
M.E.S., Numéro 125, Novembre - Décembre 2022

<https://www.mesrids.org>

Dépôt légal : MR 3.02103.57117

N°ISSN (en ligne) : 2790-3109

N°ISSN (impr.) : 2790-3095

Mise en ligne le 02 novembre 2022



Revue Internationale des Dynamiques Sociales
Mouvements et Enjeux Sociaux
Kinshasa, novembre - décembre 2022

COMPETENCE : UN LEVIER DANS LA FIXATION DES SALAIRES ET/OU L'EMPLOYABILITE DANS UNE ORGANISATION

par

**KITAMBALA KABEMBA
OMAMBUDI EKUDI**

*(Tous) Assistants, Faculté de Psychologie et des Sciences de l'Education,
Gestion des Ressources Humaines et Entrepreneuriat
Université de Kinshasa*

Résumé

L'objet de cet article est de montrer que certains déterminants (qualification, ancienneté, etc.) considérés jadis comme seuls critères dans la fixation des salaires et de l'employabilité du personnel dans une organisation deviennent aujourd'hui, tout simplement des facteurs secondaires.

Avec la nouvelle technologie de l'information et de la communication, les gestionnaires d'entreprises ont vite compris que le contexte a changé. Leurs unités doivent rester compétitives dans un monde devenu de plus en plus contingent, d'où ils misent sur la compétence, facteur déterminant de fixation des salaires et/ou de l'employabilité.

Mots-clés : Compétence, rémunération, équité, performance et formation.

Abstract :

The purpose of this article is to show that certain determinants (qualification, seniority, etc.) once considered the only criteria in setting salaries and the employability of staff in an organization are now simply becoming secondary factors.

With the new information and communication technology, business managers have quickly realized that the context has changed. Their units must remain competitive in a world that has become increasingly contingent, hence they rely on competence, a determining factor in setting wages and/or employability.

Keywords : Competence, remuneration, equity, performance and training

INTRODUCTION

Les principes de l'organisation scientifique du travail prônés par Taylor et appliqués dans les industries consistaient à définir le processus opératoire et plus économique¹. Parmi les principes mis en place visant à analyser et optimiser la productivité par une meilleure gestion et organisation du travail : le système de salaire au rendement (le seul critère sur lequel le principe se fonde : l'employabilité et la fixation des salaires des ouvriers), un système incitatif basé sur la productivité du travail².

Ce système qui s'applique jusqu'aujourd'hui a montré ses limites. Des travailleurs qualifiés mais peu compétents par rapport à leur niveau d'études ou qualification. Comme conséquence, la baisse du niveau de la productivité dans les organisations.

Aujourd'hui, dans les entreprises, la compétence du salarié résulte d'une combinaison de savoir, savoir-faire et savoir-être pour agir d'une manière adaptée, face à une situation professionnelle donnée. Elle est évaluable par l'employeur. C'est sur

¹ AIM, R., *L'essentiel de la théorie des organisations*, Gualino, 5^{ème} éd., Lextenso-édition, 2012, p. 33.

² Idem.

base de cette dernière que l'employé devient une variable déterminante dans la fixation de la rémunération et employabilité.

Actuellement, voici les questions que les recruteurs ont l'habitude de poser au recruté : qu'est-ce que vous savez ? Qu'est-ce que vous pouvez apporter à l'entreprise ?

La structure de cet article s'articule en cinq points : la performance, l'appariement, la formation-emploi, l'équité et la compétence. Une brève conclusion en met un terme.

I. PERFORMANCE ET COMPETENCE

D'une manière générale, la performance, est le résultat chiffré obtenu dans le cadre d'une compétence³. Au niveau d'une entreprise, elle exprime le degré d'accomplissement des objectifs poursuivis. Une entreprise doit être à la fois efficace, c'est lorsqu'elle atteint les objectifs qu'elle s'est fixés et efficiente lorsqu'elle minimise les moyens mis en œuvre pour atteindre, les objectifs qu'elle s'est fixés⁴. Donc, les organisations impliquent des personnes capables de communiquer et résolues à participer à la réalisation de l'objectif commun de leur organisation.

