Les solutions ! elles sont là ! les règles d'évaluation existent, mais l'application on ne la voit pas, on doit appliquer les normes relatives à la reconnaissance et à la récompense des compétences, (réflexion), car les compétences sont très utiles pour améliorer la performance de notre travail, pour évaluer ce qu'on réalise comme performance et pour faire la différence entre les agents notamment en termes de récompense. Les compétences ont un caractère décisif pour comprendre les variations de la performance entre les agents. Eh ! La compétence est très importance. Les managers sont aussi responsables de l'évaluation qui doit être juste. On est là pour valoriser nos compétences par la bonne manière. » |

## V. RESULTATS ET DISCUSSION

### A. Principaux résultats

Il ressort de l'analyse des entretiens que la politique de rémunération des entreprises étudiées repose sur la détermination du salaire en fonction de la qualification et du poste occupé. Quant aux compétences, elles sont intégrées dans les dispositifs d'évaluation périodique comme critère pour attribuer les primes individuelles, collectives et organisationnelle. L'objectif de ces formes de rémunération est de motiver le salarié à mobiliser ses compétences en vue d'atteindre des performances futures d'un côté et de satisfaire ses besoins en termes de récompense d'un autre côté. La rémunération des salariés de ses entreprises est centrée sur les éléments fixes de la rémunération (le salaire de base, l'ancienneté et les compléments salariaux). La part du salaire variable est extrêmement faible alors les entretiens révèlent que les répondants accordent de l'importance aux éléments variables de la rémunération et attendent une différenciation fondée sur la reconnaissance et la récompense des compétences contributives à la réalisation des performances.

Les cas interviewés ont la croyance que leurs compétences déployées conduisent à atteindre le niveau des performances souhaitées par l'employeur. Ceci motive les collaborateurs à mobiliser leurs compétences pour atteindre les résultats organisationnels. Sur cette observation, la première condition attendues compétences-performances de la théorie des attentes

est remplie au regard de la compétence. Quant à la deuxième dimension relative aux attentes compétences-performance-rémunération, c'est-à-dire que la réalisation des résultats souhaités par l'employeur en mobilisant les compétences requises, amène à l'obtention d'une récompense adéquate, celle-ci pousse les salariés à mobiliser leurs compétences. Cependant, ce constat est associé qu'aux éléments variables de la rémunération et spécifiquement celles liées à la rétribution des performances, car elles intègrent le critère de compétence pour déterminer ces éléments de salaire. En effet, les salariés attribuent une grande importance à ces formes de rétribution. La valeur ou valence accordée à ces éléments salariaux incite les salariés à la mobilisation des compétences et à la réalisation des performances quand la rétribution de ces éléments prend en considération la satisfaction du besoin de récompense des compétences et particulièrement en termes de justice interpersonnelle et procédurale. Ces deux perceptions sont les plus citées par les répondants par rapport la justice distributive et informationnelle. Les deux perceptions de justice interpersonnelle et procédurale conditionnent l'efficacité de la rémunération relative à la récompense des compétences. Selon les cas interviewés, la manière dont sont évaluées les compétences et la non-application des procédures qui les régissent, procure chez eux un sentiment d'injustice qui défavorise le plein-emploi des compétences et des niveaux supérieurs de performances.

Le salaire de base, les compléments salariaux et les avantages sociaux ne favorisent pas la mobilisation des compétences. Ces formes de rémunération ne sont pas appréciées par les salariés sur les critères de mobilisation de compétence. Le lien entre ces éléments de salaire et les compétences utilisées dans le monde du travail est inexistant.

Les résultats indiquent que les salariés sont très sensibles à l'appréciation faite par les responsables et à la mise en application des règles relatives à la distribution des ressources tangibles notamment celle qui prend en considération les compétences. Pour les cas interviewés, les primes et la promotion sont accordées sur la base d'un jugement subjectif de performances antérieures et les règles de l'art ne sont pas appliquées convenablement pour statuer sur les compétences mobilisées. Ceci influence sur la compétence et la performance au travail et crée un rapport conflictuel entre salarié et son supérieur hiérarchique à cause de l'appréciation subjective au risque d'injustice dans la distribution des ressources relatives à la récompense des compétences et des performances. La perception d'injustice sur les deux facettes de la justice organisationnelle, à savoir interpersonnelle et procédurale, pousse les salariés à adopter un comportement déviant et un engagement minimale pour réduire le sentiment d'injustice.

