



HAL
open science

La production et valorisation des compétences sur le marché du travail : des approches néo-classiques à l'économie des conventions

Fatima Suleman

► **To cite this version:**

Fatima Suleman. La production et valorisation des compétences sur le marché du travail : des approches néo-classiques à l'économie des conventions. Economies et finances. Instituto superior de ciencias do trabalho e da empresa, 2003. Français. NNT : . halshs-00005199

HAL Id: halshs-00005199

<https://theses.hal.science/halshs-00005199>

Submitted on 3 Nov 2005

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

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

ISCTE - Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa
Université de Bourgogne

LA PRODUCTION ET LA VALORISATION DES COMPETENCES SUR LE MARCHÉ DU TRAVAIL

DES APPROCHES NEO-CLASSIQUES A L'ECONOMIE DES CONVENTIONS

Fátima Suleman

Thèse pour le Doctorat en Economie

VERSION FRANÇAISE

Sous la direction de:

Mme. le Professeur Helena Lopes (ISCTE)

M. le Professeur Jean-Jacques Paul (Université
de Bourgogne)

Lisbonne, Décembre de 2003

ISCTE - Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa
Université de Bourgogne

LA PRODUCTION ET LA VALORISATION DES COMPETENCES SUR LE MARCHÉ DU TRAVAIL

DES APPROCHES NEO-CLASSIQUES A L'ECONOMIE DES CONVENTIONS

Fátima Suleman*

Thèse pour le Doctorat en Economie

Cette thèse a été réalisée dans un cadre de co-tutelle entre l'ISCTE (Instituto Superior de Ciências do Trabalho e Empresa, Lisbonne) et la Université de Bourgogne (Dijon). De cette façon, il y a une version portugaise de cette même thèse. Elle est soutenue le 18 mai 2004, à l'ISCTE, devant ce jury:

M. le Professeur Manuel Alberto Ferreira (ISCTE)

M. le Professeur Eric Verdier (Universités de Provence et de la Méditerranée)

M. le Professeur Belmiro Gil Cabrito (Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação)

M. le Professeur Jean-Jacques Paul (Université de Bourgogne)me. le Professeur Helena Lopes (ISCTE)

* *fatima.suleman@iscte.pt*

Aux mes neveux

Leila, Khalil, Sheila, Yasfir, Moushin e Shaquila

REMERCIEMENTS

Au cours de la réalisation de ce travail, quelques collaborations se sont révélées importantes, pour lesquelles j'aimerais exprimer ma profonde reconnaissance.

En premier lieu, merci à mes directeurs de thèse, Helena Lopes et Jean-Jacques Paul, pour leur soutien inestimable, leur empressement, leurs enseignements et leurs critiques toujours pertinentes, sans qui je n'aurais pas pu finir cette recherche. Je veux souligner que, plus que deux professeurs ou que deux collègues, j'ai gagné avec cette recherche deux amis avec qui j'aimerais continuer à travailler et apprendre.

Je dois aussi remercier Maria João Rodrigues qui a lancé l'idée de départ de cette thèse de doctorat, ainsi que pour les multiples occasions d'étudier les compétences que j'ai eues grâce à elle.

Cette recherche doit également beaucoup à la disponibilité de quelques institutions.

J'ai une dette de reconnaissance toute particulière envers les banques et leurs administrateurs. Sans leur empressement, ce travail n'aurait pas pu voir le jour, du moins pas dans la forme sous laquelle nous l'avions projeté.

Je remercie également les directeurs des points de vente des banques pour le soin qu'ils ont apporté à participer à cette enquête et qui ont tout fait pour adapter leurs disponibilités à mes déplacements.

Je remercie le personnel du *Departamento de Estatísticas do Trabalho, Emprego e Formação Profissional* (DETEFP - Département de Statistiques du Ministère du Travail) pour ses données statistiques, et par-dessus tout pour la gentillesse et l'empressement de son accueil.

Merci également à la Fondation Calouste Gulbenkian pour la bourse qu'elle m'a accordée pour mon déplacement en France. Je n'oublie pas l'aide du DINÂMIA/ISCTE et de ses membres, en particulier Carlota Pereira et Fátima Santos, ni celle de l'IRÉDU - Université de Bourgogne, qui m'a chaleureusement accueillie durant mon séjour à Dijon. J'aimerais ici exprimer ma gratitude à Sylvie Gevreau pour sa diligence, en particulier dans la recherche de références bibliographiques dans la bibliothèque de l'IRÉDU.

De l'ISCTE - *Instituto Superior do Trabalho e da Empresa*, je dois beaucoup à mes collègues et amis, en particulier, du département des méthodes quantitatives: Manuela Magalhães Hill, qui m'a appris la méthode de régression en répondant instantanément à toutes mes questions, Helena Carvalho pour ses enseignements et

son aide pour l'analyse en composantes principales, Paula Vicente pour la construction de l'échantillon et à Patricia Ávila pour l'enseignement du SPSS, sans oublier mon collègue et frère Abdul, pour ses observations et ses explications tout au long de ce travail.

À mes amis du département d'économie, en particulier Isabel Salavisa et Emanuel Leão, pour la rapidité de leurs explications. Je veux encore remercier la diligence de Paula Cândido, qui s'est patiemment occupée de tout l'aspect administratif.

Je remercie Emília Lopes de la Bibliothèque de l'ISCTE qui m'a fourni dans les plus brefs délais les livres et les articles que je venais lui demander.

Merci encore au personnel du Centre d'informatique pour son aide efficace lorsque j'avais des questions et des doutes.

Je veux également remercier Sílvia José pour la présentation graphique de l'enquête, Baltazar pour son élan et son assistance dans le traitement des informations statistiques, ainsi que Pedro Antunes qui a résolu tous mes problèmes d'ordinateur.

Dans sa version française, cette recherche doit beaucoup à Frederic Genin qui a corrigé le texte, discutant rigoureusement les idées et les mots et proposant les formulations les plus appropriées.

À mon neveu Moushin, infatigable dans l'introduction des données sur l'ordinateur.

Finalement à mes amis, je demande qu'ils me pardonnent ma "mauvaise humeur" et mon manque d'attention de ces derniers temps.

J'aimerais remercier l'affection de Paul Malou qui, à Dijon, m'a accueillie comme un membre de sa famille. Je remercie aussi l'amitié de Nathalie Collardot qui, dès le premier moment, s'est rendue disponible pour m'aider.

Pour tous les amis qui se sont beaucoup inquiétés pour moi, hésitant toujours entre leur affection et la peur de me déranger ne serait-ce que par un coup de téléphone. Je laisse ici un mot de reconnaissance à Fátima Morais, à Madalena Fernandes, à Bibi, à Hamida et Mila.

Merci encore pour l'affection inestimable de Shamim, de Rubina et de Rehana qui attend patiemment mon empressement.

Et pour terminer, toute ma gratitude va à ma famille pour l'amour, l'affection et la compréhension qu'elle m'a témoignés, surtout dans les moments plus difficiles de la réalisation de cette thèse.

Résumé

Cette recherche part des contributions néo-classiques du capital humain pour étudier la problématique de la production et de la valorisation des compétences sur le marché du travail.

Après avoir caractérisé les potentialités et les limites du paradigme dominant, des incursions dans d'autres champs disciplinaires sont proposées. Selon nous, les notions centrales de l'économie de l'éducation – capital humain et salaires – sont nécessaires mais insuffisantes pour expliquer le niveau de compétence de l'individu et son niveau de rémunération.

Dans un premier temps, nous proposons d'intégrer, de façon cohérente, les outils théoriques et méthodologiques de l'économie de l'éducation, mais aussi de l'économie des conventions et des ressources humaines. Nous nous appuyons également sur les contributions de la sociologie, de l'ergonomie et de la gestion des ressources humaines. Cette interdisciplinarité découle de l'approche spécifique avec laquelle nous avons abordé la problématique des compétences dans ce travail.

Les questions qui ont orienté cette recherche commencent par se centrer sur l'évaluation du rôle de l'éducation dans la production des compétences. Mais le concept de compétence proposé implique que le rôle des organisations dans ce processus de production soit également explicite.

La relation formation-emploi est ainsi réexaminée à la lumière du concept de compétence et nous essayons de souligner l'interaction et la complémentarité du système éducatif et des entreprises dans la production des compétences.

Nous proposons ensuite une analyse de la valorisation des compétences et des obstacles qui peuvent empêcher la diffusion d'une rémunération basée sur les compétences. Pour ce faire, nous analysons les politiques salariales et certains phénomènes traditionnels du marché du travail comme la discrimination salariale et professionnelle entre hommes et femmes.

Le travail mené permet, dans son ensemble, d'identifier certaines des principales contraintes auxquelles a à faire face le "modèle de la compétence" et de lancer le débat sur les avantages et les inconvénients de ce modèle.

Abstract

This research results from the neo-classic contributions to human capital for the study of the question of the production and valorization of competences in the labor market.

Using the potentials and constraints of the dominant paradigm as the basis, incursions are proposed into other disciplinary areas of economic science as well as other social sciences. We believe that the key notions of education economics – human capital and salaries – are necessary but they are inadequate as an explanation of the level of a person's competence or level of remuneration.

This study proposes the coherent integration of the theoretical and methodological tools of economics of education as well as of the economics of conventions and of human resources. We also propose including contributions from sociology, ergonomics and human resources management. The interdisciplinary approach taken is the result of the subject we have chosen for this work.

The questions which orientate this research start by evaluating the role of education in the production of competences. However the concept of competence also involves the clarification of the role of the organizations in the competence production process.

The (re)examination of the training-employment relationship is therefore made through the concept of competence and we try to highlight the interaction and complementarity between the education system and enterprises in the production of competences.

An analysis is also made of the valorization of competences and the obstacles which may hinder the spread of remuneration based on competences. We therefore intend to analyze wage policies and the traditional phenomena of the labor market such as wage and professional discrimination between man and woman.

Overall, our study enables us to identify some of the main constraints placed on the competence model and start the debate on the advantages and disadvantages of this model.

Resumo

Esta pesquisa parte dos contributos neo-clássicos do capital humano para estudar a problemática da produção e da valorização das competências no mercado de trabalho.

Partindo das potencialidades e das limitações do paradigma dominante, são propostas incursões a outros campos disciplinares da ciência económica e ainda a outras ciências sociais. Pensamos que as noções centrais da economia da educação – capital humano e salários – são necessárias mas insuficientes para explicar o nível de competência do indivíduo e o seu nível de remuneração.

O presente estudo propõe integrar, de uma forma coerente, as ferramentas teóricas e metodológicas da economia da educação, mas também da economia das convenções e dos recursos humanos. Propõe ainda integrar os contributos da sociologia, ergonomia e gestão dos recursos humanos. A prática da interdisciplinaridade a que nos propusemos decorre da problemática que escolhemos tratar neste trabalho.

As questões que orientam este trabalho de pesquisa começam por avaliar o papel da educação na produção de competências. Mas o conceito de competência implica que o papel das organizações no processo de produção de competência seja igualmente esclarecido.

O (re)exame da relação formação-emprego é assim feito à luz do conceito de competência e procuramos enfatizar a interação e a complementaridade entre o sistema educativo e as empresas na produção de competências.

Desenvolve-se também uma análise da valorização das competências e dos obstáculos que podem impedir a difusão de uma remuneração baseada nas competências. Propõe-se, neste sentido, uma análise das políticas salariais e dos fenómenos tradicionais do mercado de trabalho, como a discriminação salarial e profissional com base no género.

A nossa análise permite, no seu conjunto, identificar alguns dos principais constrangimentos que se colocam ao modelo de competência e lançar o debate sobre as vantagens e os inconvenientes deste modelo.

TABLE DE MATIÈRES

INTRODUCTION	13
1. PROBLEMATIQUE GENERAL	13
2. OBJECTIFS GENERAUX ET SPECIFIQUES	19
3. STRUCTURE DE LA THESE	23
CHAPITRE 1. LA VALEUR PRODUCTIVE OU DE SIGNALEMENT DE L'EDUCATION: LES THESES NEO-CLASSIQUES POUR EXPLIQUER LA PRIME A L'EDUCATION	28
1. LA PRODUCTION DES COMPETENCES: DU CAPITAL HUMAIN A L'ECONOMIE DES CONVENTIONS	30
1.1. Le capital humain et les compétences	32
1.2. Concurrence pour l'emploi et l'acquisition de compétences	34
1.3. Économie des conventions et construction sociale des compétences	35
1.3.1. <i>Qualification et compétence</i>	36
1.3.2. <i>Ressources et compétences</i>	37
1.3.3. <i>Performance et compétences</i>	38
1.3.4. <i>Le concept de compétence dans la relation formation-emploi au Portugal</i>	38
2. LA VALEUR PRODUCTIVE OU DE SIGNALEMENT DE L'EDUCATION	42
3. L'EDUCATION ET CAPACITES: LE DEBAT ACTUEL	46
4. LA THEORIE D'APPARIEMENT (JOB MATCHING)	48
5. LES EXIGENCES DE L'EMPLOI: LES COMPETENCES DU COTE DE LA DEMANDE	51
CHAPITRE 2. L'INCITATION PAR LE SALAIRE: LES POLITIQUES DE REMUNERATION ET LES REGLES SALARIALES	55
1. THEORIE DU SALAIRE D'EFFICIENCE	56
1.1. Les modèles du salaire d'efficience	57
1.2. Les études empiriques sur le salaire d'efficience	59
2. L'ANCIENNETE ET LA THEORIE DU CONTRAT A PAYEMENT DIFFERE	61
3. THEORIE DES MARCHES INTERNES	63
3.1. Le fonctionnement du marché interne	64
3.2. L'érosion des piliers des marchés internes	66
3.2.1 <i>Le degré d'ouverture des marchés internes</i>	66
3.2.2 <i>Compétences spécifiques contre compétences transférables</i>	67
4. LA REMUNERATION DE COMPETENCES: IMPLICATIONS ET LIMITATIONS DU MODELE	69
4.1. Pour une nouvelle conception du salaire: les règles salariales	70
4.2. Le système de rémunération: la composition ou la structure de la rémunération	72
4.3. L'individualisation des salaires: l'interprétation des nouvelles règles	73
4.4. La rémunération de compétences	74
5. MODELE DE QUALIFICATION ET MODELE DE COMPETENCES: IMPLICATIONS ET LIMITATIONS	79
5.1. Caractérisation des modèles	79
5.2. L'évaluation des compétences: des nouvelles incertitudes	81
5.3. Le jugement déséquilibré: la discrimination sur le marché du travail	83
CHAPITRE 3. LE ROLE DE L'EDUCATION ET DE L'ENTREPRISE DANS LA PRODUCTION DES COMPETENCES DANS LE SECTEUR BANCAIRE	85
1. LA DEMANDE DES COMPETENCES PAR LES BANQUES	86
1.1. L'évolution de la structure de la main-d'œuvre	87
1.2. Qu'est-ce que la compétence?	88
1.3. La carte des compétences des banques	90
2. ACQUISITION DES COMPETENCES: L'INTERDEPENDANCE DE L'OFFRE ET DE LA DEMANDE	92
2.1. Les hypothèses sur l'acquisition des compétences	92
2.2. Les sources d'acquisition des compétences: le modèle économétrique	93
2.3. Les principales sources d'acquisition des compétences	95
2.3.1 <i>Une analyse globale</i>	95
2.3.2 <i>Éducation et compétences: le test des propositions de Becker</i>	100
2.3.3 <i>L'âge et l'effet de génération</i>	102
2.3.4 <i>L'ancienneté et les compétences spécifiques</i>	104
2.3.5 <i>L'emploi et les compétences: les thèses de Thurow</i>	105
2.3.6 <i>L'hétérogénéité de la demande: l'effet entreprise</i>	106

3. LES BANQUES ET LES COMPETENCES: L'EFFET DE SELECTION OU DE PRODUCTION	106
3.1. La production des compétences spécifiques	108
3.2. La production des compétences générales ou transférables	113
CHAPITRE 4. LA VALORISATION DES COMPETENCES DANS LE SECTEUR BANCAIRE: LES VARIABLES DE L'OFFRE DU TRAVAIL	118
1. LES OPTIONS METHODOLOGIQUES, LES HYPOTHESES ET LE MODELE ECONOMETRIQUE	119
2. LA VALORISATION DES COMPETENCES	123
2.1. Les compétences en composantes principales	122
2.2. La relation entre les compétences et la performance	125
2.3. L'impact des compétences	125
2.4. Équation de Mincer et les compétences	127
3. D'AUTRES MODES DE VALORISATION DES COMPETENCES: LA PARTICIPATION AUX RESULTATS	133
3.1. L'importance de la participation aux résultats sur la rémunération individuelle	134
3.2. Les déterminants de la participation aux résultats	135
4. D'AUTRES MODES DE VALORISATION DES COMPETENCES: LA PROMOTION PROFESSIONNELLE	138
4.1. Promotion de poste de travail	139
4.2. Perspectives analytiques	142
CHAPITRE 5. LES POLITIQUES DE REMUNERATION DANS LE SECTEUR BANCAIRE: DES CONTRAINTES INSTITUTIONNELLES A LA VALORISATION DES COMPETENCES	145
1. LES VARIABLES DE LA DEMANDE: L'EMPLOI ET LA BANQUE	146
1.1. L'influence de la demande	146
1.2. Le modèle d'offre et de demande: 2001	149
2. L'EQUATION SALARIALE ET LES EMPLOIS	154
3. LES POLITIQUES DE REMUNERATION: ENTRE LES COMPETENCES ET LES CONTRAINTES INSTITUTIONNELLES	156
3.1. Les systèmes de rémunération des banques	157
3.1.1 <i>La composition de la rémunération</i>	158
3.1.2 <i>Salaire ou rémunération d'efficience</i>	160
3.2. Les déterminants de la rémunération	164
3.2.1 <i>L'importance de l'ancienneté</i>	165
3.2.2 <i>Les compétences dans les systèmes de rémunération</i>	167
CHAPITRE 6. LA DISCRIMINATION DANS LE SECTEUR BANCAIRE: LES OBSTACLES A LA VALORISATION DES COMPETENCES	173
1. METHODOLOGIES D'ANALYSE DE LA DISCRIMINATION	173
1.1. La différence de rendement du capital humain entre les hommes et les femmes	175
1.2. La ségrégation professionnelle	176
2. CARACTERISATION DES COMPETENCES: LES HOMMES ET LES FEMMES	177
3. LES POLITIQUES SALARIALES ET LA DISCRIMINATION HOMMES/FEMMES	178
3.1. L'évolution de la discrimination dans le secteur bancaire: 1985, 1992 et 1998	179
3.2. La discrimination et les compétences: 2001	180
4. LA PART EXPLIQUEE VS LA DISCRIMINATION	182
4.1. La part expliquée et la discrimination – la rémunération mensuelle	183
4.2. La discrimination dans d'autres composantes de la rémunération: la participation aux résultats	185
4.3. La discrimination salariale dans les banques de l'échantillon	188
5. LES COMPETENCES ET LA SEGREGATION PROFESSIONNELLE	190
5.1. Le modèle logit	191
5.2. Simulation utilisant la moyenne des caractéristiques de la population et la moyenne des caractéristiques de femmes et des hommes	192
CONCLUSION. POUR UNE «ECONOMIE DE COMPETENCE»	195
1. LE CAPITAL HUMAIN ET LES COMPETENCES: LA MESURE DE LA COMPETENCE	200
2. LE REEXAMEN DE LA RELATION FORMATION-EMPLOI A PARTIR DU CONCEPT DE COMPETENCE	203
3. LA VALORISATION DE COMPETENCES	208
4. LA REGULATION DE LA RELATION D'EMPLOI A PARTIR DE LA CONVENTION DE COMPETENCE	215
BIBLIOGRAPHIE	222
ANNEXES	

Table des figures et des tableaux

Tableau 1.1 (2.1) - La valeur économique de l'éducation	29
Figure 2.1 (5.1) – Les dimensions de la compétence	42
Figure 1.2 (2.1) - La relation éducation-salaire dans le modèle du capital humain	43
Figure 1.3 (2.3) - La relation éducation-salaires dans la théorie d'appariement	48
Figure 2.1 (3.1) - La relation entre productivité et salaire dans la théorie du salaire d'efficience	56
Figure 2.2 (3.2) - Les modèles du salaire d'efficience	58
Figure 2.3 (4.1) – La relation entre la compétence et la rémunération	70
Tableau 2.1 (4.1) – Comparaison entre différents types de rémunérations conditionnelles	76
Figure 2.4 (4.3) – Les modèles de rémunération de compétences	77
Tableau 3.1 (6.1) – Proportion d'employés par niveau de scolarité	87
Tableau 3.2 (6.3) - Répartition d'employés par tranche d'âge	88
Tableau 3.3 (6.5) – La définition et les objectifs des référentiels de compétences dans les banques de l'échantillon	89
Tableau 3.4 (6.6) – Comparaison entre les compétences des référentiels spécifiques des banques à notre carte de compétences	91
Tableau 3.5 a (6.8 a) – Modèles estimés pour les sources d'acquisition de compétences	96
Tableau 3.5 b (6.8 b) - Modèles estimés pour les sources d'acquisition de compétences	97
Tableau 3.5 c (6.8 c) - Modèles estimés pour les sources d'acquisition de compétences	98
Tableau 3.6 (6.9) – Compétences produites par le système éducatif	100
Tableau 3.7 (6.10) – Coefficient estimé pour l'influence de l'ancienneté sur le niveau de compétences	103
Tableau 3.8 (6.11) – Coefficient estimé pour l'influence de l'emploi sur le niveau de compétences	104
Tableau 3.9 (6.15) – Les sources d'acquisition de compétences par banque: compétences spécifiques: Employés à l'ancienneté ≤ 10 ans	107
Tableau 3.10 (6.16) – Les sources d'acquisition de compétences par banque: compétences générales ou transférables: employés avec ancienneté ≤ 10 ans	112
Tableau 4.1 (7.1) – Analyse descriptive de la rémunération mensuelle dans le secteur bancaire	122
Tableau 4.2 (7.5) - Facteurs à partir de l'analyse en composantes principales	123
Tableau 4.3 (7.6) – Compétences groupées en composantes	124
Tableau 4.4 (7.7) - Compétences et Performance: modèle estimé pour les déterminants de la performance individuelle	125
Tableau 4.5 (7.8) – La valorisation des compétences: modèle estimé pour les déterminants de la rémunération mensuelle	126
Tableau 4.6 (7.4) - Capital humain général et spécifique: modèle estimé pour les déterminants de la rémunération mensuelle	128
Tableau 4.7 (7.8) – La valorisation des compétences: modèle estimé pour les déterminants de la rémunération mensuelle	129
Tableau 4.8 (7.9) – Proportion de la participation aux résultats relativement à la rémunération individuelle annuelle	134
Tableau 4.9 (7.12) - Modèle estimé pour les déterminants de la rémunération mensuelle et participation aux résultats: coefficients standardisés (beta) du modèle du capital humain	135
Tableau 4.10 (7.13) - Modèle estimé pour les déterminants de la rémunération mensuelle et de la participation aux résultats: coefficients standardisés (beta) du modèle du capital humain et des compétences	136
Tableau 4.11 (7.14) - Modèle estimé pour la probabilité d'obtenir la promotion avec l'évolution de la rémunération de base: impacte des caractéristiques individuelles	139
Tableau 4.12 (7.15) – L'influence des caractéristiques individuelles dans les processus d'allocation	141

Tableau 4.13 (7.16) - Estimations et coefficients pour la promotion professionnelle	141
Tableau 5.1 (8.5) - Modèles estimés pour les variables de la demande et de l'effet conjoint des variables de l'offre et de la demande	148
Tableau 5.2 (8.6) - Niveaux moyennes de compétences – facteurs de l'ACP – par type d'emploi	152
Tableau 5.3 (8.7) – La contribution générale par type d'emploi	152
Tableau 5.4 (8.8) - Rémunération mensuelle moyenne par type d'emploi (\$)	153
Tableau 5.5 (8.9) – La participation aux résultats moyenne par type d'emploi et par ans	153
Tableau 5.6 (8.10) - Modèle estimé des déterminants de la rémunération mensuelle par type d'emploi (coefficients standardisés)	155
Tableau 5.7 (8.11) – Proportion d'employés par les composantes de la rémunération (%)	158
Graphique 5.1 (8.1) – La distribution de quelques composantes de la rémunération	160
Graphique 5.2 (8.2) – L'évolution de la rémunération à l'ancienneté	161
Tableau 5.8 (8.12) – La variance salariale expliquée à partir du modèle offre-demande par chaque banque: Variance cumulée par chaque variable	165
Tableau 5.9 (8.13) - Coefficients estimés à partir du modèle offre-demande par chaque banque	167
Tableau 5.10 (8.14) - Modèle estimé pour la probabilité d'obtenir la promotion avec l'évolution de la rémunération de base: influence des variables individuelles dans les banques C et E	170
Tableau 6.1 (9.4) – Proportion des femmes et des hommes par niveau de scolarité (%)	178
Graphique 6.1 (9.1) – Distribution de l'emploi bancaire par sexe	179
Tableau 6.2 (9.6) - Modèle estimé des déterminants de la rémunération, en contrôlant l'effet du sexe	180
Tableau 6.3 (9.7) - Modèle estimé des déterminants de la rémunération pour les femmes et les hommes	181
Tableau 6.4 (9.8) - Modèle estimé des déterminants de la rémunération pour les femmes et les hommes Coefficients standardisés (beta)	183
Tableau 6.5 (9.9) – Décomposition des différences de la rémunération mensuelle entre femmes et hommes (%)	184
Tableau 6.6 (9.10) - Modèle estimé des déterminants de la participation aux résultats pour les femmes et les hommes	185
Tableau 6.7 (9.11) – Décomposition des différences de la participation aux résultats entre les femmes et les hommes	186
Tableau 6.8 (9.12) – Valeurs moyennes des composantes régulières et de la rémunération mensuelle par sexe (\$)	189
Tableau 6.9 (9.13) - Modèle estimé pour la probabilité d'accéder à l'emploi de chargé de clientèle: l'impacte des caractéristiques individuelles	191
Tableau 6.10 (9.14) – Simulation à partir des caractéristiques moyennes des hommes et des femmees	193

INTRODUCTION

1. PROBLEMATIQUE GENERALE

Au début des années quatre-vingt, de nombreux facteurs ont été avancés pour expliquer la pertinence du concept de compétence: les entreprises et les organisations, qui ont dû affronter la complexité et les incertitudes de la globalisation de l'économie, la compétition sauvage qui engage non seulement des compagnies, mais également des pays, une demande de plus en plus exigeante et diversifiée, l'irruption des technologies de l'information et de l'accélération du rythme de l'innovation technologique. Tout cela fait qu'elles ont à présent besoin de ressources humaines pour faire face à des situations inconnues et aux changements permanents. Dans ce contexte d'incertitude et d'innovation, les entreprises et les organisations ne sont plus tant à la recherche de main-d'œuvre, que – essentiellement - de compétences.

Le sujet et les objectifs de cette recherche sont nés de l'absence de production théorique concluante et raisonnablement récente et complète sur le thème de la valorisation des compétences dans la science économique. Après avoir longuement participé aux recherches sur la problématique des besoins en compétences sur le marché du travail, la question centrale que nous avons posée est la suivante:

Est-ce que les employeurs valorisent effectivement les compétences dont ils ont besoin?

La valorisation effective renvoie plus concrètement à la valorisation salariale des compétences.

Pour comprendre le problème central de notre sujet de recherche il faut procéder à une réflexion qui part de l'approche néo-classique et permettrait de recourir aux autres courants théoriques, particulièrement, à l'approche institutionnaliste et conventionnaliste. D'abord, nous pouvons souligner que l'étude de la valorisation des

compétences relève de phénomènes qui ne sont pas expliqués par le paradigme dominant, et qu'elle relève aussi d'une autre logique de coordination, qui ne dépend pas totalement du marché.

Recourir à d'autres approches a eu des conséquences très intéressantes sur notre recherche. Nous avons pu en effet obtenir des résultats auxquels nous ne nous attendions pas en début de travail. Soulignons toutefois qu'en termes analytiques et conceptuels, les contributions de la théorie néo-classique nous ont paru être une référence indispensable.

L'idée que l'éducation est un investissement avantageux qui favorise le revenu individuel et la croissance économique fait son apparition au début des années soixante, et est liée aux précurseurs de la théorie du capital humain. En effet, les travaux de Schultz, Becker et Mincer, d'inspiration néo-classique, ont définitivement souligné l'importance et la visibilité des ressources humaines dans la science économique. Avec l'économie de la santé, l'économie de l'éducation constitue, dans les années soixante, la thème central de la science économique qui étudie les questions des ressources humaines et relève l'importance de la qualité de la main-d'œuvre dans la croissance économique (Blaug, 1976). Pour Schultz, Becker et Mincer, les individus font des investissements en éducation et en formation pour s'assurer des revenus plus élevés plus tard.

De cette manière, encourager l'acquisition d'éducation signifie, d'une part, offrir aux pays et aux entreprises une main-d'œuvre qualifiée et, d'autre part, livrer aux individus des qualifications négociables sur le marché du travail. Ces conséquences positives sur le marché du travail proviennent d'un principe unique: l'éducation entraîne un accroissement de la productivité ce qui encourage l'augmentation des salaires.

Néanmoins, dès sa naissance, la théorie du capital humain a suscité - et suscitera encore - d'innombrables questions. Dès lors, d'autres chercheurs ont proposé une lecture quelque peu différente de la «*prime à l'éducation*». Les théoriciens du signal et du filtre refusent d'établir une relation de cause à effet entre l'éducation et la productivité. Chez ces auteurs, l'éducation ne produit pas des capacités qui augmentent la productivité des travailleurs. L'éducation occupe, en effet, une autre fonction sur le marché du travail: celle de filtrer les capacités innées et de soutenir la sélection des candidats aux emplois.

C'est-à-dire que les deux approches attribuent à l'éducation deux fonctions différentes. Pour la théorie du capital humain, l'éducation favorise la production des

capacités et, par conséquent, elle détient une valeur productive. Pour les théories du signal et du filtre, l'éducation permet de classifier les individus en fonction de leurs caractéristiques individuelles et elle détient une valeur de signalement.

Aujourd'hui, ces questions sur le rôle de l'éducation suscitent un intérêt redoublé. Les caractéristiques du marché du travail, notamment le taux de chômage et les catégories de chômeurs, posent des questions quant au rôle de l'éducation et sur les capacités qu'elle doit produire.

Il n'est pas donc surprenant que les discours politiques et les perceptions des employeurs soient divergentes. Du côté du pouvoir politique et des souhaits des ménages, le discours est clairement favorable au relèvement du niveau de scolarité de la population. Les restructurations du système éducatif illustrent bien cette perspective.

Du côté des employeurs, on ne rencontre pas une perception consensuelle sur l'éducation. Pour certains employeurs, le chômage des jeunes est lié aux insuffisances du système éducatif qui ne produit pas les capacités nécessaires. On entend fréquemment des affirmations qui en témoignent: *«les jeunes ne savent rien faire», «l'école ne leur enseigne rien»*. Toutefois, pour d'autres employeurs, l'éducation encourage à l'acquisition de capacités cognitives et cette perception se vérifie avec d'autres points de vue: *«les jeunes ayant un niveau de scolarité plus élevé possèdent de meilleures capacités d'apprentissage, d'adaptation et de leadership»*.

Ces commentaires incitent les chercheurs à répondre à quelques questions. Quel statut accorder à l'éducation dans le processus d'acquisition de compétences? Est-ce que le système éducatif produit les compétences nécessaires pour répondre à l'évolution de l'appareil productif? Est-ce que le système éducatif est l'unique responsable de la production des compétences? Quel est le rôle des entreprises?

Les réponses à ces questions renvoient à la remise en question des outils conceptuels et des schémas d'interprétation.

Le concept de capital humain paraît adapté pour analyser les disparités des salaires et ses conclusions sont en quelque sorte stables dans le temps. Mais ses insuffisances sont clairement admises et nous devons nous rappeler les critiques déjà anciennes de M. Blaug qui soutiennent que le programme de recherches du capital humain *«n'est pas actuellement bien corroboré»* (Blaug, 1976: 883). Par ailleurs, l'auteur défend qu'il n'y a pas de raisons d'abandonner ce programme de recherche.

Face aux contributions de Blaug, plusieurs défis se présentent à nous. Nous devons certainement évaluer le «*degré de corroboration*» de la théorie du capital humain pour comprendre la valorisation des compétences sur le marché du travail. Toutefois, nous n'acceptons pas inconditionnellement ni ses postulats ni ses conclusions. En effet, l'utilisation d'hypothèses simples est liée au besoin des néo-classiques, de modéliser les phénomènes du marché du travail.

Par contre, les preuves empiriques et les difficultés de poser des alternatives théoriques, nous conduisent à reconnaître le mérite des contributions du capital humain et à reconnaître son avantage dans le traitement de la problématique de la production et de la valorisation des compétences sur le marché du travail.

*

Notre réflexion théorique se construira autour de deux axes, intrinsèquement liés. Le premier axe définira le concept de compétence qui renvoie aux contributions concernant la *production des compétences*. Le second axe examinera la *valorisation des compétences* sur le marché du travail.

Suivant le même raisonnement, l'analyse empirique sera développée de manière à saisir les sources d'acquisition des compétences. La discussion entre les thèses du capital humain et celles du signal/filtre seront alors remises en question pour éprouver l'influence de l'éducation sur la production ou sur la hiérarchisation des compétences. Par ailleurs, il ne faut pas oublier les contributions du courant institutionnaliste dans la mesure de l'influence des variables de la demande sur la production de compétences.

Ainsi, un premier constat s'impose: le recours aux autres courants «rivaux» du paradigme néo-classique a débouché sur un résultat surprenant qui valide le rôle de l'éducation et, par conséquent, les thèses du capital humain. Mais le résultat est toutefois insuffisant pour expliquer le niveau de compétence de l'individu et sa valorisation sur le marché du travail.

Nous admettons que le rôle de l'éducation est important dans le processus de production de compétences, mais il faut, d'une part, relativiser l'importance de la formation théorique et, d'autre part, retenir le rôle des entreprises dans ce même processus. Les modes de production de savoirs et de production de compétences suivent des logiques différentes, mais complémentaires. Dans l'acquisition des savoirs, c'est la composante théorique et d'abstraction qui ressort particulièrement. La production de compétences se fait par induction, à partir des situations précises de travail.

Nous voulons, essentiellement, rappeler qu'il n'existe pas de contradiction entre l'approche par le capital humain et l'approche par les compétences. Dans la perspective de la production de compétences, Becker et Mincer admettent implicitement ce concept. D'ailleurs, dans l'approche néo-classique, les situations de travail constituent des sources d'acquisition de compétences. En effet, la distinction entre la formation générale et spécifique illustre bien la reconnaissance des situations du travail en tant que source d'acquisition de compétences.

Toutefois, au niveau analytique, le modèle du capital humain est construit sur la problématique des sources d'acquisition de compétences. Ce raisonnement conduit à une conséquence théorique et méthodologique essentielle: la confusion entre la production de compétences et le produit compétence, c'est-à-dire la compétence elle-même.

Dans cette perspective, la mesure traditionnelle utilisée par les théoriciens du capital humain demeure une mesure pertinente. Le nombre d'années de scolarité et de l'expérience professionnelle représentent une mesure – «*proxy*», de la compétence individuelle.

En ce qui concerne les compétences, bien qu'elles ne se limitent pas aux situations de travail, elles sont particulièrement liées à l'expérience et au contexte de travail. Autrement dit, les situations de travail sont la source essentielle de production de compétences. De plus, cette source a été négligée dans la modélisation des phénomènes du marché du travail, développée par les néo-classiques.

Il n'en va pas de même pour la valorisation de compétences. Nous supposons que la rupture plus profonde relative aux propositions néo-classiques n'existe pas au niveau de la production, mais au niveau de la valorisation de compétences. La rupture ressort des développements récents sur le caractère endogène du «*prix*» de la compétence. À ce propos, l'hypothèse fondamentale de notre recherche est que *le salaire n'est pas une variable du marché, mais qu'il est le résultat de l'intentionnalité des acteurs engagés*. En effet, nous admettons que les entreprises utilisent leurs politiques salariales pour inciter les travailleurs à mobiliser les compétences adaptées aux activités économiques.

Ainsi, nous nous proposons d'opter pour la nouvelle conception de salaire qui aboutit à la notion de *règles salariales*. En nous inspirant des apports de l'économie des conventions, nous cherchons de mettre en évidence que la proposition néo-classique selon laquelle la formation des salaires est le résultat de la loi de l'offre et de

la demande ne fait aucun sens. Le salaire se situe à un autre niveau de la réalité sociale, qui est le niveau des règles.

En centrant notre analyse sur un secteur où le concept de compétence a connu un succès considérable, il serait souhaitable que les politiques salariales tendissent vers un modèle de rémunération par les compétences. Ainsi, le second résultat surprenant de notre recherche montre que les entreprises sont hétérogènes et valorisent de manière différente les compétences individuelles. Autrement dit, au-delà du débat sur la notion de la compétence et sur l'intégration de cette même notion aux pratiques de gestion des ressources humaines, les compétences mobilisées et validées par la hiérarchie n'ont qu'une influence très faible, limitée à quelques entreprises, sur la rémunération individuelle.

Nous pouvons d'ailleurs nous demander ce qui *empêche les entreprises d'utiliser les compétences comme le critère exclusif -ou du moins le principal, de la détermination des salaires?*

Les résultats de notre recherche semblent aller dans le sens de l'inquiétude de quelques sociologues en ce qui concerne les implications du modèle de compétence sur les relations d'emplois. Dans leur perspective, une rémunération strictement liée aux compétences, c'est-à-dire la compétence comme critère unique de détermination de la rémunération, n'est acceptable ni pour les travailleurs, ni pour les employeurs. Ce type de rémunération aboutit à des fluctuations permanentes de la rémunération qui ne conviennent pas aux travailleurs, et qui peuvent être source de désordre au sein de l'entreprise, ce que les employeurs veulent éviter à tout prix.

De notre recherche découle un champ qui réaffirme l'importance du programme de recherche en économie de l'éducation, spécialité née des contributions du capital humain. Il aura permis de mettre en équation la relation entre l'éducation et l'économie, dans ses différentes dimensions.

Cette recherche ouvre également des voies pour contourner certaines insuffisances conceptuelles et méthodologiques du capital humain relativement à la production et à la valorisation des compétences sur le marché du travail.

2. OBJECTIFS GENERAUX ET SPECIFIQUES

En nous détachant d'une conception purement compétitive du salaire, notre recherche est parvenue à fournir des éléments d'explication qui n'ont pas de réponses dans la théorie du capital humain. C'est pourquoi, l'objectif central de notre recherche est de *proposer une approche qui permette de saisir la valorisation des différentes dimensions de la compétence*. Nous voulons étudier les règles salariales qui permettent de contourner les insuffisances du contrat de travail qui est, par nature, incomplet. À notre avis, les entreprises utilisent des règles salariales pour obtenir l'engagement des travailleurs, en les incitant à adopter des comportements nécessaires à l'efficacité économique.

En soi, l'objectif d'incitation n'est pas nouveau, d'autant plus que les entreprises continuent à vouloir contrôler activement le processus de travail. Ce que nous voulons proposer à nouveau est l'idée selon laquelle les entreprises ne sont plus intéressées à offrir un «*sursalaire*», pour s'assurer l'engagement de travailleurs. Par conséquent, elles recourent aux autres types de mécanismes d'incitation, comme par exemple la rémunération des compétences.

Dans la perspective théorique, l'objectif de cette recherche est de développer une nouvelle synthèse entre les contributions néo-classiques et les thèses institutionnalistes, qui soit centrée sur des déterminants du salaire, et plus particulièrement sur l'influence des compétences sur la définition de la rémunération individuelle.

En ce qui concerne la notion centrale de notre dissertation, nous soutenons que les compétences doivent se définir à partir de trois dimensions:

- compétences en tant que ressources qui renvoient à la notion anglo-saxonne de «qualification» ou de capital humain acquis;
- compétences en tant que connaissances et capacités mises en oeuvre dans les situations de travail, renvoyant aux contributions de l'ergonomie et de la sociologie;
- compétences en tant que produit d'un jugement social, se rapportant aux contributions de l'économie des conventions.

La sociologie d'origine française propose un cadre théorique intéressant à l'analyse des deux notions centrales des relations d'emploi: la qualification et la compétence.

La qualification se situe dans une perspective de gestion collective de la main-d'œuvre, et se définit comme l'ensemble des connaissances, capacités, attitudes et comportements acquis au cours de longs processus de socialisation. La qualification est pensée en tant que relation sociale qui émerge de l'interaction de trois sous-systèmes: l'éducatif, le productif et l'institutionnel. La qualification est également une construction sociale.

La notion de qualification que nous nous proposons de traiter dans cette recherche est, d'une certaine manière, limitée, parce qu'elle n'intègre pas toutes les dimensions présentées par l'approche française. La notion de qualification renvoie particulièrement au capital humain acquis par l'individu, et de plus elle permet de distinguer la notion de ressources de celle de compétences.

Concernant la notion de compétence, celle-ci s'inscrit dans le cadre de la gestion individualisée de la main-d'œuvre. La définition française renvoie nécessairement à l'idée de mobilisation des savoirs. En ce qui concerne la définition de compétence dans notre recherche, la distinction la plus intéressante concerne la perspective dans laquelle nous distinguons la qualification, en tant que possession de connaissances et de capacités, et la compétence qui signifie mobilisation des connaissances et des capacités. Autrement dit, au niveau de la définition de la compétence, la différence centrale de notre recherche renvoie aux ressources, en tant que potentiel, et aux compétences qui représentent les connaissances et les capacités mobilisées.

En ce qui concerne le travail que nous avons développé sur la problématique des compétences, il nous faut ajouter les apports récents de l'économie des conventions et, par conséquent, il nous faut admettre l'idée selon laquelle il n'existe de compétence qu'après un jugement social sur la compétence elle-même.

En résumé, la définition de compétence suppose la possession de ressources, la mobilisation de ces ressources en situation de travail et le jugement social des ressources mobilisées.

Dans notre recherche, la relation d'emploi est comprise en termes de relation d'appariement entre le travailleur et l'emploi. Ainsi, nous admettons que l'offre et la demande sont toutes deux hétérogènes et caractérisées par un ensemble d'attributs. À l'acteur homogène – entreprise ou individu - du modèle économique traditionnel dont

le principe d'action est censé se fonder sur la recherche de l'intérêt individuel et qui dispose de rationalité et d'information parfaites, nous opposons l'acteur hétérogène, à la rationalité limitée et aux actions qui sont menées dans un contexte marqué d'incertitude.

Ainsi, le recours aux concepts et aux outils méthodologiques de la sociologie s'avère indispensable. D'ailleurs, la problématique des compétences, parce qu'elle touche à l'individu dans son contexte professionnel, a une conséquence essentielle pour la science économique: l'ouverture vers d'autres domaines disciplinaires, notamment la sociologie, la gestion, l'ergonomie et d'autres sciences qui s'intéressent aux organisations. Ainsi, pour poursuivre cette recherche, il nous a fallu intégrer les contributions des autres domaines scientifiques, parmi lesquelles et en premier lieu le concept de compétence, qui ont abouti à une approche interdisciplinaire.

Par ailleurs, cette recherche doit tenir compte de trois niveaux d'analyse:

- les sources d'acquisition/production de compétences: avec l'éducation et l'expérience professionnelle, les situations de travail sont des sources que les approches néo-classiques ont quelque peu négligées;
- le type et la nature des compétences: la distinction classique entre les compétences générales contre compétences spécifiques est pertinente, mais insuffisante;
- la valorisation de compétences: l'importance des compétences pour la gestion de la main-d'œuvre, plus particulièrement sur la détermination et l'évolution de la rémunération.

En ce qui concerne la valorisation des compétences, la discussion théorique qui s'est développée autour d'une gestion individualisée vs une gestion collective, est, à notre avis, pertinente. En effet, la notion de compétence émerge comme une nouvelle référence pour l'individualisation des salaires et pour d'autres pratiques de gestion des ressources humaines. À l'évidence, il paraît pertinent de poser une question pour laquelle nous n'avons pas encore une réponse: *dans quelle mesure les mutations socio-économiques aboutiront, dans le futur, à imposer la notion de compétence au détriment de la notion de qualification?*

Les objectifs spécifiques sont les suivants:

- a) remise en cause de la valeur de l'éducation sur le marché du travail. Il faut ainsi confronter les propositions du capital humain aux formulations de la théorie du signal et du filtre;

b) déterminer les sources principales d'acquisition de compétences et, à ce propos, repenser le rôle de l'éducation et de l'entreprise dans la production de compétences;

c) remettre en question la valorisation des compétences sur le marché du travail. Nous cherchons à évaluer le degré de diffusion de la rémunération de compétences. Plus précisément, nous voulons déterminer, en tenant compte des résultats empiriques, la logique sous-jacente aux choix de politique salariale des entreprises de notre échantillon. La question à laquelle nous voudrions répondre est celle de savoir si les entreprises se rapprochent d'une logique de salaire d'efficience ou d'une rémunération de compétences. Nous savons déjà que les deux se distinguent par le moment où les mécanismes d'incitation sont utilisés: a priori, en tant qu'incitation, pour le salaire d'efficience; a posteriori, en tant que récompense pour la rémunération de compétences. Il faut encore analyser les autres modes de valorisation des compétences;

d) identifier le type de compétences les plus valorisées. La discussion renvoie au débat classique sur la valorisation des compétences générales ou transversales et des compétences spécifiques;

e) analyser l'efficacité du système de rémunération de compétences et les facteurs qui empêchent sa mise en place. D'après les textes disponibles, divers facteurs se superposent au besoin des entreprises de renforcer les effets incitatifs de leurs systèmes de rémunération. C'est-à-dire qu'il existe des obstacles, de plusieurs natures, qui empêchent la valorisation des compétences;

f) identifier les autres mécanismes mis en place pour valoriser les compétences. Au-delà de la rémunération, la théorie des marchés internes indique qu'il existe un autre mode de valorisation des compétences. Il s'agit du processus d'allocation des individus aux emplois qui, selon la théorie des marchés internes de travail, renvoie à la mobilité interne pour pourvoir certains postes de travail. Et enfin, il faut comprendre les règles relatives aux carrières salariales et professionnelles.

Il nous paraît également intéressant de réfléchir aux implications du modèle de compétence sur la relation d'emploi, problème sous-jacent aux objectifs explicites traités dans l'analyse empirique. Dans le modèle de compétence, la performance s'inscrit sur l'incertitude et dépend de la compétence individuelle et collective, faisant appel à la présomption de responsabilités des travailleurs. Nous avons deux questions à ce propos.

D'une part, nous devons savoir si les conditions de responsabilisation de travailleurs sont déjà réunies. Il est évident que ces conditions impliquent des modèles d'organisation qui favorisent l'engagement, l'autonomie, la participation aux décisions. D'autre part, si ces conditions n'étaient pas réunies, les travailleurs pourraient être conduits à assumer les risques de décisions auxquelles ils n'ont pas participé. Le modèle de compétences suppose la responsabilité du travailleur, mais le travailleur peut être responsabilisé, a posteriori, sur des décisions en qui, a priori, il n'a pas pris part.

Nous ne pouvons pas non plus ignorer que la compétence requiert l'autonomie, mais aussi l'interdépendance de l'ensemble des travailleurs lors de la résolution de problèmes. Ainsi, la solution et la performance sont liées au collectif, mais les conséquences peuvent être attribuées aux travailleurs, individuellement.

Les questions qui se posent sont les suivantes: *quels sont les avantages d'un modèle de compétences, en tant que modèle de gestion de ressources humaines? Et quels sont ses inconvénients?* Certes, le modèle de compétence présente des aspects criticables, mais un niveau élevé de compétence favorise la compétitivité des entreprises et l'employabilité des travailleurs. *Comment faire la part des choses entre les avantages et les inconvénients du modèle de compétence?*

Dans une perspective analytique, l'approche par les compétences permet d'élargir le champ d'analyse de l'économie de l'éducation et de pallier les insuffisances du modèle du capital humain. *Comment concilier les avantages de cette approche avec les exigences méthodologiques et les coûts de recherche inhérents à ces exigences?* L'analyse de compétences a besoin de données disponibles, ce qui peut rendre ce type d'approche «prohibitif».

Il nous paraît intéressant de réfléchir sur la possibilité d'un modèle de compétence en termes de modèle de gestion des ressources humaines. Mais, il faut également souligner la complexité de faire des recherches sur le modèle de compétence en termes théoriques et analytiques.

3. STRUCTURE DE LA THESE

Notre recherche est composée d'une première partie dans laquelle nous présentons les apports théoriques les plus importants et d'une seconde partie où est

développée l'analyse empirique sur les deux axes que nous avons proposés: la production et la valorisation des compétences.

Ainsi, le chapitre 1 sera consacré au concept de compétence et aux contributions théoriques qui touchent aux différences salariales sur le marché du travail. En ce qui concerne la définition de compétence, nous partirons des contributions de Becker, Schultz et Mincer qui ont proposé une définition de compétences à propos des capacités productives acquises à partir des investissements en éducation et en expérience professionnelle, de plus, ces capacités font l'objet de valorisation sur le marché du travail. La notion de compétence est actuellement réexaminée dans un domaine théorique et méthodologique différent. S'inspirant des contributions de l'économie des conventions, Eymard-Duvernay et Marchal (1997) mettent en évidence le jugement de la compétence et les différentes manières de juger. D'ailleurs, nous voulons répondre aux questions suivantes: *qu'est-ce que la compétence? Existe-t-il une définition unique de compétence, ou chaque discipline présente une proposition qui lui est propre?*

Pour les explications des différences salariales, nous aborderons les contributions néo-classiques qui cherchent à expliquer la «*prime à l'éducation*». Le débat se centre essentiellement autour de la valeur productive et de la valeur de signalement de l'éducation, d'où l'intérêt des thèses du capital humain, du signal/filtre et des nouveaux apports du modèle de l'apprentissage de l'employeur (*employer learning*).

Nous analyserons également les contributions du modèle d'appariement (*job matching*) et son utilisation par certaines études plus récentes qui se penchent sur l'utilisation des connaissances et des capacités acquises. Finalement, nous traiterons des apports que nous appelons «*nouvelles théories du capital humain*» qui recherchent la spécificité des capacités requises pour les emplois. Les questions auxquelles nous voulons répondre sont les suivantes: *comment la science économique explique-t-elle les différences salariales sur le marché du travail? Comment ont évolué ces explications?*

Le chapitre 2 se centre sur la problématique des choix de politique salariale des entreprises et sur la nouvelle conception de salaire – les règles salariales. Ce nouveau concept fait appel à une analyse du «laboratoire secret» de l'entreprise pour comprendre les règles salariales qui sont mises en place pour inciter les travailleurs à fournir plus d'efforts et à mobiliser des compétences adéquates. Les questions essentielles sont les suivantes: *Comment expliquer la différence entre le salaire et la productivité marginale du travail? Est-ce que le concept de salaire suffit pour comprendre la spécificité des politiques salariales?*

La seconde partie, l'analyse empirique, que nous avons menée sur les compétences des employés du secteur bancaire contient quatre chapitres. Avant de présenter ces chapitres, il nous paraît intéressant d'expliquer les raisons qui nous ont conduits à choisir le secteur bancaire pour mener l'analyse empirique.

Plus précisément, l'analyse empirique est centrée sur les travailleurs qui composent la branche commerciale des banques, mais qui ne sont pas des directeurs. Ce sont les commerciaux des points de vente des banques – employés de guichet et chargés de clientèle, qui figurent dans les statistiques sous le nom de «*empregados de carteira*». Nous avons choisi le secteur bancaire pour les raisons qui suivent.

En premier lieu, comme l'indiquent les études sectorielles et les recherches sur le concept de compétence, la notion de compétence est largement répandue dans les pratiques de gestion des ressources humaines dans le secteur. Ainsi, l'activité bancaire présentait, à nos yeux, des avantages pour l'analyse des compétences, car la notion n'était pas étrangère à nos interlocuteurs. L'étude sur les compétences est ainsi pertinente au niveau théorique, comme le révèlent les contributions théoriques. Mais elle est également appropriée au niveau empirique, particulièrement dans le secteur bancaire où il existe déjà un effort important d'intégrer cette notion aux pratiques de gestion des ressources humaines.

En deuxième lieu, le secteur bancaire a connu, à partir des années quatre-vingt-dix, des mutations profondes de ses exigences de compétences.

En troisième lieu, la structure organisationnelle nous paraît appropriée pour développer ce type de recherche. Les compétences ont fait l'objet d'une *hétéro-évaluation*, qui est clairement un choix délibéré de notre part pour cette recherche. De plus le réseau commercial des banques - leurs points de vente -, offrait des avantages pour mener à bien l'analyse empirique. Rappelons que le jugement des compétences constitue l'objet central de cette recherche. C'est-à-dire que l'évaluation des compétences est effectuée par les hiérarchies directes – l'encadrement, constitué par les directeurs des points de vente des banques. De cette manière, il nous a été possible d'enquêter sur l'évaluation des compétences des travailleurs en nous basant sur un grand nombre de directeurs/évaluateurs.

En quatrième lieu, nous avons choisi le secteur bancaire parce qu'il possède des points de vente sur tout le pays. Il s'agit, en effet, d'une activité économique que ne présente pas de concentration régionale, ce qui facilite la construction d'un échantillon avec une bonne dispersion géographique. Nous ne sommes ainsi pas limités aux grandes régions, comme Lisbonne ou Porto.

Le chapitre 3 présente des résultats relatifs à la problématique de la production de compétences. Nous avons repris les contributions de Heijke et Ramaekers (1998) pour tester la valeur productive ou de signalement de l'éducation. Pour saisir les sources principales d'acquisition de compétences, nous avons construit un modèle économétrique de régression linéaire, (méthode pas à pas - *stepwise*) qui a permis de retenir les sources principales pour chacune des compétences de la carte de compétence.

Nos résultats ont aussi permis de mettre en évidence que les banques sont hétérogènes et qu'elles peuvent contribuer de différentes manières au processus de production de compétences. Les questions sont: *qu'est-ce qui explique les différences de niveau des compétences mobilisées par les travailleurs? Comment éclairer le rôle des entreprises sur la production de compétences?*

Pour cela, il nous semble intéressant de distinguer la fonction de sélection et de production de compétences de la part de l'entreprise.

Dans les chapitres 4 et 5, nous examinerons la valorisation des compétences. Le chapitre 4 évaluera l'influence des variables de l'offre. Nous y proposons que l'individu est doté d'un vecteur de caractéristiques productives, et à partir de cette proposition nous développerons notre analyse sur le terrain de la détermination de la rémunération individuelle. Pour identifier les déterminants de la rémunération, nous avons recouru à la régression linéaire et à l'analyse en composantes principales afin réduire l'information sur les compétences.

Nous présenterons également d'autres modes de valorisation des compétences, notamment le partage des profits et la promotion professionnelle.

Les questions auxquelles nous voulons répondre sont diverses. Essentiellement, la question centrale s'inspire des contributions du modèle de l'apprentissage de l'employeur qui est la suivante: *dans quelle mesure l'employeur remplace ou au contraire cumule les informations sur la capacité productive des travailleurs pour déterminer leur niveau de salaire? C'est-à-dire qu'après avoir obtenu les informations sur les compétences (jugées), l'employeur remplace ou au contraire cumule ces informations avec celles sur l'éducation?*

Au-delà de cette question, la valorisation des compétences soulève une autre question: *dans quelle mesure le «prix» de la compétence représente-t-il l'effet du jugement des compétences ou l'effet du jugement de la performance? Est-ce que nous*

pouvons distinguer empiriquement ces deux effets, ou la distinction n'est-elle pertinente qu'au niveau analytique?

Dans le chapitre 5, nous mettrons en évidence l'influence des variables de la demande et nous présenterons les politiques salariales des banques de notre échantillon. Nous voulons, en particulier, tester l'hypothèse selon laquelle *le salaire n'est pas une variable du marché*. Et les questions qui se posent sont les suivantes: *comment les entreprises mettent en place leurs systèmes de rémunération? Quelle est la composition et les déterminants des rémunérations individuelles? Quelles sont les contraintes qui influencent les choix des politiques salariales?*

Les données empiriques et les débats sur la discrimination sur le marché du travail nous ont conduits à une analyse sur l'influence de la discrimination hommes-femmes sur les différences salariales. Le chapitre 6 présentera la problématique de la non-valorisation de compétences qui découle des phénomènes de discrimination. Notre analyse de la discrimination sur le marché du travail voulait déterminer si les différences salariales sont le résultat d'un jugement des compétences ou d'une valorisation différenciée de celles-ci. Les résultats montrent que le jugement est plus favorable aux femmes et que la valorisation est plus favorable pour aux hommes. Une question reste ainsi ouverte: *quelle est l'utilité d'un système d'évaluation de compétences?*

Finalement, dans le chapitre réservé aux conclusions de notre recherche, nous synthétiserons les principaux résultats, mais nous ouvrirons également une discussion sur les interdépendances entre les champs disciplinaires pour étudier la problématique des compétences. Sous la désignation de *pour une économie de compétences*, ce chapitre aura trois objectifs: mettre en relief la nécessité croissante d'ouvrir l'économie vers les autres domaines scientifiques; mettre en évidence que les frontières entre ceux-ci sont de plus en plus ténues et ne se limitent pas à des choix méthodologiques; et enfin, proposer de recourir aux différents courants économiques pour expliquer certains phénomènes, notamment la production et la valorisation de compétences.

Étant donné qu'il a été réalisé dans le cadre d'une convention de co-tutelle entre le ISCTE et la Université de Bourgogne, ce travail est une version réduite de la thèse de doctorat écrite en portugais. Ainsi, les secondes références présentées entre parenthèses, dans les tableaux, dans les figures et dans les graphiques renvoient à la version portugaise.

CHAPITRE 1:

LA VALEUR PRODUCTIVE OU DE SIGNALEMENT DE L'ÉDUCATION: LES THÈSES NEO-CLASSIQUES POUR EXPLIQUER LA PRIME À L'ÉDUCATION

L'objet de ce chapitre est d'analyser les contributions qui visent à expliquer la relation entre l'éducation et les salaires, nommée de «*prime à l'éducation*». Il rejoint donc le débat sur le rôle de l'éducation sur le marché du travail. Depuis la parution des travaux pionniers de Becker, Schultz et Mincer, l'éducation est considérée décisive dans le processus de détermination du salaire. Ce rôle de l'éducation a été régulièrement réaffirmé, que ce soit au niveau théorique ou au niveau des études empiriques. Mais les explications sont différentes.

Certes, l'économie de l'éducation est encore un domaine d'étude appelé à se développer. Pour corroborer cette thèse retenons la synthèse proposée par Joanis, sur l'économétrie de l'éducation, où l'auteur présente une vue d'ensemble de l'état des recherches en économie de l'éducation (Joanis, 2002). Sa conclusion essentielle est que, étant donné «*le caractère stratégique et la complexité des problèmes liés au rôle économique de l'éducation, il n'est pas surprenant que l'économie de l'éducation soit un champ de recherche en pleine expansion*» (Joanis, 2002: 1)

De son côté, Paul a conclu de sa recherche sur l'évaluation des systèmes éducatifs européens que l'économie de l'éducation n'est pas «*moribonde*». Par ailleurs, il faut que les économistes fassent face aux nouveaux défis qui apparaissent dans ce domaine d'étude (Paul, 2002).

Finalement, B. Cabrito, dans son livre *Economia da Educação*, évoque les différentes formes à partir desquelles s'établissent les relations entre économie et éducation, et il en conclut que l'économie de l'éducation «*... s'impose dans les pays développés, comme un objet d'étude dans différentes institutions éducatives...*» (Cabrito, 2002: 13).