Pour évaluer la performance d'une entreprise, il est nécessaire d'évaluer à tous les niveaux : financier, performance économique et performance organisationnelle (Sloan, 1963). D'abord au niveau financier, on mesure la performance à l'aide des indicateurs. ROI (Return on Equity) ; ce ratio mesure la rentabilité financière des capitaux apportés par le propriétaire d'entreprise ; et le ROE (Return on Investment), ce ratio mesure la rentabilité économique du capital utilisé par l'entreprise, c'est le rapport entre le résultat d'exploitation et les capitaux investis.

Deuxième niveau, c'est la performance économique, il s'agit de mesurer les composantes de la compétitivité de l'entreprise : la compétitivité prix désigne la capacité d'un produit à attirer des clients.

Donc, la performance des ressources humaines est primordiale pour le succès de l'entreprise. Or, l'un des principes de base de management est que le rendement d'un salarié est fonction de son niveau de compétence. D'où $\text{performance} = f(\text{compétence} \times \text{motivation})$. Comment alors concilier la performance et la compétence dans l'organisation ? Donc, chez le spécialiste en Sciences du Travail, la compétence s'obtient en fusionnant le tendeur compétence/performance, elle permet à l'individu de gérer son potentiel.

Boterff, propose une définition duale de compétence⁵ : être compétent : c'est savoir-agir, c'est-à-dire mettre en œuvre une pratique professionnelle pertinente pour gérer une situation en mobilisant dans cette pratique une combinatoire appropriée des ressources internes (ou personnelles) et externes (banques de données, personnes ressources).

Avoir des compétences, c'est avoir des ressources (connaissances habiletés, aptitudes, capacités émotionnelles...) pour agir avec compétence. Nous disons qu'avec le nouveau paradigme ou une définition duale de compétence, il prend place dans l'organisation, possède divers avantages et conséquences pratiques.

³ Sabbar.fr>management>performance, consulté le 16 janvier 2021.

⁴ Kaplan, R., et Norton, D., *Tableau de Boart prospective (TBP)*, Machassussett, 1992, p. 71.

⁵ Boterff, F., *Construire les compétences collectives*, Paris, Eyrolles, 1998, p. 8.

Elle est aussi liée à la notion du temps qui est prise en compte dans le processus du savoir agir, capable de mettre en œuvre une pratique professionnelle pertinente en situation de réaliser une activité et une façon de travailler.

Enfin, le raisonnement en termes de savoir agir permet de prendre en compte la notion de décision et initiative, largement absente des raisonnements en termes des lites des compétences.

II. APPARIEMENT FORMATION-EMPLOI

Depuis, si les analystes des relations entre formation et emploi se démarquent de l'approche adéquationniste en tant que cadre d'analyse, l'analyse empirique ne peut se départir d'une certaine adéquation méthodologique qui fait que "le paradigme" adéquationniste reste bien le cadre principe dans les analyses, une sorte de ligne d'horizon infranchissable et indispensables⁶. De ce fait, la diversité des liens entre formation et emploi, s'observe tous les jours et souvent interprété comme un dysfonctionnement parce que la correspondance directe, normative entre une formation et les emplois constitue un optimum économique. L'imperfection du marché empêche d'atteindre cet optimum. La logique de « qualification » fondait la relation formation-emploi des trente glorieuses ou les salaires étaient rattachés au poste de travail à travers des grilles de classification.

Le lien positif entre diplôme et salaire résulte alors de l'affectation des travailleurs aux postes, avec le passage à une logique de compétence et la tendance à l'individualisation des salaires qui en résulte. C'est plus en plus la « productivité marginale » de l'individu lui-même que l'on cherche à rémunérer et à employer.