À partir de ses résultats, l'organisation publique concernée par notre étude de cas est censée repenser sa posture et d'amorcer des actions correctrices sur les points sensibles évoqués dans cette étude. En effet, cette recherche a permis d'identifier des solutions sur la base de l'analyse du système de valeurs des interviewées attribué aux différentes formes de justice perçue en termes de récompense des compétences.

Cette étude a permis d'envisager diverses actions correctrices, en particulier la communication sur les pratiques salariales liées aux compétences, la formation des managers sur les outils d'appréciation des compétences et des performances, la mise en application des procédures de rétribution et d'évaluation telle qu'elles sont formalisées par la réglementation, la transparence accrue dans l'attribution de la rémunération liée aux compétences et performances en évitant toutes formes de favoritisme et la clarification des buts organisationnels en fonction des résultats souhaités. Les responsables ont intérêt à mieux se préoccuper de leurs relations interpersonnelles avec leurs subordonnés, et agir sur la base des procédures formelles régissant la distribution et le traitement des éléments de la rémunération notamment celles liées à la reconnaissance des compétences et aux performances. Les pratiques de rétribution doivent être fondées sur une évaluation équitable et une rémunération stimulante pour capitaliser le potentiel humain.

## *B. Discussion*

Le système de rémunération des entreprises en cas d'étude est centré sur la partie fixe. Il est uniforme et standard par segment de catégorie socioprofessionnelle. Ce système reste fondé sur une logique de poste et de qualification. La politique salariale des entreprises concernées par l'étude relève de la culture égalitariste socialiste et du modèle à statut (Martory & Crozet, 2016). Les mécanismes traditionnels de la rétribution liée au poste sont inefficaces pour le succès de la rémunération des compétences dans le cadre de gestion axée sur les compétences (Léné A., 2008). Le mode de récompense est loin d'être considéré comme rémunération des compétences au profil d'emploi individualisé (Marbach, 1996) même s'il est centré sur les éléments variables de la rémunération. La rétribution des compétences nécessite une personnalisation axée sur la justice et l'équité souhaitée par les salariés.

Les cas interviewés soulignent le manque de reconnaissance des compétences, alors, qu'ils donnent une grande importance à la récompense des compétences contributives au succès de leur travail. Ils s'attendent à être rémunérés équitablement en fonction de leurs compétences et performances afin de tenir compte de leurs contributions différentielles. Dans ce sens, dans le rapport d'échange compétence/rémunération, les cas interviewés donnent une grande importance à deux dimensions de justice, à savoir interpersonnelle et procédurale par rapport au traitement des éléments variables de la rémunération qui tient en considération de la reconnaissance des compétences. Ces résultats corroborent les travaux de Fall (2014), Mesrar (2009), St-Onge & Buisson (2012) et Klarsfeld (2000), qui précisent l'importance de la justice perçue en termes de rémunération sur deux dimensions, à savoir interpersonnelle et procédurale et leurs pouvoirs à motiver et inciter les salariés à la mobilisation des compétences et à la réalisation des performances. Toutefois, nos résultats montrent que la justice perçue sur la démission distributive et la justice informationnelle ne vont pas dans le même sens de ces

travaux de recherche. En effet, certaines études quantitatives comme celle de Fall (2014) et Klarsfeld (2000) indiquent l'importance la justice distributive et informationnelle comme condition d'efficacité de la rémunération des compétences à inciter et motiver les salariés au déploiement de compétences et à la réalisation des performances.

Dans la logique des compétences, les entreprises ont intérêt à repenser leurs politiques rémunératoires, de définir des critères de rétribution des compétences et veiller à la transparence et l'adéquation de ces critères (Trabelsi & Berre, 2009). Comme dans l'incertitude et les difficultés d'application de la rémunération fondée sur les compétences, les salariés adoptent un comportement déviant visant à réduire les risques à propos de la récompense de la mobilisation des compétences. Dans ce cas le système de rémunération des compétences peut « basculer d'un «*contrat relationnel*» de long terme fondé sur l'implication et la loyauté des salariés à un «*contrat transactionnel*» de court terme qui se maintient avec un engagement minimal du salarié » (Léné, 2008).