Ainsi, nous allons maintenant examiner les apports théoriques néo-classiques du capital humain et des alternatives du modèle de signalement et de celui du filtre. Nous présenterons également des apports plus récents qui abordent les spécifications du

capital humain, soit construits sur les propositions de la théorie de l'appariement (*job matching*), soit sur les approches de la détermination des exigences des emplois.

Le tableau suivant systématise l'ensemble des apports théoriques qui cherchent à expliquer la prime à l'éducation.

Tableau 1.1 (2.1) - La valeur économique de l'éducation

Théorie néo-classique du capital humain	L'éducation produit des capacités utiles sur le marché du travail et dans un contexte de concurrence parfaite, chaque année de scolarité favorise le surcroît de revenu salarial – la valeur productive de l'éducation
Spécification du capital humain et l'impacte de l'éducation et/ou des capacités productives sur les salaires	La théorie néo-classique met en évidence le type de capacités produit par l'éducation. Au centre du débat se trouve la relation entre l'éducation et les capacités cognitives et/ou la relation entre l'éducation et les autres caractéristiques individuelles, notamment les traits de comportements. L'éducation permet le surcroît salarial par l'effet qu'elle a sur les capacités cognitives et/ou d'autres caractéristiques
Théorie du signal et du filtre	D'inspiration néo-classique, cette théorie part du postulat selon lequel, sur le marché du travail, l'information est imparfaite. Ainsi, dans une situation de non-information sur les emplois (signal) et sur les travailleurs (filtre), l'éducation constitue un indicateur de productivité – la valeur de signalement de l'éducation
Théorie de la concurrence pour l'emploi (<i>job competition</i>)	Une extension de la théorie du filtre qui part de trois propositions: la plupart des capacités productives sont acquises aux postes de travail ; les emplois sont hétérogènes ; et la productivité dépend de l'emploi. L'éducation est un indicateur de la capacité d'absorption de la formation et, par conséquent, est un mécanisme de hiérarchisation des candidats aux emplois
Modèle de l'apprentissage de l'employeur (<i>employer learning</i>)	L'éducation détient une valeur informative parce que, au fur et à mesure que l'employeur acquiert des informations sur le travailleur, notamment à partir de l'expérience, il remplace les critères de détermination du niveau salarial. Toutefois, ce modèle n'est pas sans prêter le flanc aux critiques dans la mesure où la valeur de l'éducation dépend de la spécificité des systèmes éducatifs
Théorie de l'appariement (<i>job matching</i>)	L'offre et la demande sont hétérogènes et la productivité résulte du degré d'appariement entre le travailleur et l'emploi. Ainsi, le rendement de l'éducation change selon l'emploi occupé par le travailleur. Cette proposition a conduit à poser des questions sur l'utilisation des connaissances et des capacités acquises ; sur la sur-éducation ou la sous-éducation; sur la mobilité et les conséquences du désajustement
Nouvelles approches du capital humain ¹	Placées du côté de la demande, ces approches s'intéressent à la valorisation des compétences dans la perspective des exigences des emplois. Elles comprennent aussi l'évolution des exigences des emplois, en particulier celles qui proviennent de l'évolution technico-économique

Avant d'aborder la valorisation des compétences, nous devons d'abord traiter du concept de compétence. C'est ce que nous ferons dans la première section de ce chapitre.

¹ Nous avons proposé la désignation «nouvelles approches du capital humain» pour référer à l'ensemble de recherches qui visent la spécification du type de capacités demandées par les emplois. Ce sont des exemples les travaux de P. Cappelli (1993); F. Green (1998); Paul (2002); et Paul et Murdoch (2003).

1. LA PRODUCTION DES COMPETENCES: DU CAPITAL HUMAIN A L'ECONOMIE DES CONVENTIONS

Jusqu'à présent, les compétences ont été analysées, en science économique, par l'économie de l'éducation, notamment par la théorie du capital humain. En science économique, il y a d'autres approches sur le thème des compétences qui s'intéressent à la "*boîte noire*" de l'entreprise. Le travail développé par Lester Thurow (1976), dans le cadre de la théorie de la concurrence pour l'emploi (*job competition*) en est un bon exemple.

La notion de la compétence est actuellement réévaluée dans un domaine théorique et méthodologique différent. Eymard-Duvernay et Marchal (1997) présentent une conception particulière de la compétence au niveau des apports théoriques de l'économie des conventions. Les auteurs émettent l'idée que le jugement social est à la base de la construction de la compétence.

La définition de la compétence est une tâche non seulement difficile mais encore complexe, et il n'existe pas de consensus sur le sujet, ni chez les chercheurs ni chez les acteurs sociaux. Pour définir le concept de compétence nous avons besoin d'une approche interdisciplinaire qui intègre les apports de la sociologie, de la psychologie, de l'ergonomie et de la gestion (Encadré 1.1).

Encadré 1.1 :

L'ANALYSE DES COMPETENCES: LA NECESSAIRE INTERDISCIPLINARITE

L'analyse sociologique fournit des apports très intéressants à la problématique des compétences, particulièrement en suggérant une distinction entre qualification et compétence. L'ergonomie offre aussi des contributions précises sur la spécification de la compétence. Toutes deux sont indispensables pour effectuer l'analyse économique des compétences.

À l'acteur économique homogène, maximisant ses rendements individuels et porteur d'une rationalité illimitée, la sociologie oppose un acteur hétérogène dans un contexte où ses actions vont se développer. C'est-à-dire que le contexte sur lequel l'action de l'individu va se développer est une variable endogène aux yeux de l'analyse sociologique et une variable exogène, par contre, pour l'analyse économique (Menger, 1997). Il nous faut ainsi recourir à l'analyse sociologique pour comprendre que les comportements des individus sont des réponses aux caractéristiques du

contexte et que celles-ci peuvent se transformer en contraintes qui facilitent ou empêchent les actions individuelles.

Par ailleurs, la sociologie «*oblige*» l'économie à intégrer la relation individu-organisation. La problématique de l'orientation et du contrôle de l'activité individuelle dans les organisations constitue un des éléments centraux de la relation de l'emploi que l'approche néo-classique a en effet ignoré. Sans vouloir entrer dans le détail de l'analyse de l'ouverture de la science économique vers les autres sciences sociales qui traitent de la relation entre l'organisation et l'individu, nous devons retenir que l'économie a commencé à examiner la «*boîte noire*», à partir des années soixante-dix.

De son côté, l'ergonomie propose de mettre en évidence les logiques de construction des structures mentales développées par les travailleurs en situation de travail. L'intérêt des contributions de l'ergonomie dans notre recherche est qu'elle nous permet d'expliquer les contenus des compétences. Plus spécifiquement, il y a trois apports de l'ergonomie intéressants pour notre recherche: l'analyse du travail est une condition préalable à la détermination des compétences; cette analyse permet de comprendre la tâche à remplir et, par conséquent, les objectifs auxquels répondent les compétences; finalement l'ergonomie propose d'autres notions proches de celle de compétence, telles que l'habilité, le savoir-faire, expertise, les capacités.

Leplat attire l'attention sur la similitude des différentes notions. Pour l'auteur, chacune des notions reflète les préférences des chercheurs qui veulent distinguer des situations générales ou spécifiques; ou veulent mettre en évidence le caractère normatif, comme le suggère la notion d'expertise. Rappelons que la notion d'expertise indique une connaissance plus grande pour remplir la tâche (Leplat, 1991). Nous pouvons dès lors retenir que ces notions s'équivalent.

Des contributions de l'ergonomie, il faut aussi retenir que les chercheurs concordent sur les caractéristiques suivantes. Les compétences sont:

- *finalisées, i.e.*, qui exige la spécification de la tâche à remplir – «être compétent pour...»;
 - *appries*, la compétence est acquise à partir des processus d'apprentissage, ce qui signifie que nous ne sommes pas naturellement compétents;
 - *structurées*, en unités coordonnées pour poursuivre un objectif;
 - *abstraites ou hypothétiques*, car elles sont, par nature, inobservables. Ce qui s'observe, ce sont des manifestations de compétence, notamment à partir des comportements.
-
-

1.1. Le capital humain et les compétences

Dès l'origine, le concept de capital humain a connu un succès considérable, recueillant l'ample adhésion de la communauté scientifique des spécialités de l'économie de l'éducation et de la croissance économique. Il est également curieux de signaler qu'en 1998, l'OCDE avait reconnu les potentialités du concept de capital humain, lequel avait «*puissamment*» démontré l'importance du facteur humain dans une économie basée sur les connaissances et sur les compétences (OCDE, 1998).

Le concept de capital humain, ou comme le défend Blaug, le «*noyau central*» du programme de recherche se fonde sur un pilier fondamental qui renvoie aux investissements que les individus font sur eux-mêmes pour garantir des rendements monétaires et non-monétaires ultérieurs (Blaug, 1976).

Dans son livre *Human Capital*, Becker (1975)² a proposé (et modélisé) de manière fondamentale les investissements sur l'éducation. Sans pour autant rejeter la diversité des sources d'acquisition de capital humain, Becker a centré son analyse sur les investissements en éducation formelle, en suggérant l'idée suivante: l'éducation permet d'acquérir des capacités productives qui sont valorisées sur le marché du travail. Ainsi, les individus font un choix entre le temps dédié à l'acquisition d'éducation, c'est-à-dire, à l'acquisition de capacités productives, et le temps consacré à la production et au revenu salarial.

Deux remarques s'imposent à ce propos. D'une part, Becker montre qu'il existe une corrélation forte entre l'éducation et les capacités productives. Nous devons donc souligner que Becker avance l'idée de la valeur productive de l'éducation.

D'autre part, l'auteur propose de mesurer la compétence à partir du niveau de scolarité qui représente le stock de capital humain. La compétence d'un individu est alors mesurée en fonction des années de scolarité. Poulain attire l'attention sur la quantification du capital humain en unités physiques et sur la relation naturelle entre éducation et productivité. En suggérant une causalité physique entre l'éducation et la productivité, la conception de Becker est une «*conception substantive*» du capital humain (Poulain, 2001).

² Il s'agit de la 2^{ème} édition.

Pour Mincer (1993)³, les individus continuent à investir en acquisition de capital humain encore après la formation formelle. L'auteur refuse que l'éducation soit la seule source d'acquisition des capacités productives et il y ajoute l'expérience professionnelle et d'autres investissements en post-éducation.

La théorie néo-classique a analysé les compétences presque exclusivement en tant que ressources acquises à partir de l'éducation et de l'expérience professionnelle. Ces ressources sont, ensuite, négociées et valorisées sur le marché du travail. La notion de capital humain non seulement instaure une rupture avec la prémisse néo-classique de l'homogénéité du travail, mais encore elle propose une nouvelle approche du facteur travail. En tout cas, au niveau théorique, tenir compte de l'hétérogénéité du travail est une évolution importante. Mais au niveau de l'analyse théorique, elle-même, les contributions du capital humain restent limitées.

En effet, la théorie du capital humain présente des limites dans sa définition et mesure de la compétence. Ce sont des limites conceptuelles et pratiques, au niveau de la mesure de la rentabilité du capital humain. Les premières approches néo-classiques mettent l'accent sur les processus de la production des compétences.

Autrement dit, dans une perspective analytique, le modèle du capital humain reste ancré dans la problématique des sources de production du capital humain. Il y a donc confusion entre la production de la compétence et la compétence elle-même. Dans l'approche du capital humain, les années de scolarité et d'expérience professionnelle présentent la *mesure objective* – «*proxy*» de la compétence individuelle.

Dans ces conditions, la théorie du capital humain présente un «*vide*» sur trois thèmes:

- la spécification du capital humain selon les connaissances et les capacités productives acquises, que nous appelons les ressources;
- la mobilisation des capacités acquises, que nous appelons les compétences mobilisées;
- la valorisation différenciée, au niveau des entreprises, des ressources et des compétences sur le marché du travail.

³ Le texte de Mincer analysé dans cette recherche est une réédition de la première publication de 1974, par le NBER.

Le traitement analytique du «*vide*» laissé par la théorie du capital humain a été développé dans le cadre de l'économie de l'éducation, toujours dans le cadre néo-classique, et suit essentiellement trois directions. La première consiste à prolonger le modèle de base, en procédant à une relecture de la prime à l'éducation à partir du débat sur le type de capacités produites. C'est un débat qui est apparu dès les années soixante-dix et qui a été plus récemment repris pour expliquer l'augmentation des différences salariales, dans la plupart des pays de l'OCDE, dans les années quatre-vingt (Freeman et Katz, 1995).

Par ailleurs, le rapport de l'OCDE propose un approfondissement du concept de capital humain et cherche une définition qui ne se limiterait pas à l'éducation formelle. Cette proposition, à la définition élargie de capital humain, renvoie aux:

«connaissances, capacités, compétences et autres attributs incorporés dans l'individu qui sont importants pour l'activité économique» (OCDE, 1998: 9).

Celle-ci montre que: le capital humain ne se restreint pas à l'éducation formelle, il incorpore d'autres attributs humains (non spécifiés); ces attributs et connaissances et ces capacités sont importants pour l'activité économique de l'entreprise et pour les trajectoires individuelles; et finalement la définition de capital humain recourt également au mot compétence, bien qu'il n'y soit pas défini.

1.2. Concurrence pour l'emploi et l'acquisition de compétences

La théorie de la concurrence pour l'emploi (*Job competition*) propose une alternative au modèle du capital humain à partir d'une approche des compétences du côté de la demande de travail. Cette théorie met en évidence l'hétérogénéité des emplois.

Dans la problématique de la production de compétences, Thurow argumente que les individus n'apportent pas des capacités complètement développées sur le marché du travail, mais qu'ils les acquièrent fondamentalement à l'emploi.

Dans son approche, le marché du travail est le lieu de redistribution des individus vers des filières de formation. Le marché du travail est ainsi défini comme le lieu où «*l'offre de travailleurs se combine aux chances d'accéder à la formation, lesquelles, à leur tour, dépendent directement de la quantité d'emplois disponibles*» (Thurow,

1976: 79). Ainsi, entrer sur le marché du travail signifie accéder aux chances de formation, car la plupart des capacités sont acquises durant l'emploi. Autrement dit, accéder au marché du travail annonce, finalement, la chance d'acquérir des compétences.

De ce fait, le poste de travail devient le lieu essentiel d'acquisition de compétences et l'auteur propose à nouveau le débat à propos des coûts de formation. Selon la conception de Thurow, les entreprises supportent la plupart des coûts de formation et leur objectif est de minimiser ces coûts d'adaptation des individus aux postes. Ainsi, l'employeur suppose que les coûts sont variables selon les personnes, et utilise alors des indicateurs qui facilitent le classement des candidats par ordre d'adaptabilité.

L'éducation constitue un indicateur qui permet de classer les candidats, car le niveau de scolarité est vu comme une «*mesure indirecte d'évaluation de la capacité individuelle d'absorber la formation et [c'est pourquoi] elle est importante pour l'employeur*» (Thurow, 1976: 88).

L'éducation facilite le processus d'apprentissage de compétences spécifiques à partir de deux mécanismes: i) elle accroît la capacité d'assimiler la formation et ii) elle garantit la discipline de travail (Thurow, 1976).

1.3. Économie des conventions et construction sociale des compétences

À partir d'un réexamen des fondements théoriques du modèle néo-classique, Eymard-Duvernay et Marchal (1997) présentent, dans le cadre de l'économie des conventions, une conception spécifique de compétence – les conventions de compétence. L'économie des conventions conçoit la compétence en tant que résultat d'un jugement sur ce qu'est la compétence.

Proposant de distinguer ressources et compétences, G. le Boterf (Le Boterf, 1998a, 1998b), montre que les compétences ne sont pas des diplômes ou des certificats. Et encore moins, souligne l'auteur, des êtres vivants ou des objets que nous pouvons observer directement (Le Boterf, 1998b). Les compétences émergent de la pratique d'évaluation qui, en se basant sur le jugement social, permet de saisir les compétences ou les activités qui seront réalisées avec compétence.

Eymard-Duvernay et Marchal synthétise clairement cette idée: «*il n'y a pas une compétence existant préalablement au jugement et qu'il s'agirait de découvrir: le jugement contribue à la formation de la compétence*» (Eymard-Duvernay et Marchal, 1997: 12). C'est pourquoi, comme G. Le Boterf, ils s'accordent à dire que la compétence est une «*construction sociale*».

C'est une construction sociale parce qu'elle est le résultat d'un jugement social. C'est-à-dire que le jugement social devance la construction de la compétence (Le Boterf, 1998b).

C'est une construction sociale parce que la compétence émerge d'une convention ou d'un accord sur ce qu'est la compétence (Eymard-Duvernay et Marchal, 1997).

Nous devons, par conséquent, attirer l'attention sur la distinction entre la compétence et les notions qui en sont proches, notamment la qualification, les ressources et la performance.

1.3.1. Qualification et compétence

Dans les études d'origine anglo-saxonne, la qualification recouvre particulièrement la formation formelle. En Allemagne, la «*qualifikationsstufe*» est définie comme le niveau de formation professionnelle de l'individu. Cette assimilation entre la formation et la qualification est due à la forte institutionnalisation du système de formation professionnelle en Allemagne qui se caractérise par la tradition pédagogique d'articulation entre la formation et l'emploi (Bertrand *et al.*, 1991).

Dans la tradition anglaise, la «*qualification*» est également rattachée à la formation scolaire mais elle est plus proche de la notion de capital humain. Celle-ci est différente des «*skills*», qui est une notion utilisée pour faire référence aux habilités qui sont liées au domaine sensitivo-moteur (Leplat, 1991).

La discussion sur l'émergence d'un «*modèle de compétence*» substituant le «*modèle de qualification*», est engagée depuis le milieu des années quatre-vingt, particulièrement en France. C'est à la sociologie du travail d'origine française que nous devons, en effet, la distinction entre les deux notions liées à la relation d'emploi: qualification et compétence.

La mise en place d'une définition de la qualification et de la compétence est très malaisée, car il n'existe de consensus ni chez les chercheurs ni chez les acteurs sociaux. Les apports les plus récents réaffirment que les notions de qualification et de compétence sont toutes deux concurrentes dans les pratiques de gestion du personnel dans les entreprises, de même qu'au sein de la réflexion sur les questions sociales.

Pour Oiry et D'Iribarne, la notion de compétence apparaît en tant qu'essai de clarification sémantique, dont la nécessité remonte à l'origine des travaux pionniers de la sociologie du travail. La qualification définit les qualifications attachées aux postes de travail et la compétence désigne les qualifications de l'individu (Oiry et D'Iribarne, 2001).

Courpasson et Livian (1991) et plus récemment J.D.Reynaud (2001) défendent que la qualification et la compétence sont deux concepts de «*nature différente*». La qualification intègre la dimension institutionnelle, ce qui en fait une relation sociale. La compétence, de son côté, renvoie à la mobilisation des connaissances et des capacités dans une situation de travail (Courpasson et Livian, 1991).

Finalement, Reynaud met en évidence la mise en contexte de la compétence. Chez l'auteur, la compétence consiste à assembler et à mobiliser, dans un contexte précis, des connaissances, des savoir-faire, des expériences et des comportements. Ainsi, la compétence se situe à la convergence de deux dimensions – l'individuelle et la contextuelle (Permatin, 1999).

1.3.2. Ressources et compétences

Suivant le raisonnement qui précède, G. le Boterf *et al.* (1992) ont suggéré de faire une distinction entre les ressources et les compétences. Chez ces auteurs, «*les acquis de formation sont les connaissances, les capacités et les comportements que les apprenants ont acquis au terme de la formation*» et les compétences existent «*lorsque les ex-formés mobilisent effectivement et à bon escient dans une situation de travail des acquis de formation*» (Le Boterf *et al.*, 1992: 107). Les auteurs soulignent ainsi que «*avoir acquis des capacités ou des connaissances ne signifie donc pas nécessairement être compétent*».

Nous croyons que ce que les auteurs voulaient montrer, c'est qu'il existe clairement une différence entre la possession de connaissances et de capacités et la mobilisation de ces mêmes connaissances et capacités.

1.3.3. Performance et compétences

Résultant d'un processus inductif, la confusion entre la compétence et la performance réapparaît fréquemment. Pemartin souligne que cette confusion provoque une ambiguïté au niveau de la gestion par les compétences, particulièrement sur la gestion des rémunérations (Pemartin, 1999). Nous devons maintenant nous interroger sur les différences entre la performance et la compétence.

Pemartin apporte une contribution qui permet d'expliquer cette différence. D'une part, l'auteur récuse que la compétence et la performance soient liées par une relation de cause à effet. Autrement dit, la compétence ne conduit pas mécaniquement à la performance, dans la mesure où des facteurs de nature organisationnelle et individuelle empêchent cette relation directe. De cette manière, le passage de la compétence à la performance dépend des caractéristiques de l'organisation et de la motivation du travailleur qui veut ou non mobiliser ses capacités.

Par ailleurs, bien qu'il existe une complémentarité entre la compétence et la performance, il peut également exister un antagonisme (Pemartin, 1999). En effet, la relation entre la compétence et la performance est dépendante des choix de l'entreprise entre une logique d'efficacité et une logique d'efficacités. Dans une logique d'efficacité, la performance est supportée par la continuité des situations de travail et par la spécialisation radicale des compétences. Dans une logique d'efficacités, la conception de travail elle-même est différente. Pour reprendre la terminologie de Zarifian (1999), l'activité de travail signifie faire face aux événements.

1.3.4. Le concept de compétence dans la relation formation-emploi au Portugal

Nous avons travaillé sur le concept de compétence pendant quelques douze années et il nous paraît intéressant de reprendre, dans cette dernière section,

l'utilisation du concept fondamentalement au niveau de la relation formation-emploi. Sans vouloir entrer dans les détails de l'analyse du concept de compétence au Portugal, nous exposerons les idées principales qui ont nous conduits à reconnaître l'intérêt de l'économie et de la sociologie pour ce concept.

Bien que la notion de compétence ne soit pas apparue d'une manière explicite au niveau du système éducatif, il est possible de la rattacher à la problématique de l'enseignement professionnel et aux réformes successives du système éducatif portugais. À ce niveau, la notion implicite de compétence renvoie uniquement aux capacités qui sont des aptitudes et des habilités. De cette manière, elles se rattachent aux dimensions sensorielles, psychomotrices, intellectuelles et cognitives et encore aux habilités, aux aptitudes, aux capacités et aux connaissances (Imaginário, 1991).

Par ailleurs, la notion est également liée aux valeurs, aux attitudes et aux pratiques qui visent à préparer les individus comme citoyens. De plus, au niveau de l'enseignement secondaire, elle met en évidence des capacités de réflexion critique, de capacité d'observation, de curiosité scientifique, de travail en équipe et individuel, d'initiative, de disponibilité aux changements, de résolution des problèmes, etc. (Loi-cadre, 46/86, art^o 9^o).

Finalement, elle reconnaît aussi la nécessité d'approfondir les savoirs, les savoir-faire et les savoir-être liés aux outils et aux méthodologies de formation (Imaginário, 1991).

Nos observations montrent que la notion de compétence porte, en effet, clairement le débat sur le type de compétences produites par le système éducatif. À ce propos, B. Cabrito défend qu'on ne doit pas séparer les deux axes guidant le système éducatif: celui de la production des citoyens et celui qui se centre sur la production de compétences techniques, opératoires et instrumentales (Cabrito, 1998). Le système éducatif doit, selon Cabrito, garantir le croisement des deux axes, celui de l'éducation-démocratie et celui de l'éducation-économie.

Au niveau de la formation professionnelle, le concept de compétence est apparu pour répondre à deux objectifs. Le premier a trait à l'analyse des besoins de compétences de la part du système productif. Rappelons, à cet égard, les études sur les profils de formation (Soares, coord., 1989) et le projet de définition de profils professionnels qui visait à réorienter la formation professionnelle (Suleman, coord., 1997).

La notion de compétence est clairement abordée dans les études sectorielles développées par l'INOFOR (Instituto para a Inovação na Formação) où la notion a été utilisée pour définir «*l'ensemble de savoirs qui sont ou qui peuvent être mobilisés dans les situations de travail*» (Suleman, 1997: 24). La définition s'inspire des contributions de N. Mandon (Mandon, 1990) et renvoie tant aux savoirs, connaissances, capacités et qualités mobilisées pour faire face à un certain problème c'est-à-dire: «*être capable de ...*», - qu'aux ressources qui comprennent les connaissances et les savoir-faire qu'un individu ou un groupe possèdent.

Dans l'étude que nous venons de citer, la compétence, d'une part provient de l'interaction de la dimension individuelle et de la dimension contextuelle, et d'autre part elle suppose l'intégration des deux faces de la compétence – les ressources et les savoirs mobilisés. C'est-à-dire que l'idée sous-jacente est que les individus n'utilisent qu'une partie du stock de ressources acquis. Ils peuvent mobiliser d'autres ressources pour résoudre des problèmes inédits. C'est pourquoi, le profil était appelé «*référentiel de compétences mobilisables*» et ce référentiel est le résultat de compétences requises et de compétences acquises.

La définition du concept de compétence a également été objet de définition dans la problématique de la relation entre les stratégies des entreprises et les compétences-clés (Lopes et Suleman coord., 1999). La définition de compétence renvoie, d'une part, aux compétences que tous les travailleurs doivent posséder – les compétences-clefs pour garantir l'employabilité. Les compétences-clefs réunissent «*l'ensemble des connaissances et des capacités qui doivent être acquises par tout individu pour accéder et/ou pour se maintenir sur le marché du travail, c'est-à-dire, pour remplir, de manière qualifiante, les activités liées à sa profession, pour faire face, avec succès, à une situation professionnelle, pour gérer sa carrière professionnelle dans des contextes difficiles, flexibles et évolutifs, ou pour créer son propre emploi*» (Suleman, 1999: 94).

La définition est délibérément large, mais elle veut intégrer toutes les situations qu'un individu peut rencontrer sur le marché du travail. Le référentiel de compétences-clés intègre ainsi des dimensions différentes qui renvoient aux connaissances et capacités spécifiques:

- *théorique*: qui concerne l'ensemble de connaissances de base permettant de comprendre, d'agir et d'apprendre les compétences spécifiques;
- *cognitive*: qui concerne les opérations intellectuelles de traitement d'information, de raisonnement, d'apprentissage et de compréhension;

- *technique et instrumentale*: qui concerne les connaissances de type procédural, qui renvoie aux savoir-faire et à la capacité d'effectuer des tâches précises;
- *normative*: qui est relative aux savoirs du contexte, intégrant les normes et les valeurs de l'organisation.

D'autre part, la définition de compétences-clés renvoie à la compétitivité des entreprises et aux «*compétences stratégiques*». Ce sont les compétences qui sont essentielles pour poursuivre les objectifs stratégiques et pour effectuer les activités centrales de l'entreprise (Suleman, 1999).

Soulignons finalement que le référentiel de compétences-clés a servi à construire la carte de compétence de cette recherche. Nous nous sommes basés sur les travaux disponibles sur les compétences au Portugal ainsi que sur des études sur les emplois du secteur bancaire portugais et européen.

*

Dans cette première section, nous avons cherché à définir le concept de compétence et nous avons successivement évolué au niveau de la terminologie pour traiter de cette problématique. Cette évolution n'est pas, à nos yeux, une querelle sémantique.

Premièrement, passer d'une logique de potentialités à une logique de mobilisation des ressources montre bien l'objet de notre analyse: les compétences en tant que savoirs mobilisés.

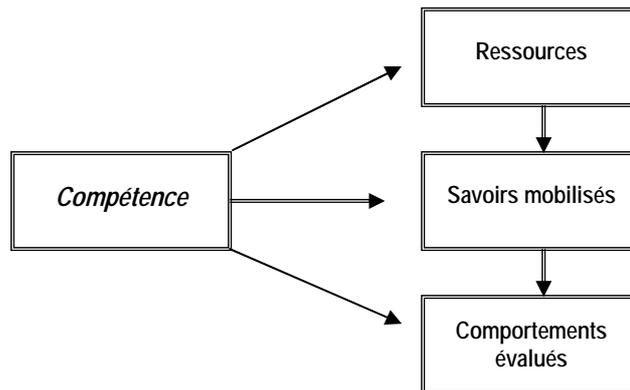
Deuxièmement, en passant d'une approche descriptive à une convention de compétence, nous voulons souligner que toute l'analyse empirique de notre travail se fonde sur une *représentation* de ce qu'est la compétence. Nous sommes conscients que le concept de capital humain est incertain et difficilement saisissable. Mais le concept de compétence est *subjectif* et *ambigu*.

Il est subjectif parce que la compétence résulte d'une certaine évaluation et d'une certaine perception que l'employeur a de son travailleur. C'est le résultat d'une convention ou d'un accord.

Il est ambigu, parce que la compétence se développe dans des contextes professionnels précis qui peuvent faciliter ou empêcher la mobilisation de celle-ci. C'est-à-dire que les conditions nécessaires à la mise en oeuvre des compétences pourraient ne pas être présentes.

Ainsi, le concept de compétence, proposé dans cette recherche, intègre trois dimensions – les ressources acquises en éducation et en expérience; les connaissances et les capacités mobilisées dans les situations de travail; et les compétences jugées par la hiérarchie.

Figure 2.1 (5.1) – Les dimensions de la compétence

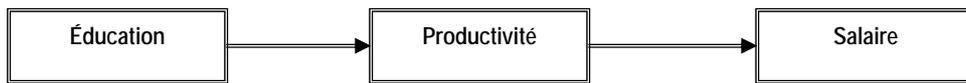


La combinaison de ces trois dimensions – ressources, mobilisation et jugement, pose le problème de la mesure de la compétence individuelle. Nous analyserons tout au long des sections suivantes comment les économistes abordent le concept de la valorisation de compétences sur le marché du travail.

2. LA VALEUR PRODUCTIVE OU DE SIGNALEMENT DE L'ÉDUCATION

Les apports théoriques du capital humain et du signal/filtre ont mis en évidence deux fonctions de l'éducation sur le marché du travail. Pour la théorie du capital humain, l'éducation permet la production de capacités qui sont négociées sur le marché du travail. La notion de «*valeur productive*» de l'éducation signifie alors que l'éducation contribue à la production de capacités productives et que, par conséquent, les individus possédant des niveaux élevés de capacités sont rémunérés par des salaires supérieurs. Ces salaires représentent la reconnaissance de la productivité supérieure des travailleurs mieux scolarisés. Il y a ainsi une relation de cause à effet entre éducation et salaires, et la chaîne causale renvoie à:

Figure 1.2 (2.1) - La relation éducation-salaire dans le modèle du capital humain



De cette façon, la théorie du capital humain explique les différences salariales à partir des stocks de capital humain, cumulés par les individus. Le noyau central de la théorie est donc l'idée selon laquelle les individus investissent sur eux-mêmes, notamment à partir de l'éducation, et en retour ils perçoivent des salaires plus élevés, conséquence de leur productivité supérieure.

La théorie du signal et du filtre remet en cause la relation causale entre éducation et salaires. Pour les théoriciens du signal et du filtre, l'éducation détient la fonction de hiérarchisation et de classification des individus en fonction des caractéristiques précédentes et, par conséquent, celle-ci représente une valeur de signalement.

C'est-à-dire qu'à partir de leurs choix éducatifs, les individus signalent aux employeurs leur productivité potentielle et que les employeurs pensent que les individus possédant des niveaux élevés de scolarité sont les plus productifs.

Toutefois, à propos des différences entre les contributions du capital humain et du signal, Spence a souligné que, compte tenu des convergences, il est très difficile de distinguer leurs effets respectifs (Spence, 1981). Chez Spence, il est très difficile de déterminer ou séparer la valeur productive de la valeur de signalement de l'éducation.

De son côté, Arrow qui a appelé la théorie de «*screening*» la «théorie du filtre», met en évidence que les propositions du capital humain et du filtre ne sont pas contradictoires (Arrow, 1973). Entre parenthèses, il ajoute qu'il ne croit pas que l'enseignement supérieur n'ait qu'une fonction de sélection.

Il faut retenir que l'ensemble des recherches et des publications avancées, dénotent les problèmes d'«*affirmation*» des modèles alternatifs au capital humain. Toutefois, elles ne rejettent pas complètement les hypothèses du signal et du filtre. Depuis son origine, les théoriciens de la conception alternative (Spence, 1973, Arrow, 1973, Wiles, 1974, Layard et Psacharopoulos, 1974) ont dû relativiser les contributions de l'approche par le signal et le filtre. L'affirmation la plus concluante de ce paradoxe provient des «*screenistes*» Layard et Psacharopoulos (1974): malgré tout, la théorie du capital humain «*n'est pas en décadence*».

Dans le domaine de la confrontation entre les contributions du capital humain et du signal/filtre, quelques centaines de recherches empiriques proposent des alternatives. Quelques-unes proposent des apports méthodologiques pour améliorer les indicateurs de l'éducation (Jarousse et Mingat, 1986; Kroch et Sjoblom, 1994; Portela, 2000).

Plus récemment, la relation entre le salaire et l'éducation a été abordée dans le cadre du modèle d'apprentissage de l'employeur (*employeur learning*), particulièrement à partir des recherches pionnières de Farber et Gibbons (1996), Altonji et Pierret (1997) et Bauer et Hainsken-DeNew (2001).

Farber et Gibbons (1996), Altonji et Pierret (1997) partent de la question suivante: *le rendement de l'éducation, mesuré par l'année de scolarité, est-il indépendant ou se réduit-il avec l'expérience professionnelle?* C'est-à-dire que les auteurs proposent une approche différente de la relation entre éducation et salaire, et soutiennent explicitement l'argument du caractère cumulatif des informations sur le travailleur.

Ainsi, Farber et Gibbons (1996), Altonji et Pierret (1997) admettent que l'employeur ne possède, à l'entrée du marché du travail, que des informations limitées sur la productivité du travailleur. Dans ces situations, il utilise les informations sur des caractéristiques facilement observables, comme l'éducation, pour classer et distinguer les travailleurs.

Par ailleurs, avec les informations sur l'expérience professionnelle, l'employeur cumule celles sur la productivité, liées à des caractéristiques difficilement observables et qui peuvent remplacer les critères de détermination du salaire. L'expérience professionnelle est alors un mécanisme d'obtention d'informations sur le travailleur. Dans ce processus d'apprentissage de la part de l'employeur, les sources initiales d'information, l'éducation formelle, peuvent perdre de leur importance et, par conséquent, peuvent aboutir au changement des déterminants du salaire. Toutefois, Farber et Gibbons (1996) ont conclu que malgré la perte d'importance de la scolarité, l'effet partiel de l'éducation reste constant. De son côté, Altonji et Pierret (1997) sont arrivés à des résultats différents: l'effet partiel de l'éducation se réduit profondément quand on contrôle l'effet de l'expérience professionnelle.

Dans un article plus récent, Bauer et Hainsken-DeNew (2001) procèdent à une analyse critique des travaux de Farber et Gibbons (1996) et de Altonji et Pierret (1997), en proposant de tenir compte du contexte dans lequel le modèle d'apprentissage de l'employeur est valide. Refusant l'importance du modèle, les

auteurs avancent un facteur qui peut être à l'origine de la moindre importance du modèle d'apprentissage de l'employeur tant en Allemagne qu'aux États-Unis d'Amérique. Leur argument est le suivant: la diversité moins prononcée des écoles et des universités allemandes.

Le système d'apprentissage allemand favorise la production d'une formation professionnelle standardisée et, en conséquence, fournit une information moins abstraite sur la productivité du travailleur.

Par ailleurs, Beret, Daune-Richard, Dupray et Verdier (Beret *et al.*, 1997), cherchent de mettre en évidence l'impact des spécificités sociétales sur la distinction entre la valeur productive et la valeur de signalement de l'éducation. La conclusion essentielle de leur recherche est que pour l'Allemagne, la nature des connaissances produites (techniques et professionnelles) et leur mode de transmission contribuent à favoriser la valeur productive au détriment de la valeur de signalement. Le certificat et la forte reconnaissance de la formation sont dus à la valeur productive qui est attribuée à la formation. Les effets de la production de capacités sur la valorisation sont ainsi très clairs.

Pour la France, la valeur productive est subordonnée à la valeur de signalement. C'est-à-dire que le niveau de scolarité obtenu est vu comme un indicateur de capacités, comme le suggèrent les théoriciens du signal et du filtre. Dans ce type de système l'incertitude demeure quant au type de connaissances et de capacités produites par l'école. Ainsi, ce sont les capacités cognitives (théoriques et d'abstraction) qui représentent l'étalon de référence, en détriment des aptitudes pratiques et techniques. En effet, les capacités pratiques et techniques sont considérées comme opposées aux capacités d'abstraction et, par conséquent, dévalorisées par le système éducatif (Beret *et al.*, 1997).

Il faut ainsi retenir que les travaux de Beret, Daune-Richard, Dupray et Verdier (Beret *et al.*, 1997) et de Bauer et Hainsken-DeNew (2001) qui suivent la méthodologie de la comparaison, ont débouché sur deux conclusions. D'une part, le débat sur la valeur productive ou de signalement de l'éducation doit se centrer sur des contextes sociaux spécifiques. Ce sont les spécificités des systèmes éducatifs et sociaux qui favorisent l'un ou l'autre type de valeur.

D'autre part, les recherches mettent en avant que c'est l'incertitude sur la productivité réelle du travailleur qui nourrit le débat autour des deux conceptions de l'éducation. Lorsque les systèmes éducatifs donnent préalablement cette information, c'est alors la valeur productive qui prévaut et, par conséquent les hypothèses du

capital humain se superposent à celles du signal/filtre. Lorsque cette information n'est pas disponible, l'information *ex post* tend alors à favoriser les hypothèses du signalement/filtre, telles que suggérées par Farber et Gibbons (1996) et Altonji et Pierret (1997).

3. L'ÉDUCATION ET CAPACITÉS: LE DÉBAT ACTUEL

Il a beaucoup été répété que les différences salariales ont augmenté au cours des années quatre-vingt dans beaucoup de pays développés de la OCDE (Freeman et Katz, 1995), ce qui a suscité de nombreuses recherches empiriques cherchant des explications à l'accroissement des différences salariales entre les individus détenant des niveaux plus élevés de scolarité et à l'accroissement de la prime à l'éducation. Nous pouvons distinguer deux types d'études empiriques: celles qui se centrent sur l'impact conjoint ou autonome de l'éducation sur les salaires (Griliches et Mason, 1972; Card et Lemieux, 1993; Junh, Pierce et Murphy, 1993; Blackburn et Neumark, 1993; Cawley, Heckman, Lochner et Vytacil, 2000); et celles qui cherchent à montrer les capacités produites par l'éducation, comme le propose Thurow (1976), en recourant à des mesures directes d'évaluation des capacités productives (Thurow, 1976; Weiss, 1995; Pryor et Schaffer, 2000; Bowles et Gintis, 2000).

De l'ensemble de ces études, abordons-en sommairement quelques-unes. Premièrement, les études dans lesquelles les auteurs ont utilisé la distinction entre la dimension «*observable*» et la dimension «*non observable*» de la capacité productive pour expliquer l'accroissement des différences salariales des années quatre-vingt (Card et Lemieux, 1993; Junh, Pierce et Murphy, 1993). La dimension observable réunit les variables du capital humain – éducation et expérience, et la dimension non-observable est relative à la composante résiduelle de l'équation salariale.

La conclusion essentielle chez les auteurs est que l'accroissement des différences salariales est plus lié aux autres composantes de la capacité productive qu'aux années de scolarité et d'expérience professionnelle.

Deuxièmement, dans les études où les auteurs ont introduit des indicateurs des capacités productives «*non-observables*», Blackburn et Neumark, (1993) ont conclu que les résultats ne favorisent que peu l'hypothèse selon laquelle l'accroissement du rendement de la scolarité reflète la relation entre la capacité productive et la scolarité.

Par ailleurs, Cawley, Heckman, Lochner et Vytacil, 2000 défendent qu'il n'existe pas de consensus sur les recherches empiriques. Toutefois, pour les auteurs, les résultats empiriques proviennent de la forte corrélation entre l'éducation et les capacités cognitives: *«l'éducation et les capacités sont tellement corrélatives que les effets des deux variables sur les salaires ne peuvent être séparés dans la plupart des capacités»* (Cawley, Heckman, Lochner et Vytacil, 2000: 250).

Troisièmement, d'autres auteurs partent de la question suivante: *«pourquoi les caractéristiques individuelles qui ne sont pas des capacités productives peuvent être rémunérées sur un marché du travail compétitif?»* (Bowles et Gintis, 2000: 119). Ces auteurs recherchent des explications pour les salaires plus élevés des travailleurs qui présentent des traits personnels plus que des capacités productives. Sous la dénomination de *«incentive enhancing preference»*, Bowles et Gintis désignent l'ensemble de caractéristiques individuelles qui permettent d'atténuer le problème de l'exécution du contrat de la part du travailleur, et ces caractéristiques sont produites à partir de l'éducation.

Les auteurs défendent que l'éducation entraîne l'accroissement du salaire à partir de ses effets sur les normes et préférences des individus. Cela veut dire que l'éducation contribue à développer des capacités à dire le vrai, à s'identifier aux objectifs valorisés, parce que ces capacités facilitent l'exécution endogène du contrat de travail qui est, de par sa nature, incomplet (Bowles et Gintis, 2000).

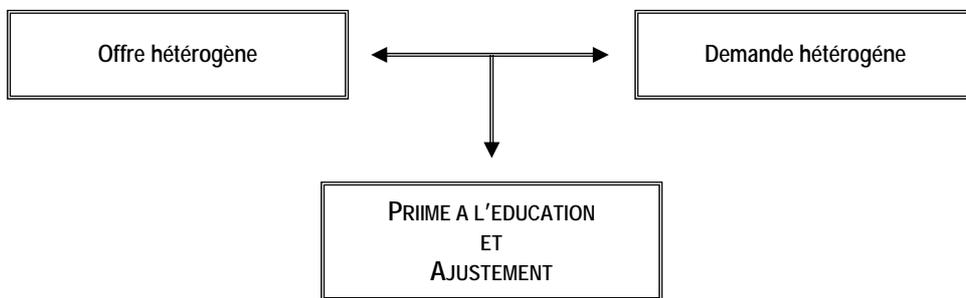
Il faut souligner que B. Cabrito attire l'attention sur la fonction de reproduction de l'école et, en suivant les idées de Bowles et Gintis – économistes radicaux – il insiste: *«l'école joue le rôle de développement et d'inculcation des attitudes de travail et sert de dispositif pour des divers segments du marché de la part des individus adéquats»* (Cabrito, 2002: 13).

Ce résumé des études empiriques témoigne des tentatives de pallier le vide laissé par la théorie du capital humain au sujet des compétences produites par le système éducatif. Les contributions que nous présentons dans la section suivante constituent une autre réponse à cette spécification du capital humain et s'inscrivent dans la théorie de l'appariement (*job matching*).

4. LA THEORIE D'APPARIEMENT (JOB MATCHING)

Les propositions théoriques des modèles d'appariement (*job matching*) et d'allocation (*assignment*) suggèrent une interaction entre l'offre et la demande pour expliquer des phénomènes du marché de travail, notamment la distribution des salaires et la rotation de la main-d'œuvre.

Figure 1.3 (2.3) - La relation éducation-salaires dans la théorie d'appariement



Dans les années soixante-dix, les travaux de Michel Sattinger (Sattinger 1975) et de Boyan Jovanovic (Jovanovic, 1979a, 1979b) ont posé les bases du débat sur les problèmes d'allocation du travailleur à l'emploi et leurs impacts sur le marché du travail. Les auteurs voulaient répondre à la question suivante:

Comment expliquer des phénomènes du marché du travail qui ne peuvent plus être compris à l'aide des contributions théoriques sur l'offre du travail?

Sattinger a mis en évidence les problèmes d'allocation de la main-d'œuvre et de distribution des salaires. Jovanovic a cherché d'expliquer la rotation de la main-d'œuvre sur le marché du travail. L'un et l'autre convergent sur un point: qu'il s'agisse de l'allocation ou de la rotation, toutes deux dépendent particulièrement de la qualité de l'appariement entre le travailleur et l'emploi. Les phénomènes du marché du travail sont ainsi abordés à partir de la problématique d'allocation des travailleurs aux emplois.

Suivant la voie de recherche ouverte par la théorie de l'appariement/d'allocation, des recherches empiriques essentiellement ont été menées par des chercheurs

hollandais qui, en utilisant différents types de mesure pour évaluer l'appariement, cherchaient à montrer que ni l'éducation requise ni l'éducation acquise ne parviennent à expliquer les différences salariales et d'autres phénomènes du marché du travail. Les quelques exemples que nous allons aborder proviennent de Ramaekers et Heijke (1995), Heijke et Ramaekers (1998), Eijs et Heijke (1996), Borghans, Grip et Sloane (1998) et Allen et Velden (2000).

Ces auteurs attirent l'attention sur l'utilisation des connaissances et des capacités acquises, en partant du présupposé que ni toutes les connaissances ni toutes les capacités acquises à partir de l'éducation sont également productives. D'ailleurs, les cartes de compétences montrent une des composantes fondamentales de leurs options méthodologiques et ces cartes sont utilisées pour évaluer l'ajustement entre les connaissances et capacités acquises et exigées.

En reprenant les données statistiques du ROA (Research Centre for Education and Labour Market), Heijke et Ramaekers (1998) cherchent à analyser trois phénomènes: dans quels domaines professionnels les diplômés en science économique présentent-ils des avantages comparatifs; quels sont les types de connaissances et de capacité les plus importantes pour leur productivité; comment ces diplômés sont répartis sur les différents domaines professionnels.

Les objectifs décrits montrent bien que les auteurs refusent le présupposé néo-classique selon lequel les investissements en capital humain génèrent des rendements lorsqu'ils sont utilisés dans le système éducatif. Les résultats les plus remarquables de Heijke et Ramaekers sont relatifs au rôle de l'éducation dans la production de connaissances et de capacités et dans le rendement salarial des connaissances et des capacités.

En ce qui concerne les sources d'acquisition des connaissances et des capacités, Heijke et Ramaekers ont construit un modèle proposant une relation linéaire entre la qualification (C_h) et les différentes sources d'expérience (E_m) et d'éducation (S_n):

$$C_{hi} = \alpha_h + \sum_m \beta_{hm} E_{mi} + \sum_n \gamma_{hn} S_{ni}$$

Les résultats de la régression indiquent que le niveau de scolarité, l'expérience professionnelle et le modèle pédagogique n'ont pas d'effets significatifs sur l'acquisition de connaissances et de capacités jugées les plus intéressantes chez les travailleurs. Par ailleurs, la formation complémentaire, acquise à partir de l'expérience professionnelle et de la formation post-universitaire, a été identifiée comme une source importante

d'acquisition de tous les types de connaissances et de capacités, à l'exception des capacités de communication.

Quant au rendement des connaissances et des capacités, leurs effets sur les salaires ne reviennent que dans trois des sept types de connaissances et capacités:

- capacité de communication et connaissances organisationnelles, entraînant un accroissement du salaire dans les domaines professionnels propres aux diplômés en science économique;
- connaissances en gestion de données liées aux salaires moins élevés dans les domaines alternatifs.

De leur côté, Allen et Velden (2000) ont étudié la relation entre les salaires et, d'une part, le désajustement de l'éducation, et d'autre part le désajustement des capacités productives. Les deux questions centrales de leur recherche sont celles-ci:

- *dans quelle mesure les désajustements de connaissances et de capacités correspondent aux désajustements entre la scolarité acquise et la scolarité requise;*
- *dans quelle mesure l'impact des désajustements sur les salaires peut être attribué aux désajustements des connaissances et des capacités.*

La conclusion la plus importante à laquelle Allen et Velden sont arrivés est que les travailleurs peuvent présenter simultanément des déficits et des excédents dans différentes capacités productives (Allen et Velden, 2000). Ainsi nous avons:

- ajustement de connaissances et de capacités (*skill match*), quand il n'y a pas de situations de forte sous-utilisation ou de déficit;
- déficit de connaissances et de capacités (*skill shortages*), lorsque les travailleurs utilisent fortement leurs capacités productives, mais qu'ils admettent également que d'autres capacités sont nécessaires pour améliorer leur contribution productive;
- excédents (*skill surplus*), lorsque l'utilisation des capacités n'est pas importante, mais qu'il n'existe également pas de besoins d'acquérir des capacités supplémentaires;
- capacités erronées ou désajustement (*skill mismatch*), lorsqu'il existe simultanément des activités professionnelles rémunérées qui n'impliquent pas la

mobilisation des connaissances et des capacités acquises, et que l'acquisition d'autres capacités est souhaitable.

Cette classification des différents types de désajustements illustre bien le caractère multidimensionnel de la relation entre le travailleur et l'emploi, ou plus précisément, entre la formation et l'emploi.

Finalement, en ce qui concerne l'impact des désajustements sur les salaires, les résultats de l'analyse empiriques sont ambigus. Retenons en conclusion que l'impact salarial de la sous-éducation est supérieur à l'impact de la sur-éducation. Cela veut dire que l'avantage salarial d'être sur-qualifié à un emploi est moindre (3%) que la perte due à une sous-qualification (9%). De toute façon, les résultats ne sont pas complètement concluants, ce que Cohn et Kahn (1995) avaient déjà établi.

5. LES EXIGENCES DE L'EMPLOI: LES COMPETENCES DU COTE DE LA DEMANDE

Les recherches de Francis Green (Green, 1998), de Peter Cappelli (Cappelli, 1993), de Paul (2002) et de Paul et Murdoch (2003) illustrent une approche de la valorisation des compétences dans la perspective des caractéristiques des emplois.

Dans sa recherche «*The value of skill*», F. Green analyse le rendement des capacités productives, en utilisant une équation salariale, qu'il a qualifiée d'hédoniste, et en recourant à l'analyse des emplois pour identifier les capacités mobilisées dans les situations du travail. Les principales conclusions, pour le marché du travail britannique, sont les suivantes. Les capacités d'utilisation de systèmes informatisés sont hautement valorisées, avec une prime de 20%. Sont également valorisées les capacités de communication et de résolution des problèmes, de même que la participation aux nouveaux modèles d'organisation du travail – les cercles de qualité. Finalement, les emplois demandant un apprentissage plus long et le développement de capacités transférables, sont aussi mieux rémunérés.

L'apport de P. Cappelli illustre bien le changement des exigences pour les différents emplois. En utilisant les données de Hay Group sur les emplois de la production et des administratifs, Cappelli (1993) on arrive à ces conclusions:

- dans les plupart des emplois, on observe un relèvement des qualifications requises;

- toutefois, ces changements n'expliquent que peu le relèvement général des capacités requises;
- dans les emplois administratifs, les changements sont plus complexes et suggèrent une déqualification des ces mêmes emplois.

Et enfin, la recherche de Paul (2002) et de Paul et Murdoch (2003) est basée sur une enquête sur l'emploi des diplômés de l'enseignement supérieur en Europe. En utilisant une méthodologie d'analyse comparative, le projet CHEERS (Careers after High Education) compare les situations professionnelles des diplômés européens et japonais, afin de répondre à la question suivante: «*dans quelle mesure l'enseignement supérieur prépare-t-il correctement les étudiants à entrer sur le marché du travail?*» (Paul et Murdoch, 2001/02: 49).

Dans une perspective globale, Paul attire l'attention sur les compétences plus valorisées, c'est-à-dire les plus demandées (Paul, 2002). Retenons que l'auteur propose une approche des exigences des emplois à partir de l'augmentation de la valorisation de certaines compétences. Ces compétences sont, en premier lieu, les compétences informatiques, suivies des langues et finalement le domaine du raisonnement économique, la capacité d'apprentissage et les compétences analytiques (Paul, 2002).

Dans d'autres articles analysant les données de l'enquête CHEERS, Paul et Murdoch cherchent à évaluer l'apport du système éducatif à la production des compétences requises, en particulier les compétences informatiques. L'analyse descriptive indique qu'il existe des spécificités sectorielles et sociétales qui conditionnent les besoins en compétences informatiques. Ainsi, à l'exception du travail social, tous les autres secteurs d'activité ont besoin de niveaux élevés de compétences. Toutefois, dans les mêmes secteurs, le domaine de compétence varie d'un pays à l'autre.

En ce qui concerne le rôle du système éducatif dans la production de compétences informatiques, les auteurs ont identifié des déficits clairs et des écarts entre l'offre et la demande. Ces écarts varient aussi d'un pays à l'autre. Paul et Murdoch écrivent que «*...quatre emplois sur dix requérant un niveau élevé de compétences informatiques sont occupés par des diplômés qui ne possédaient pas ce niveau en sortant du système éducatif*» (Paul et Murdoch, 2003: 53).

C'est en recourant à ce cadre de déficits de compétences informatiques que les auteurs expliquent un supplément de salaire de 8% lié à la possession de compétences

informatiques. Paul et Murdoch expliquent ce surcroît salarial comme la prime de rareté pour ce type de compétences à la fin des années quatre-vingt.

Il faut retenir que ces recherches sont proches d'une approche des exigences des emplois, à partir d'une évaluation des travailleurs basée sur le niveau d'exigence d'une certaine compétence. L'approche est donc indirecte. La recherche de Bishop est plus directe parce qu'elle demande aux employeurs quelles sont les capacités absolument essentielles sur le marché du travail (Bishop, 1996). Les employeurs indiquent les habitudes de travail et les capacités professionnelles, plus que les capacités cognitives de lecture et de calcul.

En synthèse, les approches centrées sur les exigences des emplois sont particulièrement importantes dans notre recherche. Il faut souligner que la valorisation des compétences, telle que nous l'avons définie, pose des difficultés et laissent des zones d'ombre que nous ne pouvons omettre ou ignorer dans le cadre de cette recherche.

*

Malgré les contributions du capital humain et du signal/filtre, la discussion entre la valeur productive et de signalement n'est pas close. Qu'il s'agisse des recherches classiques ou des plus récentes, toutes ont démontré que le débat est loin de faire l'unanimité. Il est également clair que des facteurs de nature sociétale peuvent influencer la fonction de l'éducation.

Ces contributions sont d'ailleurs, insuffisantes pour aborder la problématique des compétences. En effet, la dimension double de l'analyse des compétences – production et valorisation, implique que le marché du travail soit abordé par l'offre et par la demande. Par conséquent, les apports théoriques de l'appariement s'avèrent essentiels dans notre recherche. D'un point de vue analytique, notre recherche se situe dans la contribution théorique de l'appariement, parce qu'elle permet d'articuler l'offre et la demande pour la construction des compétences.

Ainsi, dans le prochain chapitre, nous passerons de l'économie de l'éducation à l'économie des ressources humaines. En effet, l'objectif central de cette recherche est de *proposer une approche qui permette de saisir la valorisation des différentes dimensions de la compétence individuelle*. Nous voudrions comprendre les règles salariales qui servent à pallier les insuffisances du contrat de travail qui est par nature, incomplet. Nous admettons que les entreprises utilisent les règles salariales pour

assurer l'engagement des travailleurs, en les incitant à adopter des comportements répondant à l'efficacité économique.

Cette perspective vise à pallier les insuffisances de la théorie du capital humain qui délaisse le rôle des entreprises et des caractéristiques des emplois dans son explication des différences salariales. Et elle vise également à pallier les insuffisances de la théorie de l'appariement qui ne tient pas compte de l'hétérogénéité des politiques salariales.

Et enfin, les travaux de Green (1998), Paul (2002) et Paul et Murdoch (2003) se limitent au concept de salaire et n'intègrent pas la variété des modes de rémunération ou de reconnaissance de la compétence. Dans notre recherche, nous voudrions analyser le comportement des entreprises face aux options de leurs politiques de rémunération et identifier comment la compétence est valorisée (ou non).

CHAPITRE 2:

L'INCITATION PAR LE SALAIRE: LES POLITIQUES DE REMUNERATION ET LES REGLES SALARIALES

Dans ce chapitre nous présenterons les contributions théoriques qui accordent une importance décisive aux politiques salariales des entreprises, afin d'expliquer les différences salariales sur le marché du travail. Nous voudrions pénétrer dans le «*laboratoire secret*» de l'entreprise, comprendre les configurations, les innovations et/ou les reconfigurations de ses politiques salariales pour saisir les mécanismes qui conduisent les travailleurs à s'engager dans les objectifs de l'entreprise.

En choisissant cette option, nous rejetons dès lors l'hypothèse néo-classique selon laquelle le salaire est une variable du marché. En effet, dès lors que nous admettons que les entreprises interviennent dans la détermination des salaires, ceux-ci ne désignent plus uniquement le prix du travail, mais deviennent le résultat de la volonté des organisations, en se transformant en «*règles*».

À partir des théories de «*standards élargiss*» (Favereau, 1989), un espace de réflexion s'est ouvert sur le rôle des institutions et celui des entreprises dans les processus de détermination des niveaux de salaire. Ainsi, dans une situation de concurrence imparfaite, le salaire dépend des politiques salariales et la productivité physique peut présenter plusieurs valeurs. Au contraire du modèle néo-classique du capital humain, il existe clairement une différence entre productivité physique et productivité en valeur.

C'est dans le contexte de la théorie du salaire d'efficience que l'économie du travail s'est ouverte à la théorie des incitations. D'autres contributions théoriques ont suivi cette même hypothèse de l'incitation par le salaire, notamment la théorie des contrats à paiement différé et la théorie des marchés internes. Dans leur ensemble, ces théories ont mis en évidence le rôle des organisations, au détriment du marché, dans la coordination des activités économiques.

Plus récemment, les contributions théoriques de Reynaud (1992, 1994, 1995) et Eustache (1996) ont proposé un nouveau concept de salaire. Pour les auteurs, le caractère incomplet du contrat de travail débouche sur une autre conception de salaire,

qui ne se limite pas au salaire-prix résultant de la loi de l'offre et de la demande. Ils proposent le concept de règle salariale, dans laquelle le salaire résulte des choix des organisations qui utilisent des règles pour obtenir l'engagement des travailleurs.

Nous examinerons ainsi les apports des théories qui suggèrent la notion de règles mais qui n'ont pas analysé profondément les conséquences du déplacement du mode de formation du salaire du marché vers l'entreprise, c'est-à-dire les théories du salaire d'efficacité, du contrat à paiement différé et des marchés internes.

Nous aborderons aussi les contributions de Reynaud et Eustache sur le concept de règle salariale. Finalement, nous examinerons les innovations en matière de rémunération, particulièrement la rémunération de compétences, et le débat sur le modèle de compétence et de qualification.

1. THEORIE DU SALAIRE D'EFFICIENCE

La théorie du salaire d'efficacité veut expliquer les motivations qui poussent les entreprises à assumer la responsabilité de la distribution des salaires, à la place de la coordination par le marché.

En partant d'une relation causale inverse, les théoriciens du salaire d'efficacité, dans différents modèles, cherchent à démontrer la fonction du salaire sur l'accroissement de la productivité. C'est-à-dire que, en comparaison avec la théorie du capital humain, la causalité est inverse: un salaire élevé motive les travailleurs pour fournir plus d'effort. Par conséquent, le salaire est anticipé pour obtenir une productivité potentielle.

Figure 2.1 (3.1) - La relation entre productivité et salaire dans la théorie du salaire d'efficacité



La «théorie du salaire d'efficacité», réunit un ensemble de recherches cherchant à expliquer la relation entre salaire et productivité, et leurs impacts sur le niveau salarial et sur le chômage. L'hypothèse de base des différents modèles du salaire d'efficacité est qu'il existe une relation croissante entre le salaire et la productivité (Leibenstein, 1957, 1963; Solow, 1979; Shapiro et Stiglitz, 1984; Weiss, 1980).