III. THEORIE DE L'EQUITE

La théorie de l'équité est étroitement liée aux conceptions récentes de psychologie sociale et notamment aux concepts de dissonance cognitive proposés par Festinger et d'équilibre de Heider⁷. Pour cette théorie d'équité, chaque salarié au travail a tendance à comparer sa situation : salaire, avantages sociaux, charge de travail. La question que nous nous posons ; peut-on rester dans cette logique d'Adams où la théorie de l'équité doit nécessairement se référer plus à la justice distributive ou le résultat d'une comparaison en oubliant le facteur compétence ?

Dans nos milieux de travail, le concept équité constitue un levier important pour créer et maintenir un bon climat de travail et pour obtenir ainsi la satisfaction des employés en définissant un critérium de fixation des salaires tout en tenant compte de trois représentations de l'équité ; externe, interne et individuelle.

3.1. Equité externe et interne

On parle de l'équité externe ou compétitivité du marché, lorsqu'elle est basée sur un processus de comparaison hors de l'organisation. Pour attirer et fidéliser les employés dont l'entreprise a besoin, elle doit offrir une rémunération compétitive par rapport aux autres organisations partageant le même bassin de main d'œuvre. Alors que l'équité interne, le processus de comparaison repose sur des modèles de salaires de la même organisation, elle vise à ce que les assujettis offrent un salaire équivalent pour un poste de valeur équivalente dans l'entreprise⁸.

Afin de concilier la compétitivité externe et interne, les organisations doivent élaborer des structures salariales, celles-ci doivent viser à regrouper les emplois dont la

⁶ <https://www.donod.com>livres-frederic>, Consulté le 13 janvier 2022.

⁷ www.pole-emploi.fr>employeur, consulté le 15 janvier 2022.

⁸ <http://www.rhu.ugam.ca/fag/équité-intern.html>, Consulté le 15 janvier 2022.

valeur interne est similaire au sein d'une même classe salariale. Le salaire de référence de cette classe est établi à un niveau permettant à l'organisation d'être concurrentielle sur le marché.

3.2. Equité individuelle

L'équité individuelle vise à assurer le juste positionnement des employés dans la structure organisationnelle en fonction de leurs années d'expériences et surtout de leur compétence ou de leur rendement à l'organisation. C'est ici où l'employeur se pose la question de savoir qu'est-ce que vous (salarié) apportez à l'organisation pour que vous méritiez une telle rémunération ? Ou encore si vous (salarié) n'apportez rien à l'organisation doit-on continuer à vous rémunérer ?

Donc l'équité individuelle vise la concurrence des employés dans l'organisation et de l'estime de l'employeur à l'égard de travailleurs. Autrement dit, l'employeur à l'égard de travailleurs. Autrement dit, l'employeur est le consommateur de la compétence, il achète le droit de disposer de l'effort du salarié pendant la durée fixée contre un salaire.

IV. COMPETENCE : QUALITE QUI SE REVELE DANS L'EMPLOI

La compétence se construit aussi bien dans le système de formation initiale post-scolaire ou continu, que dans les emplois appariements formation-emploi.

Berton adopte la définition la plus courante de la compétence avancée par les sociologues du travail dès la fin des années 1980 (Paradeise, 1987 ; Dadoy, 1989 ; Mandon, 1990)⁹, qui la définissent comme des savoirs en actes : c'est-à-dire des savoirs qui se révèlent dans la situation professionnelle, en l'occurrence, il s'agit de savoirs incorporés dans la personne qui nécessitant une situation pour se révéler. La compétence se situe donc au point de rencontre les savoirs et les révéler, c'est-à-dire elle se situe donc au point de rencontre des savoirs et des potentialités d'une personne des exigences et des potentialités d'une situation.