Dans le cadre de la modernisation du management des ressources humaines et de l'adoption des pratiques salariales qui se veulent orientées vers la récompense des compétences, l'organisation est censée valider et valoriser les compétences qui contribuent à la réalisation des performances. Dans ce sens, l'entreprise est confrontée à la diversité des attentes en termes de reconnaissance de compétences (Peretti & Alis, 2005; Peretti M. J., 2006). Ce qui « implique une définition des indicateurs qui amènent à différencier les potentiels des individus et des niveaux qu'ils peuvent atteindre » (Peretti J. M., 2009, p. 394). Une fois mise en œuvre, l'entreprise doit garantir l'application des procédures qui ont pour objectifs de développer et récompenser la contribution de chaque individu (Peretti & Igalens, 2016).

## VI. CONCLUSIONS

La rémunération des compétences, est une thématique importante en GRH et aux yeux des salariés qui développent leurs capacités et compétences au service de la performance. Cette recherche a voulu apporter d'abord des éléments de réponse sur les caractéristiques des pratiques salariales orientées vers la récompense des compétences. Ensuite, elle a souhaité examiner la capacité du système de rémunération à mobiliser les compétences détenues par les salariés. Enfin, cette étude a tenté de repérer des actions correctrices pour le management des salaires sur la base des suggestions des acteurs praticiens pour susciter la mobilisation des compétences nécessaires à la réalisation des niveaux supérieurs de performances. Tout cela en se basant sur les dimensions de la justice organisationnelle et les perspectives de la théorie des attentes.

Cette recherche à un apport sur le plan théorique, managérial et méthodologique. Sur le plan théorique, cette étude vient d'explorer d'une manière explicite le concept de compétence dans les perspectives de la théorie des attentes comme suggérer par Klarsfeld (2000), car l'effort à lui seul

ne suffit pas à la réalisation des performances. Il est nécessaire d'associer aux efforts les compétences adéquates. En effet, si le salarié pense que ses compétences sont insuffisantes, il ne fournira pas d'effort et donc ainsi les performances ne seront pas réalisées (Klarsfeld, 2000). Cette recherche complète les travaux antérieurs sur l'analyse des pratiques salariales sur la base des facettes de la justice organisationnelle (Brillet, Coutelle, & Hulin, 2013; Mesrar, 2009) dans les organisations publiques (St-Onge & Buisson, 2012) et qui suggèrent la démarche qualitative comme voie de recherche (Fall, 2014).

L'apport managérial de cette recherche se manifeste autour de l'utilisation de la rémunération comme outil de pilotage des compétences individuelles au travail. Ceci en dotant les praticiens des informations concernant l'efficacité de la rémunération à mobiliser les compétences individuelles en se basant sur la justice perçue par les agents publics. En effet, cette recherche exploratoire a permis d'obtenir des informations ciblées quant à l'utilisation des compétences à l'égard des récompenses. L'étude a tenté également de dégager des actions correctrices sur la base des perceptions des agents et susceptibles d'être amorcées dans le domaine des salaires pour favoriser le plein-emploi des compétences au service des résultats organisationnels. En occurrence, les managers publics sont censés repenser la qualité des échanges interpersonnels en termes d'évaluation et de validation des compétences et de mettre en application les règles de l'art qui régissent la récompense des compétences.

L'apport méthodologique de cette recherche réside dans l'utilisation de l'analyse conjoint pour examiner les préférences de différentes catégories de salariés en matière de récompense des compétences sur les attributs de la justice organisationnelle. Cette méthode d'analyse est jusqu'à présent peu utilisée en GRH (Guillot-Soulez & Soulez, 2011). Ce qui donne l'opportunité à cette étude d'exploiter cette technique pour proposer des actions correctrices pour une activité en souffrance, celle du domaine des salaires dans l'entreprise publique.

Cependant, la subjectivité ne peut pas résoudre aisément tous les problèmes (Arca & Caravita, 1933) car elle limite la validité du travail de recherche. L'échantillon de la démarche qualitative n'est pas représentatif de l'ensemble de la population de salariés des entreprises qui constituent le secteur énergétique. Ceci limite ainsi la représentation des données et des résultats. C'est pourquoi, dans la continuité de cette étude, nous envisageons un prolongement de l'enquête en visant un nombre de répondants plus élevé dans les organisations en cas d'étude. Il serait donc judicieux de continuer la recherche sur la base d'une démarche quantitative à travers l'administration d'un questionnaire assurant ainsi l'objectivité, la généralisation statistique et la modélisation du projet de la recherche.

## REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- [1] Alain, K., & Saint-onge, S. (2006). La rémunération des compétences : théorie et pratique. In Politiques et pratiques pour les années 2000, Peretti J-M., Roussel P., Eds Vuibert, 65-80.

- [2] Arnaud, S., Frimousse, S., & Peretti, J. M. (2008). Un marketing gestionnaire des personnes: implications et enjeu. 19<sup>ème</sup> Congrès de l'AGRH, 01-19.
- [3] Arca, M., & Caravita, S. (1933). Le constructivisme ne résout pas tous les problèmes. ASTER N° 16. Modèles pédagogiques 1. INRP, Paris, 77-101.
- [4] Bahri, H. A., Malek, A., & Sassi, N. (2016). Injustice organisationnelle et comportements déviants : étude exploratoire au sein d'une organisation publique tunisienne en période post révolutionnaire. Actes AGRH, Strasbourg, 01-24.
- [5] Belghanami, W. N. (2016). L'incorporation des compétences au processus de performance le cas de SDO Bechar Rural. *Journal of Milev Research and Studies*, pp. 05-31.
- [6] Belghanami, W. N. (2013). La GRH à travers les compétences pour améliorer la performance de l'entreprise. Magister en Management. Option : Stratégie. Université d'Oran.
- [7] Brilllet, F., Coutelle, P., & Hulin, A. (2013). Proposition d'une mesure de la reconnaissance : une approche par la justice perçue. *Revue de gestion des ressources humaines*, 03/ (N° 89), 03-18.
- [8] Campoy E., Madouf E., Mazouli K., Neveu V. (2011). *Gestion des ressources humaines*. Paris: Pearson.
- [9] Cohen A., Soulier S. (2004). *Manager par les compétences*. Paris: LIAISONS.
- [10] Colle, R. (2006). L'influence de la GRH à la carte sur la fidélité des salariés : le rôle du sentiment d'auto-détermination. Thèse de doctorat en sciences de gestion, IAE d'Aix-en-Provence, Université Paul Cézanne, Aix-Marseille III.
- [11] Condomines, B., Hennequin, E., & Borteyrou, X. (2015). Détection des compétences managériales. Quels sont les atouts du modèle analogique ? *Revue française de gestion*, (6), 49-67.
- [12] Drapeau, M. (2004). Les critères de scientificité en recherche qualitative. *Pratiques psychologiques*, vol. 10, no 1, 79-86.
- [13] Fall, A. (2014). Justice organisationnelle, reconnaissance au travail et motivation intrinsèque: résultats d'une étude empirique. *Relations industrielles/industrial relations*, vol. 69, no 4, 709-731.
- [14] Fall, A., & Roussel, P. (2016). L'influence des primes ex-ante et des primes ex-post sur la motivation autonome au travail: le rôle médiateur de la satisfaction des besoins fondamentaux et de la justice organisationnelle perçue. *Revue de gestion des ressources humaines*, no 3, 65-87.
- [15] Gilbert P. (2003). Jalons pour une histoire de la gestion des compétences, in *Gérer les compétences - des instruments aux processus -*, A. Klafert & E. Oiry coord. Paris: AGRH & Vuibert, p. 11-31.
- [16] Guillot-Soulez, C., & Soulez, S. (2011). L'analyse conjointe: présentation de la méthode et potentiel d'application pour la recherche en GRH. *Revue de gestion des ressources humaines*, no 2, 33-44.
- [17] Joye, D. (2011). Chapitre 8. Échantillonnage et pondération. In : *La France dans les comparaisons internationales*. Presses de Sciences Po (PFNSP), 141-152.
- [18] Khiat, A. (2004). Le culturel : terrain d'intervention pour une GRH performante. Le cas algérien. Actes de la 13<sup>ème</sup> journée africaine de R.H, Tunis.
- [19] Khiat, A. (2011, Mars 10). Le métier Ressources Humaines en souffrance dans l'entreprise algérienne : Essai de compréhension. 11<sup>ème</sup> Rencontres sur la prospective des métiers : Quel Management des Ressources Humaines demain ? Paris, La Défense, France.