Quant aux différents modèles de salaire d'efficience, tous les auteurs s'accordent sur l'hypothèse de base: la productivité du travail dépend du salaire réel payé par l'entreprise. Ainsi, le point commun de tous ces modèles est leur argumentation microéconomique pour expliquer l'ambivalence des effets du salaire d'efficience: l'accroissement des coûts du travail, mais en même temps, l'augmentation de salaire peut influencer la productivité marginale (Leclercq, 1999).

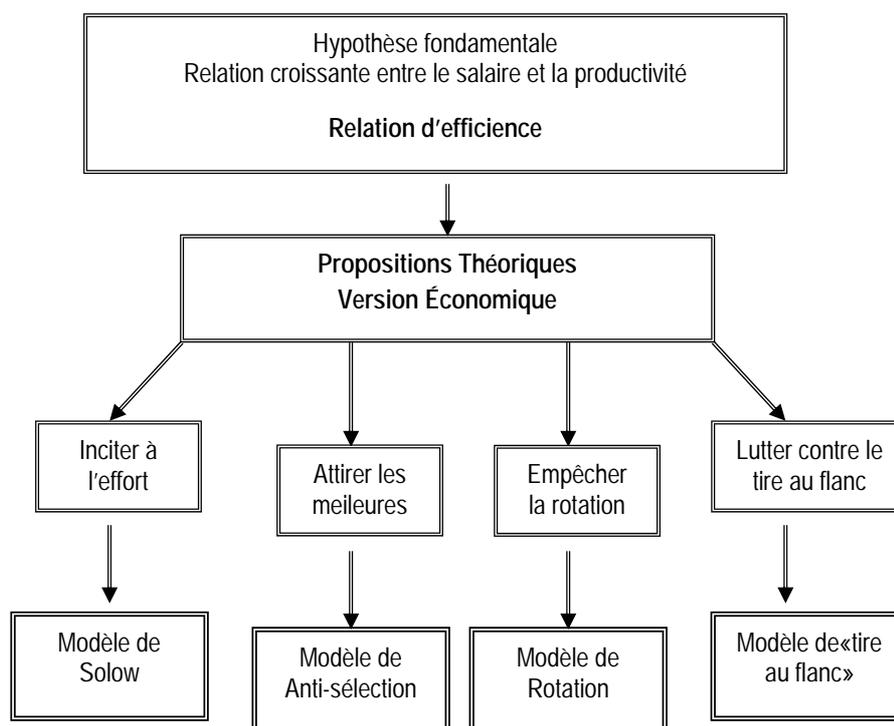
1.1. Les modèles du salaire d'efficience

Les différents modèles du salaire d'efficience sont classés selon le domaine disciplinaire retenu pour expliquer l'existence à la fois d'un chômage involontaire et d'une rigidité du salaire réel. L'ensemble des études se divise en deux grandes catégories:

- *version économique*: dans le cadre néo-classique de la formation des salaires, mais remet en cause le principe de base du paradigme dominant de la relation entre productivité marginale et salaire;
- *version sociologique*: reprend les travaux développés entre autres par Akerlof (1982), dont l'argument central est que l'efficacité productive du travailleur dépend en grande partie du sentiment de justice de la part des travailleurs.

Revenons maintenant aux modèles de la version économique, les plus importants pour notre recherche. La figure 2.2 systématise les modèles et les fondements théoriques expliquant la pratique de salaires élevés des entreprises.

Figure 2.2 (3.2) - Les modèles du salaire d'efficience



Le modèle de Solow (1979) montre les facteurs empêchant la flexibilité des salaires et les motivations des employeurs à offrir des salaires stables plutôt que des emplois stables. Chez Solow, le niveau d'effort du travailleur dépend du taux de salaire, c'est-à-dire que la détermination du salaire répond à des impératifs d'efficience économique plus qu'à la loi de l'offre et de la demande.

Toutefois, Solow ne présente pas d'arguments solides pour expliquer la relation positive entre salaire et productivité. Bosworth, Dawkins et Stromback (1996) notent que Solow n'explique pas les causes qui déterminent la relation entre la productivité et le salaire. Rappelons les arguments de Leibenstein (1957, 1963), selon lesquels l'accroissement du rendement du travail, qui se traduisait par l'accroissement de la «*ration alimentaire*», avait pour conséquence l'accroissement de l'effort de travail.

Pour Shapiro et Stiglitz – modèle du «*tire-au-flanc*», (1984), l'explication de la relation d'efficience renvoie au problème du contrôle du niveau d'effort fourni par le travailleur. Ce contrôle étant imparfait et trop cher, les employeurs utilisent des mécanismes de remplacement de contrôle direct et plus facile.

Les auteurs partent d'une double hypothèse, celle que dans une relation de travail, il est impossible de définir précisément l'ensemble de tâches à accomplir, et celle que l'employeur ne peut observer et évaluer qu'imparfaitement l'effort du travailleur et par

conséquent, il ne possède pas d'informations correctes sur l'effort fourni. L'employeur ne dispose donc pas d'avantages de type informatif, au contraire des travailleurs, et il est mis en présence du problème du «*hasard moral*» qui découle du caractère incomplet du contrat de travail. Ainsi l'employeur contourne ces problèmes en proposant un salaire supérieur à celui du marché du travail et en utilisant la menace du licenciement, et donc du chômage, comme élément de discipline.

Le modèle de Weiss – modèle d'antisélection (1980) part aussi du problème de l'asymétrie de l'information et constitue, comme le modèle précédent, une application directe des modèles de principal-agent au marché du travail (Zenou, 1996). L'hypothèse de départ du modèle est que les entreprises ne possèdent que des informations partielles sur les caractéristiques des candidats au recrutement. Pour empêcher l'antisélection, les employeurs offrent des hauts salaires pour attirer les meilleurs candidats. La politique de hauts salaires vise ainsi à attirer les meilleurs candidats.

En un mot, la théorie du salaire d'efficience a attiré l'attention des économistes sur les politiques salariales des entreprises. Elle constitue donc une référence obligatoire pour l'analyse des impacts des caractéristiques de la demande sur les différences salariales. Toutefois, Fericelli et Khan (2000) indiquent une insuffisance au coeur de cette théorie: elle se limite au pouvoir incitatif du salaire. Chez Fericelli et Khan, «*les évolutions récentes en matière de rémunération sont pourtant caractérisées par le poids croissant des composantes hors salaire et de la participation au capital. Une politique incitative fondée sur le seul niveau de salaire paraît donc quelque réductrice*» (Fericelli et Khan, 2000: 251). Pour ces auteurs, la théorie du salaire d'efficience aurait beaucoup à gagner du concept de «*rémunération d'efficience*», incluant l'ensemble des composantes des rémunérations individuelles.

1.2. Les études empiriques sur le salaire d'efficience

Au-delà des études empiriques pionnières de Kruguer et Summers (1988), qui en utilisant le modèle de l'effet fixe ont examiné l'impact de la filiation sectorielle sur le salaire, d'autres études ont suivi. Au Portugal, P. Dias en utilisant, d'une part, des mesures alternatives d'évaluation de la disparité des différences salariales intersectorielles de Kruguer et Summers et de leurs partisans, et d'autre part celles de Hainsken-DeNew et Schmidt (1997, cité par Dias, 1998), a analysé les différences salariales au Portugal entre 1992 et 1995. De cette analyse, nous retenons que l'auteur a conclu que les apports théoriques du capital humain sont beaucoup plus intéressants

pour expliquer les disparités salariales que ceux du salaire d'efficience. Il écrit: *«on constate que les variables liées à la théorie du salaire d'efficience représentent un peu plus de la moitié du poids explicatif des variables du capital humain dans la détermination du salaire»* (Dias, 1998: 95).

L'apport de R. Cardoso (Cardoso, 1997, 1999) diffère, y compris pour le Portugal et en utilisant les mêmes données. Cardoso estime, à partir d'un modèle *«multilevel»*, les différences de rendement du capital humain occasionnées par les politiques salariales des entreprises. Deux conclusions essentielles: d'une part, les politiques salariales ou la demande de travail expliquent 62% des différences salariales sur le marché du travail (Cardoso, 1997). De ces différences, 13% à 17% sont dues à la taille de l'entreprise et 47% à 49% sont expliquées par l'interaction entre les entreprises et le type de travailleurs. C'est-à-dire que l'auteur insiste sur l'impact de la composition de la main-d'oeuvre sur la détermination du rendement salarial. Comme l'auteur l'écrit: *«les entreprises qui détiennent la main-d'oeuvre la plus scolarisée rémunèrent plus l'éducation et l'expérience professionnelle de leurs travailleurs»* (Cardoso, 2000: 350).

Cardoso ajoute que l'ancienneté tend à perdre de son importance dans la détermination des salaires, alors que les capacités générales et flexibles gagnent du terrain (Cardoso, 1999).

Du travail de Lhéritier (1992), qui utilise l'analyse de variance, nous retenons que la taille des entreprises est une variable importante et que les grandes entreprises offrent des salaires élevés. Par ailleurs, en ce qui concerne la disparité salariale dans le secteur financier, l'auteur attire l'attention sur la situation de quasi-monopole ou d'oligopole dans la mesure où les entreprises captent la majeure partie de plus-value et que, par conséquent, elles peuvent en redistribuer une portion aux travailleurs (Lhéritier, 1992).

En synthèse, il faut retenir que les contributions théoriques du salaire d'efficience et celles des études empiriques ont montré que les variables de la demande peuvent affiner les explications des différences salariales sur le marché du travail. Mais les observations de Dias (1998) indiquent que les variables du capital humain sont clairement plus importantes et ainsi, nous pouvons dire, encore une fois, que la théorie du capital *«n'est en décadence»*.

2. L'ANCIENNETE ET LA THEORIE DU CONTRAT A PAYEMENT DIFFERE

La théorie du contrat à paiement différé (Lazear, 1979, 1981) représente une alternative pour expliquer l'évolution des salaires à l'âge. Plus que l'âge, Lazear propose l'ancienneté dans l'entreprise qui, chez Becker, correspond à l'acquisition de formation spécifique.

La proposition centrale des contributions théoriques de Lazear indique que l'évolution de salaires à l'ancienneté contribue à inciter les travailleurs à fournir l'effort adéquat au cours de la vie active, c'est-à-dire, à moyen et à long terme. De cette façon, le système de rémunération caractérisé par l'évolution des salaires à l'ancienneté représente fondamentalement un mécanisme d'incitation à l'effort qui permet de résoudre le problème du principal -agent.

Deux remarques à ce propos: d'une part, Lazear, ainsi que la théorie du salaire d'efficience, admet la relation entre le salaire et la productivité, mais cette rémunération est différée. Il y a donc une relation causale entre le salaire et la productivité. D'autre part, en admettant un paiement différé, la théorie s'intéresse à la dimension temporelle qui est absente de la théorie du salaire d'efficience.

Il nous faut donc retenir, des contributions de Lazear, une nouvelle interprétation du profil âge-salaire de Mincer et l'attribution à ce profil de l'effet d'incitation. Plus récemment, un ensemble d'études a montré des divergences par rapport aux propositions de Lazear. En effet, des études empiriques de Margolis (1996), de Arai, Ballot et Skalli (1996) et de Bayet (1996), tous des années quatre-vingt-dix, il ressort que la relation entre salaire et ancienneté n'est que peu concluante.

La thèse de Margolis (1996) est la suivante: quand on veut modéliser les rendements de l'ancienneté, il faut tenir compte de la génération (cohorte) et l'hétérogénéité de l'entreprise. À ce propos, Meurs attire l'attention sur les éléments importants qui déterminent le profil de rémunération au cours de la vie active: la génération d'appartenance, qui fournit des informations sur les conditions de recrutement et sur la situation du marché du travail; l'évolution des rendements qui découle de l'évolution générale de la productivité; la combinaison de l'expérience professionnelle et de l'ancienneté, ce que Meurs appelle la «*vraie carrière salariale*» (Meurs, 1995).

Les résultats de Margolis sont en effet notables lorsqu'il contrôle l'effet de la cohorte ou des caractéristiques individuelles et lorsqu'il contrôle l'effet de l'entreprise. Ainsi, les résultats, utilisant la méthode OLS (ordinary least squares) sont les suivants:

- l'ancienneté entraîne un accroissement de 6% à 7%;
- en contrôlant l'effet des caractéristiques individuelles, le rendement est de 3%;
- en contrôlant l'effet de l'hétérogénéité des entreprises, le rendement est de 4,5%.

Margolis a ainsi conclu, dans les études empiriques, qu'il n'y a pas de consensus universel sur l'impact régulier et l'intensité de l'évolution des salaires à l'ancienneté.

L'étude empirique de Arai, Ballot et Skalli (1996) indique l'influence de la taille de l'entreprise sur les rendements de l'ancienneté. C'est-à-dire que le rendement marginal de l'ancienneté varie en fonction de la taille et, ajoutent les auteurs, il varie aussi en fonction de la catégorie professionnelle.

Finalement A. Bayet (1996) propose une autre perspective d'approche de la relation salaire et d'ancienneté. Bayet introduit l'information sur l'histoire personnelle – scolaire, professionnelle et de mobilité, pour estimer le rendement du capital humain. Plus précisément, l'auteur distingue deux types de «*trous de carrière*»: les retards et les interruptions en cours de carrière.

La conclusion essentielle à retenir est la suivante: les estimations effectuées indiquent que, d'une façon générale, les rendements du capital humain sont clairement plus faibles pour les travailleurs qui ont des carrières incomplètes que pour ceux qui ont des carrières complètes (Bayet, 1996).

C'est pourquoi, Bayet attire l'attention sur l'information sur l'expérience réelle, particulièrement pour les femmes et pour les personnels d'exécution, car l'absence de cette information peut conduire à sous-estimer les rendements du capital humain.

Néanmoins, les propriétés incitatives de l'évolution des salaires à l'ancienneté sont également remises en question par quelques études (Grandjean, 1989; Fericelli et Khan, 2000). Chez ces auteurs, l'évolution des salaires à l'ancienneté ne répond plus à l'objectif de fidélisation des travailleurs, c'est-à-dire qu'elle est de moins en moins un facteur de fixation des travailleurs à l'entreprise.

Pour Fericelli et Khan, les jeunes diplômés attribuent plus d'importance à la mobilité interentreprises qu'aux relations de travail à long terme. La mobilité interentreprises

permet l'acquisition de compétences et, par conséquent, permet d'élargir les perspectives d'accroissement du salaire.

De son côté, Grandjean (1989) se demande si les entreprises pratiquent l'évolution des salaires à l'ancienneté ou s'il s'agit d'une pratique dépassée. La conclusion à laquelle il aboutit est que la prime à l'ancienneté est encore largement répandue, mais est aussi remise en question par le discours patronal. Entre autre, la prime à l'ancienneté est également présente dans la plupart des conventions collectives. C'est-à-dire qu'il s'agit d'une pratique salariale fortement conditionnée par la négociation collective, et qu'elle est fondamentalement une règle salariale soutenue par les syndicats et les travailleurs.

Du côté patronal, Grandjean a identifié une «*indiscutable ambiguïté*», tant au niveau du discours qu'au niveau des pratiques. En effet, la prime à l'ancienneté est fréquemment remise en question dans les entretiens avec les responsables des entreprises, mais il s'agit d'une règle qui demeure ancrée dans les pratiques effectives (Grandjean, 1989).

Ainsi, la théorie du salaire d'efficience et la théorie des contrats à paiement différé, avancent des explications partielles des comportements des entreprises et de leurs choix de politique des salaires. Mais il existe d'autres contributions qui permettent de comprendre le fonctionnement interne des entreprises, en recourant à d'autres mécanismes d'incitation. Retenons donc les contributions de la théorie des marchés internes et de la segmentation de la main-d'oeuvre.

3. THEORIE DES MARCHES INTERNES

Les institutionnalistes Doeringer et Piore (1985¹) ont développé dans les années soixante-dix une perspective du fonctionnement du marché du travail, à partir de l'entreprise et du concept de «*marchés internes de travail*». Les auteurs ont construit leur approche à partir des règles et des procédures que les entreprises utilisent pour gérer la main-d'oeuvre. Ils sont arrivés à la conclusion que ces règles et ces procédures divisent la main-d'oeuvre en deux types de travailleurs: ceux qui composent le marché interne de travail et ceux qui sont liés au marché externe de travail. L'importance essentielle de la division de la main-d'oeuvre est de protéger certaines catégories de main-d'oeuvre – celles du marché interne, de l'influence directe du marché externe.

¹ L'édition consultée est la version espagnole de l'original de Doeringer et Piore, 1971.

En ce qui concerne les contributions précédentes, la théorie des marchés internes avance des arguments de nature organisationnelle, mais elle s'éloigne du salaire d'efficience et de la théorie des contrats à paiement différé parce qu'elle reconnaît le rôle central de l'organisation. C'est-à-dire, d'après Favereau (1989), que la théorie du salaire d'efficience a introduit l'organisation au marché du travail, selon une perspective de «*théorie standard élargie*», mais elle a maintenu la liaison avec la problématique de la productivité marginale. La théorie des marchés internes de travail se place clairement sur les «*théories non-standard*», qui accordent une importance centrale aux règles et aux procédures, au détriment de la productivité marginale (Favereau, 1989).

3.1. Le fonctionnement du marché interne

Les marchés internes représentent des processus de rendre internes, de la part des entreprises, des fonctions d'allocation et de fixation du prix du travail qui étaient, selon les approches néo-classiques du capital humain, coordonnées par le marché. C'est pourquoi, l'approche de Doeringer et Piore (1985) est considérée comme une autre manière d'observer la «*boîte noire*», car elle permet d'observer l'intervention de l'entreprise sur la fixation des salaires et, par conséquent, de mettre en évidence les règles précises qui ont été mises en oeuvre (Eustache, 1996).

Les facteurs qui expliquent le besoin de marchés internes, ceux qui protègent les travailleurs des pressions externes, sont: la spécificité des qualifications, la formation par le travail et les coutumes. Du côté de l'employeur, les marchés internes cherchent essentiellement à réduire les coûts de transaction, c'est-à-dire à garantir l'efficacité du recrutement et de la formation et à empêcher la rotation de la main-d'oeuvre. D'où l'importance des qualifications spécifiques.

Pour les travailleurs, les marchés internes sont bénéfiques car ils offrent une sécurité d'emploi, des chances d'évolution professionnelle et des avantages salariaux. Comme l'écrit Meurs, «*les employeurs et les travailleurs sont dans un schéma de dépendance réciproque: l'entreprise a investi dans le salarié, mais la qualification acquise n'est valorisable qu'au sein de cette entreprise*» (Meurs, 1995: 82).

Sur les marchés internes de travail, ce sont les règles salariales qui remplissent des fonctions incitatives (Meurs, 1995; Redor, 1999). L'effet incitatif se concrétise à partir des règles de fixation et d'évolution des salaires. C'est-à-dire que la rémunération individuelle ne dépend plus de la performance individuelle.

Plus précisément, sur les marchés internes, la fixation des salaires est le résultat des règles définies par les entreprises et relatives à trois dimensions: le *niveau de salaire* qui indique la compétition externe de l'entreprise; la *différenciation verticale* qui est liée aux postes de travail et appelée «*structure interne des salaires*»; et la *différenciation horizontale* qui est liée aux différences salariales des individus qui occupent les mêmes types de postes de travail.

Deux remarques à propos des dimensions de la structure salariale: premièrement, Doeringer et Piore admettent que les entreprises portent une préférence à la cohérence interne de la structure salariale. En effet, l'évaluation des postes et la structure qui en résulte sont prioritaires comparativement aux pressions du marché.

Deuxièmement, les auteurs admettent la possibilité d'individualiser les salaires à partir de la différenciation intra-niveau. Mais la cohérence interne est prioritaire et l'individualisation doit respecter cette cohérence (Doeringer et Piore, 1985).

Pour suivre le raisonnement de Doeringer et Piore, il nous faut également aborder les contributions de Thurow (1976), à propos de la détermination du niveau de salaire. Chez Thurow, la productivité du travail dépend de l'emploi et par conséquent le salaire est déterminé à partir de l'emploi occupé. C'est-à-dire que les emplois sont, selon Thurow, hétérogènes et ils font appel à des connaissances et à des capacités distinctes. Par conséquent, des travailleurs possédant les mêmes qualifications peuvent être affectés à des postes de travail différents et percevoir des salaires différents. En résumé, c'est la redistribution des individus sur les emplois qui est aléatoire, ce qui explique les différences salariales observées sur le marché du travail.

Finalement, en ce qui concerne l'allocation de la main-d'oeuvre aux postes de travail, il existe aussi des règles d'allocation et de mobilité interne définies par l'entreprise. En effet, sur les marchés internes, les postes sont pourvus à partir de l'évolution interne, notamment la promotion professionnelle, et sur les marchés externes ils sont pourvus à partir des emplois qui constituent des «*portes d'entrée*».

Avec les changements économiques, technologiques, organisationnels et culturels, l'importance des marchés internes a diminué suite à la combinaison de plusieurs raisons. Les raisons que nous allons aborder dans la section suivante sont au nombre de deux: la remise en question de la spécificité des qualifications et des processus d'allocation de la main-d'oeuvre.

3.2. L'érosion des piliers des marchés internes

De l'examen des travaux de Ballot et Piateckhi (1996) et Frey et Croce (2001) menés sur la viabilité d'une structure de marché de travail supporté par marchés internes, émerge la question sur l'affaiblissement des marchés internes. Pour les auteurs, l'ouverture des marchés internes, qui remet en question les principes d'affectation de la main-d'oeuvre, et la transférabilité des compétences ne fait que traduire l'affaiblissement des piliers fondamentaux des marchés internes. En outre, l'individualisation des salaires a conduit également à débattre la logique des marchés internes. Cette dernière question sera étudiée dans la section suivante.

3.2.1 Le degré d'ouverture des marchés internes

Dans son article de 1996, *«Le marché interne ouvert: un modèle»*, Ballot et Piateckhi tentent d'apporter des arguments à la thèse de l'ouverture des marchés internes. En prenant des recherches et des observations sur les comportements des entreprises, les auteurs ont décelé que *«... des flux d'entrée dans l'entreprise par catégorie et des études de cas plus fines montrent que les promotions et recrutements externes peuvent coexister, non seulement pour le même échelon hiérarchique, mais aussi le même type de poste»* (Ballot et Piateckhi, 1996: 121).

Dans les entreprises, la logique d'allocation de la main-d'oeuvre écarte les processus d'allocation selon le modèle des marchés internes. C'est-à-dire que les auteurs ont observé l'*«ouverture des marchés internes»* qui indique la proportion d'emplois pourvus à partir de l'offre externe de main-d'oeuvre (Bosworth, Dawkins et Stromback, 1996). Plus précisément, dans la logique de marchés internes, le recrutement se fait à partir d'emplois appelés *«portes d'entrée»*. Tous les autres emplois sont pourvus grâce à la promotion interne. Dans un marché interne ouvert, par contre, il est possible de recruter sur le marché du travail des travailleurs pour tous les niveaux de la hiérarchie professionnelle.

Chez Ballot et Piatecki, l'ouverture du marché interne correspond fondamentalement à l'arbitrage que les entreprises doivent opérer entre l'effet incitatif de la promotion professionnelle et la qualité de la main-d'oeuvre du marché externe. Il s'agit alors de la qualité plus élevée des candidats externes qui naturellement appartiennent à une génération jeune et plus diplômée que la précédente.

C'est pourquoi les auteurs ont construit un modèle qui pose le problème de l'arbitrage entre les propriétés incitatives et de motivation des travailleurs vers la promotion, et le recours au marché externe pour profiter des investissements en capital humain réalisés par les individus. Ainsi, «*le marché interne pur et le marché externe pur sont des formes organisationnelles limite de notre modèle, et apparaissent sous certaines conditions comme des solutions optimales*» (Ballot et Piateckhi, 1996: 127).

Des résultats des simulations il faut retenir que le choix entre marché interne et marché externe répond aux critères d'efficacité économique. Et la décision d'allocation interne dépend de la sensibilité des travailleurs à la politique de promotion de l'entreprise.

3.2.2 Compétences spécifiques contre compétences transférables

En partant de la notion de compétences transférables de Stevens² (1996) et d'autres apports récents de la théorie du capital humain, Frey et Croce (2001) se questionnent sur la solidité de la structure traditionnelle du marché de travail. Dans son travail sur le secteur financier italien, Frey et Croce tentent d'analyser s'il est possible, sur un marché où la concurrence est imparfaite, de maintenir la structure du marché de travail dominée par les marchés internes solides et fermés qui caractérise ce secteur.

À partir d'une analyse qualitative, conduite dans le cadre du TSER, les auteurs ont conclu que les mutations économiques, technologiques et organisationnelle des dix à quinze dernières années, ont touché les structures traditionnelles du marché du travail. La structure dominée par des marchés internes solides n'est plus adaptée pour répondre aux besoins des nouvelles compétences qui ont émergé de ces mutations.

En premier lieu, la formation sur le poste du travail ne parvient plus à produire les compétences nécessaires. Traditionnellement, les compétences ont été acquises à partir du recrutement de jeunes peu qualifiés mais plus scolarisés, ce qui permet de substituer la formation et de réduire les coûts de formation. Selon Frey et Croce cette option n'est plus pertinente car l'éducation et la formation se complètent plus qu'elles ne s'excluent.

En deuxième lieu, le marché du travail est imparfait. C'est-à-dire, que le marché du travail connaît des problèmes de *poaching*, *i.e.* des situations où des entreprises qui n'ont pas investi en formation profitent des investissements en formation faits par d'autres

entreprises. Ainsi, certaines entreprises déclarent des rendements de la formation mais n'en partagent pas les coûts. De cette façon, Frey et Croce mettent l'accent sur les conséquences des problèmes de *poaching externalities* sur le marché du travail.

Les auteurs admettent la possibilité de la réduction des investissements en formation, de la part de l'entreprise et l'émergence de marchés professionnels du travail. Comme l'écrivent les auteurs: «... *la crise des marchés internes peut aboutir à un niveau insuffisant d'investissements en formation dans le secteur (financier)*» (Frey et Croce, 2001: 9).

D'ailleurs, les auteurs signalent aussi, comme alternative, la formation à partir de l'utilisation des nouvelles technologies. Ces schémas visent le développement des compétences et en même temps la réduction des coûts de formation. À notre avis, ces nouvelles formes de formation visent en particulier à transférer la responsabilité de la formation aux travailleurs. Étant donné que la formation est disponible «*on line*», l'acquisition de compétences dépend de l'initiative des travailleurs.

D'autre part, les auteurs admettent également l'émergence des marchés professionnels qui sont des marchés qui couvrent un vaste domaine d'emplois dans divers secteurs. Chez Frey et Croce, les compétences générales présupposent qu'un ensemble d'emplois du secteur financier soient plus liés aux marchés professionnels qu'aux marchés internes (Frey et Croce, 2001).

Ainsi retenons que les contributions de Stevens et de Frey et Croce ont mis en avance quatre propositions:

- la distinction de Becker est insuffisante pour aborder le type de compétences qui sont vraiment nécessaires;
- la transférabilité des compétences remet en question les décisions d'investissements en formation de la part des entreprises;
- la problématique des coûts de formation peut relancer le débat sur le financement de la formation, proposé par Becker;
- la responsabilité de l'acquisition de compétences est maintenant remise en question par les nouveaux moyens, connus par «*e-learning*», avec lesquels l'initiative de la formation repose sur les travailleurs.

² Stevens refuse la distinction proposée par Becker et introduit la notion de «*formation transférable*» pour désigner la formation qui est potentiellement utile dans quelques entreprises (Stevens, 1996).

D'après l'analyse des contributions théoriques du salaire d'efficience, des contrats à paiement différé et des marchés internes, nous avons approché des options de politique salariale des entreprises. À notre avis, les critiques au salaire d'efficience proposés par Fericelli et Khan, suggérant la notion de «*rémunération d'efficience*», paraissent plus proches des évolutions récentes en matière de rémunération. Chez les auteurs, la rémunération est caractérisée par le poids croissant d'autres composantes hors-salaire et par la participation aux résultats (Fericelli et Khan, 2000).

De même que les propriétés incitatives de l'évolution du salaire à l'ancienneté sont remises en question, la structure de marchés internes est confrontée à des problèmes qui contribuent à l'affaiblissement de la structure elle-même. Grandjean (1989) a identifié une «*indiscutable ambiguïté*»: la prime à l'ancienneté est fortement contestée, mais est plus rarement abandonnée dans les pratiques salariales. Contre elle pèsent des contraintes institutionnelles, parce que la prime est généralement prévue dans les conventions collectives.

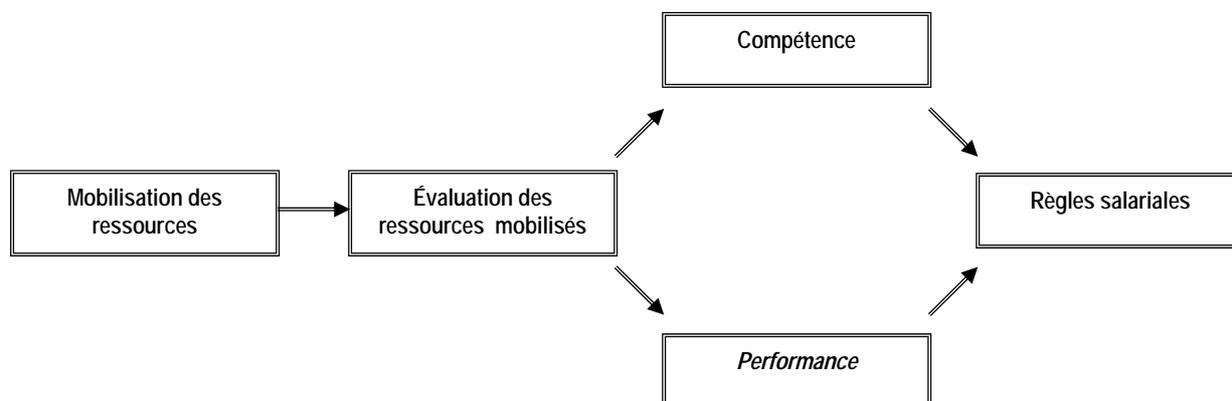
L'affaiblissement des marchés internes constitue une autre façon de mettre en évidence les mutations des mécanismes d'incitation. L'ouverture des marchés internes et le débat sur les compétences transférables lancent la discussion sur la rupture des piliers fondamentaux des marchés internes.

Nous allons ainsi aborder la rupture d'un autre pilier des marchés internes, celui de l'individualisation des salaires, qui remet en question la priorité attribuée à la cohérence interne de la structure salariale dans la fixation du prix de travail.

4. LA REMUNERATION DE COMPETENCES: IMPLICATIONS ET LIMITATIONS DU MODELE

Dans les études plus récentes, notamment celles inspirées de l'économie des conventions, c'est le concept même de salaire qui change. Le salaire n'est pas uniquement le prix du travail, mais particulièrement le résultat de l'intentionnalité des organisations en se transformant en règle. Les entreprises n'attribuent pas un salaire unique. La diversité des niveaux de salaire et l'importance accordée à la rémunération dans l'ensemble des stratégies des entreprises, mettent en évidence que les politiques salariales sont aujourd'hui un «*levier*» pour attirer les travailleurs et pour les inciter à s'engager dans les objectifs de l'entreprise.

Figura 2.3 (4.1) – La relation entre la compétence et la rémunération



C'est sur ce débat de l'évolution des politiques salariales que nous allons nous concentrer dans cette section. Il nous faut souligner que l'analyse des politiques salariales implique que l'on recoure aux contributions des sciences de gestion, qui donnent des définitions plus rigoureuses des concepts liés à la rétribution du travail, d'une part, et qui attirent l'attention sur la complexité des systèmes de rémunération, d'autre part.

4.1. Pour une nouvelle conception du salaire: les règles salariales

Les études sur les options de politique salariale, en dehors du domaine de la gestion des ressources humaines, ont été particulièrement développées par B. Reynaud (1992, 1994, 1995). À partir des contributions de l'économie des conventions et du courant régulationniste, Reynaud a affirmé la thèse selon laquelle le salaire ne doit pas être recherché dans la relation directe entre l'employeur et le travailleur. Chez Reynaud, à partir de la conception du caractère incomplet du contrat de travail, il devient clair que la formation du salaire n'obéit pas à la loi de l'offre et de la demande de travail. Dans ces travaux, le salaire se trouve à un autre niveau de la réalité sociale: le niveau des règles (Reynaud, 1992). Ainsi, tout l'édifice théorique de Reynaud est construit à partir d'une nouvelle conception du salaire, c'est-à-dire, à partir des règles salariales.

Suivant le même raisonnement, Eustache admet également que le salaire est une règle. Règle qui est construite et contextualisée (Eustache, 1996). Il faut se souvenir des autres conceptions théoriques qui ont admis que l'entreprise était un espace de règles. Reynaud souligne les apports de la théorie des marchés internes, mais elle explique que

«les économistes n'ont pas cherché, ou pas accepté, les conséquences de ce déplacement du mode de fixation des salaires du marché vers l'entreprise» (Reynaud, 1994: 106). C'est-à-dire que, quoique les économistes aient admis le passage du mode de fixation du salaire du marché vers l'entreprise, ils n'ont pas relié cette évolution à une nouvelle conception de salaire (Reynaud, 1992). Pour Doeringer et Piore, les règles sur les marchés internes résultent des coutumes et jouent un rôle de stabilisation plus que d'innovation (Eustache, 1996).

Pour Reynaud, la règle salariale constitue une relation du type *«si X, alors Y»*, c'est-à-dire que la règle salariale est définie comme un *«énoncé normatif»* qui établit une relation permanente entre l'hypothèse et sa conséquence (Reynaud, 1992). Le nouveau concept de salaire se fonde ainsi sur trois propositions théoriques. En premier lieu, l'auteur admet le rôle des institutions, en suggérant que les modes de rémunération sont des choix des organisations et que ces choix expriment les valeurs de l'entreprise, de l'État et de la société dans son ensemble.

Eustache (1996) approfondit cette conception en mettant en évidence que la règle salariale est une règle construite. La fixation et la composition du salaire sont le résultat d'un jeu d'intentionnalité, d'attentes et des réactions des acteurs engagés (Eustache, 1996).

En deuxième lieu, Reynaud défend que *«le salaire est défini par des règles salariales dont la diversité correspond à une même logique d'entreprise: la recherche d'un contrôle toujours actif sur le procès de travail»* (Reynaud, 1995: 139). Enfin, c'est le caractère incomplet du contrat de travail qui détermine la loi de formation des salaires et pour Reynaud, les règles permettent de compléter le contrat, mais elles ne constituent pas des mesures exactes de l'intensité et de la qualité du travail (Reynaud, 1992). C'est-à-dire que l'intensité et la qualité sont évaluées par des règles, et, en même temps, l'effort fourni par le travailleur est fonction de la règle. Ainsi, la règle salariale est un instrument d'évaluation, c'est-à-dire, un étalon et un modèle de référence (Reynaud, 1992).

L'incertitude sur l'intensité et sur la qualité grandit actuellement celles-ci sont liées à la nature des compétences requises par les organisations flexibles, par les nouvelles technologies et par la nature du travail (Eustache, 1996). Par conséquent, ces nouvelles incertitudes impliquent des nouvelles règles salariales, produisant elles-même de nouvelles incertitudes. C'est pourquoi Eustache admet que les employeurs envoient, avec leurs politiques salariales, des messages aux travailleurs (Eustache, 1996).

En troisième lieu, les auteurs proposent une conception cognitive de la règle, en suggérant que les règles doivent être interprétées, parce qu'au-delà de la règle, il y a une convention.

Finalement, retenons que Reynaud attire l'attention sur les spécificités culturelles des pays et des entreprises qui expliquent pourquoi une même règle est appliquée de façon différente selon le contexte national. Et Eustache souligne que la règle évolue avec le temps et il ajoute que les systèmes de rémunération ne sont pas totalement fermés: *«la rareté de certaines compétences, les problèmes de relations de l'entreprise avec le système éducatif peuvent mettre en échec aussi bien leurs structures de rémunération que leurs projets organisationnels»* (Eustache, 1996: 24).

Il nous faut maintenant examiner les règles salariales sous leur aspect concret et pour cela, recourir aux contributions théoriques des sciences de gestion.

4.2. Le système de rémunération: la composition ou la structure de la rémunération

Au-delà de la reconnaissance de l'importance des politiques salariales, la théorie du salaire d'efficience n'a fait aucune référence à la composition de la rémunération. Comme nous l'avons examiné, Fericelli et Khan ont proposé la notion de *«rémunération d'efficience»* pour mettre en évidence la composition de la rémunération hors salaire. À ce propos, Martory (1993) souligne que les entreprises définissent le processus et les principes pour déterminer la rémunération individuelle. Sous la désignation de *«pyramide de rémunération»*, Donnadiou propose les éléments qui composent la rémunération, distinguant la rémunération principale qui intègre le salaire de base; la rémunération de la façon d'occuper le poste; les périphériques légaux ou le salaire à long terme; les avantages en nature de caractère plutôt individuel ou collectif; et les périphériques éloignés ou salaire de long terme (Donnadiou, 1999a).

La conclusion générale à retenir des recherches sur l'analyse des systèmes de rémunération des entreprises est que la rémunération de chaque travailleur *«est unique»* (Martory, 1993). Chez l'auteur, le système de rémunération intègre un ensemble d'éléments qui composent la structure de la rémunération. Ce qui différencie chacun des systèmes, c'est la proportion ou le poids de ces éléments dans la rémunération globale (Martory, 1993).

4.3. L'individualisation des salaires: l'interprétation des nouvelles règles

Traditionnellement, le salaire était fixe, et son évolution déterminée à partir de critères objectifs, notamment, la classification des postes de travail, l'ancienneté, soit sur le poste, soit dans l'entreprise. Actuellement, les déterminants du salaire sont autres: la rémunération est liée aux caractéristiques individuelles, comme les compétences, les performances individuelles, la concrétisation des objectifs.

Selon Eustache, l'individualisation est suivie du changement de la référence: de la qualification à la compétence (Eustache, 2000). Ces dernières années, les classifications des professionnels ont été considérées inefficaces et inopérantes pour déterminer des salaires. Deux raisons expliquent, selon Gavini, l'inefficacité des classifications (Gavini, 2000). D'une part, l'individualisation des salaires s'accompagne de la nécessité de flexibilité qui débouche sur les systèmes complexes de rémunération variable, déterminée en fonction de l'effort et des résultats économiques.

D'autre part, cette inefficacité est le résultat du développement d'autres formes de négociation, particulièrement la régulation autonome de la part des entreprises. Au détriment des négociations de contexte sectoriel ou professionnel, l'entreprise apparaît comme le lieu privilégié de négociation entre les partenaires sociaux (Gavini, 2000).

Ces observations de Gavini montrent que l'individualisation des salaires constitue une autre rupture de piliers fondamentaux des marchés internes. D'ailleurs, Grandjean (1987) a mis clairement en évidence cette rupture: l'individualisation est une pratique salariale qui résulte d'une déconnexion entre le coefficient du poste de travail et le salaire de base. C'est-à-dire qu'il existe «...une *liaison fondamentale entre le développement de l'individualisation et le risque de démantèlement des systèmes de classification* ...» (Grandjean, 1987: 17).

Eustache et Reynaud proposent une définition d'individualisation des salaires à partir des critères plus spécifiques qui orientent la différenciation individuelle des salaires. Pour Eustache, l'individualisation consiste en une pratique salariale dans laquelle le travailleur est rémunéré en fonction de la tâche, de son comportement et de sa performance (Eustache, 1996). La définition de Reynaud est «*volontairement large*» et se rapporte à «...à toute règle de formation des salaires qui se fonde sur des critères individuels: ancienneté, diplôme, expérience professionnelle, qualification, performance, etc.» (Reynaud, 1992: 123).

Au-delà des différences, tous les auteurs veulent comprendre les raisons du mouvement vers l'individualisation, les modes de rémunération adoptés et finalement les conséquences de ce processus. De toute façon, l'individualisation intègre deux dimensions qui sont la réversibilité et la personnalisation (Marbach, 1999). Et les règles salariales qui fondent l'individualisation relèvent du niveau salarial et/ou de l'évolution du salaire (Reynaud, 1992).

Ainsi, pour un même type de poste de travail, peuvent coexister différents niveaux salariaux, ce qui a pour résultat de dissocier le salaire et le poste occupé (Reynaud, 1992). Et la différenciation à partir des critères d'évolution peut prendre différentes configurations, notamment l'accroissement individuel, l'intéressement individuel (Reynaud, 1992) et encore des plans d'action et des primes (Grandjean, 1987). Chacun de ces modes transmet un modèle particulier de référence. Pour Reynaud, l'accroissement individuel (annuelle) et l'intéressement rémunèrent des aspects différents. Si l'accroissement individuel rémunère la compétence acquise par le travailleur, l'intéressement rémunère la performance du travailleur.

En résumé, l'individualisation met en évidence la différence entre la rémunération réversible et la rémunération irréversible. L'élément qui permet de distinguer les deux types de rémunération est, selon Reynaud, le moment auquel le travailleur connaît son rendement salarial (Reynaud, 1992). Traditionnellement, le rendement salarial était connu à l'avance, comme c'est le cas de l'évolution des salaires à l'ancienneté et l'évolution des salaires selon le coût de la vie. Les nouvelles règles salariales ont introduit des nouvelles incertitudes: le travailleur ne connaît son vrai revenu qu'après la réalisation du contrat. *«L'un des intérêts des ces nouvelles formules est de donner une plus grande flexibilité salariale, dans la mesure où la partie variable du salaire n'est pas garantie a priori»* (Reynaud, 1992. 123).

La rémunération de compétences constitue une des façons d'individualiser le salaire à partir d'autres critères, plus flexibles et plus incertains.

4.4. La rémunération de compétences

La question principale qui se pose à la définition d'une rémunération de compétences c'est sa propre désignation. Armstrong (1999) propose la *«rémunération liée aux compétences»*. Mitrani, Dalziel et Puga (1992) fait référence à la *«rémunération*

basée sur les compétences». Finalement, Marbach (1999) utilise la désignation « *salaire de compétences*», et Eustache (2000), Klarsfeld et Saint-Onge (2000) utilisent le terme « *rémunération de compétences*».

À notre avis il n'agit pas uniquement d'une querelle sémantique. Il y a en effet une différence entre la rémunération basée sur ou liée à la compétence. Selon la définition de Armstrong, la rémunération liée aux compétences indique que les individus sont rémunérés totalement ou partiellement d'après les compétences qu'ils ont mobilisées dans les situations de travail (Armstrong, 1999). Pour l'auteur, la rémunération est liée et non pas basée, parce que la relation entre la compétence et la rémunération n'est pas suffisamment directe. Pour corroborer cette idée, Armstrong distingue la « *rémunération basée sur les capacités*» (*skill based pay*) qui désigne une rémunération qui met en relation directe l'évolution du salaire et les capacités productives acquises et mobilisables dans les situations de travail.

D'ailleurs, Armstrong distingue aussi que la rémunération peut être totale ou partielle. Ainsi, la compétence n'est qu'un facteur pour déterminer le niveau et l'évolution de la rémunération. Il existe d'autres facteurs qui peuvent influencer la rémunération, comme la compétition sur le marché du travail.

Finalement, Armstrong met en évidence que « *la rémunération liée aux compétences ne se restreint pas à l'acquisition des compétences. Elle est liée à l'usage effectif des compétences pour créer de la valeur ajoutée*» (Armstrong, 1999: 294). C'est-à-dire que les entreprises ne sont pas seulement intéressées à rémunérer les ressources ou les potentialités, et elles sont de moins en moins intéressées à anticiper une rémunération, selon la formule du salaire d'efficience. Elles sont orientées vers la valorisation a posteriori des compétences mobilisées et des performances obtenues.

Le travailleur est ainsi évalué à partir des compétences mobilisées et du résultat de cette mobilisation sur la contribution sur le marché (Eustache, 2000). De son côté, Armstrong (1999) attire l'attention sur la « *rémunération liée à la contribution*» qui met en relation soit les critères de compétences, soit les résultats obtenus. Cela veut dire que ce type de rémunération intègre deux éléments: la compétence et les résultats, en incluant ainsi la rémunération liée à la performance et celle liée aux compétences.

Tableau 2.1 (4.1) – Comparaison entre différents types de rémunérations conditionnelles

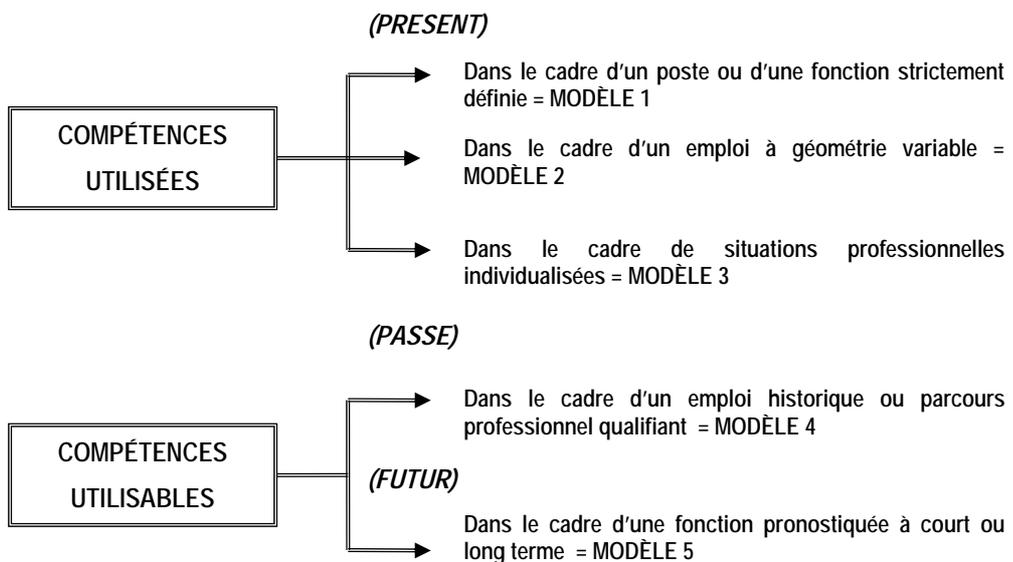
Désignation	Définition	Concept de base	Règles salariales concrètes	Arguments favorables	Arguments opposés
Rémunération liée à la performance	Mécanisme de l'incitation dans lequel la performance du travailleur est évaluée en fonction de l'exécution des objectifs définis. Il s'agit d'une règle salariale qui est liée aux modèles de gestion par objectifs.	Performance quantitative	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Accroissement du salaire; ▪ Rémunération variable à partir des primes ou ▪ Participation aux résultats ▪ Participation au capital 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rémunère des performances spéciales ou il soutient de hauts niveaux de performance; ▪ Envoie des messages aux ouvriers que l'entreprise veut de recruter, aussi bien que, à ceux qu'elle veut licencier; ▪ Encourage les mutations organisationnelles; ▪ Permet la participation et le partage des responsabilités. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incite à une confusion avec la rémunération au mérite; ▪ Pose des problèmes de mesure de la performance individuelle; ▪ Peut empêcher le travail en équipe; ▪ Met plus l'accent sur la dimension quantitative que sur la dimension qualitative; ▪ La performance ne dépend pas uniquement du travailleur, donc il ne contrôle pas d'autres facteurs
Rémunération au mérite	Mécanisme de l'incitation dans lequel la performance du travailleur est évaluée à partir de l'évaluation d'encadrement et elle s'intéresse à la performance passée de long terme plutôt qu'à la performance ponctuelle.	Performance qualitative	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Accroissement du salaire; ▪ Ou il prend d'autres modes, notamment les primes ou des rémunérations supplémentaires 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elle a des impacts sur la motivation des travailleurs et par conséquent elle peut conduire à l'augmentation de la performance individuelle et de l'organisation; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pose de difficultés de mesure la performance, pouvant conduire aux évaluations subjectives et injustes ou dommageables
Rémunération liée à l'ancienneté	Mécanisme de l'incitation dans lequel l'évolution de la rémunération est différée.	Temps de service	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Accroissement du salaire de base, reçus annuellement en fonction du temps de travail dans un poste de travail, dans un niveau salarial ou dans l'entreprise; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Permet de récompenser la fidélité du travailleur; ▪ Permet de profiter les investissements en formation spécifique; ▪ Permet de traiter également tous les travailleurs. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elle représente une contrainte institutionnelle; ▪ Elle ne permet pas de récompenser la performance, pouvant même d'empêcher la meilleure performance; ▪ La relation entre l'expérience et la performance n'est pas automatique; ▪ Peut devenir trop chère, en particulier si la rotation de la main-d'œuvre est basse et si les accroissements du salaire ne sont pas suivis de l'accroissement de la performance.
Rémunération des compétences	Mécanisme de l'incitation qui vise rémunérer, totalement ou partiellement les travailleurs par rapport au niveau de compétence mobilisé dans les situations de travail	Compétences validées par l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Accroissement du salaire de base; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Permet d'encourager l'accroissement de compétences; ▪ Met en évidence le type de compétences nécessaires; ▪ Envoie des messages aux travailleurs. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Il y a des difficultés pour définir et mesurer les compétences ; ▪ La rémunération est plus liée à l'usage effectif qu'aux ressources détenues; ▪ L'organisation du travail peut empêcher la mobilisation de compétences et, par conséquent, pénaliser le travailleur.

Passons la querelle sémantique et concentrons-nous sur les contributions de Marbach (1999), de Armstrong (1999) et de Klarsfeld et Saint-Onge (2000) à propos des manières de rémunérer les compétences. Tous les auteurs sont arrivés à une conclusion unique: *l'accroissement salarial lié aux compétences constitue une rémunération irréversible*. Chez Marbach, la rémunération des compétences se fonde uniquement sur un des éléments de l'individualisation, la personnalisation. La réversibilité en est absente. Comme l'écrit Marbach «*le salaire de compétence est un salaire de qualification, exclusivement révisable à la hausse*» (Marbach, 1999: 118). C'est-à-dire que la rémunération des compétences s'éloigne des modèles plus récents d'individualisation, lesquels tendent à favoriser la réversibilité.

La conclusion de Klarsfeld et Saint-Onge est, pour l'essentiel, la même. En général, les règles salariales de rémunération des compétences sont l'accroissement du salaire.

Marbach propose une typologie de rémunération de compétences qui se base sur deux critères: le type de relation entre les compétences et l'emploi et l'utilisation des compétences. Ainsi, en conjuguant les deux critères nous avons deux catégories de systèmes qui sont présentés dans la figure 2.4.

Figure 2.4 (4.3) – Les modèles de rémunération de compétences



Source: Marbach, 1999: 131

Cette proposition de Marbach illustre bien la distinction fondamentale de notre recherche qui est la distinction entre les ressources et les compétences. Nous devons nous concentrer sur l'efficacité de la rémunération des compétences et sur les implications d'un modèle de compétence.

Dans leur analyse des systèmes de rémunération des compétences Klarsfeld et Saint-Onge mettent en évidence les difficultés d'évaluer l'efficacité de ce type de rémunération. En effet, les auteurs attirent l'attention sur les difficultés de rendre autonomes les effets de la rémunération des compétences d'autres changements entretemps survenus. Klarsfeld et Saint-Onge soulignent que de pair avec l'innovation salariale, les entreprises ont fait d'autres types de mutations, notamment des changements organisationnels.

Par ailleurs, les résultats empiriques révèlent des ambiguïtés. D'une part, certains résultats indiquent que ce type de rémunération produit des effets positifs et est considéré plus juste par les travailleurs. D'autre part, les enquêtes sur des entreprises américaines révèlent le moindre succès de la rémunération de compétences (Klarsfeld et Saint-Onge, 2000). Les auteurs aboutissent à une conclusion finale qui est la suivante: *«il paraît difficile d'affirmer que la rémunération des compétences est efficace ou non efficace»* (Klarsfeld et Saint-Onge, 2000 : 75).

D'autre part, Reynaud (2001) renforce l'idée que la reconnaissance salariale de la *«compétence est probablement ...beaucoup plus modeste que les ambitions que nous avons énoncées tout à l'heure»* (Reynaud, 2000: 23). Chez Reynaud, une rémunération strictement liée aux compétences n'est tolérable ni par les travailleurs, ni par les employeurs. La rémunération de compétences comporte tous les aléas du marché et résulte en des fluctuations de la rémunération qui ne sont pas acceptables par les travailleurs, et elle n'a également pas d'impact sur l'effort. Du côté de l'entreprise, Reynaud défend qu'*«aucun employeur n'envisagerait de rémunérer les salariés de manière totalement fluctuante, non seulement pour raisons de motivation..., mais aussi pour ne pas tomber dans un total désordre à l'intérieur de l'entreprise»* (Reynaud, 2001: 23).

Finalement l'auteur ajoute qu'un niveau de salaire représente également un système de statuts où est présente la hiérarchie de pouvoirs et de mérites et qui ne peuvent pas être constamment perturbés et l'employeur n'ignore pas cette dimension. Il y a aussi un autre problème relatif au point nodal du modèle de compétence: l'importance de l'évaluation des compétences. Revenons maintenant aux implications et aux limites du modèle de compétence.

5. MODELE DE QUALIFICATION ET MODELE DE COMPETENCES: IMPLICATIONS ET LIMITATIONS

Le débat sur l'émergence d'un modèle de compétence en substituant le «modèle de qualification», favorisé depuis les années quatre-vingt, est essentiellement français. C'est à Zarifian que nous devons les fondements du débat, et la conclusion centrale à laquelle il arrive est la suivante: *«la logique de compétence n'a alors pas acquis la dimension d'une véritable construction sociale, et surtout on ne perçoit pas clairement ce qui fonde sa nécessité»* (Zarifian, 1999 : 30).

Ce qui consensuel entre les théoriciens, particulièrement les sociologues de la thématique des compétences, c'est la nécessité de sortir d'une logique de postes de travail et de classification professionnelle vers une logique qui permette de construire une nouvelle régulation des relations d'emploi. La notion de compétence sert mieux que celle de la qualification à fonder une régulation du marché du travail différente du modèle de régulation collective qui était construit autour de la notion de qualification. Abordons maintenant les différences principales des modèles.

5.1. Caractérisation des modèles

L'analyse du modèle de compétence se fait à partir de la comparaison avec le modèle de qualification. Paradeise et Lichtenberger (2001) proposent une comparaison plus fine des deux modèles, en dégagant une claire opposition entre les deux. Ainsi, la qualification se caractérise par une relation stable ou stabilisée entre la valeur d'usage et d'échange de la force de travail qui se fonde sur les capacités individuelles identifiées par le titre et/ou par l'ancienneté et le poste (Paradeise et Lichtenberger, 2001). Par contre le modèle de compétence se caractérise par l'engagement et la mobilisation des savoirs et valorise la coopération, l'autonomie et la responsabilité des travailleurs. Pour mieux expliquer les différences, Paradeise et Lichtenberger proposent une confrontation terme par terme entre le modèle de qualification et celui de la compétence.

En ce qui concerne les exigences relatives aux travailleurs, les auteurs distinguent (Paradeise et Lichtenberger 2001, pp. 37 et suivantes):

- *mobilisation contre conformité*, en indiquant une autre façon de mobiliser les capacités professionnelles;
- *autonomie et interdépendance contre subordination et isolement*, d'une part les travailleurs sont envisagés comme des agents de résolution de problèmes et d'autre part, la résolution des problèmes crée l'interdépendance;
- *confiance contre contrôle*, la performance dépend de la compétence individuelle et collective et elle est construite collectivement.

En ce qui concerne les caractéristiques de l'échange salarial, le modèle de compétence présente des fortes implications sur le modèle d'organisation du travail, particulièrement parce que la valorisation de la compétence renvoie soit à l'impact de la compétence sur les résultats économiques, soit à la possibilité de faire évoluer l'organisation.

Ainsi rappelons-nous des propositions de Pemartin, selon lesquelles le modèle de compétence est mieux adapté à une organisation qualifiante, car c'est le contexte le plus favorable au développement de la gestion de compétences (Pemartin, 1999). C'est-à-dire que le modèle de compétence apparaît comme indissociable de l'évolution des modes d'organisation du travail.

Il n'est pas donc surprenant qu'un ensemble de théoriciens du modèle mette en évidence que la *notion de compétence fait appel à la prise de responsabilité du travailleur* relativement aux situations professionnelles et à sa propre évolution (Dugué, 1995; Le Boterf, 1998b; Reynaud, 2001; Paradeise et Lichtenberger, 2001). Contrairement au modèle tayloriste, la responsabilité du travailleur ne se limite plus à obéir et à observer rigoureusement les règles, mais elle implique son autonomie et sa capacité de résolution des problèmes.

Dernière ce type d'engagement, les auteurs posent la question des conditions et des implications du modèle de responsabilisation des travailleurs. Dugué (1995) et Zimmermann (2000) proposent une réflexion plus critique sur la rupture vers le modèle tayloriste et sur les implications plus profondes de la responsabilisation dans les relations d'emploi.

Chez Dugué, le modèle de compétence peut se joindre à la volonté des employeurs de maintenir le statut d'exécutants des travailleurs. L'auteur veut souligner que les travailleurs n'ont qu'un accès limité aux vraies décisions, et que l'entreprise cherche, en dernière ressort, l'engagement des travailleurs aux objectifs de l'entreprise

et la cohérence entre les petites décisions prises par les travailleurs et la politique générale de l'entreprise (Dugué, 1995).

Zimmermann propose un débat sur les conditions de la responsabilisation et suggère que, dans le modèle de compétence, la conception individuelle de responsabilisation aille de pair avec l'insécurité des travailleurs et la déresponsabilisation des entreprises relativement aux travailleurs qui n'actualisent pas leurs compétences (Zimmermann, 2000). L'individu est ainsi le seul agent de sa propre compétence et le seul responsable de son évolution et de son actualisation.

Retenons ainsi que le modèle de compétence fait appel à des conditions qui peuvent déboucher sur un changement des relations d'autorité dans les entreprises. Le modèle de compétence implique un modèle de coordination horizontale qui, selon Dugué et Zimmermann n'est pas encore concrétisé. Les auteurs veulent souligner qu'au-delà de l'exigence, le modèle de coordination verticale n'a pas été abandonné: le processus de décision demeure substantiellement descendant et la décentralisation de ce processus est encore très faible et limitée (Dugué, 1995; Zimmermann, 2000).

Mais, la mise en place du modèle fait encore appel à ce que Paradeise et Lichtenberger ont nommé le «*point nodal*» du modèle de compétence – le processus d'évaluation.

5.2. L'évaluation des compétences: des nouvelles incertitudes

En suggérant que la compétence est le résultat d'un accord ou d'une convention, l'analyse des compétences se déplace d'une perspective analytique de l'identification des contenus de la compétence, à une logique de jugement de la compétence. Les questions qui occupent les réflexions sur la problématique des compétences sont alors les suivantes:

- comment juger les compétences? (Eymard-Duvernay et Marchal, 1997)
- dans quelles conditions le jugement est-il juste? (Eymard-Duvernay et Marchal, 1997)
- quelle est la contrepartie, pour les travailleurs, de la mobilisation des savoirs, de la responsabilité et de l'autonomie? (Paradeise et Lichtenberger, 2001).

Confronté à ce type de questions, G. Le Boterf suggère trois raisons qui justifient les difficultés d'un processus d'évaluation de compétence (Le Boterf, 1998b). En premier lieu, la difficulté découle du concept même qui indique la mobilisation des compétences. Chez Le Boterf, il est possible d'évaluer et de valider les ressources, notamment à partir des diplômes qui sanctionnent les connaissances acquises. Mais posséder des ressources est différent d'avoir la compétence. Celle-ci doit se produire et ne se confond pas avec ressources. La compétence est le résultat d'un processus combinatoire des savoirs, et les activités sont réalisées avec plus ou moins de compétence (Le Boterf, 1998).