V. VARIABLE DETERMINANT LES SALAIRES

Les variables ou les indicateurs sont les éléments concrets, observables, quantitatifs ou qualitatifs permettant d'apprécier dans quelle mesure l'objectif est atteint dans l'organisation. Berton, met l'accent sur les variables dans lesquelles l'employeur peut fixer les salaires des travailleurs dans l'organisation. Les variables ou indicateurs sont les suivants : investissement entre l'individu et l'entreprise, capital humain¹⁰.

5.1. Compétence : investissement entre l'individu et l'entreprise

L'intérêt suscité par cette question s'est révélé très important et les réponses des entreprises mises aujourd'hui beaucoup plus sur la polyvalence des salariés leur permet de faire face aux multiples événements de la vie de l'entreprise, et plus particulièrement, aux mutations industrielles dans le contexte en rapide évolution.

D'où, l'investissement entre l'individu et l'entreprise nécessite un nombre de préalables de la gestion de compétence : améliorer des compétences, faire évoluer ensemble le personnel et l'entreprise, professionnaliser, conserver la résistance au changement, faire appel aux compétences plutôt qu'à la qualification. D'où dans le souci de gérer et d'anticiper, les entreprises pratiquent une forme de gestion prévisionnelle des emplois et compétences en s'appuyant sur des motifs liés à l'effort

⁹ Berton, F., Conservation nationale des arts et métiers, CNAM, Paris, 2011, p. 28.

¹⁰ Berton, F., *Op.cit.*

de prospective et d'anticipation nécessaire à leur performance parmi les motifs évoqués : mutation de travail au sein de l'entreprise ; veille technologique ; développement des marchés de l'entreprise ; évolution de l'outil de production : amélioration de niveau global de la qualification ; métiers émergents, etc.

5.2. Capital humain

Toutes les entreprises cotées sont désormais contraintes de rendre des comptes sur la gestion de leur capital humain¹¹.

Selon l'organisation de coopération et le développement économique (1998)¹² en sigle OCDE, le capital humain constitue un bien immatériel qui peut faire progresser ou soutenir la productivité, l'innovation et l'employabilité. Il recouvre l'ensemble de connaissances, compétences, qualification et caractéristiques individuelles qui facilitent la création du bien-être personnel, social et économique. Le capital humain est avant tout un capital individuel assimilable à l'accumulation des savoirs (savoirs, savoir-faire, savoir-être) et les connaissances que l'individu collecte tout au long de sa vie. La gestion du capital humain est donc un enjeu majeur de l'économie de la connaissance et de l'immatériel.

5.3. Emploi et trajectoire professionnelle

La relation formation-emploi, dans son aspect statistique, se résume souvent à une analyse en niveaux dans lesquels les spécialistes (disciplinaires pour la formation et professionnelles pour l'emploi) ne sont pas (ou peu) pris en compte¹³. Ils ajoutent, par une analyse longitudinale des professions exercées que, très rapidement, les CV des titulaires d'un même diplôme se diversifient et donc leur employabilité future se diversifie. Cette réalité conduit à nous interroger sur la validité d'une hypothèse implicite souvent utilisée, les titulaires sont et demeurent homogènes (ce qu'ils ont et qu'ils gardent la même efficacité).

5.4. Indicateur psychologique

La connaissance des compétences sur le plan psychologique apparaît comme une dimension fondamentale de la gestion de compétence¹⁴. La reconnaissance des compétences constitue la contrepartie de l'engagement supplémentaire que l'organisation réclame à l'ensemble de ses salariés. L'entreprise sollicite la « responsabilité » du salarié vis-à-vis du développement, de ses propres « compétences ». Elle attend de plus en plus du salarié qu'il mette en œuvre sa capacité d'adaptation aux changements et qu'il mobilise son potentiel. Il s'agit donc de l'entreprise de mettre en place les moyens appropriés pour inciter les individus à mobiliser et développer leurs compétences. La question de la motivation est, en effet au cours de la démarche de compétences dans la mesure où la mobilisation de compétences d'un individu ne peut pas être imposée ou prescrite. Ce que l'entreprise peut faire, solliciter les compétences, créer les conditions favorables à leur développement.