- [20] Klarsfeld, A. (2000). Décrire et comprendre une instrumentation de rémunération des compétences: une approche en termes de rationalité limitée. Thèse de doctorat. Thèse en Sciences de Gestion, Université d'aix-Marseille III.
- [21] Léné, A. (2008). Rémunérer les compétences, l'entreprise peut-elle tenir ses promesses ? *Revue française de gestion*, (4), 51-69.
- [22] Léné, A. (2008). Rémunérer les compétences, l'entreprise peut-elle tenir ses promesses ? *Revue française de gestion*, no 4, 51-69.
- [23] Maizeray, L., & Sciberras, A. (2016). Une politique, des actions. Que pensent les collaborateurs concernés par la dimension handicap de la diversité, *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements*, (Vol. XXII), 229-249.
- [24] Marbach, V. (1996). Rémunération des compétences: proposition de typologie. GREGOR, IAE de Paris, 01-22.
- [25] Martory, B., & Crozet, D. (2016). *Gestion des Ressources Humaines : Pilotage social et performances*. Paris: 9<sup>ème</sup> édition Dunod.
- [26] Mbengue, A., & Vandangeon-Derumez, I. (2007). Analyse causale et modélisation. In Thiétart, R. A. *Méthodes de recherche en management*. Dunod, Paris, 335-372.
- [27] Mucchielli, R. (1998). *Entretien de face à face dans la relation d'aide*. Paris: ESF.
- [28] Mesrar Elmire, A. (2009). Les conditions d'efficacité de la rémunération des compétences : l'apport de la théorie de la justice organisationnelle. Actes AGRH Toulouse, 01-23.
- [29] Parlier M., Savereux S. (2000). Reconnaître les compétences : des démarches d'entreprises. *Les Cahiers de l'ANACT*, n° 15.
- [30] Peretti, J. M. (2009). *Tous talentueux*. Paris: Editions Eyrolles.
- [31] Peretti, J. M., & Alis, D. (2005). *Tous reconnus*. Paris: Éditions Organisation.
- [32] Peretti, J. M., & Igalens, J. (2016). *Audit social : Meilleures pratiques, méthodes, outils*. Paris: Editions Eyrolles.
- [33] Peretti, M. J. (2006). *Tous différents*. Paris: Éditions Organisation.
- [34] Rabia, L., & Boudour, N. (2015). *Gestion Stratégique des Ressources Humaines pour une Meilleure Efficacité de L'Action Publique*. *International Journal Economics & Strategic Management of Business Process*, Vol.5, 01-04.
- [35] Saint-Onge, S. (1998). Rémunération des compétences: où en sommes-nous ? *Revue Internationale de gestion*, vol. 23, no 4, 24-33.
- [36] Simon, A., Fall, A., & Carassus, D. (2015). La construction d'un baromètre pour mesurer la «performance RH» en milieu public: une application dans le contexte local. *Gestion et management public*, vol. 3, no 1, 05-31.
- [37] St-Onge, S., & Buisson, M.-L. (2012). La rémunération au mérite dans le secteur public: bilan des connaissances et avenues de recherche. *Management international/International Management/Gestiòn Internacional*, vol. 16, no 3, 75-91.
- [38] St-Onge, S., Haines III, V. Y., Aubin, I., Rousseau, C., & Lagassé, G. (2005). Pour une meilleure reconnaissance des contributions au travail. *Gestion 2005/2 (Vol. 30)*, 30(2) (89-101), 89-101.
- [39] Strauss, A., & Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research (Vol. 15)*. Newbury Park, CA: Sage.
- [40] Taibi, G., & Amari, S. E. (2015). La question des compétences dans l'entreprise publique algérienne : étude de cas de la Sonelgaz. *Revue des sciences économiques et de gestion*. N°09, pp. 47-71.
- [41] Trabelsi, Y., & Berre, M. L. (2009). L'impact des rémunérations perçues sur l'engagement organisationnel tridimensionnel des «knowledge workers». *Revue de gestion des ressources humaines*, no 3, 37-53.
- [42] Yin, R. (1994). *Case study research, design and methods*. 2nd. Newbury Park, Sage Publications.