En deuxième lieu, l'auteur attire l'attention sur la difficulté d'évaluer le processus combinatoire de savoirs. Cela découle de la singularité et de la stabilité, dans le temps, du «*schéma opératoire*» qui représente la compétence réelle.

En troisième lieu, la difficulté émerge de la relation entre la compétence et le contexte de travail dans lequel la compétence est mobilisée. C'est-à-dire que le jugement social de la compétence est réalisé par autrui et qu'il est circonscrit aux situations de travail. C'est pourquoi les entreprises jouent un rôle central dans l'évaluation des compétences.

En quatrième lieu, les difficultés de l'évaluation proviennent des outils de mesure de la compétence. Chez Le Boterf, l'évaluation des compétences n'est pas indépendante des méthodes, des outils, des concepts et des instances qui jugent et qui construisent la compétence. Ainsi, accepter qu'une activité ait été accomplie avec compétence dépend des dispositifs de mesure utilisés dans la mesure de sa compétence.

Finalement, les difficultés restent liées à l'engagement des travailleurs dans le processus d'évaluation. Les travailleurs ne sont plus des agents passifs qui sont d'accord sur les résultats d'une évaluation faite en dehors d'eux. «*ils doivent en de nombreuses circonstances argumenter leur compétence, que ce soit face à un employeur, à un client, ou encore à leurs collègues ou leur proches*» (Eymard-Duvernay et Marchal, 1997: 9).

Pour répondre à la question: «*comment peut-on reconnaître que le travailleur a de la compétence?*», Le Boterf suggère trois types d'approches (Le Boterf, 1998b):

- *l'approche par les performances*: dans laquelle on apporte la compétence à partir des critères de performance;

- *l'approche par la concordance*: dans laquelle on apporte la compétence quand l'activité est accomplie en accord avec les critères de «bonne réalisation»;
- *l'approche par la singularité*: qui se base sur la reconnaissance du schéma opératoire construit soit pour exécuter la tâche, soit pour réagir à l'évènement.

De toutes les approches, l'approche par la singularité est celle qui présente les plus grandes difficultés. Eymard-Duvernay et Marchal défendent aussi différents modes de juger, mais leurs arguments concernent les conditions qui favorisent un jugement juste. Les auteurs proposent l'idée d'un jugement juste qui consiste en un jugement «qui maintient la tension entre plusieurs façons de juger contradictoires» (Eymard-Duvernay et Marchal, 1997: 13). Et c'est à propos de l'équilibre du jugement que les auteurs lancent la réflexion sur la discrimination sur le marché du travail.

5.3. Le jugement déséquilibré: la discrimination sur le marché du travail

À partir de la problématique de l'équilibre du jugement, Eymard-Duvernay et Marchal (1997) défendent que la discrimination sur le marché du travail peut être liée au déséquilibre qui est le résultat d'un jugement basé sur des caractéristiques irréversiblement attachées aux individus ou considérées comme telles. Comme ils le mettent en évidence, «poussée à l'extrême, la discrimination conduit à fonder une évaluation sur des données qui n'ont plus rien à voir avec des compétences professionnelles, et qui sont destinées à sélectionner de façon économique» (Eymard-Duvernay et Marchal, 1997: 16-17).

A ce propos, retenons encore les arguments de T. Chicha qui cherche des explications pour les différences salariales entre les hommes et les femmes hors de la compétence professionnelle. Les facteurs que l'auteur présente pour expliquer la discrimination sont les suivants (Chicha, 1997):

- *d'ordre conventionnel*, attachés à la ségrégation professionnelle basée sur des préjugés et des stéréotypes;
- *d'ordre technique*, qui ont trait aux méthodologies d'évaluation des emplois qui contribuent à dévaloriser les exigences des emplois féminins;
- *d'ordre politique*, attachés à l'inégalité de pouvoir des femmes et également aux intérêts des acteurs à maintenir cette inégalité.

Les approches sur la discrimination ont mis en évidence que différents facteurs peuvent se superposer aux compétences détenues par les individus ou requises par les emplois. Dans leur ensemble, les auteurs tirent une conclusion qui est essentiellement conventionnaliste: la compétence est le résultat d'un jugement qui, quand il est déséquilibré, provoque la discrimination rattachée aux autres caractéristiques individuelles qui ne sont pas les compétences.

*

Dans ce chapitre nous avons cherché à démontrer l'importance et les caractéristiques des politiques salariales de ces dernières années. Les trois conclusions à retenir sont les suivantes.

La première conclusion a trait à l'individualisation des salaires qui, n'étant pas une pratique nouvelle, est aujourd'hui basée sur des critères nouveaux. Traditionnellement, l'ancienneté permettait de différencier les rémunérations individuelles à partir d'un critère collectif. Actuellement, les critères de performance et de compétences veulent la personnalisation et la réversibilité des règles salariales.

La deuxième conclusion est que la rémunération individuelle est la plus grande incertitude de la relation d'emploi. En attirant l'attention sur le moment où le travailleur connaît son rendement salarial, Reynaud a décrit, d'une façon extrêmement claire, le trait fondamental des systèmes actuels de rémunération (Reynaud, 1992).

La troisième conclusion porte sur les conclusions peu solides sur la rémunération des compétences et sur le modèle de compétence en général. Les observations des auteurs nous ont conduit à admettre que la mise en place du modèle n'est pas une tâche facile. Il faut, par conséquent, analyser le degré de diffusion de la rémunération des compétences dans un secteur où le concept est très répandu.

L'analyse de la bibliographie sur la thématique des compétences a suggéré que les entreprises veulent progresser vers la valorisation des compétences. Toutefois, elles font face à deux types de contraintes: les mutations organisationnelles sous-jacentes au modèle de compétence qui requiert plus une coordination horizontale qu'une coordination verticale; et les dimensions sociales et politiques qui caractérisent les politiques salariales, en empêchant la perturbation continue du système de rémunération.

CHAPITRE 3:

LE ROLE DE L'ÉDUCATION ET DE L'ENTREPRISE DANS LA PRODUCTION DE COMPÉTENCES DANS LE SECTEUR BANCAIRE

Comme l'avons vu, le modèle du capital humain fait appel aux investissements scolaires et professionnels faits par les individus pour expliquer l'hétérogénéité de l'offre du travail. En général, la relation entre ces investissements et la compétence individuelle n'est pas claire et nous devons nous tourner vers d'autres sources d'acquisition des compétences.

Les économistes ont cherché de nouvelles explications à la «*prime à l'éducation*» qui, selon la théorie du capital humain, est associée aux capacités produites par l'éducation. D'un point de vue théorique et analytique, le concept de compétence possède une propriété importante: il permet de passer d'une logique de possession des qualifications à une logique de mobilisation/utilisation de ces mêmes qualifications. Ainsi, le concept de compétence réunit la thématique de l'offre des qualifications et celle de la demande de compétences. Finalement, il permet aussi, d'établir une articulation entre l'économie de l'éducation et l'économie des ressources humaines.

Avec le concept de compétence, que nous avons défini pour cette recherche, nous croyons qu'il existe clairement une diversité des modalités et des sources d'acquisition des compétences. D'un part, nous entendons que le système éducatif ne détient pas le monopole de la transmission des connaissances ni celui de la transmission des capacités productives. D'autre part, nous reconnaissons le rôle actif des organisations dans la production des compétences, parce que la compétence n'est validée qu'après la mobilisation et le jugement des connaissances et des capacités productives en situation de travail.

Avec ce présupposé, nous ne voulons pas soutenir l'idée selon laquelle l'approche néo-classique a rejeté l'importance de l'organisation. Par contre, rappelons la distinction proposée par Becker entre la formation générale et la formation spécifique. Toutefois, au niveau analytique, la distinction de Becker ne suffit pas à expliquer clairement le rôle des organisations. Mais telle n'était pas son intention.

L'objectif de ce chapitre est de dégager les principales sources d'acquisition des compétences et les compétences produites par le système éducatif et/ou par les entreprises. Cette analyse sera développée en utilisant les données recueillies par l'enquête – «*La valorisation des compétences sur marché du travail*» (Encadré 3.1).

ENCADRE 3.1: L'ENQUETE SUR LES COMPETENCES DES TRAVAILLEURS COMMERCIAUX DU SECTEUR BANCAIRE

Notre analyse empirique est basée sur une enquête qui cherche à évaluer les compétences des travailleurs du secteur bancaire chargés des activités commerciales. L'échantillon est relatif aux travailleurs chargés des activités d'accueil des clients, chargés de portefeuille propre et chargés des activités administratives – chargés de clientèle et employés de guichet. Elle ne reprend pas les directeurs d'agence qui sont responsables des points de vente et qui ont des responsabilités d'encadrement.

Le questionnaire porte sur chacun des travailleurs d'un point de vente et il se réfère à l'évaluation par le directeur à partir d'une carte de compétences que nous avons construite. Le questionnaire a été rempli par chacun des directeurs de quelques points de vente et la méthode de récolte d'informations était différente. Pour 51,7% de travailleurs évalués, les questionnaires ont été remplis par les directeurs, en notre présence; pour 23,3% les directeurs ont rempli les questionnaires sans que nous soyons présents et après présentation de l'enquête; et 25% ont été remplis sans aucune présentation, et en notre absence.

L'enquête s'est déroulée durant l'année 2001 sur un échantillon de 1100 travailleurs en 120 points de vente, situées dans différentes localisations – Lisbonne, Porto, Viseu, Évora et Faro, et de trois des plus grands groupes financiers portugais. Finalement l'échantillon obtenu est de 600 travailleurs (Annexe 1).

1. LA DEMANDE DES COMPETENCES PAR LES BANQUES

Selon la littérature sur le secteur bancaire, la notion de la compétence est très répandue dans les pratiques de gestion des ressources humaines dans ce secteur d'activité. Les banques de l'échantillon ont déjà développé ou sont en train de construire des instruments d'aide à la gestion par compétences. Il nous a donc paru opportun d'analyser la définition de compétence utilisée par les banques et d'identifier ensuite les compétences qui composent la carte de compétences dans chacune des banques.

1.1. L'évolution de la structure de la main-d'œuvre

Premièrement, il faut tenir compte des données globales sur la composition de la main-d'œuvre dans le secteur bancaire. Ces données font donc référence à l'ensemble des changements importants de la composition de la main-d'œuvre concernant les qualifications scolaires et le rajeunissement. Cette analyse a trait aux principales phases d'évolution du secteur: 1985 – le début du processus de reprivatisation; 1992 – la consolidation du processus de reprivatisation; 1998 la dernière année pour laquelle les données statistiques étaient disponibles. Les données sont relatives à une enquête administrative, menée par le ministère du travail, qui couvre toutes les entreprises. C'est une source d'information exhaustive et qui contient des informations sur les entreprises et sur les travailleurs, présentées de façon symétrique (tableau 3.1).

Tableau 3.1 (6.1) – Proportion d'employés par niveau de scolarité

Niveau de scolarité	1985	1992	1998	2001
<4 ^e année		0,04	0	
4 ^e année	6,2	3,3	1,2	0,3
6 ^e année	17,2	11	8,4	2
9 ^e année	35,2	31,3	28,3	14
Enseignement secondaire	25	39,5	49	50,3
Enseignement technique et commercial	14,6	10,2		
DEUG	0,4	1,5	3,8	6,1
Enseignement supérieur	1,4	3,1	9,2	26
Doctorat				0,3
D'autres				1,1

Source: Quadros de Pessoal: 1985-98 et Enquête «La valorisation des compétences sur le marché du travail», 2001.

Il ressort de façon explicite que les banques sont engagées dans un processus de requalification de la main-d'œuvre, particulièrement suite à l'élévation du niveau de scolarité. D'ailleurs, le secteur bancaire s'affirme, depuis longtemps, comme un secteur de qualifications scolaires élevées, de même, l'Accord Collectif de Travail prévoit l'enseignement secondaire – de 11 années de scolarité - comme critère de recrutement, alors que la scolarité obligatoire est de 9 années¹.

¹ La caractérisation de la main-d'œuvre des banques de notre échantillon est présentée en annexe (Annexe 2).

Tableau 3.2 (6.3) - Répartition d'employés par tranche d'âge

	1985	1992	1998	2001
<15 ans	0,3	0,1		
15 a 24 ans	3,8	8,7	5,9	6,8
25 a 34 ans	34,4	28,5	33,9	45,4
35 a 44 ans	43	36,1	25,4	25,9
45 a 54 ans	14,6	23,4	28,9	19,2
55 a 64 ans	3,9	3,3	5,7	2,8
>64 ans	0	0	0,2	

Source: Quadros de Pessoal: 1985-98

Enquête «La valorisation des compétences sur le marché du travail», 2001

Deuxièmement, il apparaît que la tendance à la requalification est suivie d'un effort de rajeunissement de la main-d'œuvre. Le tableau 3.2 indique un accroissement des jeunes de 25 à 34 ans, entre 1992 et 1998. Cette tendance devient, d'une part, évidente de l'analyse de la médiane qui est, de certaine manière stable au cours des années en analyse (1985 : 37,00 ans, 1992 : 39,00 ans ; 1998 : 39,90 ans).

Et, d'autre part du recrutement systématique de jeunes : plus que 90% des employés moins anciens (ancienneté moins d'un an) sont les plus jeunes (l'âge jusqu'à 35 ans).

En effet, le renouvellement de la main-d'œuvre dans le secteur bancaire fait suite à l'élévation des qualifications scolaires et du rajeunissement. Il faut ajouter que les banques ont fortement recruté en 1992 alors qu'en 1998, voit la mise en place d'une politique de contraction. Nous pouvons alors nous demander qu'est-ce que les banques cherchent à partir de la requalification et du rajeunissement de sa main-d'œuvre.

1.2. Qu'est-ce que la compétence?

Avant d'analyser le concept de compétence, il nous paraît important d'expliquer que la question était ouverte et que les interlocuteurs ont répondu librement. Par conséquent, nous n'avons pas obtenu une réponse unique. Les réponses à la question sont donc variables et la définition de compétence est spécifique pour chaque banque. Et elle révèle aussi des particularités qui peuvent avoir des implications sur la gestion des ressources humaines.

Le tableau suivant indique tant les principaux éléments de définition de compétence que les objectifs selon lesquels la logique de compétence est construite:

Tableau 3.3 (6.5) – La définition et les objectifs des référentiels de compétences dans les banques de l'échantillon

BANQUE	NOTION DE COMPETENCE	OBJECTIFS LIES AUX COMPETENCES
Banque_A	La notion de compétence intègre les dimensions suivantes: <ul style="list-style-type: none"> ▪ ressource ou potentiel – "compétences latentes" ▪ compétences mises en oeuvre pour répondre aux exigences de la fonction e jugées par les hiérarchies. 	La définition d'un système de gestion des compétences vise: <ul style="list-style-type: none"> ▪ à déterminer les déficits de compétences; ▪ à appuyer la définition de besoins de formation; ▪ à appuyer l'évaluation du travailleur; ▪ à saisir les potentiel; ▪ à appuyer la mobilité professionnelle; ▪ à intégrer dans les valeurs et la culture de l'organisation.
Banque_B	La compétence est différente des traits de personnalité.	
Banque_C	La notion renvoie au "savoir <i>agir</i> " n'est pas limitée aux capacités techniques Mise en évidence de l'idée selon laquelle la compétence est contraire à l'idée de se conformer	La définition de compétences sert fondamentalement à appuyer le processus d'évaluation des travailleurs.
Banque_D	La notion concerne l'habilité à effectuer les activités d'une fonction spécifique. Elle intègre encore les capacités innées.	La définition de compétences sert fondamentalement à appuyer le processus d'évaluation des travailleurs.
Banque_E	La notion renvoie aux capacités, attitudes, habilités nécessaires à n'importe quel emploi.	La mise en place d'un système de gestion des compétences vise <ul style="list-style-type: none"> ▪ à appuyer les décisions sur l'embauche qui concerne les tests sur les comportements (dans le <i>assessment centre</i>); ▪ à appuyer la mise en place d'un système d'évaluation pour tous les employés.

Source: Documents des banques et interviews aux interlocuteurs.

La notion et les objectifs nous inspirent quelques commentaires. Tout d'abord, on peut distinguer quatre idées qui différencient les définitions dans chacune des banques:

- l'intégration des éléments substantifs et représentationnels de la compétence. En effet, dans les banques A et B le travailleur est détenteur d'un ensemble de ressources qui sont mobilisées en situation de travail. En conséquence, elles font l'objet d'une évaluation réalisée par les superviseurs;
- la relation entre la compétence et des capacités nécessaires en situation de travail spécifiques. Ce sont des éléments mis en évidence dans la définition suggérée par la banque D. Ou pour n'importe quelle activité professionnelle, selon la définition de

la banque E. En effet, ce qui distingue les définitions, c'est l'idée implicite de polyvalence dans la banque E;

- la combinaison des savoirs dont le résultat est un «*savoir agir*» qui n'est ni limité aux capacités techniques ni mis en rapport avec la conformité (banque C). La compétence est donc composée de connaissances et de capacités techniques, mais aussi de comportements;
- l'intégration des capacités innées dans la définition de compétences (banque D).

On peut ensuite aborder les objectifs mis en rapport avec la notion de compétence. Les entretiens et les documents des banques mettent en lumière la diversité des objectifs poursuivis.

Un point important à signaler est que les banques A et B recherchent un modèle de gestion intégrée des compétences. Notons que ces banques ne veulent pas restreindre l'usage de la notion de compétences au système d'évaluation des employés. La banque E recherche également un modèle intégré. Mais les banques C et D présentent une logique de compétences plus limitée et orientée vers l'évaluation des employés.

Dans toutes les banques, la notion de compétence est rattachée à l'idée d'efficacité et de réalisation des objectifs définis. Nous retrouvons aussi la relation de la notion de compétence avec la problématique des compétences distinctives de l'organisation. Cette idée est particulièrement claire pour les banques A, B et E.

Avant de conclure cette analyse, signalons que les interlocuteurs de la banque E ont souligné le besoin de disposer d'un ensemble de compétences pour tous les employés de la banque. Et dans les documents des banques A et B, nous identifions des compétences qui sont les compétences-clefs à l'intégration dans les valeurs et la culture de l'organisation.

1.3. La carte des compétences des banques

En ce qui concerne la carte spécifique des compétences, il est important de retenir deux aspects.

Tableau 3.4 (6.6) – Comparaison entre les compétences des référentiels spécifiques des banques à notre carte de compétences

COMPETENCES	Banque A	Banque _B	Banque _C	Banque _D	Banque _E
Connaissances techniques générales					
Connaissances techniques spécifiques	x	x	x	x	
Connaissances de langues étrangères					
Relations avec les collègues			x	x	x
Travail en équipe	x	x	x		x
Communication	x	x			x
Volonté d'aider les autres					
Capacité de Négociation					x
Capacité de conviction				x	x
Persévérance et orientation vers les résultats			x	x	
Orientation vers le client	x	x			x
Capacité de travailler en autonomie					x
Capacité de prendre des responsabilités	x	x	x		
Capacité d'adaptation	x	x	x	x	x
Capacité d'innovation	x	x	x		x
Réceptivité à l'apprentissage					x
Effort d'apprentissage					
Respecter les règles et les procédures					
Coopération			x		
Adaptation à l'horaire de travail					
Ponctualité					
Planifier et organiser le travail	x	x	x		x
Utiliser les systèmes informatiques					x
Capacité d'analyse			x	x	
Sélectionner et traiter des informations				x	
Capacité de résolution de problèmes					
Capacité d'apprentissage			x		
Transférer et transposer les connaissances et expériences					
Comprendre la spécificité de l'activité bancaire					
Comprendre la stratégie de la banque	x	x			
Autres non-prévus dans notre carte					
Auto-confiance				x	
Auto-contrôle				x	
Soin apporté à l'apparence physique				x	
Attitude pro-active					
Sens critique					x
					x

Source: Documents des banques et interviews aux interlocuteurs.

D'une part, dans toutes les banques la carte est composée de compétences générales et de compétences spécifiques. En effet, toutes les cartes présentent la capacité d'adaptation et pour quatre banques, sont décrites les connaissances

techniques spécifiques, la capacité d'innovation, de planification et d'organisation, et finalement la capacité de travailler en équipe.

Quant aux compétences spécifiques, la capacité d'orientation vers le client se retrouve dans la carte des banques A, B et E et la capacité de conviction dans la carte des banques D et E.

D'autre part, la carte de compétences de la banque D intègre les traits de personnalité, notamment la confiance en soi qui est fonction du jugement personnel sur ses propres compétences.

Cette analyse a pu montrer la diversité des définitions et la composition de compétences dans les banques de l'échantillon. Nous centrons ensuite l'analyse sur les sources principales d'acquisition de compétences dans le secteur bancaire.

2. ACQUISITION DES COMPETENCES: L'INTERDEPENDANCE DE L'OFFRE ET DE LA DEMANDE

Dans cette section, nous analyserons dans quelle mesure le système éducatif détient le monopole de la production de (quelques) compétences et quel est le rôle de l'entreprise dans le processus de production de compétences.

2.1. Les hypothèses sur l'acquisition de compétences

Nous avons émis une première hypothèse selon laquelle *les compétences nécessaires à l'activité économique sont produites tant dans le système éducatif que dans les entreprises*. Et une deuxième hypothèse selon laquelle *l'éducation et l'activité professionnelle permettent l'acquisition de connaissances, de capacités et de comportements qui ne sont pas de nature tout à fait différente*. Nous voulons clairement soumettre à des tests les thèses du capital humain, en ce qui concerne la production des compétences.

Nous avons évoqué aussi d'autres hypothèses scientifiques concurrentes qui accordent une attention plus particulière à l'organisation. Il faut cependant noter que

les théoriciens du capital humain n'ont pas oublié le rôle de l'organisation dans la production des compétences. Mais ce rôle n'a pas été modélisé dans les travaux néo-classiques.

Nous avons donc émis dans une autre hypothèse, la troisième, que *les entreprises sont hétérogènes et, qu'en conséquence, les compétences produites sont également distinctes*. Une telle hypothèse s'inscrit dans la vision d'un marché du travail où les ressources des individus sont hétérogènes et où la production des compétences est différente pour chaque entreprise.

Nous pouvons aussi supposer que l'évaluation des caractéristiques de l'offre peut se concentrer sur la qualification – les ressources, ou sur les compétences mobilisées et jugées par le superviseur de l'entreprise.

2.2. Les sources d'acquisition des compétences: le modèle économétrique

Au cours de l'analyse des sources d'acquisition des compétences, nous testerons les hypothèses du capital humain, selon lesquelles l'éducation et l'expérience sont des sources d'acquisition des capacités productives, et les hypothèses de Thurow, selon lesquelles la plupart des compétences sont acquises dans les situations du travail.

Nous analyserons aussi l'influence d'autres variables de la demande du travail, notamment les politiques de rémunération. Cette analyse sera développée dans le prochain chapitre.

La procédure utilisée comporte deux étapes. Au cours de la première sont recherchées les principales sources d'acquisition des compétences. Le modèle économétrique – modèle d'acquisition – met en relation la note de chaque compétence et de chaque employé d'une part, et les sources et d'autres caractéristiques individuelles d'autre part. L'équation est la suivante:

$$c_{ai} = b_0 + \sum_{j=1}^n b_j f_{ji} + e_i$$

la compétence (a) de l'individu (i) est une fonction linéaire de l'éducation, de l'âge, de l'ancienneté dans la banque, de l'emploi (situations du travail), de l'organisation et de la différence hommes-femmes. L'éducation est analysée selon deux dimensions: le

nombre d'années de scolarité, pour suivre les propositions de Becker, et la spécialité de la formation, pour reprendre la suggestion de Heijke et Ramaekers (1998).

Dans ce modèle, le traitement analytique des sources de production des compétences repose sur les postulats suivants:

- la compétence de l'individu est une fonction linéaire des différentes sources d'acquisition du capital humain;
- l'acquisition des compétences n'est pas limitée aux sources du capital humain;
- l'âge est un indicateur plus crédible de l'expérience professionnelle, comme l'a suggéré Mincer (1974). Cette option peut par ailleurs être critiquée, mais il est d'abord supposé que l'âge permet de replacer l'individu dans sa génération (cohorte);
- l'organisation du travail permet la mobilisation des connaissances, des capacités et des comportements acquis par le travailleur. Nous considérons qu'il n'y a pas de contraintes internes dans l'utilisation du potentiel ou des ressources.

Du point de vue des apports théoriques sur les compétences, les postulats, particulièrement ceux qui se rapportent à l'organisation du travail, sont simplistes et ne sont pas sans prêter le flanc aux critiques sérieux. Cependant, dans le modèle économétrique nous avons introduit la variable «*organisation*» et cette variable permet de traiter analytiquement l'effet «*organisation*» sur l'acquisition de compétences. Autrement dit, en l'absence d'une analyse des modèles d'organisation du travail, l'effet fixe permet d'estimer l'influence des banques sur la production de compétences.

Ainsi, les variables et indicateurs respectifs du modèle d'acquisition des compétences sont:

- *l'éducation*: nombre d'années de scolarité et champ scientifique de formation – professionnel (économie, gestion, gestion bancaire, finances, marketing) et non-professionnel. Les indicateurs sont dichotomiques: 1 représente les formations professionnelles et 0 toutes les autres;
- *l'âge* du travailleur;
- *l'ancienneté*: temps de travail dans la banque, sans aucune interruption;

- *l'emploi*: on aboutit à une distinction entre les employés chargé de clientèle – et ceux qui ont des activités plus générales – employés de guichet. On utilise aussi l'effet fixe: 1 pour les premières et 0 pour tous les autres;
- *la banque*: on utilise aussi l'effet fixe pour chaque banque;
- *le sexe*: l'effet fixe est utilisé, 1 pour les hommes et 0 pour les femmes.

Afin de distinguer l'influence de trois ensemble de variables – les variables de l'offre, de la demande et d'autres caractéristiques, nous utiliserons un modèle de régression multiple en recourant à la méthode pas à pas (*stepwise*). Rappelons que cette méthode intègre les variables en fonction de leur corrélation partielle avec la variable expliquée et elle ne retiendra donc finalement que les variables les plus explicatives.

Sans vouloir entrer dans le détail, il faut retenir que l'hypothèse de l'indépendance linéaire entre les variables explicatives ne se vérifie pas. En effet, nous observons une colinéarité entre l'âge et l'ancienneté, ce qui a conduit à une réflexion sur l'enlèvement d'une des deux variables. Toutefois, pour les objectifs de la recherche et en suivant les enseignements de Gujarati (1999), qui soutient qu'il n'y a pas de problèmes avec la colinéarité si les variables corrélatives constituent un phénomène structurel et qui se maintiendra dans le futur, nous n'en avons enlevé aucune.

2.3. Les principales sources d'acquisition des compétences

Afin de juger de l'influence spécifique des différentes sources, nous présentons ici une analyse globale et une analyse particulière pour chacune des variables explicatives.

Lors l'analyse statistique, nous avons remplacé les «*missing values*» par la moyenne, afin d'accroître l'échantillon. Le seuil de significativité est 5%.

2.3.1 Une analyse globale

Une première analyse des résultats de la régression montre une faible explication de la variance des niveaux de compétences estimé par le modèle. En effet, soit la

qualité de la relation entre les variables, soit les valeurs de la constante, montrent que le modèle proposé ne permet qu'une identification insuffisamment concluante des sources d'acquisition des compétences (tableau 3.5).

Tableau 3.5 a (6.8 a) – Modèles estimés pour les sources d'acquisition de compétences

COMPÉTENCES	R ² A	CONSTANTE	SCOLARITE	DOMAIN	AGE	ANCIENNETE	SEXE	EMPLOI	BANQUE_A	BANQUE_B	BANQUE_C	BANQUE_D
Connaissances techniques générales	0,282	1,275 (0,000) t = 7,934	0,139 (0,000) t = 12,848	0,259 (0,028) t = 2,200				0,309 (0,000) t = 4,355		-0,197 (0,034) t = -2,124	-0,260 (0,000) t = -2,124	
Connaissances techniques spécifiques	0,130	2,254 (0,000) t = 14,707	0,066 (0,000) t = 5,644					0,474 (0,000) t = 6,460				0,207 (0,035) t = 2,117
Connaissances de langues étrangères	0,236	2,371 (0,000) t = 8,429	0,102 (0,000) t = 7,920		-0,0172 (0,000) t = -4,244							
Relations avec les collègues	0,082	3,969 (0,000) t = 14,134	0,0225 (0,084) t = 1,729		-0,0099 (0,013) t = -2,495			0,301 (0,000) t = 4,418	-0,324 (0,003) t = -2,997	-0,186 (0,043) t = -2,030	-,238 (0,001) t = -3,290	
Travail en équipe	0,110	4,587 (0,000) t = 34,040			-0,0244 (0,000) t = -7,141			0,273 (0,000) t = 3,944			-0,182 (0,010) t = -2,583	
Communication	0,107	4,159 (0,000) t = 34,370			-0,0156 (0,000) t = -4,926		-0,145 (0,017) t = -2,395	0,351 (0,000) t = 5,532		-0,166 (0,047) t = -1,987		
Volonté d'aider les autres	0,074	4,487 (0,000) t = 32,537			-0,0227 (0,000) t = -6,364			0,157 (0,028) t = 2,206				

Source: Enquête "La valorisation des compétences sur le marché du travail", 2001.

Variable dépendante: niveau de compétence individuelle: 1 à 5, très faible - très bien. Seuil de significativité: 5%.

Tableau 3.5 b (6.8 b) - Modèles estimés pour les sources d'acquisition de compétences

COMPÉTENCES	R ² A	CONSTANTE	SCOLARITE	DOMAINE	ÂGE	ANCIENNETE	SEXE	EMPLOI	BANQUE_A	BANQUE_B	BANQUE_C	BANQUE_D
Capacité de Négociation	0,180	3,944 (0,000) t=28,418			-0,0196 (0,000) t=-5,589			0,692 (0,000) t= 9,442		-0,255 (0,009) t=-2,613	-0,251 (0,001) t=-3,309	
Capacité de conviction	0,160	3,841 (0,000) t = 28,050			-0,0187 (0,000) t = -5,432			0,619 (0,000) t = 8,571		-0,350 (0,000) t = -3,631	-0,243 (0,001) t = -3,241	
Persévérance et orientation vers les résultats	0,106	4,547 (0,000) t = 20,134			-0,0386 (0,000) t = -4,582	0,025 (0,006) t = 2,743		0,444 (0,000) t = 5,759			-0,327 (0,000) t = -4,166	
Orientation vers le client	0,184	4,297 (0,000) t = 31,851			-0,0197 (0,000) t = -5,641		-0,151 (0,022) t = 2,288	0,598 (0,000) t = 8,595			-0,305 (0,000) t = -4,322	
Capacité de travailler en autonomie	0,066	3,046 (0,000) 19,437	0,03089 (0,010) t = 2,597					0,371 (0,000) t = 4,766		-0,236 (0,021) t=-0,2309	-0,322 (0,000) t = -4,038	
Capacité de prendre des responsabilités	0,068	3,212 (0,000) t = 21,205	0,02865 (0,013) t = 2,483					0,351 (0,000) t = 4,802			-0,283 (0,000) t = -3,850	
Capacité d'adaptation	0,203	4,185 (0,000)	0,0423 (0,001) t = 3,256		-0,03726 (0,000) -5,176	0,01762 (0,024) t = 2,260		0,335 (0,000) t = 5,085			-0,258 (0,000) t = -3,880	
Capacité d'innovation	0,144	4,083 (0,000) t = 30,653			-0,02635 (0,000) t = -7,792			0,348 (0,000) t = 5,089			-0,244 (0,000) t = -3,508	
Réceptivité à l'apprentissage	0,190	4,331 (0,000) t = 14,907	0,02883 (0,032) t = 2,151		-0,0286 (0,000) t = -6,934			0,250 (0,000) t = 3,638			-0,175 (0,012) t = -2,529	
Effort d'apprentissage	0,173		0,03644 (0,011) t = 2,562		-0,02487 (0,000) t = 12,889			0,309 (0,000) t = 4,250	-0,255 (0,030) t = -2,180		-0,257 (0,001) t = -3,432	
Respecter les règles et les procédures	0,039	3,812 (0,000) t = 81,093					-0,173 (0,000) t = -3,026	0,238 (0,000) t = 3,896			-0,158 (0,012) -2,522	
Coopération	0,133	4,664 (0,000) t = 22,258			-0,03759 (0,000) t = -4,801	0,02149 (0,011) t = 2,541		0,470 (0,000) t = 6,574			-0,312 (0,000) t = -4,287	

Source: Enquête "La valorisation des compétences sur le marché du travail", 2001.

Variable dépendante: niveau de compétence individuelle: 1 à 5, très faible - très bien. Seuil de significativité: 5%.

Tableau 3.5 c (6.8 c) - Modèles estimés pour les sources d'acquisition de compétences

COMPÉTENCES	R ² A	CONSTANTE	SCOLARITE	DOMAINE	ÂGE	ANCIENNETE	SEXE	EMPLOI	BANQUE_A	BANQUE_B	BANQUE_C	BANQUE_D
Adaptation à l'horaire de travail	0,084	5,089 (0,000) t = 23,103			-0,04161 (0,000) t = -5,003	0,02112 (0,019) t = 2,351		0,164 (0,031) t = 2,165	-0,267 (0,028) t = -2,199			
Ponctualité	0,075	4,535 (0,000) t = 77,128							-0,681 (0,000) t = -5,475	-0,502 (0,000) t = -4,853	-0,217 (0,011) t = -2,566	-0,544 (0,000) t = -5,115
Planifier et organiser le travail	0,091	3,910 (0,000) t = 28,023			-0,01637 (0,000) t = -4,651			0,409 (0,000) t = 5,555		-0,299 (0,002) t = -3,037	-0,254 (0,001) t = -3,321	
Utiliser les systèmes informatiques	0,247	4,116 (0,000) t = 14,513	0,004807 (0,000) t = 3,674		-0,02896 (0,000) t = -7190			0,274 (0,000) t = 3,962		-0,406 (0,000) t = -4,464	-0,224 (0,002) t = -3,149	
Capacité d'analyse	0,119	2,547 (0,000) t = 18,215	0,05611 (0,000) t = 5,267					0,377 (0,000) t = 5,576			-0,232 (0,001) t = -3,418	
Sélectionner et traiter des informations	0,177	3,295 (0,000) t = 11,363	0,05339 (0,000) t = 4,180		-0,02360 (0,001) t = -3,259	0,0193 (0,015) t = 2,445		0,476 (0,000) t = 7,162		-0,213 (0,018) t = -2,374	-0,324 (0,000) t = -4,743	
Capacité de résolution de problèmes	0,122	3,552 (0,000) t = 11,182	0,04299 (0,002) t = 3,067		-0,02922 (0,000) t = -3,764	0,02394 (0,005) t = 2,847		0,402 (0,000) t = 5,672			-0,222 (0,002) t = -3,107	
Capacité d'apprentissage	0,203	3,758 (0,000) t = 14,111	0,05232 (0,000) t = 4,259		-0,02078 (0,000) t = -5,493			0,253 (0,000) t = 4,016			-0,147 (0,021) t = -2,319	
Transférer et transposer les connaissances et les expériences	0,134	3,592 (0,000) t = 12,552	0,04021 (0,002) t = 3,190		-0,02324 (0,001) t = -3,252	0,0164 (0,036) t = 2,105		0,363 (0,000) t = 5,541		-0,183 (0,039) t = -2,064	-0,302 (0,000) t = -4,486	
Comprendre la spécificité de l'activité bancaire	0,157	3,807 (0,000) t = 13,817	0,0374 (0,002) t = 3,077		-0,03056 (0,000) t = -4,538	0,02511 (0,001) t = 3,443		0,431 (0,000) t = 6,997			-0,202 (0,001) t = -3,256	
Comprendre la stratégie de la banque	0,193	3,750 (0,000) t = 12,086	0,04853 (0,000) t = 3 736	-0,231 (0,042) t = -2,036	-0,02895 (0,000) t = -4,011	0,02074 (0,008) t = 2,659		0,520 (0,000) t = 7,860			-0,258 (0,000) t = -3,891	

Source: Enquête "La valorisation des compétences sur le marché du travail", 2001.

Variable dépendante: niveau de compétence individuelle: 1 à 5, très faible - très bien. Seuil de significativité: 5%.

En réalité, l'explication de la variance des niveaux de compétences varie entre 3,9% et 28,2%. Dans ce cas, une grande part de la variance n'est pas expliquée par le modèle. En outre, les valeurs de la constante (valeurs de t relatif à b_0) nous interpelle sur d'autres sources, soit du côté de l'offre, soit sur le côté de la demande du travail.

On peut d'ailleurs se demander si les résultats sont dus à la méthodologie de l'analyse des compétences, qui présente une très large subjectivité. L'hétéroévaluation des compétences implique des dispositifs de suivi du travailleur qui ne sont possible qu'avec des coûts très lourds.

Dans cette perspective, nous pouvons nous demander *si les différents niveaux de compétences qui résultent de l'évaluation sont dus aux différences effectives de compétences ou sont le résultat du jugement particulier des superviseurs?*

Logiquement, nous n'avons pas de réponse à cette question. Toutefois, pour contourner le niveau du biais, nous avons fait des enquêtes sur plusieurs superviseurs, dans des points de vente grands, moyens et petits, et aussi dans des endroits géographiquement différents (Annexe 3).

De plus, nous nous demandons si les résultats ne sont pas dus au modèle lui-même, qui étant inspiré des contributions théoriques de la science économique, présente des insuffisances non négligeables liées tant aux variables socioculturelles qu'aux contributions d'autres sciences sociales. En effet, les habitudes de vie et les autres institutions peuvent influencer la production des compétences. Nous sommes donc avertis que notre modèle d'acquisition est peut-être incomplet.

2.3.2 Éducation et compétences: le test des propositions de Becker

Nous chercherons ici à éclaircir le rôle de l'éducation dans le marché du travail selon les propositions de Becker. Le tableau suivant (3.5) présente les résultats de l'influence de l'éducation sur la production des compétences.

Tableau 3.6 (6.9) – Compétences produites par le système éducatif

CONNAISSANCES	Techniques générales Techniques spécifiques Langues
COMPORTEMENTS ET ATTITUDES ENVERS LES AUTRES	Relations avec les collègues
COMPORTEMENTS ET ATTITUDES ENVERS L'ORGANISATION	Autonomie Responsabilité Adaptation Réceptivité à l'apprentissage Effort d'apprentissage
CAPACITES TECHNIQUES	Utiliser les systèmes informatiques Capacité d'analyse Sélectionner et traiter l'information Capacité de résolution de problèmes Capacité d'apprentissage Transférer et transposer les connaissances et expériences Comprendre la spécificité de l'activité bancaire Comprendre la stratégie de la banque

A cet égard, les critiques à l'encontre de la théorie du capital humain ne sont que partiellement justifiées. L'éducation conduit à l'acquisition des compétences et celles-ci ont été reconnues par les superviseurs.

L'évaluation faite par les superviseurs montre que les employés mobilisent, au cours des activités professionnelles, des compétences qui ont été acquises, partiellement ou complètement dans le système éducatif. Cette proposition est donc confirmée par les coefficients positifs et significatifs liés à la variable éducation (années de scolarité).

En se rapprochant de la conception de Becker, l'investissement en capital humain, en particulier en éducation, est utile, dans la mesure où il permet l'acquisition des capacités productives que les individus mobilisent en situation du travail.

Mais si l'éducation contribue indéniablement à la production des compétences, son influence est diversifiée. En effet, l'impact de l'éducation sur les connaissances techniques ne paraît pas heuristique. Les résultats les plus surprenants sont les suivants. L'éducation permet l'acquisition d'autres compétences qui sont utiles sur le marché du travail.

Il faut donc noter que l'éducation est importante pour acquérir des capacités cognitives, notamment la capacité d'analyse ($t = 5,267$); de sélection et de traitement des informations ($t = 4,180$) et de résolution des problèmes ($t = 3,067$).

En outre, nos résultats renforcent l'idée selon laquelle le niveau de scolarité tend à développer tant les capacités cognitives que les comportements nécessaires à

l'acquisition de formation. Nous montrons ainsi que les individus les plus scolarisés sont les plus disposés à accepter l'offre de formation et ils ont aussi des aptitudes pro-actives de recherche de formation – effort d'apprentissage. Ainsi, les employés avec un meilleur niveau d'éducation semblent plus ouverts à la formation continue et apprennent plus facilement.

L'éducation favorise également l'acquisition d'autres compétences. Les résultats présentés au tableau 3.5 montrent qu'il existe une corrélation positive entre l'éducation et les capacités à travailler en équipe et à prendre des responsabilités et des risques associés aux décisions. Il sera alors possible de mettre en évidence que l'éducation contribue à une réduction des problèmes de contrôle et à développement de l'auto-responsabilité des individus. Selon Bowles et Gintis (2000), la scolarité influence les salaires au moyen de ses effets sur les comportements, ce qui rend les travailleurs plus intéressants – *smart*, pour l'employeur – «*incentive-enhancing preferences*».

L'analyse empirique ne permet donc pas de rejeter l'hypothèse du capital humain selon laquelle, l'éducation est une source importante d'acquisition des compétences. En conséquence, la relation entre l'éducation et les compétences produites corrobore l'hypothèse de la valeur productive de l'éducation. Mais nous pensons que l'éducation a aussi une valeur de signalement qui provient de la nature des compétences produites. Plus précisément, ces compétences sont tout à fait cognitives. Selon Beret, Daune-Richard, Dupray et Verdier (1997), la valeur de signalement de l'éducation est particulièrement liée aux compétences de type cognitif. Ce sont les capacités cognitives théoriques et abstraites que l'employeur utilise comme référence dans la sélection et cela donne une valeur de signalement à l'éducation.

Toutefois, nous aborderons cette discussion dans le prochain chapitre, à propos de l'analyse empirique de la valorisation des compétences.

2.3.3 L'âge et l'effet de génération

A l'opposé de l'éducation, les résultats indiquent que l'âge – indicateur de l'expérience du travailleur, apparaît négativement corrélatif à l'acquisition des compétences. Nous pourrions ainsi montrer le rapport systématiquement négatif entre la plupart des compétences et l'âge du travailleur. Ces rapports sont eux-mêmes

surprenants et demandent des explications qui ne sont pas données par les apports théoriques.

À l'évidence, ces résultats font apparaître des divergences d'interprétation au regard de celles ressortant des propositions de Mincer. Soit Mincer, soit d'autres chercheurs, tous ont souligné l'importance de l'expérience pour expliquer les différences salariales. En ce sens, l'expérience professionnelle semble plus représenter un indicateur du statut qu'une source d'acquisition de compétences. Reynaud (2001), a suggéré une explication qui nous paraît intéressante: le système des rémunérations est aussi un système de statuts et du pouvoir, dans lequel sont présents l'ancienneté, l'expérience et l'âge.

Plus largement, le rapport systématiquement négatif entre l'âge et presque toutes les compétences montre, en effet, trois phénomènes. Le premier concerne l'obsolescence des compétences des employés plus âgés, celles-ci étant produites dans les modèles traditionnels d'organisation du travail.

Le deuxième met en évidence un effet de génération qui semble délimiter deux générations d'employés dans le secteur bancaire: celle où prédomine une logique administrative et celle qui consacre la prépondérance de la logique commerciale et d'anticipation des besoins de la clientèle.

Le troisième remet en question la convention de la compétence, en suggérant les préjugés sociaux et sectoriels par rapport aux plus âgés. En effet, dans ces observations, les interlocuteurs des banques soulignent souvent les difficultés des employés plus âgés face aux changements, en particulier les changements techniques.

Retenons dès lors que les employés les plus âgés ont acquis leurs compétences dans un modèle d'organisation où la séparation entre les fonctions administratives et commerciales était très marquée et qu'ils sont, en ce moment, confrontés à des difficultés de reconversion. Il faut noter que les compétences requises sont différentes et que les banques recherchent ses compétences à partir d'autres sources d'acquisition, notamment à l'école. Il est un fait indéniable qu'une génération jeune est mieux scolarisée que la génération précédente. Il est également notoire que les travailleurs accumulent des connaissances et des capacités qui, avec l'expérience, sont valorisées sur le marché du travail. Comme le disent Cawley, Heckman, Lochner et Vytacil (2000), c'est un «*effet âge*».

Toutefois, la relation systématiquement négative entre l'âge et le niveau de compétences semble, plus précisément, être un «*effet temps*» qui se concrétise, d'un

part, par la valorisation de l'éducation et, d'autre part, par le refus de reconnaître l'expérience professionnelle comme une source importante d'acquisition des compétences. L'«*effet temps*» amène également un changement de la valeur des compétences ou, plus précisément, au changement de types des compétences valorisées.

Pour résumer, globalement, nous ne rejetons pas les hypothèses du capital humain. Néanmoins, le modèle canonique n'explique pas le changement de la valeur des compétences dans le temps. En ce sens, le modèle de Mincer n'a pas prévu le changement de la valeur de l'expérience en tant que source d'acquisition des compétences.

2.3.4 L'ancienneté et les compétences spécifiques

En ce qui concerne l'ancienneté, les résultats de la régression suggèrent que l'expérience spécifique favorise l'acquisition des connaissances et des capacités spécifiques et générales. En suivant le tableau 3.7, nous pouvons constater que les coefficients estimés par la variable ancienneté sont significatifs et positifs pour les compétences suivantes:

Tableau 3.7 (6.10) – Coefficient estimé pour l'influence de l'ancienneté sur le niveau de compétences

- Persévérance et orientation vers les résultats	b = 0,02501	t = 2,743
- Capacité d'adaptation	b = 0,01762	t = 2,260
- Coopération	b = 0,02149	t = 2,541
- Adaptation à l'horaire de travail	b = 0,02112	t = 2,351
- Capacité de sélectionner et traiter les informations	b = 0,0193	t = 2,445
- Capacité de résolution de problèmes	b = 0,02394	t = 2,847
- Capacité de transférer et transposer les connaissances et expériences	b = 0,0164	t = 2,105
- Comprendre la spécificité de l'activité bancaire	b = 0,02511	t = 3,443
- Comprendre la stratégie de la banque	b = 0,02074	t = 2,659

Il faut noter que l'ancienneté est plus importante pour comprendre la spécificité de l'activité bancaire (t = 3,443) et elle influence aussi le niveau des capacités cognitives pour mettre en oeuvre la stratégie des banques.

Lorsque l'expérience professionnelle semble une contrainte à l'acquisition des compétences, l'expérience spécifique – l'ancienneté, apparaît être une déterminante fondamentale.

2.3.5 L'emploi et les compétences: les thèses de Thurow

En critiquant la théorie du capital humain, Thurow (1976) a admis l'hypothèse selon laquelle la plupart des compétences cognitives étaient acquises à l'emploi et non apportées sur le marché du travail. Une analyse globale de l'influence du type d'emploi – en général, chargé de clientèle et commerciaux, montre clairement que l'emploi est configuré comme une variable, la plus importante, dans le processus d'acquisition des compétences.

Notons toutefois que l'analyse des résultats par type de compétence relève des particularités relatives à l'intensité d'influence de cette variable. En réalité, l'emploi est plus important pour l'acquisition ou le développement de compétences spécifiques qui sont également stratégiques. Ainsi, les capacités acquises ou développées dans l'emploi de chargé de clientèle sont (tableau 3.8):

Tableau 3.8 (6.11) – Coefficient estimé pour l'influence de l'emploi sur le niveau de compétences

- Capacité de négociation	b = 0,692	t = 9,442
- Capacité de conviction	b = 0,619	t = 8,571
- Orientation vers le client	b = 0,598	t = 8,595
- Coopération	b = 0,470	t = 6,574
- Comprendre la stratégie de la banque	b = 0,520	t = 7,860

Néanmoins, dans le cadre spécifique de cette recherche, il n'est pas possible de comprendre si les chargés de clientèle ont acquis leurs compétences durant l'emploi ou s'ils ont accédé à ce type d'emploi parce qu'ils ont mobilisé les compétences adéquates. La question préalable relative à l'effet de sélection ou à l'effet de production des compétences demeure donc ouverte.

Suite à cette analyse, nous pouvons retenir que les propositions théoriques de Thurow sont valables parce que l'emploi influence l'acquisition des compétences spécifiques, mais aussi des compétences générales, telles que la capacité d'analyse, de résolution des problèmes et de sélection et de traitement de l'information.

Ainsi, en ce qui concerne le modèle du capital humain, il faut souligner que les compétences spécifiques sont acquises durant l'emploi. Finalement, l'éducation et l'emploi paraissent être des sources complémentaires dans le processus d'acquisition des compétences générales et spécifiques. Dans cette perspective, l'entreprise prend en charge les coûts de formation des compétences transférables.

Notons que les compétences de la carte pour chaque banque, que nous avons déjà analysées, suggèrent la possibilité d'une politique de formation de compétences transférables.

Examinons maintenant l'importance de la banque, en tant que variable qualitative dans le modèle d'acquisition et ensuite nous analyserons plus en détail le rôle de chaque banque dans la production des compétences.

2.3.6 L'hétérogénéité de la demande: l'effet entreprise

Les résultats de la régression présentés au tableau 3.5 montrent que les variables de la demande ont des impacts radicalement distincts sur la production de compétences. Certaines banques constituent un obstacle à la production de compétences générales et spécifiques. Par contre l'emploi de chargé de clientèle demeure la source incontournable de l'acquisition.

Dans cette analyse, nous avons posé l'hypothèse que *les banques sont hétérogènes et peuvent contribuer de façon différente au processus de production des compétences*. Nous poursuivrons notre étude par l'analyse de la production de compétences dans les banques B et C, ainsi que dans la banque E que nous avons prise comme référence dans le modèle d'acquisition, présentées et testées dans la section précédente.

3. LES BANQUES ET LES COMPETENCES: L'EFFET DE SELECTION OU DE PRODUCTION

La présente section a pour objet d'examiner le rôle spécifique de chaque banque dans la production/acquisition des compétences. L'analyse menée dans les sections précédentes partait de l'hypothèse selon laquelle les entreprises sont hétérogènes et, par conséquent, participent de façon différente au processus de production/acquisition des compétences.

Deux questions sont à poser, à partir des résultats présentés dans le tableau 3.5:

- *qu'est-ce qui peut expliquer les différents niveaux de compétence mobilisés par les employés dans les banques de l'échantillon? Est-ce que les employés sont différents en ce qui concerne leur niveau de compétence ou s'agit-il encore une fois d'un impact du jugement sur les compétences?*
- *comment éclairer le rôle de la banque dans la production des compétences? Les résultats du modèle d'acquisition montrent que, en comparaison avec la banque E, les banques B et C contribuent négativement à la production des compétences. Comment expliquer alors les niveaux élevés de compétences mobilisées par les employés de la banque B? (Annexe 4)*

Pour analyser le rôle de la banque dans ce processus, il faut donc distinguer la fonction de sélection ou de la production des compétences dans les entreprises². Dans cette perspective, le débat sur la valeur productive ou de signalement s'élargit à l'entreprise. Autrement dit, la discussion sur l'effet de filtre de l'éducation indiquait que le système éducatif filtre les capacités innées des individus. Ainsi, au niveau de l'entreprise, l'idée de filtre se pose dans une logique de sélection des ressources/compétences nécessaires et, à cet égard, l'éducation constitue une source d'information sur ces ressources/compétences acquises par l'individu.

À la rigueur, le concept de compétence permet d'élucider le rôle de l'entreprise ou d'analyser les moyens utilisés par les entreprises pour obtenir les compétences. Nous distinguons particulièrement deux voies d'acquisition des compétences:

- la production des compétences dans la banque elle-même, c'est une production interne;
- ou l'acquisition des compétences dans le marché du travail.

Il faut aussi, identifier les types de compétences que les banques produisent elles-mêmes et celles qui sont acquises sur le marché du travail. Nous voulons ainsi tester les arguments de Becker sur la relation entre les coûts de formation et les types de compétences produites.

Les variables les plus significatives du processus d'acquisition des compétences (modèle d'acquisition) sont, dans cette analyse, la scolarité, l'âge, l'ancienneté et l'emploi.

² Nous pensons que la problématique de l'effet de sélection ou de production des compétences se pose aussi au niveau du type d'emploi occupé. Toutefois, nous ne disposons que des informations concernant les banques. Autrement dit, nous n'avons pas d'information sur l'ancienneté à l'emploi, indispensable à cette analyse. En tout cas, nous aborderons cette question dans le prochain chapitre, à propos des autres formes de valorisation des compétences.

3.1. La production des compétences spécifiques

Avant de présenter les résultats des modèles d'acquisition estimés pour chacune des banques (B, C et E), il nous faut éclaircir les options méthodologiques qui permettent d'évaluer leur rôle. En effet, pour mesurer l'influence de la banque nous avons suivi les apports de Becker et par conséquent nous avons recouru à l'ancienneté des travailleurs dans l'entreprise. Néanmoins, une ancienneté plus longue n'est plus synonyme de compétence, nous avons donc limité l'analyse aux employés moins anciens dans les banques.

On remarque que l'évaluation du rôle des entreprises n'est examiné que pour les employés à l'ancienneté moindre ou égale à dix années, dans la mesure où dans les années quatre-vingt-dix les banques ont mis en avant, plus systématiquement, le nouveau paradigme technique et économique. Par conséquent, ces transformations suivent la demande d'un autre type de compétences.

Le Tableau 3.9 indique les sources d'acquisition/production des compétences spécifiques pour chaque banque.

Tableau 3.9 (6.15) – Les sources d'acquisition de compétences par banque: compétences spécifiques:
Employés à l'ancienneté ≤ 10 ans

COMPETENCES SPECIFIQUES	SOURCES D'ACQUISITION	Banque_B	Banque_C ³	Banque_E ⁴
Connaissances spécifiques	Scolarité	0,07837 (0,038) t = 2,124	0,00737 (0,863) t = 0,173	0,112 (0,003) t = 3,009
	Âge	-0,0185 (0,286) t = -1,077		
	Ancienneté	0,07224 (0,025) t = 2,305	0,05798 (0,076) t = 1,794	0,02421 (0,433) t = 0,788
	Emploi	0,335 (0,120) t = 1,582	0,393 (0,017) t = 2,435	0,535 (0,005) t = 2,875
	R ² A	0,173	0,096	0,134
	N	57	99	105
	Constante	2,262 (0,008) t = 2,745	2,862 (0,000) t = 4,071	1,566 (0,017) t = 2,420

³ Il existe une corrélation entre l'ancienneté et la scolarité (-0,607); e corrélation positive entre ancienneté et l'âge (0,799). Pour cette analyse nous avons remué du modèle l'âge, dans la mesure où l'ancienneté était une variable qui permet d'analyser la fonction de production compétences de l'entreprise.

⁴ Il existe aussi une corrélation négative entre l'âge et la scolarité (-0,575).

Tableau 3.9 (6.15) - Les sources d'acquisition de compétences par banque: compétences spécifiques: employés avec ancienneté ≤ 10 ans (cont.)

COMPETENCES SPECIFIQUES	SOURCES D'ACQUISITION	Banque_B	Banque_C	Banque_E
Capacité de négociation	Scolarité	-0,0106 (0,772) t = -0,292	-0,0394 (0,335) -0,969	0,01514 (0,693) t = 0,396
	Âge	-0,0421 (0,016) t = -2,207		
	Ancienneté	0,08198 (0,010) t = 2,663	-0,037 (0,0234) t = -1,197	-0,0204 (0,521) t = -0,644
	Emploi	0,625 (0,004) t = 3,004	0,774 (0,000) t = 5,012	0,462 (0,018) t = 2,412
	R ² A	0,209	0,185	0,034
	N	57	99	105
	Constante	4,132 (0,000) t = 5,105	3,863 (0,000) t = 5,752	3,316 (0,000) t = 5,009
Capacité de conviction	Scolarité	0,02902 (0,463) t = 0,740	-0,0464 (0,272) t = -1,106	-0,00211 (0,954) t = -0,057
	Âge	-0,0404 (0,032) t = -2,207		
	Ancienneté	0,06586 (0,053) t = 1,976	-0,0394 (0,218) t = -1,239	-0,0299 (0,327) t = -0,984
	Emploi	0,360 (0,116) t = 1,599	0,773 (0,000) t = 4,860	0,468 (0,012) t = 2,547
	R ² A	0,115	0,175	0,039
	N	57	99	105
	Constante	3,540 (0,000) t = 4,039	3,892 (0,000) t = 5,620	3,574 (0,000) t = 5,628
Capacité de conviction	Scolarité	0,02902 (0,463) t = 0,740	-0,0464 (0,272) t = -1,106	-0,00211 (0,954) t = -0,057
	Âge	-0,0404 (0,032) t = -2,207		
	Ancienneté	0,06586 (0,053) t = 1,976	-0,0394 (0,218) t = -1,239	-0,0299 (0,327) t = -0,984
	Emploi	0,360 (0,116) t = 1,599	0,773 (0,000) t = 4,860	0,468 (0,012) t = 2,547
	R ² A	0,115	0,175	0,039
	N	57	99	105
	Constante	3,540 (0,000) t = 4,039	3,892 (0,000) t = 5,620	3,574 (0,000) t = 5,628

Tableau 3.9 (6.15) - Les sources d'acquisition de compétences par banque: compétences spécifiques: employés avec ancienneté ≤ 10 ans (cont.)

COMPETENCES SPECIFIQUES	SOURCES D'ACQUISITION	Banque_B	Banque_C	Banque_E
Persévérance et orientation vers les résultats	Scolarité	-0,00737 (0,836) t = -0,208	-0,0692 (0,082) t = -1,759	0,02939 (0,454) t = 0,751
	Âge	-0,0634 (0,000) t = -3,846		
	Ancienneté	0,08037 (0,010) t = 2,676	-0,03 (0,317) t = -1,006	-0,0281 (0,386) t = -0,870
	Emploi	0,452 (0,030) t = 2,231	0,585 (0,000) t = 3,918	0,500 (0,012) t = 2,550
	R ² A	0,242	0,128	0,054
	N	57	99	105
	Constante	5,019 (0,000) t = 6,358	4,389 (0,000) t = 6,752	3,346 (0,000) t = 4,944
Orientation vers le client	Scolarité	0,0009873 (0,978) t = 0,28	-0,037 (0,367) t = -0,906	0,03622 (0,297) t = 1,048
	Âge	-0,061 (0,000) t = -3,718		
	Ancienneté	0,05847 (0,056) t = 1,957	-0,0737 (0,019) t = -2,378	-0,0275 (0,339) t = -0,962
	Emploi	0,485 (0,020) t = 2,403	0,701 (0,000) t = 4,525	0,425 (0,016) t = 2,456
	R ² A	0,232	0,167	0,064
	N	57	99	105
	Constante	5,109 (0,000) t = 6,506	4,277 (0,000) t = 6,341	3,395 (0,000) t = 5,681
Comprendre la stratégie de la banque	Scolarité	0,06057 (0,846) t = 0,195	0,01807 (0,641) t = 0,468	0,08689 (0,006) t = 2,830
	Âge	-0,043 (0,005) t = -2,962		
	Ancienneté	0,05311 (0,050) t = 2,009	-0,0272 (0,356) t = -0,928	0,00658 (0,796) t = 0,259
	Emploi	0,210 (0,246) t = 1,174	0,575 (0,000) t = 3,929	0,476 (0,003) t = 3,093
	R ² A	0,125	0,127	0,143
	N	57	99	105
	Constante	4,585 (0,000) t = 6,598	3,201 (0,000) t = 5,024	2,345 (0,000) t = 2,830

Source: Enquête "La valorisation des compétences sur le marché du travail", 2001. Seuil de significativité 5%

Dans le cadre spécifique de la relation entre les sources et les compétences produites ou acquises par la banque, nous pouvons classer les banques en deux types:

- celles qui acquièrent les compétences spécifiques du marché du travail, en profitant des investissements des individus en éducation – banques C et E;
- celles qui produisent elles-mêmes les compétences spécifiques, et n’acquièrent sur marché du travail que des compétences dans la production desquelles le système éducatif détient un rôle prépondérant.