CONCLUSION

Comme décrit au point 5, les variables ou de compétence déterminant la fixation des salaires et/ou l'employabilité dans une organisation, pour faire croître leurs

¹¹ Cadet I., *La mesure du capital humain : comment évaluer un oxymore du risque épistémologique à l'idéologie de la conservation*, Paris, EMS, 2014, p. 13.

¹² OCDE, *Perspective de l'emploi de l'OCDE*, 1998.

¹³ Bruyere, J., *Le caractère ou les mœurs de ce siècle*, Paris, Pascal-Quignard, 1988, p. 60.

organisations et se maintenir face à un environnement de plus en concurrentiel. Elles mettent beaucoup l'accent sur les compétences individuelles du salarié en se préoccupant des compétences recherchées ou entendues par l'employeur, la place pour les diplômés en matière de recrutement, des compétences recherchées ou entendues par l'employeur.

Les compétences et les qualités attendues par l'employeur varient en fonction du secteur d'activité ou de la taille de l'établissement. En plus de la formation et de l'expérience professionnelle, les recruteurs d'entreprises cherchent surtout des candidats aux compétences transversales qu'il s'agisse de la polyvalence et de la capacité d'adaptation, de motivation et de disponibilité ou encore de présentation et de relationnel. Cependant, les critères de compétence ne sont pas identiques d'une qualification ou d'un secteur à un autre. Il est aujourd'hui l'un des critères les plus importants dans la fixation de salaires des travailleurs. Cela, renvoie à des différences de contenus de travail, de mode particulier de gestion de la main-d'œuvre, des modes d'appréciation plus ou moins formalisables des compétences ou à des conventions de jugement.

Une particularité, la formation et les diplômes sont souvent des critères exigés dans l'administration publique, l'enseignement ou la santé et l'action sociale. Ces secteurs recrutent en effet du personnel qualifié, les plus souvent sur base du critère de diplôme.

Donc, les entreprises et/ou les organisations ont une autre vision, celle d'obtenir des résultats les plus fiables possibles. Avec l'évolution technologique, les recruteurs placés aujourd'hui sur le critère des compétences transversales de la personne : résoudre des problèmes complexes, créativité et prise d'initiative, empathie et intelligence émotionnelle, résilience au travail, organisation et adaptation face aux changements structurels, etc.

REFERENCES

- Aim. R., *L'essentiel de la théorie des organisations*, Paris : Gualino, 5^{ème} Edition Lextenso, 2012, p.33
- Berton. F., *Conservation nationale des arts et métiers*, CNAM : Paris, 2011 ,28
- Boterff., *Construire les compétences collectives*, Paris : Eyrolles, 1998, p8
- Boterff., *Développer et mettre en œuvre la compétence*, Paris : Eyrol, 2018
- Bruyère. J., *Le caractère ou les mœurs de ce siècle*, Paris : Pascal Ougnard. 1988
- Grrect. J.F., Lopez. A., et Rose. J., *Formation pour quels emplois*, paris : Découverte-CERER. 2005
- Cadet. I., *La mesure du capital humain : comment évaluer un oxymore du risque épistémologique à l'idéologie de la conservation*, Paris ; EMS. 2014 p.13
- Kaplan., et Norton. D., *Tableau de board prospective (TBP)* : Machassussett, 1992, p.71
- OCDE : *Perspectives de l'emploi de l'organisation de coopération et le développement économique*. 1998
- Sabbar.fr>management>performance, consulté le 16 janvier 2022.
- www.donod.com/livres/frédéric, consulté le 19 mars 2022.
- www.pole-emploi.fr/employeur, consulté le 25 janvier 2022.
- www.rhu-ugam.ca/fag/équité-intern.html, consulté le 05 février 2022.