Dans ce cas, une analyse plus détaillée des résultats peut éclairer la fonction de sélection ou de production des compétences dans chacune des banques. Plus encore, cette fonction peut également être éclairée par l’analyse du type de compétences produites ou acquises.

Nous avons ainsi les banques C et E qui ne produisent pas elles-mêmes les compétences spécifiques, mais qui sélectionnent les candidats potentiels possédant ce type de compétences, en profitant de la qualité de l’offre extérieure de travail.

Par contre, les compétences spécifiques sont plus particulièrement produites par la banque B. Les coefficients estimés pour la variable ancienneté dans le modèle d’acquisition des capacités de négociation, de conviction, de persévérance et d’orientation au résultat, d’orientation à la clientèle et de compréhension de la stratégie de la banque, qui sont positifs et significatifs, montrent clairement que la banque B participe activement au processus de la production des compétences qui sont centrales pour la poursuite de ses objectifs économiques.

La spécification du rôle de la banque B nous amène ici à valider, partiellement, les propositions de Becker, parce que l’ancienneté, quoique moins importante, permet l’acquisition des compétences spécifiques à ses employés. Il faut ajouter que la banque B favorise aussi l’acquisition des connaissances spécifiques qui sont, en tout cas, essentiellement produites par le système éducatif.

Au-delà de ces conclusions, notons que la banque B recherche délibérément la production des compétences dont elle a besoin, en utilisant une politique de formation orientée vers la transmission des valeurs, de la culture et des objectifs centraux de l’organisation. Les mécanismes de poursuite de la politique de formation sont au nombre de deux:

- une offre systématique de formation pour tous les employés, les actions de formation ayant un caractère de régularité;
- une offre de formation basée sur les nouveaux modèles de formation «*on line*» - «*e-learning*»;

Nous croyons que la banque B souhaite que ses employés assument leurs responsabilités en se formant et en actualisant leurs compétences. Par conséquent, la banque B est peut-être aussi à la recherche des mécanismes qui empêchent la future obsolescence des compétences, actuellement sujet de critiques envers les entreprises.

En ce qui concerne la banque C, la fonction de sélection n'est pas claire, si l'on considère les résultats du modèle d'acquisition pour chaque banque. D'un autre côté, la banque E acquiert, sur le marché du travail, les compétences spécifiques, particulièrement les connaissances techniques spécifiques et la capacité de compréhension de la stratégie de la banque en rentabilisant les investissements faits par les individus. Les coefficients estimés, significatifs et positifs, pour le niveau de scolarité dans le modèle d'acquisition pour cette banque, nous amène à conclure que l'offre extérieure de main-d'œuvre est très importante pour la banque E.

Il faut souligner que la banque présente une proportion très élevée de employés possédant une formation supérieure en gestion bancaire (10,4%) (Annexe 5). Cette constatation renforce les conclusions de notre analyse sur l'acquisition des compétences spécifiques sur le marché du travail.

Il convient aussi d'ajouter l'importance de la politique de recrutement de la banque E. Cette politique est fondée sur les stages qui permettent de constituer une réserve de recrutement de candidats dont les compétences ont fait l'objet d'évaluation.

Les conclusions essentielles à retenir de cette analyse sont les suivantes. En premier lieu, les entreprises (les banques) n'ont pas le monopole de la production des compétences spécifiques. Le système éducatif participe également à ce processus, bien que cette participation soit moins importante. Ainsi, l'hypothèse selon laquelle, *l'éducation et l'activité professionnelle permettent l'acquisition des compétences qui ne sont pas de nature complètement différente* ne doit pas être rejetée.

En deuxième lieu, les entreprises recherchent différemment les compétences dont elles ont besoin. Alors que les arguments théoriques sont favorables à la production des compétences spécifiques dans les entreprises, nous voyons que les entreprises sont hétérogènes et obtiennent les compétences de manière différente. Par conséquent, l'hypothèse selon laquelle *les compétences nécessaires à l'activité économique sont produites tant dans le système éducatif que dans les propres entreprises*, ne doit pas être non plus rejetée.

3.2. La production des compétences générales ou transférables

Dans ce dernier point nous montrons le rôle des entreprises dans la production des compétences générales ou transférables. L'objectif fondamental consiste à examiner, à plusieurs reprises, la conformité des propositions de Becker ainsi que celles de Thurow avec les résultats obtenus au cours de cette recherche (tableau 3.10).

Tableau 3.10 (6.16) – Les sources d'acquisition de compétences par banque: compétences générales ou transférables: employés avec ancienneté ≤ 10 ans

COMPETENCES COGNITIVES	SOURCES D'ACQUISITION	Banque_B	Banque_C	Banque_E
Capacité d'analyse	Scolarité	0,05798 (0,069) t = 1,859	-0,0375 (0,322) t = -0,995	0,09386 (0,004) t = 2,922
	Âge	-0,0437 (0,004) t = -3,002		
	Ancienneté	0,07705 (0,005) t = 2,908	-0,0316 (0,272) t = -1,104	0,04021 (0,133) t = 1,514
	Emploi	0,175 (0,333) t = 0,977	0,451 (0,002) t = 3,146	0,538 (0,001) t = 3,345
	R ² A	0,233	0,068	0,148
	N	57	99	105
	Constante	3,518 (0,000) t = 5,050	3,818 (0,000) t = 6,126	1,917 (0,001) t = 3,451
Capacité de sélectionner et traiter les informations	Scolarité	0,05163 (0,066) t = 1,880	-0,0187 (0,622) t = -0,495	0,09798 (0,004) t = 2,929
	Âge	-0,0514 (0,000) t = -4,012		
	Ancienneté	0,04139 (0,082) t = 1,774	-0,0401 (0,166) t = -1,396	0,02639 (0,342) t = 0,955
	Emploi	0,390 (0,017) t = 2,477	0,584 (0,000) t = 4,067	0,522 (0,002) t = 3,114
	R ² A	0,348	0,124	0,138
	N	57	99	105
	Constante	3,921 (0,000) t = 6,394	3,593 (0,000) t = 5,755	1,989 (0,001) t = 3,439

Tableau 3.10 (6.16) - Les sources d'acquisition de compétences par banque: compétences générales ou transférables: employés avec ancienneté ≤ 10 ans (cont.)

COMPETENCES COGNITIVES	SOURCES D'ACQUISITION	Banque_B	Banque_C	Banque_E
Capacité de résolution de problèmes	Scolarité	0,04995 (0,169) t = 1,395		0,06484 (0,047) t = 2,010
	Âge	-0,0346 (0,043) t = -2,073		
	Ancienneté	0,06732 (0,031) t = 2,214		0,01263 (0,637) t = 0,474
	Emploi	0,07996 (0,699) t = 0,389		0,607 (0,000) t = 3,755
	R ² A	0,104	-0,016	0,135
	N	57		105
	Constante	3,408 (0,000) t = 4,262		2,538 (0,000) t = 4,548
Capacité d'apprentissage	Scolarité	0,086 (0,015) t = 2,529	0,008707 (0,793) t = 0,263	0,02721 (0,349) t = 0,941
	Âge	-0,0472 (0,004) t = -2,978		
	Ancienneté	-0,00292 (0,920) t = -0,101	-0,0349 (0,169) t = -1,387	-0,0312 (0,195) t = -1,306
	Emploi	0,04357 (0,824) t = 0,223	0,240 (0,059) t = 1,910	0,379 (0,010) t = 2,618
	R ² A	0,249	0,035	0,078
	N	57	99	105
	Constante	4,095 (0,000) t = 5,392	3,856 (0,000) t = 7,041	3,785 (0,000) t = 7,570
Capacité de transférer et de transposer les connaissances et les expériences	Scolarité	0,06018 (0,119) t = 1,585	-0,00953 (0,784) t = -0,274	0,06323 (0,039) t = 2,093
	Âge	-0,0374 (0,039) t = -2,115		
	Ancienneté	0,04091 (0,210) t = 1,268	-0,00749 (0,777) t = -0,289	0,0007244 (0,977) t = 0,029
	Emploi	0,232 (0,293) t = 1,063	0,291 (0,030) t = 2,205	0,264 (0,085) t = 1,742
	R ² A	0,118	0,020	0,058
	N	57	99	105
	Constante	3,482 (0,000) t = 4,106	3,490 (0,000) t = 6,082	2,740 (0,000) t = 5,244

Source: Enquête: "La valorisation des compétences sur le marché du travail", 2001. Seuil de significativité: 5%.

En premier lieu, nous constatons la participation du système éducatif à la production des compétences transférables, telle que théoriquement souhaitable. D'une

part, la source d'acquisition de ce type de compétences renvoie aux investissements éducatifs réalisés par les individus. D'autre part, les compétences acquises sont particulièrement des compétences cognitives qui, selon Thurow, sont des capacités qui facilitent l'acquisition des compétences spécifiques.

Il est surprenant de voir que ce type de compétence est également produit dans l'entreprise. En plus de la production des compétences spécifiques, la banque B produit aussi des compétences qui sont transférables. Par exemple, citons la capacité d'analyse, de sélection et traitement des informations et de résolution des problèmes. De cette façon, dans la production des compétences de type cognitif, la banque B et le système éducatif sont des sources qui se complètent plus qu'elles ne s'excluent. De même, les compétences nécessaires à l'activité économique sont produites tant dans le système éducatif que dans les entreprises.

En deuxième lieu, les résultats renforcent l'hypothèse selon laquelle la banque E montre fondamentalement une fonction de sélection des compétences sur le marché du travail. Cette banque, nous l'avons vu, embauche des individus potentiellement détenteurs des compétences spécifiques et également des compétences générales ou transférables. De cette façon, le niveau de compétences présenté par ses employés est particulièrement influencé par le niveau de scolarité et par quatre compétences déterminées: les connaissances techniques spécifiques, la capacité d'analyse, de sélection et de traitement de l'information et finalement de résolution des problèmes. Il faut donc rester attentif à la proportion des employés de formation supérieure non professionnelle dans la banque E (6,5%: 3,9% + 2,6) (Annexe 5).

Concluons ainsi que *les entreprises sont hétérogènes et se distinguent également par la façon dont elles obtiennent les compétences nécessaires*. Nous avons vu que certaines banques produisent elles-mêmes les compétences générales et transférables et cette observation amène à refuser les propositions de Becker, selon lesquelles l'entreprise ne prend pas en charge les coûts de la formation des compétences générales.

A ce propos, Stankiewicz avance l'argument suivant: une politique de formation générale poursuit deux objectifs – constituer un mécanisme pour que l'entreprise puisse se libérer des apprentissages spécifiques et préparer les apprentissages futurs (Stankiewicz, 1995). La formation aux compétences transférables est un investissement effectivement dangereux mais nécessaire comme instrument d'adaptation des travailleurs aux mutations auxquelles les entreprises sont confrontées.

L'analyse de la fonction de sélection ou de production des compétences de la part de l'entreprise, renforce la constatation de Frey et Croce (2001), selon qui la structure du marché du travail dominé par des marchés internes solides n'est plus adaptée aux nécessités des compétences. À partir de leur analyse du secteur financier italien, les auteurs ont conclu que les transformations structurelles entre-temps constatées ont entraîné la demande d'autres compétences, lesquelles ne peuvent plus être obtenues par la logique des marchés internes.

En effet, la production des compétences transférables par l'entreprise et l'acquisition des compétences spécifiques sur le marché du travail contribuent particulièrement à l'affaiblissement de la logique des marchés internes. Elles contribuent également à fragiliser la relation entre les coûts de formation et le type de compétences proposée par Becker. La possibilité de déplacer les compétences d'une entreprise à l'autre, dans laquelle le problème des externalités est posé, ne semble pas affecter les décisions d'investissement de formation de la banque E.

Par contre, la politique de formation est à présent structurée de telle sorte que les employés peuvent prendre la responsabilité de leur formation et d'actualiser leurs compétences. Enfin, la banque B souhaite développer un comportement de recherche pro-active de formation de la part de ses employés.

*

Nous avons, dans ce chapitre, longuement cheminé à la recherche des sources d'acquisition des compétences et finalement retenons les aspects suivants.

Premièrement, les thèses du capital, selon lesquelles l'éducation avait une valeur productive, sont toujours valides. En effet, la pluralité des compétences dont la production est influencée par le niveau de scolarité, est révélatrice quant à la fonction productive de l'éducation.

Deuxièmement, les thèses de Thurow, tant sur le type de capacités produites par l'éducation que sur l'importance de l'emploi dans la production de celles-ci, ne sont pas non plus rejetées. De pair avec les capacités cognitives, l'éducation, comme l'ont démontré Bowles et Gintis, rend possible l'acquisition des capacités et des comportements diminuant les besoins de contrôler les travailleurs pour l'entreprise. Par exemple, citons la capacité de travailler en autonomie et de prendre des responsabilités.

Troisièmement, en ce qui concerne les variables de la demande, le type d'emploi comme l'organisation ont des impacts significatifs sur l'acquisition ou le développement des compétences. Nous dirions même plus, les propositions de Thurow restent valables. Effectivement, pour la plupart des compétences évaluées, l'emploi a une influence décisive et explique la plupart de la variance des niveaux de compétence. Toutefois, la relation entre l'emploi et les compétences n'a pas été complètement élucidée par notre recherche. Autrement dit, nous ne savons pas si les niveaux plus élevés de compétences des travailleurs chargés de clientèle existaient *a priori* et donc s'ils ont influencé l'allocation des travailleurs ou si les travailleurs ont acquis des compétences durant l'emploi. Nous ne savons pas s'ils sont une cause ou un effet de l'allocation aux emplois de chargé de clientèle.

Pour ce qui est de l'influence de l'organisation, nous pensons, d'une part que les résultats montrent l'hétérogénéité de l'organisation, notamment l'impact différent de cette variable sur le processus d'acquisition des compétences. Et, d'autre part, cette hétérogénéité soulève le problème de la fonction de sélection ou de production des compétences par les entreprises. Notre analyse a montré que le débat, au niveau de la fonction productive ou de signalement de l'éducation, s'est maintenant élargi au niveau de l'entreprise. Et la conclusion essentielle à retenir est que certaines banques produisent elles-mêmes des compétences générales et spécifiques et que d'autres acquièrent les deux types de compétences sur le marché du travail.

Ces résultats affaiblissent un peu plus un des piliers fondamentaux des marchés internes – l'importance des qualifications spécifiques en tant que source de la structuration du marché de travail et, par conséquent, source de création des marchés internes. Ils affaiblissent aussi la relation entre le type de formation et les coûts de formation proposée par Becker.

Finalement, concluons ce chapitre en réaffirmant l'importance de l'économie de l'éducation et de la théorie du capital humain, dans la mesure où les résultats suggèrent que ce champ disciplinaire peut encore s'enrichir d'analyses plus approfondies sur le rôle des entreprises dans le processus de production des compétences. Il va de soi qu'il est nécessaire de construire des outils qui permettent d'en savoir plus sur la «*boîte noire*» et de modéliser les phénomènes relatifs à la production des compétences qui apparaissent dans cette boîte.

CHAPITRE 4:

LA VALORISATION DES COMPÉTENCES DANS LE SECTEUR BANCAIRE: LES VARIABLES DE L'OFFRE DU TRAVAIL

Ce chapitre ainsi que le suivant sont consacrés à l'analyse de la valorisation des compétences sur le marché du travail. Le chapitre 4 s'intéressera à l'importance des variables de l'offre du travail, en particulier des compétences, sur la détermination de la rémunération individuelle. Le chapitre 5 sera construit sur le principe d'interdépendance entre les variables d'offre et de demande et visera à montrer comment les caractéristiques des individus et des employeurs peuvent influencer le niveau de rémunération. Il montre l'opposition entre les thèses néo-classiques et les thèses institutionnalistes pour expliquer les différences salariales sur le marché du travail.

En ce qui concerne les variables de l'offre, la question centrale à laquelle nous voudrions répondre est la suivante:

Dans quelle mesure l'employeur, avec ses informations sur les compétences des travailleurs, remplace ou cumule ces informations avec d'autres, notamment les informations sur le capital humain, pour déterminer le niveau de rémunération individuelle?

Comme nous l'avons annoncé précédemment, le modèle d'apprentissage de l'employeur (*employer learning*) reconnaît que l'employeur remplace les informations avec comme conséquence que l'éducation perd de son importance dans le processus de détermination du niveau de salaire après avoir obtenu les informations sur l'expérience des travailleurs.

Nous voudrions montrer l'influence de l'éducation et des compétences sur les différences salariales. Ensuite, nous dégagerons les types de compétences les plus valorisées et finalement nous étudierons d'autres mécanismes de valorisation des

compétences, particulièrement la promotion professionnelle. Cette première analyse nous conduira à mettre en lumière les limites d'une rémunération basée sur les compétences.

1. LES OPTIONS METHODOLOGIQUES, LES HYPOTHESES ET LE MODELE ECONOMETRIQUE

Notre analyse, on le sait, s'inscrit dans le cadre théorique d'appariement (*job matching*). Comme nous l'avons vu, le présupposé central de la théorie renvoie à l'hétérogénéité de l'offre et de la demande. Il faut donc souligner que l'objectif central de notre recherche est de proposer une approche qui permette de saisir la valorisation des différentes dimensions de la compétence individuelle.

Nous aimerions étudier de plus près les règles salariales qui permettent de résoudre les insuffisances du contrat de travail qui est, par nature, incomplet. Nous admettons que les entreprises utilisent les règles salariales pour obtenir l'engagement des travailleurs, en les incitant à mobiliser des comportements nécessaires à l'efficacité économique. Nous pourrions même dire que, à partir de la ligne de recherche clairement conventionnaliste, nous voulons faire le lien entre la valorisation et la production de compétences.

Ajoutons enfin que nous entendons que les processus de production et de valorisation de compétences sont intrinsèquement relationnés. En utilisant une diversité d'instruments, notamment la politique de rémunération, les entreprises mettent en place la production de compétences, en incitant les travailleurs à mobiliser les comportements nécessaires. Contrairement aux propositions de Becker, qui met en avant l'éducation et les compétences en tant que ressources, nous admettons que les compétences sont aussi produites au sein de l'entreprise. C'est pourquoi notre analyse se place du *point de vue de la demande de compétences de la part de l'entreprise et des mécanismes utilisés par celle-ci pour obtenir les compétences nécessaires*.

Pour mener à bien notre entreprise, nous avons suivi les propositions méthodologiques de A. Léné (1999), qui consistent à utiliser l'approche lancastérienne pour analyser les compétences et les emplois. Selon l'approche lancastérienne, les individus et les emplois sont hétérogènes et les caractéristiques individuelles ne sont pas limitées aux variables du capital humain. Plus largement, les théoriciens du capital

humain ont introduit la notion de l'hétérogénéité de la main-d'oeuvre, mais leur analyse des investissements en capital humain demeure, comme le souligne Léné, dans un «schéma d'homogénéité interindividuel».

Pour pallier les insuffisances du modèle du capital humain, nous proposons de développer une analyse lancastérienne des compétences selon laquelle l'offre de travail est considérée comme un vecteur de caractéristiques et non plus comme un *stock* de capital humain homogène. Ainsi, cette approche permet d'appréhender les diverses dimensions de la compétence individuelle. En suivant le raisonnement de Léné (1999), l'individu met en oeuvre l'ensemble de ses caractéristiques productives qui sont regroupées par «paquets» (*bundles*) – hypothèse du *bundling*. C'est-à-dire que l'individu ne peut pas décomposer et recombinaison leurs caractéristiques, «*mais il met en oeuvre l'ensemble de son vecteur de compétences et non telle ou telle de ses caractéristiques productives*» (Léné, 1999: 81).

En ce qui concerne l'analyse empirique, nous étudierons deux mécanismes de valorisation de compétences: d'une part, la rémunération mensuelle et la rémunération flexible et, d'autre part, l'évolution professionnelle.

L'approche envisagée dans cette recherche a pour spécificité de reposer sur des présupposés que nous devons éclairer:

- le travail est décomposé dans un vecteur de caractéristiques productives, lesquelles intègrent l'éducation et l'expérience en tant que ressources, et les compétences. Relativement aux variables du capital humain – l'éducation et l'expérience, nous admettons les présupposés néo-classiques, selon lesquels à chaque année de scolarité ou d'expérience correspond un surcroît de revenu. Nous admettons aussi que ces deux sources –éducation et expérience - permettent aux travailleurs d'acquérir des compétences homogènes. En ce qui concerne les compétences, nous admettons que celles-ci sont le résultat d'un jugement et qu'elles constituent une convention de compétence de l'évaluateur;
- l'individu possède un ensemble de caractéristiques productives, formant des «paquets». D'après l'hypothèse de «*bundling*» de Léné (1999), nous admettons que les travailleurs mobilisent l'ensemble de leurs caractéristiques productives et que c'est en fonction des capacités mobilisées qu'ils sont évalués;
- les entreprises participent dans le processus de production et de valorisation des compétences. Les entreprises sont hétérogènes et valorisent les compétences différentes et de manière différente;

- les emplois sont doublement structurés. En effet, les notions de variabilité et d'élasticité, suggérées par Mandon (1990), montrent que la configuration des emplois est le résultat d'un processus interactif entre les compétences de l'individu et les besoins de l'emploi.

Toutefois, dans l'analyse empirique il est très difficile de distinguer l'influence autonome de l'individu et/ou des facteurs de structuration exogènes. Ainsi, pour modéliser, nous avons adopté la logique d'ajustement des compétences individuelles aux postes de travail, telle que suggérée par Léné. L'auteur admet que le contenu des activités de l'emploi détermine la nature des compétences. Comme nous l'avons déjà souligné dans notre recherche, *nous voudrions identifier les exigences des emplois à partir de la valorisation des compétences qui ont été objet d'évaluation de la part de l'entreprise.*

De cette façon, suite à notre réflexion sur le concept de compétences, nous avons conclu qu'il existe une différence entre le capital humain et les compétences, c'est-à-dire entre la possession de ressources d'une part, la mobilisation d'autre part, et le jugement porté sur les ressources mobilisées. Par conséquent, les ressources se transforment en compétences. En admettant cette différence, notre hypothèse est la suivante:

La rémunération individuelle est influencée non seulement par les différences du capital humain détenu, mais aussi par les niveaux de compétences jugées en situation du travail, ainsi que par les autres caractéristiques individuelles.

Dans notre approche, nous admettons que le capital humain et les compétences sont valorisés indépendamment sur le marché du travail. Par conséquent, les informations sur les compétences, accumulées par l'employeur, sont un élément complémentaire dans la détermination de la rémunération. L'employeur ne remplace pas les informations sur l'éducation par celles sur les compétences, dans le processus de détermination de la rémunération.

Pour tester l'hypothèse de la valorisation autonome de l'éducation et des compétences, nous avons utilisé une méthodologie qui, en utilisant les données de l'enquête, permet d'élargir l'équation salariale aux autres variables de l'offre, notamment, les compétences. Pour analyser l'importance des compétences dans la

détermination de la rémunération individuelle, il nous faut évaluer la relation linéaire entre les compétences et la rémunération, et il faut aussi positionner les compétences dans l'ensemble des autres déterminants de l'offre et de la demande (encadré 4.1).

Encadré 4.1: LA REMUNERATION MENSUELLE

La rémunération individuelle que nous appelons rémunération mensuelle est une variable construite qui intègre les composantes de rémunération suivantes:

Salaire de base + compléments salariaux réguliers + rémunération relative au temps dans l'entreprise

Plus précisément, la rémunération mensuelle n'inclut que les composantes régulières de la rémunération, c'est-à-dire les suppléments perçus mensuellement par le travailleur. Ainsi, les compléments salariaux réguliers renvoient aux suppléments de rémunération relatifs à la flexibilité de l'horaire de travail, à la rémunération du poste et à d'autres suppléments non spécifiés. Les suppléments irréguliers ne sont pas inclus et seront traités séparément, notamment le partage des profits.

En ce qui concerne la dispersion de la rémunération mensuelle dans le secteur bancaire, nous devons souligner que la distribution est très asymétrique.

Tableau 4.1 (7.1) – Analyse descriptive de la rémunération mensuelle dans le secteur bancaire

Statistiques	1985	1992	1998	2001
Moyenne	147560,5	222436,1	225291,4	213164,2
Moyenne tronquée a 5%	147508,1	217126,5	224923,8	209769,7
Médienne	150446,8	195650,9	227509,7	203516,4
Ecart type	32337,35	88330,70	59026,26	55421,57
Skewness	0,760	1,461	1,460	1,272
Kurtosis	25,069	5,101	16,973	3,719

Source: Quadros de Pessoal 1985-1998; Enquête: "La valorisation des compétences sur le marché du travail" 2001

Les différences entre les estimations montrent, en effet, une distribution très asymétrique pour toutes les années avec des différences plus fortes en 1992. Le coefficient de variation (39,7%) indique qu'en 1992, les différences de salaire entre les commerciaux du secteur bancaire étaient plus accentuées.

En partant de l'équation mincérienne, nous introduirons successivement d'autres variables: les compétences rassemblées en composantes principales, l'emploi et l'organisation, afin de déterminer l'importance spécifique des compétences dans l'explication des différences salariales.

2. LA VALORISATION DES COMPETENCES

Chez Abowd et Kramarz, les entreprises utilisent leurs systèmes de rémunération pour composer une main-d'oeuvre avec un profil particulier, en vue de la maximisation du profit (Abowd et Kramarz, 1996). De la même façon, Dominique Eustache admet que, par l'utilisation qu'elles font de leurs politiques salariales, les entreprises envoient des messages aux travailleurs sur les règles de travail (Eustache, 1996).

De toute façon, la relation entre la rémunération et le niveau de compétences ne peut, selon Cappelli, qu'être imparfaite (Cappelli, 1993). Il est intéressant de souligner que la mise en place d'un modèle de compétences n'est pas facile. Pour Cappelli, au-delà du problème méthodologique dû à la disponibilité des données, il faut tenir compte des conditions du marché et des structures économiques qui influencent les décisions sur les politiques salariales.

Pour Eustache, au-delà des messages que les employeurs veulent envoyer, ceux-ci ne savent pas, *a priori*, comment les travailleurs vont réagir à ces messages.

2.1. Les compétences en composantes principales

Dans le chapitre précédent, nous avons utilisé l'information sur chacune des compétences séparément. Nous allons maintenant réduire les informations sur les compétences, en utilisant la technique de l'analyse en composantes principales.

Tableau 4.2 (7.5) - Facteurs à partir de l'analyse en composantes principales

	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5
Connaissances techniques générales	0,443	0,117	8,593E-02	0,647	0,128
Connaissances techniques spécifiques	0,680	0,106	6,477E-02	0,317	0,199
Connaissances de langues étrangères	4,633E-02	0,172	1,617E-02	0,783	0,121
Relations avec les collègues	0,243	0,196	0,259	0,161	0,787
Travail en équipe	0,263	0,370	0,388	0,220	0,628
Communication	0,366	0,480	5,847E-02	0,246	0,487
Volonté d'aider les autres	0,248	0,323	0,457	0,173	0,588
Capacité de Négociation	0,325	0,794	0,132	0,159	0,235
Capacité de conviction	0,368	0,751	7,588E-02	0,126	0,275
Persévérance et orientation vers les résultats	0,452	0,619	0,323	0,112	0,132
Orientation vers le client	0,329	0,661	0,267	0,218	0,274
Capacité de travailler en autonomie	0,760	0,309	0,131	-5,625E-02	0,188
Capacité de prendre des responsabilités	0,709	0,271	0,200	-6,342E-02	0,306
Capacité d'adaptation	0,528	0,365	0,300	0,368	0,295
Capacité d'innovation	0,587	0,454	0,190	0,290	0,203

Tableau 4.2 (7.5) - Facteurs à partir de l'analyse en composantes principales (cont.)

	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5
Réceptivité à l'apprentissage	0,381	0,353	0,526	0,434	0,220
Effort d'apprentissage	0,373	0,385	0,489	0,413	0,182
Respecter les règles et les procédures	0,479	0,244	0,490	7,102E-02	0,119
Coopération	,362	0,522	0,487	0,224	0,266
Adaptation à l'horaire de travail	0,113	0,245	0,738	0,187	0,221
Ponctualité	0,155	8,281E-03	0,789	-8,025E-02	0,153
Planifier et organiser le travail	0,609	0,349	0,304	0,207	5,912E-02
Utiliser les systèmes informatiques	0,520	0,168	0,231	0,472	0,191
Capacité d'analyse	0,743	0,285	0,191	0,273	0,146
Sélectionner et traiter des informations	0,641	0,398	0,185	0,315	0,141
Capacité de résolution de problèmes	0,728	0,324	0,235	0,173	0,143
Capacité d'apprendre	0,559	0,289	0,333	0,417	0,252
Transférer et transposer les connaissances et expériences	0,690	0,322	0,180	0,253	0,227
Comprendre la spécificité de l'activité bancaire	0,589	0,474	0,235	0,253	9,597E-02
Comprendre la stratégie de la banque	0,458	0,575	0,350	0,280	9,672E-02

Note: variance expliquée par les facteurs: 1° = 56,3%; 2° facteur = 5,4%; 3° facteur = 4,0%; 4° facteur = 3,5%; 5° facteur = 2,6%; variance total = 71,73%; KMO = 0,974, teste de Bartlett = 13715,154, rotation varimax, signifiante = 0,000.

Le résultat du regroupement est le suivant:

Tableau 4.3 (7.6) – Compétences groupées en composantes

1 – Compétences cognitives	Connaissances techniques spécifiques Capacité de travailleur en autonomie Capacité de prendre des responsabilités Capacité d'adaptation Capacité d'innovation Planifier et organiser le travail Capacité d'analyse Capacité de sélectionner et de traiter les informations Capacité de résolution des problèmes Capacité d'apprentissage Transférer et transposer les connaissances et expériences Comprendre la spécificité de l'activité bancaire
2 - Compétences (spécifiques) stratégiques	Capacité de négociation Capacité de conviction Persévérance et orientation vers les résultats Orientation vers le client Comprendre la stratégie de la banque
3 – Comportements vers l'organisation	Réceptivité à l'apprentissage Effort d'apprentissage Respecter les règles et les procédures Coopération Adaptation à l'horaire de travail Ponctualité
4 – Connaissances générales	Connaissances techniques générales Connaissances de langues étrangères Utiliser les systèmes informatiques
5 – Comportements envers les autres	Relations avec les collègues Travail en équipe Communication Volonté d'aider les autres

Comme nous pouvons observer, les compétences de type cognitif expliquent la plupart de la variance du niveau de compétence des employés des banques de l'échantillon. C'est à dire que les employés se distinguent fondamentalement par leurs capacités de travailleur en autonomie, d'analyse, de résolution de problèmes et de prendre des responsabilités et risques de ses décisions. Ainsi que d'autres capacités cognitives et encore les connaissances techniques spécifiques.

2.2. La relation entre les compétences et la performance

D'après les controverses théoriques sur la relation entre les compétences et la performance des travailleurs, nous avons développé deux équations pour vérifier empiriquement la relation. Le tableau 4.4 systématise les résultats.

Tableau 4.4 (7.7) - Compétences et Performance: modèle estimé pour les déterminants de la performance individuelle

Modèle	Modèle P1		Modèle P2	
Années de scolarité			0,0115 (0,414)	t = 0,817
Expérience			0,0104 (0,106)	t = 1,612
Ancienneté			0,001143 (0,865)	t = 0,169
Cognitives	0,414 (0,000)	t = 17,630	0,422 (0,0009)	t = 17,060
Spécifiques	0,384 (0,000)	t = 16,127	0,393 (0,0009)	t = 15,603
Comportements vers l'organisation	0,305 (0,000)	t = 12,667	0,317 (0,000)	t = 12,450
Connaissances générales	0,163 (0,000)	t = 6,804	0,222 (0,000)	t = 6,858
Comportements envers les autres	0,240 (0,000)	t = 10,056	0,245 (0,000)	t = 9,621
N	509		470	
Constante	3,580 (0,000)	t = 149,830	3,250 (0,000)	t = 14,117
R ² A	0,627		0,632	

Variable dépendante: contribution individuelle, mesurée à partir de l'échelle de 1 (très faible) à 5 (très bien)

Source: Enquête: "La valorisation des compétences sur le marché du travail", 2001. Seuil de significativité: 5%.

La réponse est évidente car le résultat indique qu'il existe une relation forte entre les compétences, de tout type, et la contribution individuelle. D'ailleurs, la scolarité n'est pas statistiquement significative pour expliquer les différences de contribution individuelle. Nous croyons que l'influence sera indirecte car elle produit des compétences qui sont déterminantes sur le niveau de contribution.

Nous avons mis en évidence la relation entre les compétences et la performance de laquelle il ressort de façon explicite que les compétences représentent une approche – *proxy*, de la performance individuelle. Ainsi, la variable «*contribution individuelle*» ne sera pas incluse dans les modèles de valorisation de compétences.

2.3. L'impact des compétences

Bien que les limites de la relation entre la rémunération et les compétences soient reconnues, nous voudrions évaluer l'intensité de cette relation et, par conséquent, juger les thèses sur la difficulté de mise en place d'une politique de rémunération basée sur les compétences. Ainsi, notre modèle économétrique (**modèle 1**) présente la configuration suivante:

$$\lg rm_i = b_0 + \sum_{j=1}^n b_j x_{ji} + e_i$$

le logarithme de la rémunération mensuelle est une fonction linéaire des compétences mobilisées et jugées par la hiérarchie. Dans notre modèle, les compétences intègrent diverses dimensions, notamment, la dimension cognitive, stratégique ou spécifique, relationnelle et théorique.

L'importance de notre équation salariale est de déterminer plus précisément la variance salariale expliquée par les compétences. Par conséquent, nous pouvons en tirer des conclusions sur la mise en place, ou les difficultés de mise en place, du modèle de rémunération basée sur les compétences, dans un secteur d'activité où la notion est couramment utilisée.

Du point de vue d'une analyse restrictive, la contribution des compétences à l'explication des différences salariales est limitée (tableau 4.5).

Tableau 4.5 (7.8) – La valorisation des compétences: modèle estimé pour les déterminants de la rémunération mensuelle

Modèle	Modèle 4		Modèle 5		Modèle 6	
Années de scolarité			0,03099 (0,000)	t = 6,596	0,03033 (0,000)	t = 6,224
Expérience			0,03905 (0,000)	t = 12,636	0,03849 (0,000)	t = 11,377
Expérience ²			-0,0004624 (0,000)	t = -6,998	-0,000472 (0,000)	t = -6,895
Ancienneté					0,001296 (0,583)	t = 0,550

Tableau 4.5 (7.8) – La valorisation des compétences: modèle estimé pour les déterminants de la rémunération mensuelle (cont.)

Modèle	Modèle 4		Modèle 5		Modèle 6	
Cognitives	0,05523 (0,000)	t = 5,277	0,04912 (0,000)	t = 6,044	0,04865 (0,000)	t = 5,901
Spécifiques	0,02411 (0,023)	t = 2,286	0,0381 (0,000)	t = 4,580	0,0393 (0,000)	t = 4,686
Comportements vers l'organisation	-0,033 (0,002)	t = -3,085	-0,003058 (0,717)	t = -0,362	-0,002072 (0,808)	t = -0,243
Connaissances générales	-0,0697 (0,000)	t = -6,636	0,01522 (0,146)	t = 1,458)	0,01728 (0,102)	t = 1,641
Comportements envers les autres	-0,0142 (0,177)	t = -1,352	0,007283 (0,379)	t = 0,880	0,004916 (0,560)	t = 0,583
N	480		459		447	
Constante	12,233 (0,000)	t = 1140,247	11,364 (0,000)	t = 139,043	11,374 (0,000)	t = 134,772
R ² A	0,151		0,528		0,524	

Variable dépendante: logarithme de la rémunération mensuelle

Source: Enquête: "La valorisation des compétences sur le marché du travail", 2001; Seuil de significativité: 5%.

En effet, en soi, les compétences n'expliquent seulement que 15,1% de la variance salariale alors que ce sont les compétences de type cognitif qui sont les plus importantes (modèle 1). La question posée ici est la suivante: *est-ce que nous sommes en train d'assister à une nouvelle configuration de la politique salariale dans le secteur bancaire?* La réponse demande une analyse plus détaillée des options de la politique salariale pour chacune des banques de l'échantillon. Nous allons, dans le chapitre suivant, développer cette analyse.

2.4. Équation de Mincer et les compétences

L'élargissement de l'équation de Mincer au vecteur des caractéristiques individuelles, notamment les ressources en capital humain et les compétences, nous donne des meilleurs résultats sur les différences salariales que nous avons trouvées (Encadré 4.2).

Encadré 4.2:**CAPITAL HUMAIN GENERAL ET SPECIFIQUE: MODELE ESTIME POUR LES DETERMINANTS DE LA REMUNERATION MENSUELLE**

Le tableau montre l'influence des variables du capital humain sur la rémunération mensuelle pour 1985, 1992, 1998 et 2001.

Tableau 4.6 (7.4) - Capital humain général et spécifique: modèle estimé pour les déterminants de la rémunération mensuelle

Modèle	1985	1992	1998	2001
Années de scolarité	0,01297 (0,000) t = 36,343	0,03639 (0,000) t = 39,867	0,01545 (0,000) t = 28,521	0,03162 (0,000) t = 7,163
Expérience	0,02243 (0,000) t = 84,379	0,02194 (0,000) t = 34,690	0,02760 (0,000) t = 84,245	0,03747 (0,000) t = 11,685
Expérience ²	-0,000249 (0,000) t = -45,373	-0,000234 (0,000) t = -17,807	-0,000369 (0,000) t = -66,753	-0,000526 (0,000) t = -8,220
Ancienneté	0,005495 (0,000) t = 66,449	-0,0000844 (0,728) t = -0,348	0,002880 (0,000) t = 12,990	0,004072 (0,071) t = 1,808
N	31873	31825	32914	521
Constante	10,364 (0,000) t = 2199,781	11,521 (0,000) 880,742	11,726 (0,000) t = 1309,167	11,364 (0,000) t = 145,598
R ² A	0,499	0,102	0,359	0,476
Durbin-Watson ¹	1,625	0,470	1,418	1,260

Variable dépendante: logarithme de la rémunération mensuelle

Source: Quadros de Pessoal, 1985-1998 e Enquête "La valorisation des compétences sur le marché du travail" 2001; Seuil de significativité: 5%.

Il apparaît donc que les variables de l'offre perdent leur pouvoir explicatif, particulièrement en 1992, mais il s'agit d'un déclin marqué entre 1985 et 1998. C'est à dire que l'équation de Mincer donne des résultats plus satisfaisants en 1985 qu'en 1998.

L'importance de l'ancienneté a également décliné, mais elle demeure déterminante. Ce phénomène peut être rattaché aux contraintes institutionnelles – Accord Collectif de Travail du secteur, qui prescrit l'évolution des salaires à l'ancienneté. Les promotions salariales à l'ancienneté sont ainsi automatiques et liées au temps de travail dans la banque.

Il faut aussi retenir que l'année 1992 est particulière parce que une seule banque – la banque 41 - influence vraiment les résultats. En ré-analysant les données de 1992, avec et sans la banque 41, nous constatons que la variance expliquée par le modèle de Mincer s'améliore légèrement – 15,1%, et l'ancienneté devient significative et positive.

¹ Excluant la banque Banco 41, la valeur de la statistique de Durbin-Watson est de 1,184.

Tableau 4.7 (7.8) – La valorisation des compétences: modèle estimé pour les déterminants de la rémunération mensuelle

Modèle	Modèle 1		Modèle 2		Modèle 3	
Années de scolarité			0,03099 (0,000)	t = 6,596	0,03033 (0,000)	t = 6,224
Expérience			0,03905 (0,000)	t = 12,636	0,03849 (0,000)	t = 11,377
Expérience ²			-0,0004624 (0,000)	t = -6,998	-0,000472 (0,000)	t = -6,895
Ancienneté					0,001296 (0,583)	t = 0,550
Cognitives	0,05523 (0,000)	t = 5,277	0,04912 (0,000)	t = 6,044	0,04865 (0,000)	t = 5,901
Spécifiques	0,02411 (0,023)	t = 2,286	0,0381 (0,000)	t = 4,580	0,0393 (0,000)	t = 4,686
Comportements vers l'organisation	-0,033 (0,002)	t = -3,085	-0,003058 (0,717)	t = -0,362	-0,002072 (0,808)	t = -0,243
Connaissances générales	-0,0697 (0,000)	t = -6,636	0,01522 (0,146)	t = 1,458	0,01728 (0,102)	t = 1,641
Comportements envers les autres	-0,0142 (0,177)	t = -1,352	0,007283 (0,379)	t = 0,880	0,004916 (0,560)	t = 0,583
N	480		459		447	
Constante	12,233 (0,000)	t = 1140,247	11,364 (0,000)	t = 139,043	11,374 (0,000)	t = 134,772
R ² A	0,151		0,528		0,524	

Variable dépendante: logarithme de la rémunération mensuelle

Source: Enquête: "La valorisation des compétences sur le marché du travail", 2001; Seuil de significativité: 5%.

Le modèle du capital humain expliquait, en 2001 et pour les données de l'échantillon, presque 48% de la variance salariale (voir tableau 4.6). Avec les compétences dans la régression, il est possible d'affiner les résultats, parce qu'avec les compétences, la variance salariale expliquée est de 52,8% (voir tableau 4.7). Autrement dit, le modèle de Mincer avec les compétences débouche sur la conclusion de l'importance des connaissances et des capacités mobilisées et jugées dans la détermination de la rémunération (modèle 2).

Nous croyons qu'il est souhaitable d'analyser plus en détail les résultats. Il faut aussi expliquer la valorisation des compétences de type cognitif. L'analyse sera donc centrée sur le modèle 2 et 3.

a) La scolarité et les compétences

La discussion théorique nous a fourni un cadre pour l'analyse de l'impact autonome ou corrélatif de l'éducation et des compétences. Comme nous l'avons vu, chez Bowles, Gintis et Osbourne (2001), l'éducation détient une importance autonome

sur les salaires, que la valeur productive de l'éducation ne se restreint pas à la production de capacités cognitives.

D'autre part, pour Cawley, Heckman, Lochner et Vytacil (2000), il n'est pas possible de discerner les effets séparés de l'éducation et des capacités cognitives sur les salaires, parce que l'éducation et les capacités cognitives sont profondément corrélatives.

En premier lieu, pour les données de 2001, le coefficient estimé pour la variable éducation subit un changement très faible lorsque l'on passe du modèle de Mincer: (voir encadré) au modèle 2 (modèle de Mincer avec les compétences – voir tableau 4.7). Comme on le voit, le changement n'est pas significatif, et donc l'hypothèse selon laquelle l'employeur remplace les informations ne se vérifie pas. Suite à cette analyse, on constate que l'éducation détient une valeur sur le marché du travail et que cette valeur ne change que légèrement quand on contrôle l'effet des compétences sur l'équation salariale. Le rendement de l'éducation est alors stable, même en considérant les autres dimensions de la compétence.

En deuxième lieu, ces mêmes résultats permettent d'affirmer que les compétences et l'éducation apportent des contributions indépendantes à l'explication des différences salariales. D'après notre modèle 2 (Tableau 4.7), l'éducation, mesurée par le nombre d'années de scolarité, a une influence indépendante de celle des compétences cognitives. Pour corroborer l'observation, il faut souligner la non-colinéarité entre l'éducation et les compétences cognitives et le changement très léger du coefficient estimé de l'éducation.

Le même raisonnement est valable pour l'ancienneté: le coefficient de l'éducation baisse légèrement dans le modèle 3. Nous avons ainsi retenu que l'éducation est un facteur plus déterminant que les compétences et cette conclusion peut être confirmée à partir des coefficients standardisés plus élevés pour la variable éducation ($\beta_{escol} = 0,354$; $\beta_{cogn} = 0,197$).

Nous pouvons même renforcer cette idée en comparant la variance expliquée pour chacune des variables: l'éducation explique presque 8,1% de la variance salariale et les compétences presque 7,4%.

En troisième lieu, en ajoutant aux résultats du modèle économétrique nos entretiens avec les interlocuteurs des banques, nous notons que la source principale d'acquisition des compétences dans le secteur bancaire est de plus en plus l'éducation.

Les résultats reflètent les critères d'embauche dans le secteur qui favorisent les formations supérieures professionnelles.

La conclusion la plus importante à retenir de notre recherche empirique tient à la valeur productive de l'éducation qui n'est pas refusée, et est indépendante de la valeur des compétences sur le marché du travail. C'est pourquoi nous ne rejetons pas l'hypothèse selon laquelle *la rémunération individuelle est déterminée non seulement par les différences de capital humain détenu, mais aussi par le niveau des compétences évaluées en situation du travail*. Et les impacts du capital humain et des compétences sont autonomes, ce qui veut dire que les ressources produites par l'éducation sont valorisées en soi sur le marché du travail et que les compétences sont valorisées indépendamment des ressources auxquelles elles sont associées.

b) Le type de compétences valorisées

En ce qui concerne le type de compétences qui influencent le niveau de rémunération, les plus importantes sont celles de type cognitif. D'après la recherche CHEERS, les compétences de type cognitif, notamment le raisonnement économique, la capacité à apprendre et les compétences analytiques sont valorisées en troisième lieu (Paul, 2002). Les plus valorisées sont les compétences informatiques et la maîtrise d'une langue étrangère.

L'analyse faite à partir des données de 2001 montrent que les compétences de type cognitif sont les plus importantes dans l'ensemble des compétences évaluées. L'importance significative des compétences transférables ou transversales indique, en effet, que les entreprises tendent à valoriser les compétences qui peuvent être mobilisées dans d'autres entreprises. C'est dans ce cadre qu'on doit placer les contributions de Stankiewicz, comme le montre le titre de l'article: *«De la productivité marginale au coût d'adaptation. Autre critère, nouveaux principes»* (Stankiewicz, 1998).

Dans un système productif où la fonction de production est indéfinie et l'activité professionnelle concerne une activité de résolution de problèmes, il devient nécessaire de changer le critère pour mesurer l'efficacité. Dans ce contexte, Stankiewicz propose le remplacement de la référence traditionnelle – la productivité marginale, par un nouveau critère, le coût d'adaptation.

À notre avis, la valorisation salariale des compétences cognitives, qui sont transférables, semble particulièrement associée, à deux motivations qui sont

intrinsèquement liées. D'une part, les entreprises ont besoin de construire des outils destinés au développement d'autres capacités techniques et spécifiques qui contribuent à augmenter la productivité du travail. D'autre part, elles ont besoin de réduire les coûts d'adaptation inhérents à une activité professionnelle indéfinie et complexe.

De plus, au contraire des suggestions de Stankiewicz (1998) et aussi de Bowles et Gintis (2000), concernant les explications sur la relation entre le niveau de scolarité et le salaire, dans notre recherche, les compétences de type social ou relationnel ne sont pas statistiquement significatives dans la détermination du niveau salarial. L'argument de Bowles et Gintis était le suivant: la scolarité a de l'effet sur les normes et les préférences individuelles, en permettant de réduire les problèmes d'incitations et de discipline de travail (Bowles et Gintis, 2000).

Ainsi, contrairement à leurs conclusions, les résultats de notre analyse montrent que, d'une part, la scolarité n'a aucun impact dans la production des compétences sociales et relationnelles. Et d'autre part, dans la régression salariale, ce type de compétences n'a pas, au niveau statistique, d'impact sur les différences salariales.

Toutefois, le cadre spécifique du principe de l'«*incentive enhancing preferences*», est lié, selon nous, à la capacité de travailler en autonomie et de prendre des responsabilités et des risques. Ces compétences permettent de résoudre les insuffisances des contrats du travail. Par conséquent, nous admettons que leurs conclusions sont, en partie, acceptables et qu'elles sont liées à celles-ci.

En même temps, soulignons que nous ne voulons pas discuter que ce type de compétences n'est pas valorisé sur le marché du travail. Par contre, en ce qui concerne les comportements constituant les «*comportements vers l'organisation*», notamment la coopération qui est, dans beaucoup d'entreprises, rémunérée d'avance. Il faut retenir que les banques pratiquent la rémunération de la flexibilité de l'horaire de travail sous la forme d'une rémunération régulière payée mensuellement – *prime à l'exemption d'horaire de travail*, ou sous la forme de paiement d'heures supplémentaires.

Une ultime observation montre des résultats surprenants. En effet, la capacité de travailler en équipe et la capacité de communication, qui sont envisagées comme des capacités importantes dans le secteur bancaire, ne sont pas statistiquement significatives dans la détermination de la rémunération.

Rappelons, pour finir, que la tendance d'éloignement des modèles tayloristes au profit des modèles alternatifs ne s'accompagne pas de reconnaissance salariale de ces mêmes modèles. Aux côtés du besoin de moderniser l'organisation, il subsiste des

dilemmes au niveau de la politique salariale, là où transparaissent des tendances à l'individualisation. Celles-ci peuvent, elles-mêmes, remettre en question la construction d'un travail en équipe.

3. D'AUTRES MODES DE VALORISATION DES COMPETENCES: LE PARTAGE DES PROFITS

Le débat sur les moyens utilisés par les entreprises à la recherche de travailleurs occupe une place essentielle dans la littérature en gestion des ressources humaines. Au vu des mécanismes d'engagement, il apparaît en effet que le partage des profits est un outil utilisé par les entreprises pour lier le rendement du travail aux résultats de l'entreprise.

Dans l'analyse qui fait l'objet de cette section, nous voudrions rendre compte des déterminants essentiels qui influencent les décisions sur la valeur de la participation, c'est à dire, le partage individuel du «gâteau». Nous voudrions également confronter les déterminants de la rémunération mensuelle avec ceux de le partage des profits.

Il va sans dire que le partage des profits constitue l'une des composants de la rémunération flexible, payée en général annuellement, qui tend à s'étendre à une large proportion de travailleurs. Disons d'abord que cette pratique salariale tend à se généraliser dans le secteur bancaire. Il s'agit, en effet, de rattacher une partie de la rémunération individuelle aux résultats économiques de la banque - ceux-ci sont relatifs aux ventes des produits et services, à la rentabilité de ceux-ci, à la captation de clientèle, des ressources et des crédits, pour n'en citer que quelques-uns. Logiquement, c'est en soi une rémunération temporaire dans la mesure où elle rémunère la performance individuelle sur un temps déterminé.

Remarquons que nos interlocuteurs ont mis l'accent sur les problèmes rencontrés pour mesurer ces résultats (*i.e.* la contribution individuelle) - celle-ci étant rattachée aux caractéristiques des produits (ou des services) - ainsi que sur la difficulté de séparer les contributions et les responsabilités individuelles.

A ce propos, il faut souligner que nous émettons des réserves relativement à l'impact du jugement des compétences ou du jugement de la contribution/performance à la rémunération. Nous n'avons pas réussi à établir si la rémunération constitue une compensation relative à la mobilisation des compétences ou une rémunération de la

performance. Il va sans dire que la performance et les compétences sont intimement liées. Et, finalement, il faut retenir que les décisions sur le partage des profits sont prises en se basant sur l'évaluation de la performance/compétences.

3.1. L'importance de le partage des profits sur la rémunération individuelle

Avant d'aborder les déterminants de la participation, il faut mesurer le poids spécifique de le partage des profits dans la rémunération globale du travailleur dans le secteur bancaire. Nous voulons, essentiellement, spécifier la part de revenu provenant de le partage des profits, en la comparant avec le revenu annuel perçu par le travailleur.

Le tableau 4.8 montre le poids de la rémunération perçue sous forme de participation aux résultats par rapport au revenu annuel:

Tableau 4.8 (7.9) – Proportion de le partage des profits relativement à la rémunération individuelle annuelle

Tranches de proportion	N	%	% cumulée
Jusqu'à 5%	65	19,3	19,3
de 5 à 10%	189	56,3	75,6
de 10,1 à 15%	66	19,6	95,2
de 15,1 à 20%	14	4,2	99,4
>20%	2	,6	100,0
Total	336	100,0	

Source: Enquête: "La valorisation des compétences sur le marché du travail", 2001

Les résultats indiquent que la valeur de le partage des profits représente soit plus de la moitié du surcroît soit une rémunération mensuelle supplémentaire par an. On peut noter que 56,3% des travailleurs perçoivent une rémunération variable dont la valeur dans le revenu annuel varie entre 5 et 10%.

À présent, nous allons examiner quels sont les déterminants principaux de la valeur de le partage des profits dans le secteur bancaire.

3.2. Les déterminants de le partage des profits

Comme pour la détermination de la rémunération mensuelle, nous proposons la régression, où nous avons mis en relation le logarithme de la valeur de le partage des profits, d'une part et les variables de l'offre, la scolarité, l'expérience professionnelle, l'ancienneté et les compétences des individus, d'autre part. L'équation est donc la suivante:

$$\lg partic_i = b_0 + \sum_{j=1}^n b_j x_{ji} + e_i$$

Toutefois, pour mieux comprendre l'impact des déterminants de l'offre, nous proposons une comparaison entre les déterminants de la rémunération mensuelle et ceux de le partage des profits. Pour cette analyse, n'ont été retenus que les travailleurs qui ont perçu une rémunération supplémentaire relative au partage des profits.

Les résultats sont systématisés au tableau 4.9 et les coefficients à analyser sont les coefficients standardisés (beta).

Tableau 4.9 (7.12) - Modèle estimé pour les déterminants de la rémunération mensuelle et participation aux résultats: coefficients standardisés (beta) do modèle du capital humain

Modèle	Rémunération mensuelle (logarithme)	Participation aux résultats (logarithme)
Années de scolarité	0,300 (0,000)	0,237 (0,011)
Expérience	1,589 (0,000)	0,349 (0,234)
Expérience ²	-0,862 (0,000)	-0,023 (0,925)
Ancienneté	0,110 (0,332)	-0,222 (0,139)
R ² A	0,438	0,014
N	321	322
Constante	11,593 (0,000)	11,621 (0,000)

Variable dépendante: logarithme de la rémunération mensuelle e de la valeur de le partage des profits.

Source: Enquête: "La valorisation des compétences sur le marché du travail", 2001 ; Seuil de significativité: 5%.

Ces résultats permettent d'éclairer sous un jour nouveau l'importance des variables du capital humain et la valorisation des ressources qui les sous-tend. Il faut noter que les variables du capital humain n'ont absolument pas expliqué la variance de la valeur de le partage des profits. Ce qui est important à retenir est que, d'une part, les variables du capital humain sont clairement déterminantes dans la rémunération

mensuelle, et, que d'autre part elles n'ont pas d'influence sur la rémunération flexible. Pour surprenant que cela puisse paraître, l'expérience professionnelle n'est pas statistiquement significative et l'éducation est la seule variable du capital humain qui ait de l'impact sur les décisions de la définition de le partage des profits.

Avant de conclure notre analyse, signalons que nous avons cherché à préciser les relations entre la rémunération variable et les compétences en intégrant celles-ci dans l'équation du capital humain. Le raisonnement est le même: nous comparons les déterminants de la rémunération régulière et ceux de la rémunération variable (tableau 4.10).

Tableau 4.10 (7.13) - Modèle estimé pour les déterminants de la rémunération mensuelle et de le partage des profits: coefficients standardisés (beta) du modèle du capital humain et des compétences

Modèle	Rémunération mensuelle (logarithme)	Participation aux résultats (logarithme)
Années de scolarité	0,291 (0,000)	0,210 (0,023)
Expérience	1,651 (0,000)	0,510 (0,070)
Expérience ²	-0,751 (0,000)	0,109 (0,648)
Ancienneté	0,017 (0,890)	-0,400 (0,006)
Cognitives	0,167 (0,000)	0,328 (0,000)
Spécifiques/stratégiques	0,169 (0,000)	0,211 (0,000)
Comportements vers l'organisation	0,079 (0,082)	0,209 (0,000)
Comportements envers les autres	-0,025 (0,574)	-0,111 (0,042)
Connaissances générales	0,070 (0,194)	0,118 (0,070)
R ² A	0,474	0,238
N	270	271
Constante	11,567 (0,000)	11,586 (0,000)

Variable dépendante: logarithme da rémunération mensuelle et de la valeur de le partage des profits.

Source: Enquête: "La valorisation des compétences sur le marché du travail", 2001; Seuil de significativité: 5%.

Nous retrouvons donc des particularités suivantes. En premier lieu, les variables de l'offre fournissent des explications plus intéressantes à la variance de la rémunération mensuelle qu'à celle de le partage des profits. Les différences de R²A mettent en évidence l'importance des caractéristiques individuelles pour la détermination de la rémunération et elles suggèrent finalement l'existence éventuelle d'autres facteurs qui peuvent influencer la valeur de la participation. Peut-être s'agit-il d'une influence des caractéristiques de la demande.

En deuxième lieu, en contrôlant l'effet des compétences, l'expérience professionnelle devient significative comparativement au modèle précédent (modèle du capital humain, tableau 4.10). Malgré cela, l'importance de l'expérience est très réduite dans la détermination de la valeur de le partage des profits. Il convient cependant de noter que l'éducation demeure significative et nous retrouvons donc la corroboration de l'hypothèse de l'effet autonome de l'éducation et des compétences, dans ce cas pour la rémunération flexible.

En troisième lieu, l'ancienneté devient significative dans la détermination de la valeur de le partage des profits. Plus précisément, l'ancienneté n'est pas importante pour la rémunération mensuelle, mais elle est négativement corrélative à la valeur de le partage des profits. Ainsi, il apparaît que les entreprises favorisent, à partir de la rémunération flexible, les travailleurs moins anciens ou plus jeunes.

On peut d'ailleurs se demander *si les règles d'individualisation de rémunération se superposent aux critères d'efficacité économique de l'entreprise?*

Il va sans dire que le partage des profits constitue une «rétribution-performance», mais le calcul est en général effectué à partir de la rémunération de base. Ainsi la valeur est-elle définie comme un pourcentage de rémunération fixe, celle-ci ayant déjà inclus l'importance de l'expérience. À présent le coefficient statistiquement significatif de l'expérience pour le partage des profits semble plus refléter l'effet de l'expérience professionnelle sur la rémunération mensuelle que la valorisation de l'expérience par la rémunération de la contribution individuelle.

En quatrième lieu, les compétences sont les plus déterminantes dans la valeur de le partage des profits que dans la rémunération mensuelle. En outre, ce sont encore une fois les compétences de type cognitif qui sont les plus importantes, mais également les compétences spécifiques/stratégiques. Et enfin, les comportements à l'égard de l'organisation sont également déterminants.

Pour mettre en lumière ces résultats, il faut retenir que la valeur de le partage des profits est établie après l'évaluation du travailleur, c'est-à-dire, après le jugement des compétences et/ou de la performance. Le processus d'évaluation est donc fondamental et les résultats sur l'impact des compétences sur le partage des profits témoignent de cette importance.

En un mot, dans les processus d'individualisation/flexibilisation des rémunérations, les variables du capital humain sont plus déterminantes pour la définition du revenu régulier que dans la rémunération réversible. Par contre, les

compétences sont plus importantes qu'à la détermination de la rémunération flexible et temporaire. Ces résultats nous laissent dubitatifs quant à l'effet du jugement des compétences et/ou du jugement de la performance dans le processus de définition de le partage des profits.

Pour conclure cette analyse, nous nous intéresserons dans la section suivante, à l'étude empirique de l'importance des compétences sur d'autres pratiques de la gestion des ressources humaines, notamment sur la promotion professionnelle.

4. D'AUTRES MODES DE VALORISATION DES COMPETENCES: LA PROMOTION PROFESSIONNELLE

Dans cette section, nous chercherons à identifier d'autres modes de valorisation des compétences qui ne sont pas clairement salariales, mais qui ont des impacts significatifs sur la rémunération. Plus précisément, l'objectif poursuivi est de montrer l'importance des compétences dans le processus de mobilité interne en tant que mécanisme de reconnaissance de la valeur professionnelle du travailleur.

En utilisant la technique de régression logistique binomiale, car la variable dépendante est binaire, nous voulons mettre en relation la décision de promotion professionnelle avec un ensemble de caractéristiques individuelles.

$$P(Y) = \frac{\exp^{(b_0 + b_1 x_1)}}{1 + \exp^{(b_0 + b_1 x_1)}}$$

le L représente le «logit» ou le logarithme naturel de base e de l'«odds ratio», et b_0 est la constante de la régression et b_1 le coefficient de la régression qui mesure l'impact du changement de la variable x sur la probabilité de Y .

Enfin, nous allons analyser l'impact des caractéristiques individuelles sur la probabilité que les employés ont, après évaluation, d'obtenir une promotion professionnelle à court terme. Pour mener à bien notre analyse, nous avons introduit, dans le questionnaire, la question suivante:

- *Après votre évaluation du travailleur, quel type de changements peut survenir dans sa situation professionnelle?*

Notre analyse se penche uniquement sur la promotion professionnelle qui implique le changement de la rémunération de base, dans la mesure où nous aimerions identifier quelles sont les dimensions de la compétence qui expliquent les décisions des employeurs relativement à d'autres modes d'incitation.

4.1. Promotion de poste de travail

Le deuxième objectif, le plus essentiel de notre recherche, est d'identifier d'autres manières de valoriser les compétences qui dépassent la reconnaissance salariale, comme nous l'avons vu précédemment.

Ainsi, nous allons estimer le modèle de la régression logistique binomiale, en calculant la probabilité de promotion du travailleur ($Y = 1$, s'il était promu; et $Y = 0$ s'il n'était pas promu) en la mettant en rapport avec les caractéristiques individuelles: le niveau de scolarité, l'expérience, l'ancienneté et les compétences.

La méthode d'estimation est celle de maximum vraisemblable (*maximum likelihood*) et la méthode de sélection des variables est la méthode conditionnelle – *forward stepwise*. Dans cette méthode, les variables sont ajoutées au modèle d'une façon séquentielle et la validité des variables introduites est évaluée selon l'amélioration de la qualité du modèle.

Le modèle estimé à partir de la régression logistique binomiale donne les résultats suivants (tableau 4.11)

Tableau 4.11 (7.14) - Modèle estimé pour la probabilité d'obtenir la promotion avec l'évolution de la rémunération de base: impacte des caractéristiques individuelles

Modèle	Coefficients	
Ancienneté	-0,059 (0,013)	W ² = 6,199
Compétences Cognitives	1,022 (0,0009)	W = 33,231
Compétences Spécifiques/stratégiques	0,883 (0,000)	W = 26,086
Comportements vers l'organisation	0,712 (0,000)	W = 15,923

² W concerne la statistique de Wald sur la signifiante des paramètres estimés.

Tableau 4.11 (7.14) - Modèle estimé pour la probabilité d'obtenir la promotion avec l'évolution de la rémunération de base: impacte des caractéristiques individuelles (cont.)

Modèle	Coefficients	
Connaissances générales	0,419 (0,023)	W = 5,156
Comportements envers les autres	0,513 (0,004)	W = 8,221
Cox e Snel ³ R ²	0,210	
Nagelkerke ⁴ R ²	0,351	
-2log likelihood ⁵	321,395	
N – à promouvoir	81	
N – non prévu à promouvoir	391	
Constante	-1,713 (0,000)	W = 36,604

Source: Enquête: "La valorisation des compétences sur le marché du travail", 2001

Les résultats s'inscrivent dans la vision d'une rupture des piliers fondamentaux des marchés internes. Ballot et Piatecki (1996) ont cherché les motivations qui étaient à l'origine de la rupture d'un des piliers des marchés internes, à savoir l'effet d'incitation de la promotion professionnelle. Les auteurs ont suggéré que la raison essentielle se situe au niveau de l'arbitrage que les entreprises doivent exercer entre, d'une part, la qualité de la main-d'oeuvre du marché externe et, d'autre part, la mobilité interne et l'allocation aux postes de travail qui impliquent plus de responsabilités et qui se fonde sur des critères d'ancienneté.

Les résultats de la régression logistique montrent que l'ancienneté constitue un obstacle à la mobilité interne, étant la seule caractéristique statistiquement significative qui présente un impact négatif sur la probabilité d'être promu.

Par contre, les compétences, de tout type, sont fondamentales dans les processus de décision sur l'allocation des travailleurs aux postes de travail qui impliquent plus de responsabilité. En calculant l'effet marginal qui représente l'effet de chacune des variables au point moyen (Paul 1987), on voit:

$$effet\ marginal = \beta \times \hat{p}(1 - \hat{p})$$

³Équivalent au coefficient de détermination pour expliquer la proportion de la variance de la variable dépendante qui est expliqué par le modèle.

⁴ Version ajustée du R² de Cox e Snel.

⁵ Teste l'hypothèse nulle, selon laquelle les coefficients des variables exclues du modèle est zéro.

β est le coefficient estimé pour la variable explicative et \hat{p} est la valeur de probabilité au point moyen (15%) moyenne d'être promu. Les calculs montrent que chaque année d'ancienneté diminue la probabilité d'être promu de 0,75%, tandis qu'un niveau de compétence cognitive accroît la probabilité d'être promu de 13,03%. Le tableau suivant systématise les calculs des effets marginaux pour chacune des variables:

Tableau 4.12 (7.15) – L'influence des caractéristiques individuelles dans les processus d'allocation

Variabes explicatives	Coefficients	Effet marginal
Ancienneté	-0,059	0,75%
Cognitives	1,022	13,03%
Spécifiques/stratégiques	0,883	11,26%
Comportements vers l'organisation	0,712	9,1%
Connaissances générales	0,419	5,3%
Comportements envers les autres	0,513	6,5%

Source: Enquête "La valorisation des compétences sur le marché du travail", 2001

Le modèle de régression logistique permet seulement d'obtenir les variables les plus importantes par événement constaté. À partir des résultats obtenus, pour calculer la probabilité, nous devons recourir à des mesures de pondération. En simulant la probabilité d'être promu en détenant un niveau moyen de compétences et d'ancienneté, avec le modèle:

$$\hat{p} = \frac{e^{b_0 + \sum b_{xi} * \mu_{xi}}}{1 + e^{b_0 + \sum b_{xi} * \mu_{xi}}}$$

et les estimations des variables explicatives qui sont présentées dans le tableau 4.13

Tableau 4.13 (7.16) - Estimations et coefficients pour la promotion professionnelle

Variabes	Ancienneté	Compétences Cognitives	Compétences Spécifiques	Comportements vers Organisation	Connaissances Générales	Comportements envers les autres
Médias	11,49	0,011368	-0,01457	-0,01515	-0,00334	-0,01067
Coefficients estimés	-0,059	1,022	0,883	0,712	0,419	0,513
	-0,67791	0,011618	-0,01287	-0,01079	-0,0014	-0,00547

Source: Enquête: "La valorisation des compétences sur le marché du travail", 2001

nous pouvons soutenir que la probabilité d'être promu avec un niveau moyen de compétences et d'ancienneté est de 49,8% ($e^{-0,69682}$).

4.2. Perspectives analytiques

Dans cette section, nous avons présenté des résultats qui ont des implications au niveau théorique dont il faut tenir compte. Premièrement, les résultats de la régression logistique montrent que l'éducation n'est pas statistiquement significative dans les décisions de promotion professionnelle. Encore une fois, force nous est d'admettre que l'éducation est une variable intermédiaire et que son impact est indirect. Nous devons rappeler à ce propos que les emplois de niveau plus élevé – chargés de clientèle, sont fondamentalement occupés par des diplômés de l'enseignement supérieur.

D'un autre côté, les résultats montrent aussi que les compétences de type cognitif sont les plus importantes. Ainsi que nous l'avons vu au chapitre précédent, ce type de compétences est plus particulièrement acquis à l'école. Par conséquent, il semble acceptable d'admettre que la scolarité pourrait avoir de l'influence, quoique indirecte, à l'allocation des travailleurs aux postes de travail, plus précisément à partir de la production des compétences cognitives.

Le modèle montre aussi que les connaissances techniques, bien que moins importantes, influencent l'évolution professionnelle. Et les connaissances sont clairement acquises par l'éducation.

Rappelons que les recherches dans le cadre de la théorie du capital humain et celles de ses partisans étaient centrées uniquement sur les salaires et qu'elles ont omis d'autres formes de valorisation de la compétence. Nous avons montré que les autres pratiques de gestion des ressources humaines sont également importantes.

Deuxièmement, en ce qui concerne la discussion théorique sur l'apprentissage de l'employeur, selon laquelle l'employeur cumule ou remplace les informations sur le travailleur, les résultats de l'analyse empirique sont ambigus. D'une part, les informations sur les compétences conduisent les employeurs à réduire le crédit qu'ils ont conféré à la contribution productive potentielle de l'éducation. Ainsi, la deuxième implication théorique est que ce phénomène peut créer une hiérarchie des travailleurs basée sur les compétences et pas sur leurs niveaux de scolarité.

D'autre part, l'ancienneté, qui est une source d'acquisition de compétences spécifiques, apparaît comme un obstacle à l'évolution professionnelle. Mais cette observation nous amènera à nous interroger si les résultats ne sont pas dus à une convention de compétence désavantageuse pour les plus âgés. Néanmoins, nous n'avons pas de réponses à cette question.

Troisièmement, il nous faut admettre l'annulation de l'effet d'incitation de la promotion qui découle de la logique des marchés internes. Comme Ballot et Piatecki (1996) l'ont souligné, la promotion présuppose un salaire plus élevé, mais aussi un statut plus élevé et plus de pouvoir et finalement, pour nous, plus de responsabilités. Par conséquent, dans le processus d'évolution professionnelle, les employeurs réfléchissent aux différentes dimensions de la qualité de la main-d'oeuvre. Alors, ils privilégient les compétences cognitives, importantes pour la rémunération individuelle, et également tous les autres types de compétences. Il faut préciser que les exigences pour pourvoir de nouveaux postes de travail sont en partie différentes de celles déterminant la rémunération.

En effet, les compétences nous paraissent plus importantes pour l'allocation des travailleurs que pour la détermination de la rémunération individuelle. Nous croyons que pèsent sur celle-ci des contraintes institutionnelles et sociales qu'il faut étudier. C'est cette analyse qui fera l'objet du prochain chapitre.

*

Au cours de ce chapitre, nous avons mis l'accent sur l'importance et l'intensité de la relation entre les variables de l'offre et les différents modes de valorisation de la compétence. Nous croyons que, d'un point de vue théorique et analytique, les informations sur les compétences des travailleurs permettent de contourner les insuffisances du capital humain et de relancer le débat autour des thèses du filtre.

Plus que soutenir la supériorité des thèses du capital humain, il nous faut relativiser les différentes contributions. Nous admettons que les thèses du capital humain et celles du filtre paraissent intrinsèquement liées, c'est pourquoi leurs effets ne sont pas autonomes. L'influence est plus claire au niveau de deux phénomènes: la détermination de la rémunération et l'allocation au poste de travail.

Plus précisément, dans la problématique des déterminants de la rémunération régulière, il est plus difficile de distinguer la valeur productive ou de signalement de

l'éducation. À notre avis, c'est à la nature même du capital humain que doit s'attacher la discussion sur la valeur de l'éducation sur le marché du travail.

Avec les évolutions technologiques, organisationnelles, économiques et sociales qui exigent de nouvelles compétences, la valeur productive de l'éducation paraît rattachée aux capacités qui facilitent la capacité d'adaptation aux situations de travail indéfinies. Et ces capacités sont clairement les capacités cognitives. Elles constituent des outils qui facilitent, comme Thurow l'a déjà démontré, l'apprentissage de capacités spécifiques. Notre thèse est que la valeur productive de l'éducation n'étant pas refusée, elle relève de compétences fondamentalement acquises à l'école.

Nous croyons que le débat se situe actuellement au niveau de la nature des capacités produites par l'éducation et, en suivant le raisonnement de Beret, Daune-Richard, Dupary et Verdier (1997), au niveau des spécificités sociétales qui influencent la valeur productive ou de signalement de l'éducation.

Nous venons, dans les paragraphes précédents, de reprendre la discussion sur la valeur productive ou de signalement de l'éducation. Finalement, il nous faut également dire un mot de la valorisation des compétences. Plus précisément, nous ne doutons pas que les compétences sont plus importantes pour la détermination de la rémunération réversible ou flexible (participation aux résultats) et pour l'allocation des travailleurs aux postes de travail.

Autrement dit, les compétences apparaissent fondamentalement liées aux caractéristiques de personnalisation et de réversibilité du revenu salarial plus qu'à la régularité de la rémunération mensuelle. C'est pourquoi, les compétences sont déterminantes pour la définition de la part des profits et le capital humain est déterminant pour la rémunération régulière.

Toutefois, la proposition selon laquelle l'employeur remplace les informations sur le travailleur paraît plus appropriée dans le cas de la promotion professionnelle que dans celui de la rémunération régulière ou flexible⁶. Ceci n'est pas surprenant dans la mesure où l'incertitude sur la productivité du travailleur diminue avec l'accroissement des informations sur les compétences mobilisées.

⁶ Notons que l'éducation n'est pas statistiquement significative dans le modèle de régression logistique utilisé pour étudier la probabilité de promotion professionnelle.

CHAPITRE 5:

LES POLITIQUES DE REMUNERATION DANS LE SECTEUR BANCAIRE: DES CONTRAINTES INSTITUTIONNELLES A LA VALORISATION DES COMPETENCES

Il ne fait aucun doute qu'avec les recherches qui ont admis l'hétérogénéité de la demande, des progrès ont été faits vers l'idée suivante: les déterminants du salaire peuvent se décomposer en variables de l'offre, notamment les investissements en capital humain, et en variables de la demande qui tient à la diversité des caractéristiques de l'employeur.

Jusqu'à présent, la problématique des déterminants du salaire du côté de la demande renvoyait aux différences intersectorielles, particulièrement avec les travaux de Krueger et Summers (1988). Leur schéma explicatif s'insérait dans le cadre de la théorie du salaire d'efficience selon laquelle chaque entreprise adapte son système de rémunération aux problèmes d'incitation spécifiques liés à la capacité de contrôler et de motiver leurs travailleurs.

Toujours dans le cadre de la théorie du salaire d'efficience, encore, Abowd, Kramarz et Margolis (1994) font la distinction entre le salaire externe et le salaire interne. L'argument central est que les entreprises sont en compétition sur tous les éléments du système de rémunération et utilisent leur politique salariale pour composer, à partir des individus hétérogènes, une main-d'oeuvre détenant le profil propre à assurer la maximisation du profit (Abowd et Kramarz, 1996).

Parmi les recherches qui ont mis en avant l'étude des variables de la demande, relevons les propositions de Reynaud (1992, 1994, 1995) qui, à partir des contributions de l'économie des conventions et de la théorie de la régulation, recherche une nouvelle conception du salaire. En utilisant la notion de «*règle salariale*» et compte tenu du caractère incomplet du contrat de travail, Reynaud admet que les modes de rémunération sont des choix de l'organisation que par conséquent le salaire n'est pas une variable d'ajustement entre l'offre et la demande.

Nous examinerons les politiques salariales des banques de notre échantillon. Notre approche est basée sur la composition de la rémunération et pour cela nous recourrons à la distinction de Fericelli et Khan entre le «*salaire d'efficience*» et la

«*rémunération d'efficience*». Et finalement nous verrons les déterminants de la rémunération individuelle. Ainsi nous calculerons l'équation salariale pour chaque banque.

Nous prétendons tester l'hypothèse selon laquelle *le salaire n'est pas une variable du marché, mais le résultat des choix des organisations*. C'est pourquoi nous avons suivi le raisonnement de Eustache, qui admet que la fixation et la composition des salaires sont le résultat des jeux d'intentionnalités, des attentes et des réactions des acteurs engagés.

1. LES VARIABLES DE LA DEMANDE: L'EMPLOI ET LA BANQUE

Pour aborder cette recherche sur les déterminants de la rémunération individuelle, nous testons les hypothèses institutionnalistes qui mettent en avant les pratiques salariales des entreprises et les critères de détermination de la rémunération.

Nous voulons particulièrement démontrer le caractère endogène des pratiques salariales, en proposant une équation salariale avec les variables de l'offre et de la demande que nous appelons «*modèle offre-demande*», et dont la configuration est la suivante:

$$\lg rem_i = b_0 + \sum_{j=1}^n b_j x_{ji} + \sum_{k=1}^n b_k z_{ki} + e_i$$

donc, le premier terme de l'équation concerne les variables de l'offre et le second aux variables de la demande – les emplois et les banques.

Avant de poursuivre l'analyse de manière plus complète, il convient de déterminer l'influence des variables de la demande et ensuite celle du modèle complet.

1.1. L'influence de la demande

Dans une première estimation de la relation entre les banques et la rémunération, l'équation salariale se présente comme suit:

$$\lg rm_i = b_0 + \sum_{k=1}^n b_k z_{ki} + e_i$$

donc $z_{n1} \dots z_{ni}$ représentent les banques qui sont incluses dans l'équation à partir des variables qualitatives. Plus précisément, pour chaque banque nous avons construit un indicateur où le 1 équivaut à la banque et le 0 à toutes les autres (Encadré 5.1).

Encadré 5.1:

LES VARIABLES DE LA DEMANDE – L'IMPACT DES BANQUES 1985-1998

Afin de juger de l'influence de la demande et pour mettre en évidence le caractère endogène des pratiques salariales, nous avons construit le modèle où la variable retenue est constituée par les banques de l'univers (Annexe 6). Ainsi, le logarithme de la rémunération mensuelle a régressé aux banques, à partir de la méthode de l'effet fixe. Pour les banques qui ont moins de 100 travailleurs, nous avons construit un indicateur qui les intègre toutes: «banques <100».

Les résultats indiquent que les politiques salariales influencent profondément les différences salariales au début des années quatre-vingt-dix. En 1992, la variance expliquée par les banques est de 69,5%, mais en excluant la banque 41 – l'*outlier*, «l'isolée», la variance expliquée devient plus faible – 20,4%.

Les observations réalisées réclament quelques explications. La première concerne les évolutions de la position compétitive sur le marché du travail. Entre 1985 et 1992, quelques banques perdent de leur avantage (B_25) et d'autres en gagnent (B_5). Entre 1992 et 1998 il existe des situations similaires. La deuxième remarque concerne la position des banques plus petites - <100 travailleurs, qui, en 1992, ont pratiqué des rémunérations plus élevées, pour se rendre plus compétitives sur le marché du travail.

La troisième remarque se rapporte à la banque 41 qui poursuit sa politique de hauts salaires, mais les différences sont moins marquées si l'on compare avec 1992. Cette situation nous incite à nous méfier des données de 1992.

Soulignons finalement que la nécessité de conserver une position compétitive sur le marché du travail, particulièrement en 1992, pourrait s'expliquer à partir de la compétition éventuellement plus dure durant l'année de renforcement de toutes les mutations. Les nouvelles stratégies de marché et l'évolution des organisations attirent des ressources humaines qui sont disponibles dans les autres banques et à l'école.

Les résultats montrent que l'impact des banques est de toute façon réduit puisque la variance salariale expliquée par la variable «banque» est de 15,5%. On peut en conclure que les options salariales ont de l'influence sur la détermination de la rémunération. Il nous faut donc étudier plus concrètement les politiques salariales pour comprendre les spécificités de chaque banque.

En ce qui concerne l'influence de l'emploi, le R²A est très faible, donc l'analyse n'est pas possible (R²A = 0, 025). En tout cas, l'impact conjoint des variables de la demande – la banque et l'emploi, est de 19,1% (tableau 5.1, modèle 5).

Tableau 5.1 (8.5) - Modèles estimés pour les variables de la demande et de l'effet conjoint des variables de l'offre et de la demande

Modèle	Modèle banque -4		Modèle procura - 5		Modèle offre-demande - 6	
Scolarité					0,01659 (0,000)	t = 3,874
Expérience					0,02391 (0,000)	t = 7,373
Expérience ²					-0,000299 (0,000)	t = -4,988
Ancienneté					0,007973 (0,000)	t = 3,807
Compétences cognitives					0,03431 (0,0009)	t = 4,750
Compétences spécifiques/stratégiques					0,01767 (0,020)	t = 2,333
Comportements vers l'organisation					-0,00631 (0,391)	t = -0,858
Comportements envers les autres					0,001408 (0,844)	t = 0,197
Connaissances générales					0,007911 (0,376)	t = 0,885
Emploi			0,108 (0,000)	t = 5,052	0,108 (0,000)	t = 6,104
Banque_A	-0,0369 (0,299)	t = -1,040	-0,0497 (0,154)	t = -1,429	-0,0299 (0,280)	t = -1,081
Banque_B	0,154 (0,000)	t = 4,465	0,111 (0,001)	t = 3,201	0,122 (0,000)	t = 4,677
Banque_C	-0,163 (0,000)	t = -6,833	-0,190 (0,0009)	t = 7,930	-0,164 (0,000)	t = -8,651
Banque_D	0,02711 (0,366)	t = 0,02711	0,02628 (0,370)	t = 0,897	0,00296 (0,203)	t = -1,275
R ² A	0,155		0,191		0,662	
N	558		558		443	
Constante	12,274 (0,0009)	t = 734,944	12,255 (0,000)	t = 729,445	11,659 (0,000)	t = 154,155

Variable dépendante : rémunération mensuelle en prix constants de 1997; Seuil de significativité: 5%.

Source: Enquête La valorisation des compétences sur le marché du travail", 2001

Retenons que le pouvoir explicatif des variables de la demande est substantiellement moins élevé que celui des variables de l'offre. En effet, Dias mettait l'accent sur les insuffisances de l'explication des variables du salaire d'efficience. Il a

conclu que celles-ci expliquent moins de la moitié de la variance expliquée par les variables du capital humain (Dias, 1998).

1.2. Le modèle d'offre et de demande: 2001

À partir du modèle de l'offre et de la demande¹, analysons l'impact conjoint des variables du capital humain, des compétences, de la banque et de l'emploi. Plus précisément, identifions les changements des coefficients des variables du capital humain et des compétences, en contrôlant l'effet des caractéristiques de l'employeur et de l'emploi (tableau 5.1).

a) Une analyse globale des variables de l'offre

En premier lieu, en ce qui concerne les conditions d'utilisation d'un modèle de régression linéaire, on constate qu'il n'existe pas, d'une façon générale, de multicollinéarité entre les variables, à l'exception de l'ancienneté et de la scolarité où les valeurs de la tolérance sont pour l'ancienneté de 0,138 et pour la scolarité de 0,299.

En ce qui concerne la relation entre l'ancienneté et l'expérience professionnelle, nous avons déjà attiré l'attention sur la colinéarité existante. Il faut retenir encore qu'il y a une corrélation, bien que faible, entre l'emploi et les compétences spécifiques ou stratégiques (coefficient de Pearson = 0,304 sur un seuil de significativité de 0,01).

Et finalement, nous avons vu, il n'existe pas de colinéarité entre la scolarité et les compétences cognitives. D'ailleurs, comme pour les sources d'acquisition des compétences, l'éducation participe à la production des compétences, mais il y a aussi d'autres sources qui sont indiscutablement importantes, par exemple l'emploi et la banque.

En deuxième lieu, le pouvoir explicatif du modèle se renforce. D'une part, en ajoutant les variables de la demande au modèle de l'offre, le pouvoir explicatif augmente de presque 14,1%. Rappelons que le modèle de l'offre expliquait 52,1% et le modèle d'offre et demande, 66,2%. Ainsi, en incluant le vecteur des caractéristiques individuelles et celui des caractéristiques de la banque et de l'emploi, on arrive à des

¹ Les résultats du modèle offre-demande pour 1985, 1992 et 1998 sont présentés en annexe (Annexe 7)

résultats plus probants dans la compréhension des différences salariales sur le marché du travail.

En troisième lieu, dans le modèle offre-demande, les variables les plus déterminantes sur la rémunération mensuelle sont: la scolarité, l'expérience, les compétences cognitives, les compétences spécifiques/stratégiques, l'emploi et les banques B et C. Ces résultats nous inspirent quelques commentaires.

D'une part, en ce qui concerne les variables de l'offre, nous identifions des changements du coefficient de l'éducation lorsque nous contrôlons l'effet des variables de la demande. En effet, les coefficients présentés dans le modèle de Mincer évoluent particulièrement et il faut noter que l'importance de l'éducation se réduit presque de moitié ($b_{esc} = 0,0335$ à $b_{esc} = 0,01657$). Le même raisonnement est valable pour l'expérience professionnelle, bien que l'intensité du changement soit plus réduite ($b_{exp} = 0,03961$ à $b_{exp} = 0,02399$). Ces résultats nous incitent à admettre la possibilité d'une valorisation différenciée du capital chez les entreprises.

De toute façon, nous ne pouvons pas oublier le rôle décisif de l'expérience professionnelle pour expliquer la variance de la rémunération. Ajoutons que le coefficient de détermination de l'expérience est plus élevé dans l'ensemble des variables de l'offre (11,9%). Ce phénomène est étrange si l'on le compare avec les résultats du modèle d'acquisition des compétences. Comme nous l'avons vu, l'expérience professionnelle était envisagée comme un obstacle à l'acquisition des compétences. Dès lors comment expliquer leur influence sur la détermination des salaires?

Reynaud nous propose une argumentation acceptable: le système de rémunération est un système de statuts et de pouvoir dans lequel l'ancienneté, l'expérience et l'âge sont les déterminants incontournables (Reynaud, 2001). Ainsi, la rémunération ne constitue pas seulement la rétribution du travail, mais elle intègre aussi des dimensions sociales et politiques. L'évolution de la rémunération à l'ancienneté représente clairement une règle salariale de reconnaissance de ces dimensions sociales et politiques.

Le deuxième commentaire nous renvoie à l'importance des compétences. Les coefficients estimés pour les compétences, que nous qualifions de cognitives et de spécifiques/stratégiques, évoluent du modèle de l'offre au modèle d'offre-demande. Notons que le coefficient des compétences cognitives évolue peu. Cela signifie que

celles-ci jouent un rôle important mais ne sont que peu influencée par les politiques salariales.

Toutefois, la contribution des compétences cognitives dans l'explication des différences de rémunération est plus limitée que celle de l'expérience. En comparant les coefficients de détermination partiels, nous observons qu'entre l'expérience et la rémunération, la corrélation est de 0,346, tandis que celle entre les compétences cognitives et la rémunération elle n'est que de 0,224.

Ces phénomènes peuvent illustrer les incertitudes à propos du modèle de compétence. Une fois encore, les arguments de Reynaud paraissent plausibles. L'auteur admet que la rémunération de compétences n'est pas acceptable pour les travailleurs parce qu'elle provoque des fluctuations de la rémunération, et elle n'a pas d'impacts positifs sur la motivation des travailleurs (Reynaud, 2001). Donc la rémunération de compétences n'est pas souhaitable à moyen et à long terme, également pour les employeurs, parce qu'elle est totalement fluctuante et, de ce fait peut provoquer des désordres dans l'entreprise, et passer à côté de son objectif de motivation (Reynaud, 2001).

Nous pensons que ce sont ces raisons qui expliquent le rôle limité des compétences dans la détermination des rémunérations, dans un secteur où d'autres résultats étaient souhaitables.

b) Ajustement de l'emploi

En ce qui concerne les variables de la demande, nous constatons que l'influence de l'emploi n'évolue pas après y avoir inclus des variables de l'offre. Ainsi, l'allocation à l'emploi de chargé de clientèle entraîne, toutes choses égales, un supplément salarial de 11,3%² et cet accroissement n'évolue pas quand nous contrôlons l'effet du capital humain et des compétences. Remarquons que, d'une façon générale, l'emploi de chargé de clientèle suppose un salaire plus élevé par rapport aux autres emplois commerciaux. On peut d'ailleurs se questionner sur les raisons de la valorisation de l'emploi de chargé de clientèle.

À notre avis, il y a deux raisons à cela. La première concerne les thèses de l'appariement (*job matching*), et est liée à l'ajustement entre l'emploi et les compétences mobilisées par les travailleurs qui sont chargés d'une clientèle. Comme

² Après la correction de Kennedy.

nous l'observons dans le tableau 5.2, les chargés de clientèle possèdent un niveau de compétences plus élevé, à l'exception des comportements à l'égard de l'organisation.

Tableau 5.2 (8.6) – Niveaux moyennes de compétences – facteurs de l'ACP – par type d'emploi

TYPE D'EMPLOI		COGNITIVES	STRATEGIQUES/ SPECIFIQUES	C. VERS L'ORGANISATION	CONNAISSANCES GENERALES	C. ENVERS LES AUTRES
Employés de guichet	Moyenne	-0,127	-0,235	0,031	-0,119	-0,045
	N	335	335	335	335	335
	Écart type	1,045	1,017	0,992	1,059	1,060
Chargés de clientèle	Moyenne	0,261	0,382	-0,099	0,205	0,051
	N	186	186	186	186	186
	Écart type	0,899	0,837	1,005	0,864	0,886

Source: Enquête: "La valorisation des compétences sur le marché du travail", para 2001

De plus, les chargés de clientèle, présentent une contribution (performance) supérieure aux résultats aux points de vente, comparativement aux autres travailleurs commerciaux (tableau 5.3).

Tableau 5.3 (8.7) – La contribution générale par type d'emploi

TYPE D'EMPLOI	MOYENNE	N	ÉCART TYPE
Employés de guichet	3,33	394	0,887
Chargés de clientèle	3,95	194	0,793
Total	3,53	588	0,905

Source: enquête. "La valorisation des compétences sur le marché du travail", 2001

La deuxième raison tient au caractère stratégique de l'emploi de chargé de clientèle. Les stratégies du marché sont particulièrement orientées vers le client et requièrent une attitude pro-active pour répondre aux besoins des clients, et ces stratégies contribuent à reconnaître le chargé de clientèle comme une figure professionnelle centrale dans la poursuite des stratégies de la part des banques.

Pour conclure, retenons que l'ajustement entre les travailleurs et l'emploi, c'est-à-dire, entre les compétences acquises et les compétences requises, a un impact sur la performance du travailleur et que celle-ci est mieux rémunérée, comme le montrent les différences moyennes de rémunération (tableau 5.4).

Tableau 5.4 (8.8) - Rémunération mensuelle moyenne par type d'emploi (\$)

TYPE D'EMPLOI	MOYENNE	N	ÉCART TYPE
Employés de guichet	233369,38	382	54715,49
Chargés de clientèle	256491,49	176	74667,86
Total	240662,38	558	62570,95

Source: enquête. "La valorisation des compétences sur le marché du travail" para 2001

Toutefois, les coefficients de dispersion montrent au contraire que les différences moyennes sont faibles (9,9%). Rappelons que les chargés de clientèle bénéficient d'un salaire plus élevé, c'est-à-dire qu'on leur affecte un niveau salarial déterminé qui, en 2001, était au niveau 8 de la hiérarchie salariale.

D'autre part, la disparité des rémunérations est plus élevée pour les chargés de clientèle (29,1%) que pour les autres commerciaux (23,4%).

Finalement, l'analyse de la composition de la rémunération indique encore que les chargés de clientèle bénéficient aussi d'autres mesures salariales, notamment le partage des profits (tableau 5.5).

Tableau 5.5 (8.9) – Le partage des profits moyenne par type d'emploi et par ans

TYPE D'EMPLOI	MOYENNE	N	ÉCART TYPE
Employés de guichet	124102,71	404	126801,69
Chargés de clientèle	164026,79	196	181777,34
Total	137144,58	600	148073,01

Source: enquête. "La valorisation des compétences sur le marché du travail" para 2001

Retenons essentiellement la conclusion suivante: les résultats soutiennent les thèses de l'appariement, soit en ce qui concerne l'hétérogénéité non-observable de l'offre – les compétences, soit l'hétérogénéité de la demande, en ce qui concerne les exigences de l'emploi.

Sans doute les thèses institutionnalistes sont-elles également importantes, parce que le salaire est déterminé par la hiérarchie des emplois. Ces résultats se heurtent au rôle important joué par les compétences dans la détermination du salaire/rémunération. Dès lors nous admettons que les thèses de l'appariement ont tout à gagner d'une analyse des pratiques salariales. Cette analyse peut montrer que les entreprises ne rémunèrent pas que les meilleures performances, mais elle met aussi en évidence les différentes modes de rémunérations de cette performance. Le partage des profits constitue une manière particulière de reconnaître la valeur économique des chargés de clientèle.

c) Les pratiques de rémunération – la position compétitive sur le marché du travail

Finalement, notre dernier commentaire sur les résultats du modèle offre-demande concerne la compétition des banques sur le marché du travail. Ces résultats montrent l'importance de la banque C dans l'explication de la variance des rémunérations est très importante. En effet, les travailleurs de la banque C perçoivent moins de rémunérations si on compare aux travailleurs d'autres banques de notre échantillon, et cette banque est celle qui pratique les rémunérations les plus basses. Elle est aussi celle qui possède le coefficient partiel de détermination le plus élevé (14,3%), ce qui montre que, du côté de la demande, les pratiques salariales de la banque C sont les plus déterminantes dans l'explication de la variance des rémunérations individuelles.

La question posée à la suite de ces résultats en amène une autre: *en examinant les résultats qui montrent l'influence très faible des compétences dans l'explication des différences salariales, comment en déduire que les compétences ne sont pas valorisées sur le marché du travail?* Paul suggère que l'intensité donc les compétences sont requises est différente selon les situations professionnelles (Paul, 2002). Il est ainsi intéressant d'examiner les compétences les plus valorisées soit en fonction du type d'emploi, soit dans chacune des banques de l'échantillon.

2. L'ÉQUATION SALARIALE ET LES EMPLOIS

Sans vouloir entrer dans le détail de l'analyse de la valorisation des compétences au niveau du type d'emploi, il paraît intéressant d'identifier les compétences plus importantes pour l'emploi de chargé de clientèle et pour les autres commerciaux. Comme nous le signalions par ailleurs, les travailleurs du point de vente des banques sont rassemblés-en: chargés de clientèle et employés de guichet. Nous avons donc calculée l'équation salariale pour chaque type d'emploi. Le tableau 5.7 systématise les variables principales de la détermination de la rémunération mensuelle dans ces deux types d'emploi.

Tableau 5.6 (8.10) - Modèle estimé des déterminants de la rémunération mensuelle par type d'emploi (coefficients standardisés)

Modèle	Chargé de clientèle	Employés de guichet
Scolarité	0,384 (0,000)	0,205 (0,000)
Expérience	1,479 (0,000)	1,503 (0,000)
Expérience ²	-0,467 (0,056)	-0,891 (0,000)
Ancienneté	-0,245 (0,070)	0,324 (0,001)
Compétences cognitives	0,129 (0,054)	0,180 (0,000)
Compétences stratégiques/spécifiques	0,019 (0,784)	0,151 (0,000)
Comportements vers l'organisation	-0,025 (0,707)	0,034 (0,348)
Connaissances générales	0,038 (0,647)	0,050 (0,267)
Comportements envers les autres	-0,032 (0,624)	0,033 (0,361)
N	157	290
Constante	11,353 (0,000)	11,585 (0,000)
R ² A	0,363	0,641

Variable dépendante: rémunération mensuelle en prix constants; Seuil de significativité: 5%.
Source: Enquête "La valorisation des compétences sur le marché du travail".

Les résultats de l'équation salariale par type d'emploi montrent que les variables de l'offre sont plus importantes pour la détermination de la rémunération des employés de guichet que celles des chargés de clientèle. La variance expliquée par les variables de l'offre est plus importante pour les employés de guichet (64,1%) que pour les chargés de clientèle (36,3%).

En comparant les coefficients standardisés dans les deux modèles, nous observons que pour l'emploi de chargé de clientèle, l'éducation est la variable plus importante et aussi celle qui est la plus valorisée. On peut d'ailleurs en conclure que c'est l'emploi même de chargé de clientèle qui est valorisé, et non les caractéristiques individuelles des travailleurs qui occupent ce type d'emploi. À ce propos, il faut rappeler que les chargés de clientèle possèdent des niveaux plus élevés de compétence et que leur contribution aux résultats économiques des banques est plus importante. Comment alors expliquer que ces compétences ne fassent pas l'objet d'une valorisation? Nous pensons que cette question requiert une analyse des déterminants de la rémunération pour chaque banque.

3. LES POLITIQUES DE REMUNERATION: ENTRE LES COMPETENCES ET LES CONTRAINTES INSTITUTIONNELLES

Malgré les résultats de l'analyse, les thèses de l'appariement ne sont pas clairement établies. Il faut reprendre les conclusions de Heijke et Ramaekers (1995, 1998) et de Allen et Velden (2000), dont les résultats n'étaient pas concluants quant à la relation entre l'ajustement, la performance et les salaires.

L'interrogation qui sous-tend notre raisonnement est la suivante: *comment expliquer une relation (entre le salaire et la performance) qui est évidente dans le cadre néo-classique, mais n'est que peu claire dans de cadre institutionnaliste?* Pour répondre à cette question, il faut reprendre l'hypothèse selon laquelle *le salaire est une variable endogène et non une variable du marché*. Et enfin, nous admettons également que les entreprises sont hétérogènes et valorisent de façon différente les compétences.

De cette façon, nous analyserons dans cette section le comportement des entreprises dans leurs pratiques de rémunération et nous identifierons ensuite comment la compétence, dans ses différentes dimensions, est (ou n'est pas) valorisée.

Comme nous l'avons déjà écrit, l'hypothèse à tester est que *le salaire n'est pas une variable du marché, mais le résultat des choix délibérés de l'organisation*. Par conséquent, les entreprises utilisent leurs politiques salariales pour inciter les travailleurs possédant des ressources hétérogènes à mobiliser des compétences dans le cadre des activités économiques. Et ces compétences sont valorisées de façons différentes, notamment par des récompenses salariales et des promotions professionnelles.

L'analyse des pratiques de rémunération est présentée selon deux axes, celui de la composition de la rémunération – la structure de la rémunération, et celui des déterminants de la rémunération pour chaque banque. Le premier axe permet de mettre en équation une conception du salaire différente et le deuxième permet de comparer les convergences ou les divergences du modèle de compétence.

Une autre hypothèse fait également l'objet de test et elle s'inspire du courant institutionnaliste, plus précisément de son étude de la discrimination sur le marché du travail: *des facteurs exogènes, notamment les contraintes institutionnelles, et des facteurs endogènes, comme les préjugés et les stéréotypes peuvent s'opposer à la valorisation des compétences*.

3.1. Les systèmes de rémunération des banques

Avec sa nouvelle conception de salaire, Reynaud a proposé trois principes: premièrement que les modes de rémunération constituent des choix de l'organisation; deuxièmement, que la logique sous-jacente à la définition des règles est celle du contrôle du processus du travail; et troisièmement, que les règles doivent être interprétées dans la mesure où, derrière la règle, il y a une convention ou un modèle de référence (Reynaud, 1992).

Ayant présenté ces propositions, voyons à présent les pratiques salariales spécifiques aux banques de l'échantillon. Il convient de noter que les recherches sur les systèmes de rémunération du secteur bancaire ont révélé des distinctions entre les pratiques traditionnelles et celles des années quatre-vingt-dix. La conclusion essentielle à retenir est que les règles salariales dans le secteur bancaire ne sont pas plus différentes des règles qui sont décrites en général.

Ainsi, Graig Hill (1996), Hamaker et Ciastsburg (1996) et Dressen et Roux-Rossi (1996), dans leurs travaux sur la gestion des ressources humaines dans le secteur bancaire, on mis l'accent sur les tendances à l'individualisation des salaires et des autres composantes de la rétribution du travail, pour attacher, de plus en plus, la rémunération aux résultats, positifs ou négatifs, de l'entreprise.

De son côté, le secteur bancaire portugais se retrouve dans une phase de forte réorientation, depuis le début des années quatre-vingt-dix, ce qui se traduit par des situations et des stratégies qui sont certes très différentes, mais aussi convergentes. Les stratégies différentes sont le résultat du profil social et démographique des banques. En effet, les banques se distinguent par leur ancienneté sur le marché, par la composition de leur personnel, mais également par leurs stratégies de produits et de marché qui, évidemment, influencent le type de clientèle.

Mais elles sont aussi convergentes, parce que l'héritage du passé est remis en question et que les banques cherchent des solutions flexibles. À propos des banques espagnoles, Annandale-Massa et Bertrand écrivaient, déjà en 1990, que les stratégies des banques étaient très *«hétéroclites»*: *«elles ont en commun la nécessité de gérer simultanément un passé très lourd et un présent très mobile»* (Annandale-Massa et Bertrand, 1990: 84).

Les banques de l'échantillon participent aussi aux transformations décrites mais leurs orientations sont encore floues: elles s'appuient sur des pratiques traditionnelles,

longtemps négociées avec les partenaires sociaux, et elles cherchent des innovations sans rompre radicalement avec la tradition.

3.1.1 La composition de la rémunération

Le tableau 5.7 montre la diversité des structures de rémunération des banques de l'échantillon et l'analyse qui suivra sera centrée sur les composantes non conventionnées de la pyramide de la rémunération.

Tableau 5.7 (8.11) – Proportion d'employés par les composantes de la rémunération (%)

Composantes de la rémunération	Banque_A	Banque_B	Banque_C	Banque_D	Banque_E
Rémunération complémentaire	61,8%	79,1%			1,6%
Prime à l'exemption d'horaire de travail	69,1%	86,8%	52,0%	2,4%	2,1%
Rémunération du service supplémentaire			7,3%	19,0%	62,3%
Primes variables	1,8%	2,2%		6,0%	
Partage des profits	70,9%	62,6%	79,3%	96,4%	88,0%
Stock options	7,3%	4,4%	46,9%	3,6%	

Source: Enquête "La valorisation des compétences sur le marché du travail", 2001

Les résultats suggèrent que les banques recherchent des systèmes de rémunération plus adaptés aux exigences spécifiques. Ainsi les banques A et B mobilisent des règles plus proches et la rémunération flexible, explicitement la «*rémunération complémentaire*» et «*prime à l'exemption de l'horaire de travail*» s'étend à la plupart des travailleurs. Cela veut dire que les banques A et B veulent une large marge de flexibilité pour organiser leurs horaires de travail et anticipent le paiement de la coopération des employés. Il faut retenir que la mise en place de la stratégie pro-active implique une disponibilité des employés pour les contacts avec les clients, en-dehors des horaires normaux de travail.

La banque C poursuit la même stratégie et utilise également le prime à l'exemption de l'horaire de travail pour s'assurer une flexibilité des horaires de travail.

D'autre part, les banques A et B pratiquent un autre type de rémunération, qu'elles appellent «*compléments du salaire*» et dont les critères d'application ne sont pas décrits. Nous pouvons même penser que ces banques pratiquent des rémunérations mensuelles plus élevées, mais ce sont les mêmes qui s'éloignent le plus des règles conventionnelles.

Un autre élément de convergence entre les systèmes de rémunération dans le secteur bancaire concerne le partage des profits de l'entreprise. Ce type de rémunération lie la performance des travailleurs et les résultats économiques, mais, dans le secteur bancaire, elle ne s'exprime pas par un accroissement du salaire de base. Le partage des profits présente, dans les banques de l'échantillon, un caractère presque universel et recouvre des rémunérations immédiates ou retardées. Elle se base sur des indicateurs de performance qui sont, pour l'essentiel, la réalisation des objectifs de chaque point de vente.

Les avantages microéconomiques de le partage des profits sont, comme Meurs a écrit, au nombre de deux: augmenter l'efficacité en alignant les travailleurs sur les intérêts de l'entreprise; et garantir plus de flexibilité salariale, en liant les travailleurs aux risques des fluctuations macroéconomiques (Meurs, 1995).

Toutefois, les conclusions théoriques de Galtier sont différentes. À partir d'une analyse sur l'horizon temporel de la gestion des ressources humaines, Galtier admet que «*considéré isolément, l'intéressement est ambigu au regard de l'horizon de gestion du personnel*». (Galtier, 1996: 51). Et cette ambiguïté provient, d'une part, de la relation entre les résultats individuels et la rémunération, qui favorise le partage des profits; et d'autre part, lorsqu'elle est associée à d'autres modes de rémunération, notamment par des plans d'actions sur les actions (*stock options*), elle peut être considérée comme un mécanisme de stabilisation de la main-d'oeuvre (Galtier, 1996).

Cette association entre différents modes de rémunération qui ont des implications sur l'horizon temporel, est, finalement, l'élément le plus divergent des systèmes de rémunération. Par exemple, dans la banque C, le système de participation au capital de l'entreprise, sous la forme de stock options, concerne presque la moitié des travailleurs. Cette situation pose la question suivante: *dans quelle mesure la banque C, qui pratique des rémunérations moins élevées, cherche à retenir les travailleurs en les associant au capital de l'entreprise?*

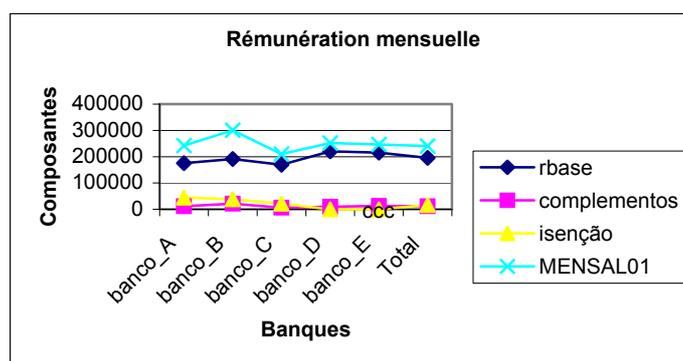
À notre avis, les banques recherchent des modes de fidélisation aux objectifs économiques et ces modes peuvent conduire à une fidélité pour l'entreprise auparavant garantie par la rémunération différée. De toute façon, la nature des mécanismes de fidélisation est différente: l'évolution de la rémunération à l'ancienneté, qui est déjà une règle conventionnée, produit un effet de contrainte; le partage des profits et les *stock options*, qui sont attachés à la performance et sur un horizon temporel déterminé, ne se posent pas comme des contraintes, mais comme des décisions des entreprises.

3.1.2 Salaire ou rémunération d'efficience

Les nouvelles pratiques salariales, bien qu'elles ne rejettent pas l'effet incitatif du salaire, s'approchent de l'individualisation selon une perspective nouvelle: dissocier le salaire et le poste de travail en dévaluant le salaire conventionnel, et avancer des critères réversibles d'évolution des salaires. Nous appliquerons les notions de «salaire d'efficience» et de «rémunération d'efficience», mis au point par Fericelli et Khan (2000), à la composition des rémunérations des banques de notre échantillon et, par conséquent, nous aborderons la pertinence de cette distinction.

Depuis le graphique 5.1, on peut noter que les banques A et B pratiquent des rémunérations mensuelles supérieures, tandis que les banques D et E offrent des rémunérations de base plus élevées.

Graphique 5.1 (8.1) – La distribution de quelques composantes de la rémunération



Source: Enquête "La valorisation des compétences sur le marché du travail", 2001.

a) Rémunération et niveau salarial de l'ACT

La rémunération de base est imprégnée d'une forte composante institutionnelle et elle se définit, dans la plupart des cas, par l'indexation du salaire à un niveau salarial établi par l'Accord Collectif du Travail (ACT). Toutefois, la rémunération perçue ne correspond en général pas à la rémunération et aux compléments du salaire prescrits par l'ACT. Plus encore, l'importance des règles conventionnées varie selon les banques.

Ainsi, dans les banques C, D et E, les grilles de salaires constituent des références essentielles dans la gestion des salaires et des carrières professionnelles. En effet, les banques associent le niveau salarial de l'individu d'abord à la hiérarchie salariale et la rémunération de chaque travailleur recruté et fixée au bas de l'échelle marque le début

de la carrière salariale pour les emplois considérés comme les «*portes d'entrées*» du secteur – employés de guichet.

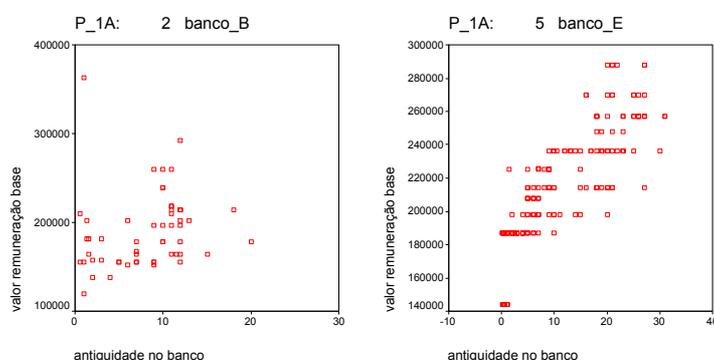
Malgré la référence institutionnelle, les écarts entre la rémunération de base et la rémunération mensuelle perçue par le travailleur laissent ouverte la question de l'efficacité des grilles de salaire conventionnées. Gavini a nommé les écarts de «*dérive salariale*», en montrant le peu d'influence des accords sur le processus de détermination des rémunérations (Gavini, 2000).

Il faut retenir que l'individualisation des salaires constitue une rupture entre la règle salariale définie dans l'accord collectif et la règle construite par l'organisation. Pour comprendre cette rupture, nous attirons l'attention sur les composantes de la rémunération mensuelle dans chaque banque et, par conséquent, il faut reprendre l'argument de Grandjean (1987), selon lequel, l'individualisation des salaires risque de démanteler les systèmes de classification.

b) Rémunération retardée – l'importance de l'ancienneté

Malgré la «*dérive salariale*», il faut tenir compte des autres critères qui influencent la configuration de la rémunération de base. Dans les banques C, D et E, l'ancienneté représente la règle salariale la plus importante pour l'évolution des salaires et, comme nous le verrons ensuite, son influence est décisive dans la détermination de la rémunération. La relation entre ancienneté et rémunération de base répond à des modèles très différents et elle oppose, en particulier, la banque B à toutes les autres (Annexe 8). Voici deux graphiques qui illustrent les différences entre les deux cas extrêmes:

Graphique 5.2 (8.2) – L'évolution de la rémunération à l'ancienneté



À l'évidence, ces graphiques font apparaître des schémas différents et ceux-ci montrent que la banque B a un taux d'ancienneté plus bas, mais ils montrent également qu'il nous faut admettre l'existence d'autres critères d'évolution de la rémunération. À partir du graphique, nous notons que des travailleurs en début de carrière ont perçu des rémunérations de base plus élevées.

Il va sans dire que la banque B a des problèmes d'attractivité avec les jeunes diplômés de l'enseignement supérieur en formations professionnelles. Cette situation nous amène à nous interroger sur la pratique du salaire d'efficience de la part de la banque B. Chez Meurs, la pratique d'un salaire d'efficience en début de carrière peut constituer un mécanisme pour résoudre le problème du contrôle des travailleurs (Meurs, 1994).

De leur côté, Fericelli et Khan (2000), dans leur réflexion sur l'affaiblissement de l'efficacité incitative de la rémunération différée, soutiennent que la carrière salariale est, de moins en moins, un facteur de fidélisation des travailleurs. Leur argument se rapporte au privilège que les jeunes, en début de carrière, attribuent à la mobilité entre entreprises plus qu'aux engagements à long terme dans une même entreprise (Fericelli et Khan, 2000). Les auteurs soulignent aussi que nombreux sont les travailleurs, en particulier les cadres, qui considèrent la mobilité comme un moyen d'élargir leurs compétences et, par conséquent, un moyen de faire progresser leur salaire.

Les graphiques montrent, d'autre part, que la banque E (mais aussi la banque C), suit le même modèle dans lequel l'ancienneté joue encore un rôle essentiel dans l'évolution des salaires. La banque D est également proche du modèle décrit, mais avec des interruptions qui témoignent des contractions du recrutement, entre les années soixante et quatre-vingt.

En un mot, dans le cas des banques D et E, qui pratiquent des rémunérations de base plus élevées, il nous semble difficile de distinguer le motif d'incitation de l'effet d'imposition de la croissance des salaires à l'ancienneté. Il nous faut ensuite reprendre cette discussion sur le motif d'incitation contre la contrainte institutionnelle, à propos des déterminants de la rémunération dans les banques.

c) Rémunération d'efficience

Dans la banque B, l'individualisation est traitée d'une façon plus particulière. Afin d'obtenir une position favorable sur le marché du travail, la banque B, avec la banque A, accorde une rémunération mensuelle plus élevée qui est construite à partir des

critères de performance et de mobilisation des comportements adéquats. Plus précisément, comme nous l'avons vu, ces banques ne pratiquent pas une rémunération de base plus élevée. Il nous semble nécessaire, à ce point de notre analyse, de reprendre la configuration de la rémunération individuelle dans ces banques et de signaler que celles-ci recherchent la flexibilité à partir des composantes régulières de la rémunération. En conséquence, nous pouvons en conclure que la notion de «*rémunération d'efficience*» est la plus adéquate et également que dans les deux banques la flexibilité salariale est en interaction avec la régularité des composantes de rémunération.

En proposant la dénomination de *régularité flexible*, nous cherchons à décrire la construction d'une rémunération qui est perçue régulièrement, mais qui est imprégnée de flexibilité, parce que déterminée à partir de critères flexibles. L'avantage de ce type de rémunération est qu'il permet d'élever le niveau de rémunération, sans perdre en flexibilité de gestion. Et, finalement la banque B constitue un exemple singulier: la rémunération est une construction particulière de l'entreprise.

C'est justement le commentaire de nos interlocuteurs de la banque à propos des critères de détermination de la rémunération: «*la rémunération, dans l'ensemble, obéit à un ensemble de critères*». Ceux-ci se rapprochent des critères proposés par Marbach (1999). Premièrement, la rémunération, dans la banque B, constitue une valorisation de la possession ou de la démonstration des compétences liées aux activités professionnelles. Deuxièmement, sont rémunérées les compétences mobilisées, ou comme l'écrit Marbach, utilisées dans une situation professionnelle individualisée, et jugées.

Pour définir la rémunération des compétences mobilisées, la banque B utilise un double mécanisme. D'une part, il y a des profils de compétences générales et spécifiques qui servent à évaluer les travailleurs. D'autre part, cette évaluation est réalisée plusieurs fois par an – trimestriellement, et de façon systématique. L'objet de l'évaluation est les compétences et les objectifs attendus par le travailleur.

Troisièmement, la rémunération se fonde sur la valorisation du potentiel, ou comme écrit Marbach, sur des «*compétences utilisables*». La banque utilise des indicateurs de potentiel, notamment l'éducation, mais aussi d'autres pour valoriser et pour identifier des besoins individuels de compétences.

Finalement, la rémunération de la banque est influencée par les conditions du marché du travail et elle constitue aussi une réponse au problème de la rareté. Nous pouvons, suivant la proposition de Menger (1999), suggérer que la banque B offre une

«*prime de manque*» qui paraît liée à sa moins bonne capacité d'attraction des jeunes diplômés. De cette façon, nous voyons clairement une influence des facteurs exogènes sur la «construction» de la rémunération dans la banque B.

Pour conclure, retenons que les règles salariales examinées s'inscrivent dans une logique de flexibilité basée sur diverses composantes de rémunération et que par conséquent cette construction particulière de la rémunération rend obsolète le concept de salaire d'efficience. Il semble donc pertinent de reprendre l'idée de Fericelli et Khan selon laquelle la théorie du salaire d'efficience pourrait bénéficier de la notion de «*rémunération d'efficience*», grâce à l'ensemble des composantes de la rémunération globale (Fericelli et Khan, 2000).

Nous devons en effet affirmer, avec ces auteurs, que les entreprises ont déjà compris qu'une politique salariale fondée uniquement sur un niveau de salaire est en soi réductrice quant aux motifs d'incitation. Les entreprises ne sont plus intéressées par les sursalaires, c'est-à-dire une règle salariale rigide qui conduit au paiement anticipé d'un salaire élevé. C'est pourquoi la notion de «*rémunération d'efficience*» semble la plus pertinente, quoique les composantes de la rémunération définies de cette façon ne permettent pas d'expliquer les éléments *ex ante* et/ou *ex post* de la rémunération individuelle.

D'autre part, les banques sont en train de renforcer leurs mécanismes de contrôle du processus de travail. Pour cela, elles recourent à la gestion par objectifs et ont construit des systèmes structurés d'évaluation des travailleurs.

3.2. Les déterminants de la rémunération

Pour en terminer avec l'analyse des politiques salariales, définissons maintenant les déterminants principaux de la rémunération pour chacune des banques de l'échantillon. En appliquant le modèle offre-demande à chaque banque, nous cherchons les critères les plus importants. C'est pourquoi nous utiliserons la méthode de régression pas à pas (*stepwise*), parce qu'elle ne retient que des variables les plus significatives du modèle (tableau 5.8).

Tableau 5.8 (8.12) – La variance salariale expliquée à partir du modèle offre-demande par chaque banque:
Variance cumulée par chaque variable

Banque_A	Banque_B ³	Banque_C	Banque_D	Banque_E
Expérience: 0,445 + Compétences cognitives 0,636	Emploi: 0,180 + Expérience: 0,334	Ancienneté: 0,565 + Emploi: 0,691	Ancienneté: 0,677 + Emploi: 0,735	Ancienneté: 0,706 + Compétences cognitives 0,740
+ Emploi: 0,686	+ Compétences cognitives 0,430	+ Comportamentos organizaçào: 0,697		+ C. face outros: 0,747
	+ Scolarité: 0,481			+ Expérience: 0,757

Seuil de significativité: 5%.

Source: Enquête "La valorisation des compétences sur le marché du travail".

Nous pensons pouvoir affirmer que, d'un point de vue analytique, l'examen des déterminants doit se concentrer sur la banque E, parce que les résultats indiquent une importante évolution. Toutefois, nous reviendrons aux autres banques pour d'autres aspects plus pertinents.

3.2.1 L'importance de l'ancienneté

Un point important à signaler est que les variables de l'offre ont une plus forte influence sur le niveau de rémunération que les variables de la demande. À l'exception de la banque B, où l'emploi est le plus déterminant, dans toutes les banques les caractéristiques individuelles sont visiblement importantes au moment de la définition de la rémunération mensuelle.

Aux thèses de Lazear, selon lesquelles la rémunération différée est liée à l'incitation, et à celles du capital qui soutiennent que l'ancienneté permet l'acquisition des compétences, s'ajoute le discours patronal sur la contrainte institutionnelle de l'évolution du salaire à l'ancienneté.

Grandjean (1989) a noté, soit dans le discours soit dans les faits, une «*indiscutable ambiguïté*». Celle-ci se situe au niveau du discours des employeurs qui remettent en question la règle conventionnelle de l'évolution du salaire à l'ancienneté et les pratiques effectives des entreprises qui appliquent cette règle d'évolution du salaire. Il convient de souligner que les résultats de notre recherche confirment cette tendance.

³ Dans la banque, il existe auto-corrélation positive des résidus – teste de Durbin Watson = 0,999.

Dans trois des cinq banques, l'ancienneté a un impact très marqué sur la détermination de la rémunération mensuelle. Les résultats indiquent que, dans les banques C, D et E, l'ancienneté explique entre 56,5% à 70,6% de la variance. Celle-ci constitue en réalité la variable essentielle de la détermination de la rémunération pour ces trois banques.

Nos interlocuteurs des banques C, D et E mettent en doute l'efficacité de cette règle salariale, particulièrement parce qu'elle est imposée par l'accord collectif. Malgré cela, force nous est de constater que son importance est décisive. Nous pouvons d'ailleurs nous demander s'il n'y a pas d'autres raisons qui justifient l'évolution du salaire à l'ancienneté.

En effet, nos interlocuteurs des banques D et E admettent que leurs rémunérations ne sont pas attrayantes sur le marché du travail. Néanmoins, les banques conservent leurs capacités d'attractivité et de fidélisation, essentiellement grâce aux autres caractéristiques de l'emploi, notamment, la stabilité et la sécurité. D'autant plus que l'interlocuteur de la banque E a souligné que ces deux facteurs ont fortement contribué à fidéliser la main-d'œuvre depuis longtemps. Même lors de la reprivatisation du secteur, ces deux facteurs étaient valorisés, ce qui a empêché la rotation incontrôlée de la main-d'œuvre.

Mais comment expliquer à présent l'importance de l'expérience professionnelle dans les banques A et B. À notre avis, dans les banques B et A, qui sont les plus récentes, le problème d'attraction des candidats a pu conduire à la valorisation salariale de l'expérience acquise sur le marché du travail. Il faut bien comprendre que cette valorisation pourrait être plus une réponse à la compétition du marché du travail qu'un véritable choix de la part des banques. Par conséquent, la rémunération est, d'une part, une construction de l'organisation, mais elle est aussi une réponse aux contraintes internes notamment la composition de la main-d'œuvre, et externes – les exigences de la compétitivité sur le marché du travail.

Dans son ensemble, l'expérience professionnelle est valorisée, soit sous la forme d'ancienneté/expérience spécifique, soit de manière plus générale. Nous pouvons donc admettre que, à terme, le système de rémunération des banques A et B puisse se transformer en système de semi-ancienneté.

Le même raisonnement est valable pour la banque E, mais en sens contraire: d'un système à l'ancienneté à un système mixte. Nous croyons que le modèle de compétence tendra à se généraliser car la banque E veut clairement l'adopter. Nous reviendrons à l'analyse dans la section suivante.

3.2.2 Les compétences dans les systèmes de rémunération

L'analyse du tableau 5.9, qui présente les coefficients estimés par variable et par banque, indique que la banque E constitue un exemple des orientations quelque peu floues que nous avons évoqué plus haute. Bien entendu, il s'agit d'une banque où l'ancienneté et les compétences sont toutes deux importantes dans la détermination de la rémunération. La banque E recherche aussi des innovations salariales mais sans rompre avec la tradition.

Tableau 5.9 (8.13) - Coefficients estimés à partir du modèle offre-demande par chaque banque

Modèle	Banque_A	Banque_B	Banque_C	Banque_D	Banque_E
Scolarité		0,03905 (0,019) t = 2,419			
Expérience	0,01578 (0,000) t = 6,789	0,02808 (0,000) t = 5,015			0,004877 (0,015) t = 2,462
Ancienneté			0,01848 (0,000) t = 17,236	0,01568 (0,000) t = 13,587	0,01217 (0,000) t = 4,320
Compétences cognitives	0,09056 (0,009) t = 2,768	0,107 (0,002) t = 3,220			0,03908 (0,001) t = 4,599
Comportements vers l'organisation			-0,0205 (0,040) t = 2,075		
Comportements envers les autres					-0,0248 (0,008) t = 2,718
Emploi	0,166 (0,013) t = 2,614	0,217 (0,007) t = 2,788	0,153 (0,000) t = 7,849	0,113 (0,000) t = 3,909	
N	40	55	151	67	130
R ² A	0,686	0,480	0,725	0,736	0,791
Constante	11,906 (0,000) t = 244,726	11,332 (0,000) t = 41,972	11,831 (0,000) t = 640,813	12,039 (0,000) t = 510,726	12,047 (0,000) t = 817,961

Source: enquête. "La valorisation des compétences sur le marché du travail" para 2001.
Variable dépendante: logarithme deal rémunération mensuelle.

D'autre part soulignons que les banques C et D montrent des comportements de type traditionnel extrêmement marqués. Dans ces deux cas, la formation informelle, générale et spécifique, prend clairement de l'importance. Par contre, les compétences ne sont pas significatives pour déterminer la rémunération mensuelle.

En dehors des ces conclusions d'ensemble, ils nous semble important de nous pencher sur l'efficacité et la viabilité d'une rémunération de compétences. Souvenons-

nous en effet des observations de Reynaud selon lesquelles la reconnaissance salariale des compétences n'est pas toujours à la hauteur des ambitions du discours (Reynaud, 2001).

*a) L'incertitude sur l'efficacité du système de rémunération de compétences
– la banque B*

Au niveau analytique, Klarsfeld et Saint-Onge (2000) ont évoqué les difficultés rencontrées pour mesurer l'efficacité de la rémunération des compétences. Néanmoins, dans cette réflexion à propos de la banque B, nous allons présenter des particularités qui peuvent apporter leur contribution au débat sur l'efficacité de ce type de rémunération.

Une des particularités de la banque B - celle où les compétences cognitives présentent le coefficient estimé positif, significatif et le plus élevé, c'est-à-dire où les compétences sont clairement valorisées - est que celle-ci doit faire face à des problèmes de recrutement et de fidélité de certaines catégories de main-d'oeuvre. Il s'agit des jeunes diplômés de l'enseignement supérieur de formation professionnelle. Ce problème concret nous paraît paradoxal.

D'une part, il va sans dire que le système de rémunération est vu comme un levier essentiel pour établir la relation d'emploi. Comme nous l'avons vu, la rémunération est une construction qui obéit à des critères de contrôle direct, par évaluation, ou indirect, à partir des composantes de la rémunération et de leur valeur la plus élevée.

D'autre part, le problème de la rotation change les critères de recrutement. Malgré l'offre des diplômés de l'enseignement supérieur sur le marché du travail, la banque B embauche des travailleurs sortant de l'enseignement secondaire. Cela signifie que la banque préférerait recruter, selon nos interlocuteurs, des diplômés de formation supérieure professionnelle, mais en pratique, l'embauche reste au niveau de l'enseignement secondaire.

De pair avec ce mécanisme d'ajustement, la banque B, comme nous l'avons dit, a réalisé une politique de formation continue visant à développer des compétences stratégiques et l'intégration des travailleurs aux valeurs et à la culture de l'organisation. D'autre part, les nouvelles orientations de la politique de formation révèlent la volonté d'auto- responsabilisation du travailleur, particulièrement dans les technologies de l'information - «*e-learning*».

La deuxième particularité de la banque B est la suivante: ici, ce sont les investissements en capital humain qui sont valorisés, ce qui veut dire que soit l'expérience, soit l'éducation, sont objet tous deux de valorisation salariale. Toutefois, la valorisation de l'éducation reste à clarifier, parce que nous *n'arrivons pas à déterminer si le rendement de l'éducation provient de la valeur productive ou si il est une conséquence de la compétition sur le marché du travail*. Il va sans dire que les systèmes de rémunération ne sont pas fermés et la rareté des compétences peut influencer leur valeur.

Il faut, en tout cas, retenir que dans la banque B sont valorisées les ressources acquises et apportées sur le marché du travail et les compétences mobilisées en situation de travail. Et cette valorisation, qui traduit clairement les tendances à l'individualisation basées sur des critères de compétence, s'appuie sur une part flexible de la rémunération que nous appelons *régularité flexible*.

Nous ne devons donc pas rejeter l'hypothèse selon laquelle les règles salariales visent à structurer les comportements de travail *et que ceux-ci peuvent être objet de diverses formes de valorisation*. Par conséquent et à notre avis, il n'est pas absolument certain que la rémunération de compétences s'appuie uniquement sur l'accroissement de la rémunération de base, comme le suggèrent Klarsfield et Saint-Onge (2000).

b) La transformation des systèmes de rémunération – la banque E

La banque E constitue un cas d'évolution des politiques salariales, mais une fois encore, avec des contours imprécis. Cette observation découle de l'importance des compétences cognitives et, parallèlement, de l'ancienneté dans le processus de détermination de la rémunération individuelle. La banque E est ainsi prise entre les contraintes institutionnelles et la nécessité d'autres modes de contrôle et, par conséquent, il s'agit d'un modèle de transition, sans rupture, vers des modèles de rémunération basés sur d'autres critères d'individualisation.

Quatre remarques à ce propos. La première concerne le type de compétences valorisées. En effet, les compétences cognitives sont explicitement valorisées mais, nous devons être attentifs à la relation entre les compétences spécifiques et l'ancienneté. Il pourrait donc y avoir une valorisation des compétences spécifiques, mais il nous reste des doutes sur l'effet concret de l'ancienneté.

La deuxième remarque concerne les solutions pour contourner les insuffisances des contrats de travail conventionnés. La banque E semble rechercher des règles

salariales plus flexibles et les résultats corroborent l'émergence, sans rupture, d'un nouveau modèle.

La troisième remarque indique qu'il est possible d'identifier des éléments clairs qui nous permettent de mettre en équation la convergence des systèmes de rémunération. Deux d'entre eux sont les éléments de convergence: la construction de référentiels de compétences et l'utilisation de ceux-ci dans la gestion des rémunérations et d'autres pratiques de gestion des ressources humaines. Cette tendance permet de conclure qu'il existe un mouvement, général dans le secteur, en faveur de la logique de compétences. Il faut souligner que toutes les banques de l'échantillon suivent cette logique.

Néanmoins, l'argument selon lequel la notion de compétence est très répandue dans le secteur bancaire est valable, mais son influence sur la rémunération reste faible.

La dernière remarque concerne les autres modes de valorisation des compétences – la promotion professionnelle. En effet, les compétences ont une influence plus claire. Les modèles de régression logistique estimés pour la banque E, mais aussi pour la banque C, fournissent des résultats clairement en faveur du rôle important des compétences dans les décisions d'évolution professionnelle (tableau 5.10).

Tableau 5.10 (8.14) - Modèle estimé pour la probabilité d'obtenir la promotion avec l'évolution de la rémunération de base: influence des variables individuelles dans les banques C et E

Modèle	Banque_C		Banque_E	
Ancienneté	-0,128 (0,002)	W = 9,423		
Compétences cognitives	1,503 (0,000)	W = 14,656	0,539 (0,045)	W = 4,004
Compétences stratégiques/spécifiques	1,013 (0,001)	W = 11,459	0,822 (0,003)	W = 8,716
Comportements vers l'organisation	0,613 (0,053)	W = 3,739	1,061 (0,008)	W = 6,956
Comportements envers les autres			0,709 (0,019)	W = 5,477
Cox e Snel R ²	0,265		0,201	
Nagelkerke R ²	0,431		0,316	
-2log likelihood	98,597		104,071	
N – à promouvoir	28		27	
N – non prévu à promouvoir	125		105	
Constante	-0,853 (0,035)	W = 4,451	-2,358 (0,000)	W = 34,239

Source: Enquête: "La valorisation des compétences sur le marché du travail", 2001

Il est surprenant que chez la banque E l'ancienneté ne soit pas statistiquement significative et cela suppose une prise de distance par rapport à la logique des marchés internes, selon laquelle la promotion se base sur des critères d'ancienneté.

Au-delà de cette prise de distance, les résultats montrent que, à l'exception des connaissances techniques, toutes les compétences et tous les comportements sont importants. C'est-à-dire que le jugement sur les compétences est plus important dans les processus d'allocation des travailleurs que l'ancienneté.

Pour corroborer cette proposition, rappelons que dans la banque C, l'ancienneté est négativement corrélative aux décisions de promotion; les compétences du type cognitif, spécifique/stratégique ainsi que les comportements à l'égard de l'organisation sont les plus importants.

Pour conclure, il convient de noter que ces résultats empiriques, au-delà de ceux déjà examinés, renforcent de manière importante les thèses de la rupture des piliers fondamentaux de la logique des marchés internes. Les résultats indiquent que cette rupture se situe au niveau des nouveaux critères d'individualisation, mais elle est aussi claire au niveau des processus d'allocation aux postes de travail.

*

Ce chapitre a pu montrer non seulement la nécessité de conserver les variables de la demande, mais aussi de mobiliser, de la part des entreprises, des politiques salariales différentes. Ainsi, en premier lieu, il importe de relativiser les thèses du capital humain en les confrontant avec des apports institutionnalistes. Notre analyse mis en évidence l'impact de l'emploi et de l'organisation sur le niveau de rémunération, et a souligné la supériorité des propositions du capital humain dans l'explication de la variance salariale.

En deuxième lieu, nous avons pu montrer la diffusion d'un nouveau concept de salaire ou, plus précisément, la pertinence du concept de rémunération, en tant que règle salariale. Ceci suggère, en effet, l'idée de la construction, par l'entreprise, d'une rétribution du travailleur qui ne se limite pas au salaire. Ainsi, la rémunération n'est pas le résultat de l'ajustement entre l'offre et la demande.

En troisième lieu, la règle salariale est la réponse à une double exigence: motiver les travailleurs et garantir la flexibilité du système de rémunération. Par conséquent, la proposition de Fericelli et Khan (2000) de «*rémunération d'efficience*» semble, à notre avis, la plus adéquate.

En quatrième lieu, l'analyse du laboratoire secret de l'entreprise montre des transformations dans les systèmes de rémunération des banques de l'échantillon. Ces transformations bien que légères, paraissent inévitables. Nous croyons que deux

éléments de la politique salariale sont révélateurs d'un changement qui ne pouvait pas être abrupt.

D'une part, la convergence des systèmes de rémunération sur le principe de l'implication des travailleurs aux résultats économiques de la banque et d'autre part, les orientations, que nous avons qualifiées de floues, mettent en évidence les difficultés d'une mutation radicale du système. Les contraintes institutionnelles et la nature même du système de rémunération empêchent cette transformation radicale.

Finalement, notre dernière conclusion est que le salaire n'est pas une variable d'ajustement et que la rémunération est une construction propre à l'entreprise. Toutefois, des facteurs exogènes, comme la compétition sur le marché du travail, ont de l'influence sur les décisions de l'entreprise.

CHAPITRE 6:

LA DISCRIMINATION DANS LE SECTEUR BANCAIRE: LES OBSTACLES A LA VALORISATION DES COMPETENCES

L'objet de ce chapitre est de présenter un phénomène traditionnel du marché de travail, à savoir, la discrimination entre les hommes et les femmes. Les raisons qui nous ont conduits à cette analyse relèvent des contributions de l'économie des conventions, selon lesquelles la discrimination résulte d'un jugement basé sur des caractéristiques irréversiblement liées aux individus, ou considérées telles. Selon les conventionnalistes Eymard-Duvernay et Marchal (1997), la discrimination représente un «*jugement déséquilibré*», parce qu'il ne s'appuie pas sur des critères de compétence.

En science économique, les recherches sur la discrimination salariale et/ou sur la ségrégation professionnelle ont été développées à partir des comparaisons entre les hommes et les femmes. Depuis la parution des travaux de Oaxaca (1973) et Blinder (1973), la discrimination a été l'objet d'une large recherche qui a été tournée vers la mesure de la discrimination. Par ailleurs, d'autres recherches sont centrées sur la problématique des différences d'accès aux professions, notamment les travaux de Brown, Moon et Zoloth (1980) et de T. Chicha (1997).

Ainsi, dans ce dernier chapitre, nous nous proposons de traiter la discrimination salariale et les différences d'accès, entre hommes et femmes, aux emplois les mieux rémunérés, comme celui de chargé de clientèle. Notre premier objectif est de déterminer dans quelle mesure la discrimination est le résultat d'un jugement subjectif et/ou si elle se superpose à la valorisation des compétences, en montrant que la logique des compétences est bouleversée par un phénomène traditionnel du marché du travail.

Une première approche consiste à analyser les caractéristiques individuelles et les différences salariales entre les hommes et les femmes et à identifier les facteurs qui produisent ces différences. Pour cela, il est devenu courant de décomposer les différences salariales: une partie provient des différences de caractéristiques et l'autre résulte de

différences de rendements de ces caractéristiques. Nous utiliserons la décomposition proposée par Blinder, en tenant compte des données sur les compétences.

Finalement, la seconde approche se centrera sur la ségrégation professionnelle en évaluant l'impact de la variable du sexe sur la probabilité d'accéder aux emplois les mieux rémunérés. Nous recourrons, encore une fois, à la régression logistique binomiale pour déterminer la probabilité d'accès des hommes et des femmes aux emplois de chargé de clientèle.

1. METHODOLOGIES D'ANALYSE DE LA DISCRIMINATION

L'analyse des phénomènes de discrimination sur le marché du travail a été abordée dans le chapitre 2, où nous avons mis cette problématique en relation avec l'évaluation des compétences. Nous voudrions reprendre ce débat sous un angle nouveau: celui des options méthodologiques pour tester empiriquement le phénomène de la discrimination salariale des groupes «*défavorisés*», notamment la discrimination hommes-femmes.

Dans le cadre néo-classique standard, la discrimination sur le marché du travail est définie empiriquement comme la proportion de la différence salariale entre deux types de travailleurs parfaitement remplaçables (Becker, 1957). Le coefficient de discrimination sur le marché – MDC, désigne, selon Becker, cette différence de salaire entre groupes de travailleurs qui sont parfaitement remplaçables. Il s'agit de la discrimination salariale.

Pour étudier la discrimination, nous devons considérer également les contributions de Brown, Moon et Zoloth (1980) qui ont mis en évidence la problématique des différences d'accès aux professions entre les hommes et les femmes. L'analyse des auteurs permet de comprendre que les différences d'accès induisent un autre type de discrimination sur le marché du travail, laquelle se traduit par la ségrégation professionnelle et, par conséquent, comme l'ajoute T. Chicha, par la production du stéréotype «*emplois féminins*» et «*emplois masculins*».

1.1. La différence de rendement du capital humain entre les hommes et les femmes

Les articles de Oaxaca (1973) et de Blinder (1973) ont influencé les nombreuses études empiriques qui cherchent à évaluer la proportion de l'écart de salaire moyen entre deux groupes, cet écart étant attribuable à la discrimination. Neuman et Oaxaca (1998) ont montré que l'approche des phénomènes de discrimination entre les hommes et les femmes, ou basées sur d'autres caractéristiques qualifiées par les conventionnalistes de caractéristiques «*irréversibles*», devient habituelle avec la popularisation de la méthodologie de décomposition salariale de Blinder (1973) et de Oaxaca (1973).

La méthodologie de décomposition salariale consiste à utiliser des équations salariales estimées séparément pour deux groupes de travailleurs, afin d'en décomposer les différences de salaires moyens en discrimination (ou la part non-expliquée des différences salariales) et en rendement du capital humain (ou la part expliquée). Chez Oaxaca, il y a discrimination salariale à la contre les femmes «*quand le salaire relatif des hommes dépasse le salaire qui devrait prévaloir si les hommes et les femmes étaient rémunérés selon le même critère*» (Oaxaca, 1973: 694).

De leur côté, Meurs et Ponthieux ont proposé, plus récemment, une définition de discrimination qui est relative à la «*la part de l'écart salarial moyen qui n'est pas attribuable aux différences observées entre les caractéristiques des hommes et des femmes*» (Meurs et Ponthieux, 2000: 136).

Blinder, tout comme Oaxaca, se propose d'étudier la discrimination salariale à partir de la décomposition des différences salariales. Son analyse est centrée sur la comparaison entre deux groupes démographiques – le groupe des hauts salaires (*high wage group - H*) et le groupe des bas salaires (*low wage group L*) et se développe à partir de deux équations salariales estimées pour chacun des groupes. Dans ces équations, Blinder prend le salaire, sous sa forme logarithmique, en tant que variable dépendante, et un ensemble de caractéristiques individuelles et professionnelles comme variables explicatives (éducation, profession, formation professionnelle, filiation syndicale, expérience sur le marché du travail, ancienneté, famille, etc.) (Blinder, 1973).

A partir des résultats des équations salariales, l'auteur cherche à décomposer les différences salariales en: une partie expliquée qui correspond à la valorisation des

différences moyennes des caractéristiques des deux groupes; et une partie non expliquée qui représente l'écart des rendements des caractéristiques des deux populations étudiées:

$$\sum_j \beta_j^H \bar{X}_j^H - \sum_j \beta_j^L \bar{X}_j^L = \sum_j \beta_j^H (\bar{X}_j^H - \bar{X}_j^L) + \sum_j \bar{X}_j^L (\beta_j^H - \beta_j^L)$$

Plus spécifiquement, Blinder met l'accent sur la partie de l'équation qui représente les différences salariales attribuables aux caractéristiques, que l'auteur a appelée E, tandis que la seconde partie de l'équation est imputable aux coefficients, c'est-à-dire à la valeur de ces mêmes caractéristiques, appelée C. Les différences de la proportion non expliquée, U, sont relatives aux différences des constantes: $\beta_0^H - \beta_0^L$.

Ainsi, les différences salariales représentent la somme de E+C+U, et la proportion des différences attribuées à la discrimination est égale à C+U. La part non justifiée représente, selon Meurs et Pontehieux, l'«*avantage masculin*» - l'écart entre le rendement moyen des caractéristiques et les rendements masculins de ces mêmes caractéristiques; et le «*désavantage féminin*» - l'écart entre les rendements moyens et les rendements féminins des caractéristiques individuelles.

En effet, Oaxaca et Ransom (1994) font référence aux théories qui suggèrent que la discrimination sur le marché du travail ne conduit pas seulement à une rémunération moindre des groupes défavorisés, mais qu'elle entraîne aussi un accroissement de la rémunération des autres groupes. À partir de ces modèles, les auteurs cherchent des explications sur les raisons qui conduisent les individus des groupes majoritaires à résister aux politiques anti-discriminatoires.

Les affinements de la méthodologie d'évaluation de l'intensité de la discrimination se poursuivent, avec les études de Polacheck et Kim (1994) et de Rosholm et Smith (1996), particulièrement en utilisant des données de panel. Tandis que les premiers utilisent la technique de l'effet fixe pour estimer les écarts salariaux entre les hommes et les femmes, Rosholm et Smith calculent des équations séparées pour les hommes et les femmes.

1.2. La ségrégation professionnelle

En critiquant Blinder (1973) et Oaxaca (1973), qui n'intègrent pas, dans leur analyse de la décomposition, les différences d'accès aux professions, Brown, Moon et

Zoloth (1980), proposent une analyse qui met particulièrement l'accent sur l'activité professionnelle. Plus précisément, les auteurs proposent un modèle d'analyse de la discrimination où ils tiennent compte du type de profession exercée par les hommes et les femmes. Ainsi, ils présentent une reconstruction de l'équation de Blinder, en y incluant explicitement la probabilité d'accéder à une certaine profession.

Les auteurs proposent d'utiliser la régression logistique multinomiale pour calculer la probabilité d'une certaine catégorie de la main-d'oeuvre d'accéder à une profession. Chez Brown, Moon et Zoloth, la profession exercée par l'individu est fonction de la volonté de l'employeur pour embaucher l'individu et du désir de l'individu d'exercer cette profession. La volonté de l'employeur dépend des caractéristiques individuelles, comme l'éducation, la formation et l'expérience. Le désir de l'individu peut s'exprimer à partir des arguments de la fonction d'utilité – rendement et appétence pour des activités (Brown, Moon et Zoloth, 1980).

Le modèle de régression logistique multinomiale utilise ainsi l'interaction entre les facteurs de la demande et de l'offre dans le processus d'allocation d'un individu à une certaine profession et il se présente comme suit:

$$p(y_i = oc_j) = f(x_i)$$

où $p(y_i = oc_j)$ est la probabilité d'un individu i d'accéder à la profession j et x_i est le vecteur des variables exogènes qui affectent les décisions de l'offre et de la demande (Brown, Moon et Zoloth, 1980:8).

Pour notre analyse, nous nous concentrerons sur la probabilité d'accès à l'emploi de chargé de clientèle par les hommes et les femmes. Naturellement, nous utiliserons la régression logistique binomiale, car nous n'avons que deux types d'emploi: les chargés de clientèle et les employés de guichet.

2. CARACTERISATION DES COMPETENCES: LES HOMMES ET LES FEMMES

En ce qui concerne la distribution des hommes et des femmes par niveau de scolarité, les données disponibles permettent de conclure que les femmes réalisent plus d'investissements à l'éducation. Nous pouvons constater que les hommes se présentent sur marché du travail avec une formation de niveau secondaire, tandis que

les femmes accèdent au marché du travail avec une formation d'enseignement supérieur (tableau 6.1).

Tableau 6.1 (9.4) – Proportion des femmes et des hommes par niveau de scolarité (%)

	Femmes	Hommes
1er cycle (basique)		0,7
2er cycle (basique)	1,1	3
9ème année	12,5	15,2
11ème année	7,9	11,9
12ème année	34,4	43,7
DEUG	7,9	4,3
Enseignement supérieure	35,1	19,2
Doctorat	0,7	
Autres	0,4	2
N	279	302
Total	100	100

Source: Enquête "La valorisation des compétences sur le marché du travail", 2001

Deux remarques quant aux compétences mobilisées et jugées: d'une part les femmes détiennent un meilleur niveau de compétence comparativement aux hommes; d'autre part nous admettons que l'impact du niveau de scolarité est en quelque sorte présent sur le niveau de compétence jugé. Pour corroborer cette idée, il faut tenir compte du niveau soit des connaissances techniques, soit des compétences cognitives dont la production est assurée partiellement par le système éducatif.

À l'égard de ces résultats, l'écart entre hommes et femmes ne semble pas provenir d'une différence de compétences. Mais au-delà du constat statistique, il faut retenir que les femmes présentent une expérience professionnelle et une ancienneté inférieure à celle des hommes. Il s'agit alors d'analyser plus précisément le rendement du capital humain et d'obtenir des conclusions plus plausibles sur la discrimination.

3. LES POLITIQUES SALARIALES ET LA DISCRIMINATION HOMMES-FEMMES

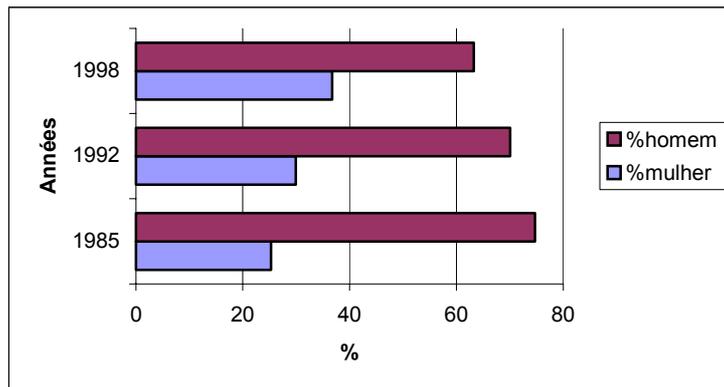
Pour examiner les phénomènes de discrimination sur le marché du travail nous allons maintenant calculer l'équation salariale de Mincer, en y incluant les compétences, et conclure cette recherche avec deux aspects:

- estimer et ensuite utiliser les résultats pour déterminer la part expliquée et la part inexpliquée des différences salariales;
- évaluer l'impact de la discrimination sur la valorisation des compétences.

3.1. L'évolution de la discrimination dans le secteur bancaire: 1985, 1992 et 1998

Les écarts salariaux entre les hommes et les femmes sont une réalité ancienne dans le secteur bancaire. Cela est visible dès le niveau de l'accès aux emplois bancaires, comme nous pouvons le constater à partir de l'évolution des effectifs et également des différences de rémunération (graphique 6.1).

Graphique 6.1 (9.1) – Distribution de l'emploi bancaire par sexe



Source: Quadros de Pessoal, 1985-98

Pour analyser la discrimination, nous avons utilisé, premièrement une équation salariale où est contrôlé, conjointement à d'autres caractéristiques individuelles, l'effet de la différence sexuelle. Nous avons recouru à la méthode de l'effet fixe, où 1 correspond aux hommes et 0 aux femmes.

Tableau 6.2 (9.6) - Modèle estimé des déterminants de la rémunération, en contrôlant l'effet du sexe

Modèle	1985	1992	1998	2001
Scolarité	0,01295 (0,000) t = 36,289	0,03639 (0,000) t = 39,882	0,0155 (0,000) t = 28,850	0,03142 (0,000) t = 7,066
Expérience	0,02232 (0,000) t = 83,437	0,0221 (0,000) t = 34,908	0,02718 (0,000) t = 83,169	0,03712 (0,000) t = 1,749
Expérience ²	-0,000248 (0,000) t = -45,215	-0,000242 (0,000) t = -18,257	-0,000372 (0,000) t = -67,464	-0,0005274 (0,000) t = -8,184
Ancienneté	0,005493 (0,000) t = 66,437	0,00001539 (0,995) t = 0,006	0,003261 (0,000) t = 14,715	0,00445 (0,055) t = 1,922
Sexe	0,006498 (0,000) t = 3,732	0,01877 (0,000) t = 4,877	0,03939 (0,000) t = 18,073	0,008428 (0,610) t = 0,511
N	31873	31824	32914	517
R ² A	0,500	0,102	0,366	0,474
Constante	11,362 (0,000) t = 2179,738	11,508 (0,000) t = 861,336	11,705 (0,000) t = 1302,747	11,365 (0,000) t = 144,293

Variable dépendante: logarithme de la rémunération mensuelle

Source: Quadros de Pessoal, 1985-1998, e Enquête "La valorisation des compétences sur le marché du travail", 2001.

Le tableau 6.2 indique que les différences salariales entre les hommes et les femmes se sont renforcées. Tandis que dans les années quatre-vingt l'avantage masculin était, d'après la correction de Kennedy, de 0,6%, à la fin des années quatre-vingt-dix l'avantage était de 4,0%.

On peut en conclure que l'accroissement de l'emploi féminin dans le secteur bancaire s'accompagne de plus de discrimination salariale.

3.2. La discrimination et les compétences: 2001

Pour les données de 2001, il n'est pas possible de conclure, à partir de la méthodologie de l'effet fixe, qu'il existe de la discrimination dans le secteur bancaire (tableau 6.2). Il faut ajouter, que même en contrôlant l'effet des compétences, la variable des différences de sexe n'est pas statistiquement significative.

Toutefois, l'analyse descriptive des rémunérations, relatives aux banques de l'échantillon, montre que, en moyenne, les hommes perçoivent des rémunérations mensuelles plus élevées que les femmes (H = 203314,5\$; F = 222257,2\$). De plus, la

dispersion est également plus élevée pour les hommes, comme le montre le coefficient de variation de 27,9% pour les hommes et de 22,6% pour les femmes.

L'estimation de l'équation salariale¹ par sexe mène à la même conclusion: la compétence des femmes est moins valorisée que celle des hommes. En observant le tableau 6.3 nous constatons que, toutes choses égales, le rendement du capital humain des hommes est deux fois plus valorisé que celui de la femme.

Tableau 6.3 (9.7) - Modèle estimé des déterminants de la rémunération pour les femmes et les hommes

Modèle	Femmes		Hommes	
	Coefficient (erreur standard)	t	Coefficient (erreur standard)	t
Scolarité	0,01566 (0,012)	t = 2,544	0,03316 (0,000)	t = 4,259
Expérience	0,0147 (0,000)	t = 3,861	0,02738 (0,000)	t = 7,679
Ancienneté	0,008896 (0,005)	t = 2,871	-0,01021 (0,007)	t = -2,703
Compétences cognitives	0,04337 (0,000)	t = 3,749	0,05937 (0,000)	t = 4,756
Compétences spécifiques/stratégiques	0,03953 (0,000)	t = 3,637	0,05081 (0,000)	t = 3,757
Comportements vers l'organisation	0,006388 (0,560)	t = 0,583	-0,01830 (0,191)	t = -1,313
Connaissances générales	-0,005799 (0,680)	t = -0,413	0,03051 (0,069)	t = 0,069
Comportements envers les autres	-0,0004405 (0,967)	t = -0,042	0,007891 (0,571)	t = 0,568
N	215		228	
R ² A	0,599		0,399	
Constante	11,725 (0,000)		11,461 (0,000)	

Variable dépendante: logarithme de rémunération mensuelle; seuil de significativité de 5%.
Source: Enquête "La valorisation des compétences sur le marché du travail".

Les résultats indiquent également que les rendements des compétences mobilisées sont inférieurs à ceux des hommes. Toutefois, la différence est faible. Le rendement des compétences cognitives des femmes est presque 37% plus bas que celui des hommes; et relativement aux compétences spécifiques/stratégiques, il est 28,5% plus bas.

Il faut maintenant retenir que le jugement des compétences n'était pas discriminatoire. En effet, que ce soient les résultats statistiques, ou le discours de nos interlocuteurs, tous ont mis en évidence les hauts niveaux de scolarité des femmes et les meilleurs niveaux de compétences mobilisées en situation du travail.

Mais, quant à la valorisation, il existe une discrimination aux niveaux des ressources et également aux niveaux des compétences. De toute façon, l'intensité des

¹ Les équations salariales estimées par genre n'incluent pas la forme quadratique de l'expérience, parce que nous voulons utiliser les résultats pour l'analyse de la décomposition des différences salariales.

écarts est moindre aux niveaux des compétences qu'à celui des ressources. Cette observation nous amènera à nous interroger *si le modèle de compétence pourrait contribuer à infléchir un phénomène traditionnel du marché du travail, qu'est la discrimination.*

À la suite de l'analyse, nous sommes arrivés à une conclusion qui n'était en rien prévisible. D'après les contributions théoriques, il serait souhaitable que les systèmes de rémunération, basés sur des outils d'évaluation, soient imprégnés de préjugés et de stéréotypes qui, n'étant pas légitimes, pourraient justifier les règles salariales de discrimination. Néanmoins, l'analyse empirique révèle que la discrimination salariale ne s'appuie pas sur le jugement des compétences, mais sur la valorisation des compétences.

Fondamentalement, l'écart salarial est le résultat de la valorisation différenciée des ressources, particulièrement, de l'expérience. Il faut alors se demander quels sont les facteurs qui influencent les différences et réfléchir aussi sur l'importance statistique des différences observées.

Il existe deux outils statistiques. Le test de Chow, qui permet d'évaluer qualitativement les différences, et l'analyse de la décomposition des différences salariales de Blinder qui mesure la contribution de chaque variable aux différences salariales entre hommes et femmes.

En ce qui concerne le test de Chow, les résultats indiquent que les coefficients sont, en effet, différents. Cela veut dire qu'il existe effectivement une discrimination salariale entre les hommes et les femmes dans le secteur bancaire.

Nous poursuivons maintenant la recherche pour identifier les facteurs qui expliquent ces écarts salariaux et, par conséquent, en recourant aux contributions de Blinder (1973) sur la décomposition des différences salariales.

4. LA PART EXPLIQUEE CONTRE LA DISCRIMINATION

Depuis les travaux pionniers de Oaxaca (1973) et Blinder (1973), les tentatives de décomposition des différences salariales se sont multipliées. De ce point de vue, notre recherche fait des progrès sur un aspect essentiel: elle permet d'aborder la discrimination en utilisant les informations sur les compétences mobilisées et jugées.

Suivant l'approche précédente, la décomposition sera effectuée pour les différences de la rémunération mensuelle et de le partage des profits. Au regard de cette analyse, deux hypothèses sont possibles: la discrimination existe seulement au niveau du salaire/rémunération ou elle existe aussi au niveau d'autres modes de reconnaissance, notamment, à la définition de la «*part de gâteau*».

4.1. La part expliquée et la discrimination – la rémunération mensuelle

Pour cette analyse nous recourons à des coefficients estimés à partir du modèle où nous allons régresser le logarithme de rémunération mensuelle aux variables de l'offre – l'éducation, l'expérience, l'ancienneté et les compétences, dont les coefficients standardisés sont présentés au tableau 6.4.

Tableau 6.4 (9.8) - Modèle estimé des déterminants de la rémunération pour les femmes et les hommes
Coefficients standardisés (beta)

Modèle	Femmes	Hommes
Scolarité	0,202 (0,012)	0,353 (0,000)
Expérience	0,563 (0,000)	1,161 (0,000)
Ancienneté	0,338 (0,005)	-0,333 (0,007)
Compétences cognitives	0,167 (0,000)	0,253 (0,000)
Compétences spécifiques/stratégiques	0,161 (0,000)	0,197 (0,000)
Comportements vers l'organisation	0,027 (0,560)	-0,069 (0,191)
Connaissances générales	-0,023 (0,680)	0,123 (0,069)
Comportements envers les autres	-0,002 (0,967)	0,030 (0,571)
N	215	228
R ² A	0,599	0,399
Constante	11,725 (0,000)	11,461 (0,000)

Source: enquête. "La valorisation des compétences sur le marché du travail" para 2001

Dans cette analyse, sont seulement utilisés les coefficients des variables qui ont une probabilité de signifiante (*p-value*) inférieure à 0,05. Par conséquent, les connaissances techniques générales, qui sont significatives à un seuil de significativité de 0,10 dans l'équation salariale pour les hommes, ne sont pas retenues dans l'analyse.

Tableau 6.5 (9.9) – Décomposition des différences de la rémunération mensuelle entre femmes et hommes (%)

	Différences attribuables	Attribuables aux caractéristiques - E	Attribuables aux coefficients - C	Différence $B_0 - U$
Scolarité	1,6	-0,4	2,0	
Expérience	14,8	6,1	8,7	
Ancienneté dans la banque	-7,7	-0,82	-6,9	
Compétences cognitives	-0,02	-0,02	0,005	
Compétences spécifiques/stratégiques	-0,2	-0,18	0,002	
SOMME	8,5	4,61	3,9	-0,26
			$D = C + U = 3,7$	

Blinder (1973) a donné la lecture des résultats de la décomposition: le signal positif lié au pourcentage de chaque variable indique que les hommes ont des avantages, et le signal négatif indique que les femmes ont des avantages. Les résultats présentés au tableau 6.5 permettent ainsi d'identifier le pourcentage des différences salariales qui est expliqué par chacune des variables du modèle.

Une première analyse des différences est clairement révélatrice des avantages des hommes et elles peuvent être signalées par le signal positif lié aux différences attribuées. Cela veut dire à l'ensemble des différences salariales (8,5%). Toutefois, cette différence ne nous semble pas très marquée.

Les calculs effectués indiquent également que, de l'ensemble des variables du modèle, l'expérience professionnelle favorise les hommes, tandis que les femmes sont favorisées par l'ancienneté. Il s'agit d'un résultat «naturel» parce que l'expérience potentielle des hommes est plus élevée que celle des femmes et, comme nous l'avons déjà dit, l'expérience est déterminante dans la définition de la rémunération.

Plus précisément, la variable la plus déterminante est l'expérience et elle intervient pour 1,6% pour expliquer les écarts salariaux et la plupart de ces écarts sont expliqués par les coefficients, c'est-à-dire par le rendement du capital humain et des compétences. Alors, si nous retirons l'expérience professionnelle de l'analyse, nous constatons que les femmes sont favorisées. Ce qui veut dire que la valorisation de leurs compétences (mobilisées et jugées) est mieux réussie (3,9 - 8,7).

De toute façon, les résultats révèlent que le seul facteur qui favorise les femmes, c'est l'ancienneté. À l'évidence, ces remarques font naître des questions sur l'impact des contraintes institutionnelles qui obligent à l'évolution du salaire à l'ancienneté. Il faut retenir qu'au niveau de toutes les autres variables il y a un «*désavantage féminin*» qui n'est pas attribuable au niveau de compétence acquise et mobilisée.

En résumé, il est clair que si les différences salariales sont liées à la compétence, dans ses différentes dimensions, les femmes sont, d'une façon générale, favorisées. Par contre, si elles sont attribuées aux coefficients, ou aux rendements des caractéristiques, les femmes sont désavantagées et la discrimination entre les hommes et les femmes devient évidente.

De toute façon, ce type de conclusion exige d'autres recherches que nous voudrions faire dans le futur. Il faut maintenant regarder si cette tendance de l'économie salariale est valable pour le partage des profits.

4.2. La discrimination dans d'autres composantes de la rémunération: le partage des profits

Comme nous l'avons dit dans le chapitre sur la valorisation des compétences (chapitre 4), le partage des profits constitue un mécanisme que les banques utilisent pour rattacher le rendement salarial aux résultats de l'entreprise. Théoriquement, il serait désirable que les «part de gâteau» tiennent en compte de la contribution de chaque travailleur aux résultats économiques de la banque.

Il faut examiner les coefficients estimés à partir d'une équation où la variable dépendante est le logarithme de la valeur de le partage des profits et les variables indépendantes sont les caractéristiques individuelles (tableau 6.6)

Tableau 6.6 (9.10) - Modèle estimé des déterminants de le partage des profits pour les femmes et les hommes

Modèle	Femmes	Hommes
Scolarité	0,01612 (0,466) t = 0,731	0,05405 (0,035) t = 2,136
Expérience	0,014 (0,205) t = 1,273	0,03104 (0,011) t = 2,597
Ancienneté	-0,0146 (0,220)	-0,02608 (0,045) t = -2,022
Compétences cognitives	0,225 (0,000) t = 5,083	0,134 (0,000) t = 3,892
Compétences spécifiques/stratégiques	0,102 (0,011) t = 2,589	0,107 (0,005) t = 2,857

Tableau 6.6 (9.10) - Modèle estimé des déterminants de le partage des profits pour les femmes et les hommes (cont.)

Modèle	Femmes	Hommes
Comportements vers l'organisation	0,09119 (0,026) t = 2,252	0,114 (0,006) t = 2,789
Connaissances générales	0,09962 (0,048) t = 1,993	0,01695 (0,706) t = 0,378
Comportements envers les autres	-0,05350 (0,163) t = -1,402	-0,053 (0,187) t = -1,328
N	136	132
R ² A	0,267	0,210
Constante	11,888 (0,000) t = 33,306	11,433 (0,000) t = 28,497

Variable dépendante: logarithme de la valeur de le partage des profits; seuil de significativité de 5%.
Source: Enquête "La valorisation des compétences sur le marché du travail".

Nous pouvons remarquer que les compétences cognitives sont les plus importantes et que leur valorisation n'est pas touchée par la discrimination homme-femme. Les coefficients standardisés indiquent que les compétences cognitives des femmes sont plus valorisées que celles des hommes: $b_{\text{COGF}} = 0,225$ et $b_{\text{COGH}} = 0,134$.

Un autre aspect directement lié aux résultats que nous venons d'observer concerne, plus encore, l'importance des ressources. Nous croyons qu'il existe une discrimination a priori qui est basée particulièrement sur l'éducation et l'expérience professionnelle. Et les calculs de la décomposition de Blinder montrent clairement que la discrimination est plus marquée au niveau de le partage des profits qu'à celui de la rémunération mensuelle (tableau 6.7).

Tableau 6.7 (9.11) – Décomposition des différences de le partage des profits entre les femmes et les hommes

	Différences attribuables	Attribuables aux caractéristiques - E	Attribuables aux coefficients - C	Différence B ₀ - U
Scolarité	3,46	-0,34	3,8	
Expérience	13,8	3,6	10,2	
Ancienneté dans la banque	-5,6	-1,1	-4,5	
Compétences cognitives	-0,03	-0,03	-0,004	
Compétences spécifiques/stratégiques	-0,21	-0,21	0,00	
Comportements vers l'organisation	-0,03	-0,03	0,002	
Connaissances générales	-0,15	-0,03	-0,12	
SOMME	11,24	1,86	9,37	-0,46
			D = C + U = 8,91	

À partir de l'observation des résultats, et sous réserve de la nature de chacune des composantes de la rémunération, nous pouvons affirmer que la discrimination est plus élevée au niveau de le partage des profits qu'au niveau de la rémunération mensuelle. En ignorant la constante, les hommes bénéficient d'un avantage de 11,24% sur le partage de profits comparativement aux femmes. Et ce qui est surprenant c'est que 9,37% est attribuable aux coefficients, c'est-à-dire, au rendement de la compétence.

Encore une fois, l'expérience professionnelle est le facteur décisif, mais son importance est différente. Plus précisément, tandis que l'expérience explique uniquement 1,6% des différences de la rémunération mensuelle entre les hommes et les femmes, elle explique 13,8% de la différence de la valeur de le partage des profits, desquels 10,2% sont attribuables aux coefficients, c'est-à-dire, au rendement de l'expérience.

Le capital scolaire des hommes est également mieux valorisé au niveau du partage qu'au niveau de la rémunération mensuelle. Finalement il faut souligner que les femmes sont, encore une fois, favorisée par leur ancienneté dans l'entreprise et, d'une façon très faible, par les compétences cognitives.

Devant ces résultats, la conclusion essentielle à retenir est que certains signes suggèrent l'existence de règles salariales qui influencent la rémunération mensuelle et qui représentent des contraintes institutionnelles sur les options de politique salariale des entreprises. Ce raisonnement se rapporte à l'importance de l'ancienneté soit dans la détermination de la rémunération mensuelle, soit lors du partage de profit. Il faut dire que les femmes sont clairement favorisées par l'ancienneté.

Toutefois, les règles institutionnelles ne sont pas imposées aux autres composantes de la rémunération individuelle. À ce niveau, les options de politique salariale apparaissent et révèlent la position de force de l'employeur et des choix qu'il veut faire relativement à la valorisation de la main-d'oeuvre. Sans doute tous les résultats ont une logique implicite.

L'argument de T. Chicha selon lequel il existe des facteurs de nature politique, liés à l'inégalité de pouvoir des femmes, et également des intérêts des acteurs pour maintenir l'inégalité, paraît ainsi se vérifier.

Malgré nos observations, il n'était pas de notre intention d'expliquer le phénomène de la discrimination, mais uniquement de le présenter. Il faut toutefois retenir que la discrimination n'a pas affecté la mobilisation des compétences de la part

des femmes. Ces conclusions corroborent l'hypothèse selon laquelle des *facteurs endogènes, tel que les préjugés et les stéréotypes, influencent la valorisation des compétences.*

Par contre, l'idée selon laquelle les entreprises utilisent leurs politiques salariales pour inciter les travailleurs à mobiliser les compétences adaptées aux activités économiques peut être remise en question. Comme nous sommes en train de le voir, cet éventuel paradoxe ne présente pas d'impacts négatifs sur la mobilisation des compétences, surtout pour les femmes.

4.3. La discrimination salariale dans les banques de l'échantillon

Reste la question de savoir si la discrimination est plus ou moins marquée dans toutes les banques de l'échantillon. L'analyse des différences salariales par banque indique que les tendances sont les mêmes. Le tableau 6.8 résume les valeurs moyennes des différentes composantes de la rémunération régulière perçue par les femmes et les hommes:

Tableau 6.8 (9.12) – Valeurs moyennes des composantes régulières et de la rémunération mensuelle par sexe (\$)

Banque	Composantes de la rémunération	Sexe	
		Femme	Homme
Banque_A	Rémunération de base	163934	182006
	prime à l'exemption d'horaire de travail	38696	48951
	rémunération complémentaire	3314	16730
	rémunération du temps de travail dans l'entreprise	4863	9434
	rémunération mensuelle	210806,84	259331,5
Banque_B	rémunération de base	176458	195056
	prime à l'exemption d'horaire de travail	22351	44329
	rémunération complémentaire	10141	24874
	rémunération du temps de travail dans l'entreprise	2453	7049
	rémunération mensuelle	252702,91	313282,80
Banque_C	rémunération de base	163543	174130
	prime à l'exemption d'horaire de travail	23736	19335
	rémunération complémentaire	3965	8016
	rémunération du temps de travail dans l'entreprise	8571	15749
	rémunération mensuelle	200292,99	217229,28

Tableau 6.8 (9.12) – Valeurs moyennes des composantes régulières et de la rémunération mensuelle par sexe (\$) (cont.)

Banque	Composantes de la rémunération	Sexe	
		Femme	Homme
Banque_D	rémunération de base	225600	213303
	prime à l'exemption d'horaire de travail	0	0
	rémunération complémentaire	7632	13009
	rémunération du temps de travail dans l'entreprise	23673	17673
	rémunération mensuelle	257625,4	243985,45
Banque_E	rémunération de base	210678	223182
	prime à l'exemption d'horaire de travail	0	740
	rémunération complémentaire	11819	13205
	rémunération du temps de travail dans l'entreprise	12507	19405
	rémunération mensuelle	237905,4	258240,01

Source: Enquête "La valorisation des compétences sur le marché du travail", 2001.

En premier lieu, à l'exception de la banque D, dans toutes les autres banques, les hommes bénéficient de rémunérations plus élevées. D'autre côté, les banques A et B sont celles qui présentent les différences salariales les plus hautes entre les femmes et les hommes.

En second lieu, dans les banques A et B, les rémunérations supplémentaires favorisent les hommes de façon explicite. Soit sous forme de suppléments du salaire, soit sous forme de rémunération de la flexibilité d'horaire de travail, les hommes reçoivent systématiquement plus. L'important à retenir de la problématique de la discrimination est qu'au-delà des différences initiales de la rémunération de base qui favorisent les hommes, sauf celles de la banque D, la construction de la rémunération tend à pénaliser les femmes. Et cette pénalisation est plus accentuée dans la banque B, suivie de la banque A.

En dehors de ces observations d'ensemble, il paraît important de s'arrêter sur quelques conclusions qui ont été déjà abordées partiellement dans les points précédents. La première conclusion concerne la persistance du phénomène de la discrimination dans le secteur bancaire qui, comme nous l'avons vu, est clair au vu des différences moyennes de la rémunération mensuelle et des modes réguliers et flexibles de rémunération qui contribuent à élever la rémunération.

La deuxième conclusion concerne la rémunération plus élevée des femmes dans la banque D. Les résultats indiquent que ce sont fondamentalement les contraintes institutionnelles qui imposent l'uniformité des critères d'évolution de la rémunération de base. Les caractéristiques de la banque D, où les femmes ont plus d'ancienneté que les hommes, peuvent expliquer cet avantage des femmes. D'ailleurs, Magalhães et

Abecassis (1992) étaient déjà arrivés à cette conclusion: l'ancienneté est plus déterminante sur la rémunération des femmes, tandis que l'expérience professionnelle influence plus la rémunération des hommes.

La troisième conclusion concerne les politiques salariales qui influencent la discrimination sur le marché du travail. Cette influence est plus marquée sur les compléments du salaire, c'est-à-dire pour ceux qui sont le résultat explicite des choix des banques, comme la rémunération de la flexibilité de l'horaire de travail et les suppléments non spécifiés. Par exemple, dans la banque A, les différences de rémunération de base sont de 11%, tandis que la différence de la rémunération de la flexibilité de l'horaire de travail est de 26,5%.

Encore une fois, il n'est pas possible d'ignorer que les options de politique salariale suggèrent la domination de l'employeur et de ses choix relativement aux modes de valorisation de la main-d'oeuvre.

5. LES COMPETENCES ET LA SEGREGATION PROFESSIONNELLE

Les différences salariales entre les femmes et les hommes ont mis en valeur des options de politique salariale et des contraintes institutionnelles qui peuvent éventuellement réduire l'impact de la discrimination. Brown, Moon et Zoloth (1980) ont mis en évidence que la spécification de la discrimination sur le marché du travail n'intègre pas les différences de la profession occupée. Un autre niveau de discrimination est celui de l'allocation de la main-d'oeuvre aux différents types d'emplois ou de professions.

Les inégalités d'accès sont ainsi abordées théoriquement, à partir de la ségrégation professionnelle et touche aux différences de chances d'accéder à un certain type d'emploi qui existent entre les hommes et les femmes. C'est-à-dire que les femmes, détenant des qualités similaires, ont des difficultés à accéder, ou n'accèdent pas, à certains emplois, en particulier ceux qui impliquent des rémunérations plus hautes.

Il nous semble ainsi important de rechercher ces différences, en calculant la probabilité d'accéder à l'emploi de chargé de clientèle des hommes et des femmes. Nous allons ainsi recourir, encore une fois, à la régression logistique binomiale, pour

calculer le modèle et ensuite utiliser les coefficients pour tester l'hypothèse de la discrimination.

5.1. Le modèle logit

La relation entre la probabilité d'avoir accès à un emploi de chargé de clientèle et la probabilité de ne pas y avoir accès est fournie par le «*odds ratio*», qui est une fonction linéaire d'un ensemble de caractéristiques individuelles qui représentent les variables explicatives. Ainsi,

$$L = \ln \frac{p(y)}{1 - p(y)} = b_0 + b_1 x_1$$

donc $p(y)$ est la probabilité d'accès à l'emploi de chargé de clientèle relativement à la probabilité de non-accès – $1-p(y)$, qui dépend des caractéristiques individuelles qui sont: la scolarité, l'expérience professionnelle, l'ancienneté, les compétences mobilisées et le sexe (tableau 6.9)

Tableau 6.9 (9.13) - Modèle estimé pour la probabilité d'accéder à l'emploi de chargé de clientèle:

l'impacte des caractéristiques individuelles

Modèle	Coefficients
Scolarité	0,214 (0,000) W ² = 28,767
Sexe	0,905 (0,000) W = 15,714
Compétences cognitives	0,444 (0,000) W = 14,574
Compétences spécifiques/stratégiques	0,891 (0,000) W = 46,148
Cox e Snel R ²	0,209
Nagelkerke R ²	0,286
-2log likelihood	510,090
N – chargés de clientèle	173
N – employés de guichet	300
Constante	-3,941 (0,000) W = 44,208

Source: Enquête "La valorisation des compétences sur le marché du travail".

Une première observation du modèle qui nous intéresse met en évidence qu'il y a une discrimination entre les hommes et les femmes pour l'accès à l'emploi de chargé de clientèle. En effet, le coefficient attaché à la variable du sexe exprime l'avantage des hommes pour accéder à ce type d'emploi.

Pour mieux comprendre ce raisonnement, il faut calculer des simulations à partir du modèle estimé.

5.2. Simulation utilisant la moyenne des caractéristiques de la population et la moyenne des caractéristiques des femmes et des hommes

Le calcul de la probabilité d'accès à un emploi pose le problème du choix de la pondération. L'idée sous-jacente est de choisir une mesure pour pondérer les différences de probabilité. Pour ce calcul, nous allons utiliser la valeur moyenne des caractéristiques qui composent le modèle et pour évaluer l'effet de la différence sexuelle, nous utilisons le 0 pour les femmes et 1 pour les hommes.

Ce premier calcul se fonde sur la distribution uniforme des caractéristiques entre les hommes et les femmes. Ainsi, nous voudrions calculer la probabilité marginale d'accéder à l'emploi de chargé de clientèle, en prenant en compte les caractéristiques moyennes des employés de l'échantillon.

La probabilité estimée est, pour les hommes, déterminée à partir de la fonction suivante:

$$\hat{\ln p} = -3,941 + 0,444 * 0,0114 + 0,891 * -0,0146 + 0,214 * 12,85 + 0,905 * 1$$

Les résultats sont révélateurs des avantages des hommes car la probabilité d'accéder à l'emploi de chargé de clientèle est de 74,5% pour les hommes, tandis que celle pour les femmes est de 30,1%.

Une autre simulation utilisant les valeurs moyennes des caractéristiques des hommes et des femmes, c'est-à-dire en intégrant les différences par sexe, montre qu'au-delà des compétences et de leur niveau de scolarité plus élevé, les femmes

² La statistique de Wald est particulièrement utilisée pour tester les hypothèses non linéaires et permet de tester l'hypothèse nulle selon laquelle $f(\beta) = 0$.

présentent des probabilités plus basses d'accéder à ce type d'emploi. Les calculs sont présentés sur le tableau 6.10:

Tableau 6.10 (9.14) – Simulation à partir des caractéristiques moyennes des hommes et des femmes

Caractéristiques	Homme	Femme	coefficients	probmrg_h	probmrg_f
Compétences cognitives	-0.023	0.0567	0.444	-0.010212	0.0251748
Compétences spécifiques	-0.084	0.0514	0.891	-0.074844	0.0457974
Scolarité	12.29	13.49	0.214	2.63006	2.88686
Femme	1	0	0.905	0.905	0
Homme	1	1	-3.941	-3.941	-3.941
				-0.490996	-0.9831678
				0.61201652	0.37412407

Comme nous pouvons le constater, les hommes possédant des niveaux moins élevés de toutes les caractéristiques statistiquement significatives, ont une probabilité estimée à 61,2%, contre 37,4% pour les femmes.

En comparant les deux simulations, l'effet de discrimination paraît sous-estimé dans la première où les différences des caractéristiques n'étaient pas contrôlées. À partir de la seconde simulation, la discrimination apparaît plus clairement, parce que les femmes sont plus scolarisées et possèdent des niveaux de compétences plus élevés, et que ces différences ont été incluses dans les calculs de la probabilité d'accéder à l'emploi de chargé de clientèle.

Nous pouvons maintenant en conclure que des obstacles de nature structurelle, comme la discrimination, empêchent la mise en place du modèle de compétence. De l'analyse que nous venons de présenter, nous pouvons suggérer que des contraintes de nature institutionnelle puissent expliquer la valorisation salariale de l'ancienneté et que les préjugés et les stéréotypes empêchent, de façon explicite, la valorisation des compétences des femmes.

L'analyse de l'allocation aux postes de travail a permis des comparaisons importantes sur le thème de la discrimination qui n'a été pas abordé par les approches néo-classiques. En effet, compte tenu des différences de probabilité d'accéder aux emplois mieux rémunérés, nous pouvons admettre que les différences salariales sont attachées au type d'emploi occupé. Il serait donc intéressant d'étudier l'ajustement des différences salariales en tenant compte de l'allocation aux emplois. C'est une piste de recherche que nous voudrions poursuivre ultérieurement.

*

Dans ce chapitre nous avons cherché à mettre en évidence un autre obstacle à la valorisation des compétences sur le marché du travail. En dehors de ces observations d'ensemble, il paraît important de nous arrêter sur quelques conclusions. La première concerne la discrimination en tant que phénomène qui est essentiellement a priori. Les résultats montrent qu'il n'existe pas de discrimination au niveau de la production de compétences, car le jugement n'est pas discriminatoire. La discrimination survient sur la valorisation des ressources et des compétences. En effet, les ressources et les compétences plus élevées des femmes sont reconnues, mais leur valorisation est plus basse. Cette situation nous semble paradoxale.

La deuxième concerne l'utilité des systèmes d'évaluation qui sont fondamentalement construits pour appuyer les décisions sur les rémunérations. Si la compétence des femmes est jugée positivement, comment expliquer sa moindre valorisation?

La troisième indique que l'expérience professionnelle représente le facteur plus déterminant de la rémunération et, par conséquent, sur la discrimination entre les hommes et les femmes. Des hommes bénéficient clairement de leur présence plus ancienne sur le marché du travail.

La quatrième conclusion met en évidence l'importance de l'ancienneté dans la détermination de la rémunération des femmes. Cette importance apparaît plus liée à l'effet de l'obligation de l'évolution du salaire à l'ancienneté qu'à la valorisation des compétences.

La cinquième et dernière conclusion concerne la mise en place du modèle de compétence. Malgré le discours favorable à la mise en place du modèle, nous constatons que certains facteurs, comme la discrimination entre les hommes et les femmes, peuvent empêcher la valorisation des compétences. Bien que les compétences des femmes fassent l'objet d'un jugement favorable, ceci ne se traduit pas par une reconnaissance salariale. Il faut donc réfléchir sur les possibilités de rendre compatible une logique de compétence aux phénomènes traditionnels du marché de travail, comme la discrimination.

À ce propos, nous devons garder à l'esprit qu'une des implications du modèle de compétence est, en effet, l'égalité salariale et professionnelle entre les hommes et les femmes, implication qui n'avait pas été mentionnée par les auteurs abordés dans cette recherche.

CONCLUSION:

POUR UNE «ECONOMIE DE COMPETENCE»

Cette dissertation voulait répondre au désir, déjà ancien, de nous livrer à une analyse économique des compétences qui recourrait à de nouveaux angles d'approche. Comme nous le disions dans l'introduction, nous avons, pendant quelques années, travaillé sur la problématique des besoins en compétences sur le marché du travail. Depuis lors, nous avons essayé de trouver des réponses à ce qui a constitué le point de départ de cette recherche: *analyser la valorisation des compétences*.

En effet, les entreprises considèrent certaines compétences nécessaires à l'efficacité économique. Cependant, des questions subsistent quant à la valorisation de ces mêmes compétences. Telle était la problématique de cette recherche.

Après ce parcours théorique et empirique où nous avons dû, d'une part, intégrer tout un éventail de contributions dans le cadre de la science économique et, d'autre part, recourir à d'autres disciplines scientifiques, une autre question s'est posée à nous, complètement différente de la première:

Qu'est-ce qui empêche les entreprises de baser leurs rémunérations sur les compétences?

En effet, notre réflexion théorique et notre analyse empirique, montrent que les compétences n'ont que des impacts très limités sur la rémunération individuelle. Et les informations recueillies auprès de nos interlocuteurs révèlent que les travailleurs possédant un bas niveau de compétences ne sont pas systématiquement pénalisés. L'analyse empirique a montré que la mise en place d'un modèle de compétence suppose deux conditions :

- la levée de certaines contraintes, particulièrement de nature institutionnelle, parmi lesquelles l'évolution du salaire à l'ancienneté est un bon exemple;

- la prise en considération des coûts de transaction liés au remplacement d'un travailleur de bas niveau de compétence par un autre dont la compétence est incertaine.

*

À partir de ces observations, nous sommes confrontés à une autre question: *est-ce que le modèle de compétence est socialement viable, actuellement au Portugal?*

Selon nous, la réponse est *non*, parce que le modèle de compétence présente des inconvénients, quelques-uns très complexes, qui font de ce modèle, dans le cadre institutionnel actuel, un *modèle socialement viable*, au Portugal et en Europe. Dans le contexte actuel, il apparaît que les conditions de mise en place d'un modèle de gestion par les compétences ne sont pas réunies. En Europe, outre une vaste réserve de main-d'oeuvre et des taux de chômage élevés, le déficit de qualifications persiste dans certaines activités économiques. Au Portugal, malgré l'élévation du niveau de scolarité de la population, une grande partie de celle-ci entre sur le marché du travail avec des bas niveaux de scolarité. Ses compétences ont été, ou sont acquises par l'expérience au travail et cela pose systématiquement le problème de la validation de ces mêmes compétences.

Pour les adultes peu scolarisés, la question essentielle est la suivante: comment acquérir des nouvelles compétences? L'absence de réponses adéquates peut contribuer à marginaliser certaines catégories de la population active, particulièrement les bas niveaux de scolarité (Lopes, 1998).

Dans cette perspective, il nous faut exposer quelques-uns des désavantages du modèle de compétence.

En premier lieu, dans une économie basée sur les compétences, il existe une tendance à l'intensification des critères de sélection des candidats sur le marché du travail. Et, ajoutons que, comme nous l'avons vu, certaines compétences sont acquises grâce au système éducatif. Ainsi, l'éducation revêt une importance centrale, parce qu'elle augmente les chances d'accéder à un emploi et donc d'accéder à l'acquisition des compétences (Thurow, 1976).

Par conséquent, pour les travailleurs les moins scolarisés, cette évolution des critères de recrutement, qui, dans le secteur bancaire, tend à favoriser les diplômés de l'enseignement supérieur, peut être synonyme d'exclusion professionnelle et sociale. Nous admettons que le problème principal est lié à la définition de ce qu'est un

travailleur «peu scolarisé». Sans doute nous faut-il distinguer deux niveaux: le premier est relatif au niveau - bas ou inexistant; le second correspond aux exigences propres aux différentes catégories d'emploi.

En ce qui concerne le premier cas, il ne fait aucun doute que le renforcement de l'exclusion et des inégalités sociales peut devenir, d'une certaine manière, inévitable. Il existe clairement des risques de segmentation de la main-d'oeuvre et d'exclusion de catégories de population active.

Dans le second cas, à court et à moyen terme, la formation de niveau secondaire, qui est une formation élevée pour le Portugal, peut s'avérer insuffisante pour accéder à certaines catégories d'emploi, notamment dans le secteur bancaire.

En deuxième lieu, un des points sensibles du modèle de compétence renvoie à l'importance essentielle du jugement des compétences du travailleur et, par conséquent, aux processus d'évaluation. Nous admettons que dans une économie compétitive, la reconnaissance salariale ne s'arrête pas au jugement des compétences, mais qu'elle est nécessairement dépendante de la performance du travailleur. Par ailleurs, ceci peut générer un climat de compétition sur les lieux de travail, particulièrement, entre les travailleurs plus anciens et les plus jeunes et, en fin de compte, nuire à la productivité générale. Le défi, pour les entreprises, consiste alors à organiser le travail de manière à réunir les travailleurs les plus anciens, qui possèdent des compétences conventionnelles, avec des travailleurs plus jeunes, mieux scolarisés et possédant de nouvelles compétences (Lopes, 1992). C'est-à-dire que nous admettons que les compétences des uns comme des autres sont indispensables au fonctionnement des organisations. Mais cela nous amène à nous interroger sur la capacité des organisations à relever ce défi. C'est une question que nous laissons ouverte.

En troisième lieu, le modèle de compétence fait surgir un problème de gouvernance des organisations, problème provenant du rôle important attribué aux hiérarchies directes dans les processus d'évaluation. Comme pour n'importe quel autre processus de jugement, nous croyons que l'évaluation des compétences n'est pas non plus exempte de subjectivité. Ainsi, l'évaluation peut aboutir à d'éventuelles situations d'injustice très difficilement contrôlables par les hiérarchies supérieures. Cela montre que le processus de décentralisation peut, à son tour, présenter des effets pervers et finalement compromettre l'efficacité des organisations.

En quatrième lieu, les modèles de compétence supposent que l'on transfère une part des risques de l'entreprise aux travailleurs. Notre recherche empirique montre

qu'une part du revenu salarial est rattachée aux résultats économiques des banques. À ce propos, deux problèmes restent sans réponse.

D'une part, l'entreprise aime rétribuer le travailleur à partir de ses résultats. C'est pourquoi la rémunération individuelle varie avec les résultats eux-mêmes. Ensuite, l'utilisation équitable de ce type de rémunération dépend d'indicateurs fiables pour mesurer les résultats.

La réflexion théorique et l'analyse empirique ont montré que les banques éprouvent des difficultés à établir des indicateurs objectifs pour mesurer la contribution individuelle. Les difficultés d'élaboration des indicateurs complexes d'après les résultats ont été souvent citées par les interlocuteurs des banques de notre échantillon.

Ainsi, nous sommes arrivés à la conclusion selon laquelle, soit au niveau du jugement, soit de l'évaluation des résultats, *la dimension subjective est incontournable*. Et, il faut souligner que c'est à partir d'une logique où prédomine la subjectivité que sont prises les décisions du revenu individuel.

D'autre part, les travailleurs ne participent pas aux décisions relatives aux résultats à atteindre et la réalisation ou le dépassement de ces objectifs fixés devient une contrainte pour les travailleurs, parce qu'une partie de sa rémunération dépend de ces mêmes résultats. Cela veut dire que les objectifs sont imposés et non négociés.

En cinquième lieu, le modèle de compétence introduit une logique individualisée de gestion de la main-d'oeuvre et provoque le déplacement de la négociation du contrat de travail des instances collectives vers l'entreprise. Ainsi, le modèle peut contribuer à détruire la gestion collective de la relation de travail. Comme Plihon l'a souligné, «*la valeur d'un salarié réside de plus en plus dans ce qui le distingue des autres salariés et de moins en moins dans ce qu'il a en commun avec eux. D'où la prolifération des formes d'emploi, la montée de l'individualisme et la dissolution des solidarités de classe*» (Plihon, 2003: 91)

Il reste encore une question économique sans réponse. L'individualisation de la gestion des ressources humaines, en particulier de la rémunération, pourrait effectivement influencer l'effort du travailleur à court terme, mais permettra-t-elle la convergence des intérêts des travailleurs et de ceux de l'entreprise, à long terme? N'ayant pas de réponse, nous pouvons supposer que l'émergence d'une économie basée sur l'actionnariat représente une évolution historique du capitalisme. Et les

nouvelles règles salariales cherchent à lier les travailleurs au destin de l'entreprise et à obtenir des bénéfices économiques et politiques de co-propriété.

*

Nous pouvons dès lors considérer que pour restreindre les inconvénients que nous avons cités, il faut, pour mettre en place le modèle de compétence, reconfigurer les règles institutionnelles. Conscients des limitations du modèle, penchons-nous maintenant sur les avantages d'un modèle de compétence dans un marché du travail toujours plus demandeur de compétences élevées et diversifiées. De cette façon, notre réponse à la question de la viabilité du modèle est aussi que *le modèle de compétence est économiquement souhaitable*¹, parce qu'il favorise la diffusion des activités économiques plus qualifiantes au Portugal et peut aussi augmenter l'employabilité des individus.

La mutation du modèle de spécialisation de l'économie portugaise, basé sur la compétitivité coûts/prix, dépend du type de compétence que la population possède et également des conditions de mobilisation et de développement des ces mêmes compétences. Le modèle de compétence est, en effet, un modèle de gestion des ressources humaines qui met l'accent sur les capacités individuelles et sur leur impact sur l'efficacité des organisations.

La conclusion que nous présentons maintenant constitue un moment de systématisation d'un ensemble de résultats de la recherche et se veut un moment de réflexion sur le modèle de compétence. Nos conclusions sont ainsi présentées, en tenant compte de quatre niveaux:

- niveau *théorique et méthodologique*, qui met en évidence comment la science économique a géré la problématique des compétences et a dû recourir aux autres disciplines scientifiques;
- niveau de la *relation formation-emploi*, pour amener le débat sur le rôle du système éducatif et du système productif dans la production de compétences;
- niveau de la *valorisation de compétences* sous ses différentes formes – la rémunération mensuelle, le partage des profits et la promotion professionnelle;

¹ Mais certainement avec des adaptations sociales qui sont socialement souhaitables. Un modèle de compétence appliqué dans un cadre institutionnel adéquat permet, en effet, plus de justice parce qu'il implique la récompense des travailleurs qui s'engagent et travaillent le plus.

- niveau de la *reconfiguration de la relation de l'emploi*, mettant en équation les conséquences/conditions d'une relation entre les employeurs et les travailleurs coordonnée par une convention de compétence.

1. LE CAPITAL HUMAIN ET LES COMPETENCES: LA MESURE DE LA COMPETENCE

La théorie néo-classique a abordé presque exclusivement les compétences en tant que ressources, acquises au cours de l'éducation et de l'expérience professionnelle, ressources qui sont ensuite négociées et valorisées sur le marché du travail. Incontestablement, la notion de capital humain ne représente pas seulement une rupture avec la proposition néo-classique de l'homogénéité du travail, mais elle représente également une nouvelle façon d'envisager le facteur travail. Néanmoins, si la proposition théorique de l'hétérogénéité du travail représentait une évolution, son analyse théorique demeure limitée.

En effet, la théorie du capital humain présente des limites de nature conceptuelle, relatives à la mesure de la rentabilité du capital humain. Les premières formulations théoriques néo-classiques se limitent à considérer les processus de production de compétences. Plus précisément, en termes analytiques, le modèle du capital humain demeure ancré dans la problématique des sources de production de ce même capital humain. Il y a donc une confusion entre le processus et le produit, entre la production de compétences et la compétence elle-même. Ainsi, le nombre d'années de scolarité et d'expérience professionnelle représente une mesure objective - «*proxy*» de la compétence individuelle.

Dans ces conditions, la théorie du capital humain a laissé un «*vide*» dans trois problématiques:

- celle de la spécification du capital humain en termes de type de capacités productives acquises, que nous avons nommées les ressources;
- celle de la mobilisation de capacités acquises, que nous avons nommées les compétences mobilisées;
- et celle de la valorisation différenciée des ressources et des compétences de la part des entreprises.

Les tentatives de surmonter le «*vide*» laissé par le modèle du capital sont développées dans le cadre de l'économie de l'éducation, toujours dans le cadre néo-classique, et suivent essentiellement trois directions. La première consiste à prolonger le modèle de base, en proposant une relecture de la «prime à l'éducation», à travers la discussion sur le type de capacités produites. C'est un débat qui est apparu dès les années soixante-dix (Taubman et Wales, 1973) et qui a été plus récemment repris pour expliquer l'augmentation des différences salariales dans beaucoup de pays de l'OCDE, au cours de la décennie quatre-vingt (Freeman et Katz, 1995).

La deuxième, la théorie de la concurrence pour l'emploi (*job competition*) voulait proposer une alternative au modèle du capital humain par une approche des compétences du point de vue de la demande, en mettant l'accent sur l'hétérogénéité des emplois. Dans cette approche, qui représente une extension des hypothèses du filtre (Wielling, 1991), les entreprises utilisent l'éducation comme indicateur de compétences élevées et, par conséquent, l'éducation détient une valeur informative sur le marché du travail.

Remarquons - suite à cette conclusion - que malgré les arguments de Wielling, selon lesquels la théorie de la concurrence pour l'emploi est une extension de la théorie du filtre, il nous paraît que Thurow admet implicitement la valeur productive de l'éducation. Dans son approche, l'éducation est une source d'acquisition de capacités d'apprentissage – capacités cognitives et d'adaptation aux exigences de l'emploi – comportements de travail. À notre avis, la logique de classification de l'approche de Thurow tient fondamentalement compte de la nature des capacités produites à partir de l'éducation. Parce qu'elles sont spécialement de type cognitif, elles ont favorisé l'idée de la valeur informative de l'éducation.

La troisième, la théorie de l'ajustement de l'emploi (*job matching*), veut concilier les approches précédentes et pose des bases pour penser ensemble l'hétérogénéité de l'offre et demande de travail. Dans cet apport théorique, sur lequel se développent la plupart des recherches qui visent l'utilisation des connaissances et des capacités acquises, la spécification des compétences est essentielle.

Le modèle d'ajustement de l'emploi a contribué, sans doute, à faire évoluer l'analyse sur le type et la nature des compétences valorisées sur le marché du travail. Il faut noter que, en demeurant dans le cadre néo-classique, ce modèle constitue une ouverture de la science économique vers d'autres sciences sociales et, que par conséquent, il permet de remédier aux insuffisances de la spécification des compétences. De là, le recours à d'autres disciplines a permis de préciser les

compétences et de sortir d'une approche selon des «*capacités inobservables*» ou des capacités innées.

En effet, l'hétérogénéité de l'offre et de la demande a constitué le postulat essentiel des options théoriques et méthodologiques de cette recherche. Il faut souligner que les études sur les emplois dans le secteur bancaire, qui se sont basées sur des analyses d'emplois, ont été utilisées pour construire notre carte de compétences. Nous voudrions souligner que pour passer d'un concept de capital humain à une spécification des compétences, il a été nécessaire de recourir:

- aux contributions de l'ergonomie qui identifient le type de capacités mobilisées dans les situations de travail;
- et aux contributions de la sociologie qui met l'accent sur la mobilisation même des capacités, en permettant le passage d'une logique de ressources à une logique de compétences.

Les résultats ont révélé que en soi le modèle de l'ajustement de l'emploi n'offre pas l'axe d'interprétation le plus adéquat à la problématique de la participation de l'entreprise dans la production et valorisation des compétences. Plus précisément, dans la théorie de l'ajustement de l'emploi, l'hétérogénéité de la demande est admise, mais elle se limite aux exigences des emplois. Centrée autour de l'ajustement des compétences acquises et des exigences de l'emploi, la théorie de l'ajustement de l'emploi n'intègre pas d'autres dimensions qui caractérisent l'hétérogénéité de la demande, notamment le rôle de l'entreprise dans la production de compétences et les diverses façons de valoriser ces mêmes compétences.

L'élargissement du champ d'analyse implique nécessairement qu'on recoure aux autres contributions de la science économique et aux autres disciplines scientifiques. Pour l'économie des conventions, la compétence est conçue comme un processus de nature organisationnelle et sociale. Par définition, la compétence est le résultat d'un jugement sur ce qu'est la compétence. La compétence est une convention. Et, en participant au processus de jugement sur les compétences individuelles, l'entreprise participe activement à la construction de ces mêmes compétences. Chez Eymard-Duvernay et Marchal (1997), la compétence n'existe que suite à un jugement. Par conséquent, la compétence est une construction sociale.

*

Le concept que nous avons proposé dans cette recherche intègre donc trois dimensions – les ressources acquises à partir de l'éducation et de l'expérience; les connaissances et les capacités mobilisées dans les situations de travail; et les compétences jugées par les hiérarchies. La combinaison de ces trois dimensions – ressources, mobilisation et jugement, pose toutefois le problème de la mesure de la compétence individuelle.

La proposition de mesure de la compétence selon les apports du capital humain est, d'une certaine manière, efficace pour mesurer le stock de ressources que l'individu apporte sur le marché du travail. Mais les compétences sont plus difficiles, sinon impossibles, à mesurer avec objectivité.

Dans notre recherche, nous avons essayé, d'une part, de ne pas restreindre la compétence au stock de capital humain. Et, d'autre part, nous avons essayé de ne pas vider la compétence de son contenu en contournant les insuffisances de l'approche de l'économie de conventions. Finalement, notre définition de compétence implique:

- une dimension substantialiste qui renvoie au capital humain acquis et mobilisé;
- et une dimension représentative qui renvoie au jugement de la part de l'entreprise.

La conséquence la plus importante de cette définition a été d'intégrer une dimension objective et une dimension subjective à la détermination du niveau de compétence du travailleur.

2. LE REEXAMEN DE LA RELATION FORMATION-EMPLOI A PARTIR DU CONCEPT DE COMPETENCE

À partir du concept de compétence, tel que nous l'avons défini dans cette recherche, nous admettons qu'il existe une pluralité de modalités et de lieux d'acquisition des compétences. D'une part, nous comprenons que le système éducatif ne détient pas le monopole de la transmission des connaissances et des capacités productives. D'autre part, nous reconnaissons le rôle actif des organisations dans la production de compétences, parce que c'est à partir de la mobilisation et du jugement que la compétence individuelle est validée.

Toutefois nous n'affirmons pas ici que l'importance de l'organisation ait été niée par l'approche néo-classique. Au contraire, la distinction entre la formation générale et la formation spécifique est révélatrice à cet égard. Toutefois, du point de vue analytique, la distinction de Becker n'est pas suffisante pour comprendre profondément le rôle des organisations. Mais, telle n'était pas son intention.

Pour conclure, les entreprises obtiennent leurs compétences, fondamentalement, de deux manières :

- en recourant au marché du travail pour rentabiliser les investissements en capital humain des individus ; par conséquent la politique de recrutement et le salaire d'efficience sont des mécanismes essentiels;
- et/ou en développant elles-mêmes les compétences, à partir de la politique de formation, formelle et informelle, et/ou d'incitations pour s'assurer que les travailleurs détiennent les compétences requises par l'activité professionnelle.

Les moyens d'acquisition de compétences posent ainsi deux questions:

- dans quelle mesure le système éducatif parvient-il à produire les compétences nécessaires pour suivre les transformations du système productif?
- comment les entreprises participent-elles au processus de production des compétences?

Les résultats de l'analyse empirique ont montré que les compétences les plus valorisées sur le marché du travail sont celles qui sont produites par le système éducatif. Il faut retenir que dans la production de compétences de type cognitif, dont l'importance dans la détermination de la rémunération est évidente, l'éducation joue un rôle prépondérant. C'est pourquoi nous avons admis la valeur productive de l'éducation pour l'ensemble des entreprises du secteur bancaire.

Il faut encore souligner le rôle du système éducatif dans la production des comportements qui sont prépondérants pour faire face aux situations de travail indéfinies. À titre d'exemple nous retenons la capacité de travail en autonomie, de prendre des responsabilités et, plus particulièrement, les comportements réceptifs à la formation. Les résultats empiriques révèlent que le niveau de scolarité influence la disponibilité à apprendre et l'attitude pro-active vers la formation.

En somme l'éducation joue le rôle central sur le marché du travail parce qu'elle permet d'acquérir des capacités qui constituent une infrastructure pour la production

et/ou le développement d'autres compétences spécifiques et générales. D'une certaine façon, les résultats empiriques corroborent la thèse implicite de Becker, selon laquelle les compétences transférables sont plus valorisées que les compétences spécifiques. Le raisonnement est le suivant: l'éducation est un exemple parfait de formation générale. Ainsi, les compétences produites sont, par nature, générales ou transférables. La valorisation des compétences transférables et la valorisation autonome de l'éducation relativement aux compétences nous amène à la conclusion que les prédictions de Becker sont toujours pertinentes.

Toutefois, toutes les compétences acquises dans le système éducatif ne sont pas également productives. Beaucoup d'entre elles renvoient à l'effet indirect de l'éducation, notamment les connaissances générales, l'informatique et les langues. Par conséquent, le problème de la définition des compétences utilisables dans la production demeure ouvert et demande d'autres recherches, notamment à partir de la filière d'investigations ouverte par Heijke et Ramaekers (1998), Allen et Velden (2000) et Paul (2002).

L'analyse de l'efficacité du système éducatif demande des études plus approfondies *sur le type de compétences produites à partir de l'éducation et sa cohérence avec le système productif; sur le rendement de ces mêmes compétences et l'importance d'autres qui ne sont pas directement productives; et finalement sur les valeurs qui sont transmises*. Nous voudrions souligner que nous ne défendons pas une perspective uniquement économique de l'éducation.

*

Mais, au-delà du rôle de l'éducation, il faut aussi analyser l'importance de l'organisation. L'analyse de compétences passe nécessairement par une redéfinition du rôle de l'organisation.

Le débat au sujet de la valeur informative ou productive de l'éducation s'élargit maintenant aux organisations. En effet, la conception de la fonction de l'entreprise se fait par rapport à son rôle de production ou de sélection de compétences. Ayant défini les compétences selon les trois dimensions, nous avons pu mettre en évidence le rôle des entreprises dans le processus de production de compétences et, par conséquent, nous avons lancé la réflexion sur la fonction de sélection/filtre ou de production de la part de l'entreprise.

Les résultats empiriques contribuent à nourrir ce débat: tandis que la banque B produit elle-même des compétences générales et spécifiques, les banques C et E les

acquièrent sur le marché du travail. C'est pourquoi les banques C et E emploient une forte proportion de travailleurs avec une formation professionnelle supérieure – gestion bancaire. D'ailleurs, nos interlocuteurs disent clairement que les individus ayant ce type de formation possèdent des niveaux plus élevés de capacités d'apprentissage de compétences spécifiques, de capacités d'adaptation et de leadership.

D'après les résultats obtenus, nous admettons que l'hypothèse selon laquelle les *compétences nécessaires à l'activité économique sont produites tant dans le système éducatif que dans les propres entreprises* ne doit pas être écartée.

Comme pour le débat sur la fonction de l'éducation, nous ne pouvons pas terminer ici cette réflexion sur les fonctions de l'entreprise. C'est un domaine que nous voudrions aborder dans des recherches ultérieures. Nous croyons que ces types d'études permettent de mieux comprendre le rôle des entreprises dans la production de compétences et des mécanismes qu'elles utilisent dans ce but.

Concevoir la fonction de l'entreprise dans la production de compétences implique que l'on analyse le type de compétences qu'elle produit. En d'autres termes, faut-il maintenir la relation entre les coûts et les bénéfices dans les deux types de formation, comme l'a suggéré Becker? Les résultats indiquent qu'on ne peut plus continuer à opposer sources et type de compétences.

En effet, Stankiewicz souligne qu'il est possible pour les entreprises de mettre en place une politique de formation générale, parce que celles-ci cherchent à préserver leur capacité d'adaptation à long terme (Stankiewicz, 1995). La formation en compétences générales est ainsi un investissement risqué, mais elle est un outil qui permet aux travailleurs de s'adapter aux mutations.

Chez Katz et Ziderman, la formation générale mise en place par les entreprises ne représente qu'un risque partiel, à cause des problèmes d'asymétrie de l'information qui peuvent invalider les prédictions de Becker (Katz et Ziderman, 1990). L'entreprise qui embauche ne dispose pas, en comparaison avec celle qui dispense de la formation, d'information sur la formation du candidat, ce qui restreint les avantages de la mobilité d'un travailleur d'une entreprise à l'autre. La formation possède des spécificités qui ne facilitent pas son utilisation immédiate et sans coûts pour l'entreprise qui n'a pas investi en formation (Katz et Ziderman, 1990).

Les résultats de l'analyse empirique corroborent l'hypothèse de la production de compétences transférables par les banques, particulièrement par la banque B. D'où, dans la banque B, de pair avec des compétences spécifiques, sont également

développées des capacités cognitives, notamment la capacité d'analyse, de sélection et traitement des informations, de résolution de problèmes, entre autres.

L'analyse de la fonction de sélection ou de production de compétences par l'entreprise corrobore la constatation de Frey et Croce (2001), selon laquelle la structure du marché du travail dominée par de solides marchés internes n'est plus adaptée aux besoins de compétences. En effet, la production de compétences transférables par l'entreprise et l'acquisition de compétences spécifiques sur le marché du travail contribuent particulièrement à affaiblir la logique de marchés internes de travail.

Elle contribue également à fragiliser la relation entre les coûts de formation et le type de compétences, proposé par Becker (1975). La possibilité de transférer les compétences d'une entreprise à l'autre, en tenant compte des problèmes d'externalité, ne semble pas toucher les décisions d'investissement en formation générale de la banque B.

L'investissement en compétences transférables peut ainsi apparaître comme un moyen de gérer des irréversibilités à long terme et un moyen d'obtenir les compétences spécifiques à court terme.

Et enfin, concevoir la fonction de l'entreprise se fait en se référant aux moyens utilisés pour obtenir les compétences nécessaires. En ce qui concerne la production de compétences, nous avons analysé le rôle de l'entreprise à partir de ses politiques de formation (formels) et/ou des possibilités d'apprentissage sur les postes de travail (informel).

Le travail que nous avons développé a montré qu'analyser la production et l'utilisation des compétences au sein des entreprises requiert une attention particulière à la politique salariale. La rémunération de compétences est un des moyens pour conduire les travailleurs à mobiliser les compétences dont l'entreprise a besoin pour atteindre l'efficacité économique. Et ces compétences sont fondamentalement de nature cognitive, ce qui signifie qu'elles sont transférables.

Finalement, l'hypothèse selon laquelle les entreprises sont hétérogènes et, en conséquence, les compétences produites sont également différentes, ne doit pas être écartée.

*

À partir du réexamen de la relation entre formation et emploi, on a pu conclure qu'il n'existe pas de déqualification de la formation initiale ou de la formation scolaire dans le secteur bancaire. Nous ne corroborons pas l'hypothèse de Pemartin, selon laquelle ce qui est fondamental pour l'entreprise, avec le concept de compétence, c'est la compétence acquise dans et à partir du travail (Pemartin 1999). L'éducation, en effet, détient sur le marché du travail une valeur indépendante des compétences mobilisées par les travailleurs en situation de travail. Par conséquent, au lieu d'un «*passage progressif*» d'un modèle de qualification à un modèle de compétence, nous proposons une *complémentarité* entre les deux modèles.

L'idée de Reynaud (2001), selon laquelle les individus acquièrent d'abord une qualification et ensuite une compétence, nous paraît pertinente et rend la gestion basée sur les compétences *socialement viable*. La valorisation du capital humain de pair avec la valorisation des compétences permet de concilier la reconnaissance des savoirs homogènes et comparables avec la reconnaissance des compétences hétérogènes et singulières. Et tout au long de ce processus, l'école et l'entreprise sont, ou doivent être, en interaction dynamique pour produire des compétences nécessaires.

3. LA VALORISATION DE COMPETENCES

La question centrale qui a orienté notre analyse de la valorisation de compétences consiste à évaluer l'importance des caractéristiques individuelles, en particulier les compétences, et des règles salariales dans la détermination de la rémunération. L'hypothèse était la suivante: *la rémunération du travailleur est déterminée soit par ses caractéristiques individuelles, soit par les caractéristiques de l'employeur*. En effet, les résultats de notre analyse empirique favorisent l'idée de l'influence de l'offre et de la demande sur la détermination de la rémunération mensuelle. Voyons maintenant plus finement les résultats obtenus lors de notre recherche.

En ce qui concerne les caractéristiques individuelles, la discussion était essentiellement centrée sur la valeur productive ou la valeur de signalement de l'éducation. En ce qui concerne les contributions théoriques, nous voulions évaluer les thèses du modèle d'apprentissage de l'employeur (*employer learning*), selon lesquelles l'employeur accumule des informations sur le travailleur et à partir de celles-ci, change, les critères de détermination du salaire.

Les conclusions les plus importantes selon nous au niveau de la valorisation de compétences sont les suivantes. Première conclusion: il n'est pas possible d'affirmer clairement une supériorité des thèses du capital humain ou des thèses du filtre. Celles-ci sont profondément liées, et donc leurs effets ne peuvent non plus être séparés.

Mais la conclusion plus remarquable de notre recherche est que la valeur productive de l'éducation n'étant pas remise en question, elle est indépendante de la valeur des compétences sur le marché du travail. Par ailleurs, il ne faut pas rejeter l'hypothèse selon laquelle *la rémunération individuelle est déterminée non seulement par les différences de capital humain acquis mais également par les niveaux de compétences évalués dans les situations de travail*. Et ces impacts - du capital humain et des compétences - sont distincts, c'est-à-dire que les ressources produites par l'éducation sont valorisées en soi sur le marché du travail et les compétences sont valorisées indépendamment des ressources auxquelles elles sont associées.

La deuxième conclusion que nous retenons est que le débat sur la valeur productive ou de signalement doit se placer au niveau de la nature des capacités produites par l'éducation. Chez Paul, le système éducatif est de moins en moins sollicité pour produire des savoir-faire, et plus pour produire des capacités cognitives et comportementales (Paul, 2002). Comme nous l'avons vu, dans l'ensemble de compétences, celles de type cognitif sont les plus valorisées.

L'importance des compétences cognitives, qui sont transférables, indique que les entreprises valorisent les compétences qui peuvent se mobiliser dans autres entreprises. La question posée est ici la suivante: *qu'est-ce qui explique la valorisation supérieure des compétences transférables?*

Nous croyons que les exigences du nouveau paradigme technique et économique, bien qu'indéfinies, peuvent expliquer la production et la valorisation de compétences amples, indéfinies et transférables, lesquelles sont les plus adéquates pour répondre aux situations de travail également amples et indéfinies. D'ailleurs, ce type de compétence facilite l'acquisition de compétences spécifiques et de capacités d'adaptation aux situations de travail.

La valorisation salariale des compétences transférables renvoie aussi à la compétition sur le marché du travail. Nous admettons que ce sont les compétences autour desquelles la compétition pourrait devenir éventuellement plus forte. De toute façon, les résultats de notre analyse empirique n'ont pas permis de conclure qu'il existe un déficit profond de compétences cognitives des banques. Toutefois, les proportions de travailleurs qui détiennent ce type de compétences sont différentes

selon les banques. Et ces différences peuvent conduire les banques à adopter des règles salariales soit pour retenir ses travailleurs, soit pour en attirer d'autres banques, particulièrement de celles qui favorisent la formation en compétences transférables. Les banques qui proposent une fonction de sélection sur le marché du travail peuvent recourir à celui-ci pour acquérir ces compétences.

En encourageant la production de compétences transférables, à partir de la formation et des règles salariales, la banque ou toute autre organisation, garantit au travailleur une meilleure capacité de négociation sur le marché du travail. Mais, en même temps, elle augmente pour elle-même (organisation) la difficulté de conserver ce type de travailleurs. Cette situation paradoxale, dans laquelle l'employeur a besoin de produire des compétences transférables est expliquée par Stankiewicz, en tant que réponse à la nécessité d'empêcher un apprentissage uniquement centré sur les compétences spécifiques; et de garantir les capacités d'adaptation et d'apprentissage dans le futur (Stankiewicz, 1995, 1998).

C'est-à-dire que la valorisation salariale des compétences cognitives, qui sont transférables, semble s'associer à deux raisons, intrinsèquement liées: la construction d'outils pour le développement d'autres capacités techniques et spécifiques qui contribuent à augmenter la productivité du travail; et la réduction des coûts d'adaptation inhérents à l'indéfinition et à la complexité des activités professionnelles. Une autre raison renvoie finalement à la compétition sur le marché du travail.

Notre troisième conclusion est que les compétences sont plus importantes dans les processus d'individualisation/flexibilisation de la rémunération que dans la détermination de la rémunération mensuelle. Les résultats obtenus à partir de l'analyse des déterminants de la rémunération flexible – participations aux résultats, montrent que les compétences influencent plus fortement la définition de «tranche» relative au partage que la rémunération mensuelle. Ces constatations ne permettent pas de préciser si le partage des profits est déterminée à partir du jugement des compétences et/ou par le jugement de performance.

La question se pose aussi pour la rémunération mensuelle mais elle est d'autant plus significative pour le partage des profits qu'elle concerne une «rétribution-performance».

Les compétences semblent fondamentalement liées aux caractéristiques de personnalisation et de réversibilité du rendement salarial, plus qu'à la régularité de la rémunération mensuelle. De cette façon, les variables du capital humain sont plus déterminantes pour la définition de la rémunération individuelle que pour la

détermination et la valeur de le partage des profits. Par ailleurs, les compétences sont plus importantes dans le partage des profits que dans la détermination de la rémunération mensuelle.

La quatrième conclusion est que les compétences sont également plus valorisées à partir d'autres règles salariales, notamment la promotion professionnelle. Il faut ainsi retenir que les recherches développées dans le cadre du capital humain sont se centrées uniquement autour des salaires et ont omis d'autres façons de valoriser. Les résultats de l'analyse empirique mettent en évidence l'importance cruciale de ces autres modes de valorisation des compétences.

En effet, les résultats de l'analyse empirique, basés sur la régression logistique binomiale, permettent de conclure que les compétences de tout type, mais particulièrement celles de nature cognitive, pèsent de manière décisive sur la probabilité de promotion du travailleur avec un changement de sa rémunération de base.

Par contre, l'ancienneté apparaît comme un obstacle à l'évolution professionnelle. Il faut donc attirer l'attention sur ces résultats qui vont dans le sens des arguments de la rupture des piliers fondamentaux des marchés internes. En effet, l'ancienneté s'avère être un obstacle à la mobilité interne et représente la seule caractéristique statistiquement significative ayant un impact négatif sur la probabilité d'être promu. L'expérience professionnelle ne présente même pas de signifiante statistique.

*

En ce qui concerne les caractéristiques de l'employeur, notre objectif était d'analyser une nouvelle conception du salaire en tant que règle salariale et aussi de tester les hypothèses institutionnalistes quant à l'importance de l'emploi sur la détermination du salaire. De cette façon, nous testons l'hypothèse centrale de la recherche qui est la suivante: le salaire n'est pas une variable de marché, c'est à dire, de l'ajustement entre l'offre et la demande, mais le résultat d'options délibérées de l'organisation. Ainsi nous sommes arrivés à quelques conclusions que nous allons à présent systématiser.

En premier lieu, les options de la politique salariale influencent la valorisation des compétences. En effet, en contrôlant l'effet des variables de la demande de travail, le rendement de l'éducation, de l'expérience et des compétences se réduisent, ce qui nous amène à admettre qu'il existe une valorisation différenciée du capital humain et des compétences de la part des entreprises. Il faut toutefois retenir que les politiques

salariales des entreprises sont elles-mêmes objet de contraintes institutionnelles et également de compétition sur le marché du travail qui, à leur tour, peuvent affecter les choix des entreprises.

En deuxième lieu, il n'est pas possible de refuser le nouveau concept de salaire, c'est à dire, la pertinence du concept de *règles salariales*. La comparaison des règles salariales dans les diverses banques confirme que la rémunération est une construction particulière de l'entreprise, avec des éléments réguliers et des éléments flexibles dans la rémunération.

En comparant la position compétitive de chacune des banques de l'échantillon sur le marché du travail, il apparaît que la théorie du salaire d'efficience peut s'enrichir à partir de la notion de «rémunération d'efficience», comme le suggèrent Fericelli et Khan (2000). Par ailleurs, notre recherche a suggéré également l'idée de *régularité flexible* pour montrer que la composition de la rémunération mensuelle est elle-même imprégnée de flexibilité, dans la mesure où quelque-unes des composantes de la rémunération individuelle sont conditionnées à certaines critères. Par exemple, retenons les compléments de salaire non-spécifiés et la rémunération de la flexibilité horaire.

En troisième lieu, l'analyse du «laboratoire secret» de l'entreprise a montré que les systèmes de rémunération des banques sont en mutation et que la logique de compétence est un des moteurs de cette mutation. Les résultats indiquent que les banques de l'échantillon se trouvent dans une phase de réorientation qui a commencé dans les années quatre-vingt-dix. Cette réorientation se traduit par des situations et des stratégies qui sont simultanément diverses et convergentes. Les stratégies sont différentes parce que le profil économique et socio-démographique de chaque banque est différent. Les banques se distinguaient par leur ancienneté sur le marché, par la composition de leur main-d'oeuvre, mais également par leurs stratégies de marché et de produits.

Les stratégies sont également convergentes parce que l'héritage du passé est fortement remis en question et que toutes les banques recherchent des solutions flexibles. Les pratiques salariales des banques sont le reflet de ces transformations en cours, mais elles montrent que les réorientations sont encore floues: elles s'appuient sur des pratiques conventionnelles pour trouver des solutions innovatrices.

La banque E représente un cas particulier dans lequel il faut admettre l'hypothèse d'une évolution des politiques salariales, quoique avec des contours imprécis. Cette conclusion découle de l'importance attribuée aux compétences cognitives de pair avec

l'ancienneté qui est, elle, décisive. Prise entre les contraintes institutionnelles et la nécessité d'autres modes de contrôle, la banque E illustre bien une transition sans rupture vers des modèles de rémunération selon d'autres critères d'individualisation.

Bien que dans la banque E, et aussi dans la banque C, l'ancienneté soit déterminante dans la rémunération mensuelle, pour les autres modes de valorisation – la promotion professionnelle, les compétences apparaissent comme plus importantes. À partir des modèles de régression logistique pour les banques E et C, nous concluons que les différents types de compétences sont profondément importants pour les décisions de promotion.

Ces résultats empiriques, au-delà de ceux que nous avons déjà abordés, permettent de conclure que *les pratiques salariales sont déterminantes pour la détermination de la rémunération individuelle et pour les autres formes de valorisation des compétences.*

Par ailleurs, ces résultats ont renforcé les thèses de la rupture de quelques-uns des piliers fondamentaux des marchés internes, dans les deux modes de valorisation des qualités individuelles. Les résultats montrent que cette rupture est visible au niveau des nouveaux critères d'individualisation salariale, mais elle est plus évidente au niveau des processus d'allocation des travailleurs aux postes de travail.

Finalement, la valorisation des compétences est profondément affectée par un phénomène traditionnel du marché du travail – la discrimination hommes-femmes. La conclusion essentielle de notre analyse est que la discrimination salariale est fondamentalement un phénomène *a priori*. Les résultats indiquent que la discrimination n'existe pas au niveau de la production de compétences, parce que le jugement des compétences n'est pas discriminatoire. La discrimination à l'encontre des femmes se situe au niveau la valorisation de leurs ressources et de leurs compétences. Et, ce qui est paradoxal c'est qu'à partir des entretiens et des données, il est clair que les femmes présentent des niveaux plus élevés de ressources et de compétences que les hommes.

Cela nous amène à nous interroger sur l'utilité des systèmes d'évaluation qui sont essentiellement construits pour soutenir les décisions sur les rémunérations. Si la compétence de la femme est évaluée positivement, pourquoi sa valorisation est-elle plus basse?

En ce qui concerne les déterminants de la rémunération des hommes et des femmes, les résultats obtenus indiquent ceci: l'expérience professionnelle est, en effet,

la variable la plus déterminante sur la rémunération et, en conséquence, sur la discrimination salariale hommes-femmes. Ainsi, les hommes sont clairement favorisés par leur présence plus ancienne sur le marché du travail.

Pour les femmes, l'ancienneté a plus d'influence sur la détermination de leur rémunération, ce qui apparaît plus comme un effet de l'obligation d'accroissement du salaire à l'ancienneté qu'une véritable manière de valoriser leurs compétences.

Il faut finalement retenir que dans toutes les dimensions de la valorisation de compétences – participation aux résultats et promotion professionnelle, les femmes sont défavorisées comparativement aux hommes. C'est pourquoi nous admettons qu'au-delà du discours favorable à la mise en place d'un modèle de compétence, certains facteurs, comme la discrimination hommes-femmes, peuvent empêcher la valorisation des compétences. Bien que les compétences des femmes aient été l'objet d'un jugement favorable, cela ne se traduit pas par une reconnaissance salariale.

C'est pourquoi il faut réfléchir aux possibilités de rendre compatibles une logique de compétences et des phénomènes traditionnels du marché du travail, notamment la discrimination hommes-femmes.

À ce propos, il est important de retenir qu'une des implications du modèle de compétence est, en effet, l'égalité salariale et professionnelle entre les hommes et les femmes. Implication que ne mentionnent pas les auteurs abordés dans cette recherche.

*

Dans son ensemble, nous ne rejetons pas l'hypothèse selon laquelle des facteurs exogènes, notamment les contraintes institutionnelles et la compétition sur le marché du travail, et des facteurs endogènes, tels que des préjugés et des stéréotypes influencent la valorisation de compétences. Ils peuvent apparaître comme des obstacles à cette même valorisation.

4. LA REGULATION DE LA RELATION D'EMPLOI A PARTIR DE LA CONVENTION DE COMPETENCE

Les expressions «modèle de compétence», «logique de compétence» ou «modèle de qualification» témoignent d'une évolution qui, n'étant pas limitée à une querelle sémantique, est le reflet des logiques différenciées d'utilisation et de reproduction de la main-d'oeuvre. Ainsi, ces expressions distinguent une logique de gestion collective contre une gestion individualisée, ou une logique d'évaluation objective contre une évaluation subjective des qualités individuelles. Nous aimerions, à partir de ces observations, souligner que les différences fondamentales entre le modèle de qualification et le modèle de compétence résident sur le mode de validation des qualités individuelles ou de la compétence individuelle.

Dans le modèle de qualification, la question salariale est intrinsèquement liée à la valeur de la main-d'oeuvre. Dans ce modèle, prédomine la logique de poste de travail, des diplômes et des certificats, de l'expérience professionnelle, de la classification professionnelle, qui sont directement rattachés à un niveau salarial, garanti par des conventions collectives. C'est pourquoi, la valeur de la main-d'oeuvre est définie à partir des indicateurs qui sont, en quelque sorte, objectifs.

Par contre, dans le modèle de compétence, la valeur de la main-d'oeuvre est évaluée à partir de la mobilisation des capacités dans des situations de travail déterminées. Ainsi, cette valeur peut-elle être constamment remise en question en fonction de l'efficacité. C'est-à-dire que dans une logique de compétence, le jugement de la compétence se fait à partir de la relation d'efficacité observée ou attendue et renvoie soit à la capacité de faire face à une situation de travail, soit aux critères d'efficacité définis par l'employeur.

La principale conséquence du modèle de compétence est que le jugement de la compétence, effectué par l'entreprise, présente un caractère provisoire et contingent. L'évolution d'un modèle de qualification vers un modèle de compétence entraîne ainsi des implications importantes sur la relation entre les employeurs et les travailleurs, des implications qui ont été identifiées dans cette recherche.

*

En premier lieu, la relation d'emploi a été construite sur la primauté de la méritocratie. Le concept de mérite intègre une dimension normative liée à la façon

dont le succès d'une société peut être jugé (Sen, 2000). Avec le concept de compétence, qui peut être un concept local ou contextuel, le jugement de la compétence du travailleur ou de l'entreprise reste rattaché à l'efficacité économique à court et à long terme.

Le succès de l'entreprise dépend de sa capacité d'adaptation et des compétences qu'elle produit pour conserver cette capacité.

L'employabilité du travailleur dépend de l'actualisation des ses compétences, étant lui-même responsable de sa trajectoire professionnelle. La «*preuve de compétence*» que le travailleur doit constamment apporter indique qu'il est aussi responsable de sa continuité sur le marché du travail.

À ce propos, nous avons conclu que l'image d'un professionnel dont le savoir a été construit à partir d'une longue carrière unique n'est plus pertinent. Alors que les contributions théoriques admettent que l'âge et l'ancienneté sont valorisés, les résultats empiriques indiquent que l'âge représente une contrainte pour l'entreprise et qu'il est vu comme un obstacle à l'acquisition de nouvelles compétences générales et spécifiques.

Le jugement de compétences réalisé par les hiérarchies directes est clairement défavorable aux travailleurs plus anciens sur le marché du travail et, dans beaucoup de cas, aux plus anciens dans l'entreprise même. De plus la valorisation de l'expérience professionnelle et de l'ancienneté est fondamentalement le résultat de contraintes institutionnelles qui s'opposent à la rémunération des compétences.

La dilution croissante entre les travailleurs administratifs et les commerciaux, ou pour utiliser la terminologie du secteur, entre les «*back-office*» et «*front-office*», avec un ensemble de mutations techniques et économiques, a provoqué la transformation radicale des compétences dans le secteur bancaire. Une des conséquences majeure de ce phénomène est que, d'une part, les travailleurs plus anciens ont vu, et continuent à voir, leurs compétences invalidées et leur degré d'employabilité réduit. L'âge n'est plus synonyme de compétence chez les hiérarchies directes.

D'autre part, les banques utilisent le système éducatif pour obtenir les compétences dont elles ont besoin. À partir du rajeunissement des travailleurs et de la progression des qualifications scolaires, les banques cherchent les nouvelles compétences qu'elles n'ont pas –encore? - pu produire elles-mêmes. Mais le rythme de transformation de la structure de la main-d'oeuvre peut contribuer à empêcher la

transmission des connaissances et de l'expérience toujours indispensables malgré les avantages des nouvelles technologies.

D'ailleurs, la revalorisation du statut des savoirs traditionnels a également été évoquée par nos interlocuteurs. Précisons encore que l'influence systématiquement négative de l'âge sur la production de compétences n'est pas complètement expliquée. Nous admettons que l'hypothèse de l'obsolescence des compétences ne doit pas être abandonnée, parce que la plupart des travailleurs ne détiennent qu'un faible domaine de compétences qui sont actuellement stratégiques.

Mais, il faut également retenir l'hypothèse alternative d'un jugement discriminatoire. Nous croyons que d'autres études sont nécessaires pour analyser la relation entre les compétences traditionnelles et les nouvelles compétences, parce que l'hypothèse de la recomposition, plus que celle du remplacement, doit être évaluée.

*

En second lieu, le modèle de compétence suppose une relation de confiance de nature organisationnelle. Dans la relation d'emploi, l'évaluation de compétences représente une des dimensions du modèle où la problématique de la confiance entre supérieurs hiérarchiques et subordonnés se pose de manière centrale. Le problème de la relation de confiance se pose soit pour l'employeur, soit pour le travailleur.

Du côté de l'employeur, Reynaud soutient que le problème de la relation de confiance se pose, en particulier, quant à l'intensité et la qualité de l'effort du travailleur (Reynaud, 1998).

Ainsi, la rémunération de compétences peut représenter un mécanisme facilitant la confiance organisationnelle entre les travailleurs et les employeurs. À partir de la récompense/incitation pour la mobilisation de compétences convenant à l'efficacité économique, l'entreprise cherche de s'assurer l'engagement de travailleurs.

À cette règle salariale, l'entreprise peut encore ajouter la règle salariale de participation aux résultats, en essayant de concilier les intérêts des travailleurs et des employeurs pour une maximisation du profit. Cet intérêt commun permet une coopération effective nécessaire et stimule les engagements implicites qui, en retour, sont nécessaires pour établir la confiance organisationnelle (Reynaud, 1998).

Du côté des travailleurs, la confiance organisationnelle se situe au niveau du processus d'évaluation et des difficultés qui pèsent sur le jugement qui doit être juste. Dans les grandes entreprises, comme les banques, le problème de l'évaluation apparaît

lié à tout un ensemble de problèmes liés à la gouvernance des entreprises. Plus spécifiquement, c'est sur les structures d'encadrement que repose la responsabilité de garantir un jugement juste ainsi que la rentabilité des co-propriétaires de l'entreprise.

C'est pourquoi la transparence du processus d'évaluation est une condition essentielle à la mise en place du modèle de compétence. Pour réduire les incertitudes du processus, les entreprises utilisent différents mécanismes, notamment l'analyse des emplois et des compétences; l'entretien d'évaluation; les méthodes mixtes d'évaluation – auto- et hétéro-évaluation; le recours aux consultants externes, entre autres. L'essentiel est de garantir que le jugement sera vu comme étant juste et d'empêcher la défiance des travailleurs envers le point nodal du modèle de compétence.

Il semble pertinent de développer des recherches qui visent *l'analyse de la perception des travailleurs sur les processus d'évaluation de ses compétences, de même que les avantages et les désavantages du modèle de compétence.*

*

En troisième lieu, les travailleurs sont intéressés aux bénéfices et aux risques de l'activité économique de l'entreprise. Il faut retenir que l'employeur se trouve confronté à une autre incertitude. S'il était déjà confronté aux deux sources d'incertitude généralement abondamment évoquées, à savoir la productivité du travailleur et la valorisation des produits sur le marché, avec l'émergence du modèle de compétence, il se trouve confronté aux difficultés générées par la rotation de travailleurs détenteurs de compétences-clefs. La raison fondamentale est que la compétence se caractérise par sa singularité et que, par conséquent, la rotation peut provoquer des problèmes importants et à différents niveaux de l'entreprise.

Pour les économistes des conventions, l'employeur utilise une «convention de productivité» et à partir de règles déterminées il cherche à réduire l'incertitude quant à la qualité et l'intensité du travail. Par ailleurs, la convention de productivité implique l'existence d'une «convention de chômage» qui représente une convention d'ajustement aux aléas économiques qui pèsent sur la demande des produits et services. Comme l'écrit Salais, *«le chômage, comme convention d'ajustement, est ... la condition nécessaire pour un fonctionnement efficace de la convention de productivité; permettant de maintenir la règle de salaire, il évite que la convention soit remise en cause»* (Salais, 1989: 222).

Mais, ajoute l'auteur, quoique la validation de la convention de productivité soit assujettie à l'existence d'une convention de chômage, elle n'est pas une condition

suffisante. Il faut que la cohérence du fonctionnement des deux conventions soit assurée, c'est-à-dire, que les règles qui définissent ces conventions soient compatibles (Salais, 1989).

Malgré l'absence d'analyse de la relation entre les deux conventions dans cette recherche, il semble exister une certaine incohérence des règles qui permettent de concilier les deux conventions. La convention d'ajustement/productivité est obtenue à partir des règles salariales qui rattachent plus clairement le rendement salarial au succès de l'entreprise et à la compétence du travailleur. C'est-à-dire, la flexibilité salariale, plus qu'une menace de chômage, apparaît comme un moyen d'assurer l'ajustement.

Les banques assurent la «convention de productivité» à partir d'une caractéristique fondamentale des règles salariales: *le moment où le travailleur connaît son rendement salarial.*

Les trois règles salariales pour assurer la convention de productivité sont ainsi les règles de composition de la rémunération, le partage des profits, et les plans d'actions. La rémunération est en partie dépendante des résultats de l'entreprise. Et cette dépendance n'existe que sur le partage des profits ou sur les plans d'actions. Elle existe également sur la détermination de la rémunération mensuelle, parce que dans sa composition sont inclus des composantes fixes et flexibles de rémunération. Nous appelons ces dernières composantes *régularité flexible* se rapportant à l'ensemble des suppléments salariaux spécifiés ou non.

Ainsi, la convention de chômage et les règles salariales qui favorisent des relations stables paraissent, d'une certaine manière, incohérentes. En reprenant les propositions de Galtier, en termes d'horizon temporel de la gestion de la main-d'oeuvre, le partage des profits peut devenir ambiguë: elle permet de lier la rémunération aux performances, mais quand elle est associée aux plans d'actions elle peut être envisagée comme un mécanisme de stabilisation de cette même main-d'oeuvre (Galtier, 1996). Il faut souligner que, plus que les contrats de travail à durée déterminée, qui sont naturellement fréquents dans le secteur, les banques de l'échantillon utilisent des moyens pour empêcher les problèmes de rotation de la main-d'oeuvre qui est éventuellement unique.

D'ailleurs, Salais admet que la convention de chômage, bien qu'elle permette des ajustements sur le marché, se trouve assujettie à la nécessité de maintenir des identités individuelles et collectives sur lesquelles se base la qualité du travail. Et cette qualité n'est plus réduite au poste de travail tayloriste (Salais, 1989).

Un modèle de compétence est un bon exemple de convention de productivité, mais n'implique pas nécessairement une interaction avec la convention de chômage. Qu'il s'agisse de la fixation de travailleurs détenteur de compétence ample ou de compétence-clef, ou des coûts de transaction qui découlent du remplacement de travailleurs, aucun des deux ne facilite l'interaction entre les deux conventions.

Il faut ajouter que l'emploi bancaire a perdu de son statut social et que le secteur tend à se transformer, de plus en plus, en «*porte d'entrée*» du marché du travail. Les difficultés d'attraction et de fidélisation peuvent s'expliquer par les problèmes de sélection adverse ou de rotation qui s'observent dans le secteur bancaire.

*

En quatrième lieu, le modèle de compétence fait appel au changement des relations d'autorité dans l'entreprise. D'une part, Dugué (1995) et Zimmerman (2000) ont mis en évidence la nécessité de passer d'un modèle de coordination verticale à un modèle de coordination horizontale. Cette mutation implique la participation des travailleurs aux décisions de l'entreprise et aux avantages et risques de ces mêmes décisions. À ce propos, rappelons que l'engagement des travailleurs à la construction des instruments d'évaluation est également important pour Zimmerman (2000). Chez l'auteur, cette participation est, d'ailleurs, une condition importante pour le succès de la mise en place de la logique de compétence.

Dans cette perspective, le modèle de compétence devient socialement viable parce qu'il permet de reconfigurer les relations de pouvoir/autorité entre les travailleurs et les employeurs. Au détriment de la conformité aux règles de subordination et de contrôle, le modèle de compétence implique une autonomie personnelle et organisationnelle, l'interdépendance entre les travailleurs et une certaine confiance. Par conséquent, le modèle peut constituer un levier de production et de rénovation permanente de compétences et peut renforcer le degré d'employabilité des individus. Mais les acteurs sociaux doivent créer les conditions nécessaires à la mise en place légitime du modèle. Ces conditions sont:

- de la part des travailleurs, la possession de ressources et de la motivation pour les mobiliser;
- de la part des employeurs, la configuration de modèles d'organisation qui facilitent la mobilisation et la valorisation de compétences;

- et de la part des représentants des travailleurs et des employeurs, des règles institutionnelles qui garantissent la légitimité du modèle, condition *sine qua non* à l'efficacité du modèle lui-même.

*

Cette recherche voulait apporter sa contribution à la réaffirmation du rôle important de l'économie de l'éducation ainsi qu'aux fondements de cette spécialisation de l'économie qui permet de lier l'économie et l'éducation dans leurs différentes dimensions. La conclusion fondamentale à retenir est que le rôle de l'éducation et de sa relation avec le système productif reste encore à étudier. La production et la valorisation de compétences qui ont été abordées et les thèmes de recherches futures que nous avons suggérés, montrent à l'évidence qu'il existe un espace propre de réflexion sur ces questions et sur d'autres qui leur sont proches.

Malgré cette constatation, nous voudrions dire un dernier mot sur les limites des contributions de l'économie de l'éducation et aussi sur les problèmes posés par l'approche par les compétences. Cette recherche que nous venons de présenter, a montré qu'il faut passer de l'économie de l'éducation à une «*économie de compétence*», parce que pour comprendre la production et la valorisation de compétences il faut «*envahir*» le laboratoire secret de l'entreprise.

Les notions centrales de l'économie de l'éducation – capital humain et salaire, sont nécessaires, mais elles ne suffisent pas à expliquer ni le niveau de compétence d'un individu ni son niveau de salaire. Nous admettons que l'économie de l'éducation aurait beaucoup à gagner en intégrant les apports des autres domaines de l'économie et des autres disciplines de sciences sociales. C'est ce que nous avons fait dans cette recherche et dans ce sens nous devons reconnaître que notre recherche a porté ses fruits.

Mais, car il a toujours un «*mais*», l'étude approfondie des compétences que nous proposons, requiert des ressources humaines et financières qui peuvent rendre cette méthode problématique à mettre en pratique. Ainsi, passer d'une économie de l'éducation à une économie de compétence peut présenter des avantages importants au niveau analytique, «*mais*» cela est très exigeant au niveau méthodologique.

BIBLIOGRAPHIE

ABOWD, John M. e KRAMARZ, Francis (1996), "Les politiques salariales. Individus et entreprises", *Revue Économique*, n° 3, Maio 1996, pp 611-622.

ABOWD, John M. e ALLAIN, Laurence (1996), "Compensation structure and product market competition", in "La microéconométrie de la gestion des ressources humaines: études internationales des pratiques d'entreprises", *Annales d'économie et de statistique*, n° 41/42, Jan-Jun, pp. 207-218, INSEE.

AGLIETA, Michel (1998), "Nouveau régime de croissance et progrès social", *Esprit*, Paris, pp. 142-163.

AKERLOF, G. (1982), "Labor contracts as partial gift exchange", *Quarterly Journal of Economics*, 87, pp. 543-569.

ALBRECHT, James W. e OURS, Jan C. van (2001), *Using Employer Hiring Behaviour to Test the Educational Signalling Hypothesis*, Germany, IZA, Discussion Paper, n° 399.

ALLEN, Jim e VELDEN, Rolf van der (2000), *Educational Mismatches versus Skill Mismatches: Effects on Wages, Job Satisfaction and Job Search*, Maastricht, ROA, University of Maastricht, Paper prepared for the conference: Skill Measurement and Economic Analysis, 27-29 March, 2000, University of Kent, Canterbury.

ALMEIDA, Paulo Pereira de (1999), *1º Diagnóstico à situação contratual e expectativas dos bancários portugueses/1999*, Lisboa, CIES/ISCTE.

ALMEIDA, Paulo Pereira de (2001), *Banca e bancários em Portugal: diagnóstico e mudança nas relações de trabalho*, Lisboa, Celta Editora.

ALTONJI, Joseph G. e PIERRET, Charles R. (1997), *Employer Learning and Statistical Discrimination*, Cambridge, NBER Working Paper Series, WP n° 6279.

ANDRÉ, Maria Helena (1998), "A formação ao longo da vida: uma responsabilidade partilhada", *Educação, Formação e Trabalho*, Lisboa, INCM, Debates, Presidência da República, pp. 27-34.

ANEFA (2000), *Educação e formação de adultos. Referencial de competências-chave*, Lisboa, Documento de trabalho, vol.1.

ANNANDALE-MASSA, Denise e BERTRAND, Hugues (1990), *La gestion des ressources humaines dans les banques européennes: quelles stratégies?* Paris, Economica, Bernard Brunhes Consultants.

APB (2000), *Boletim Informativo*, Lisboa, Associação Portuguesa de Bancos, Ano 13, n° 26, Dezembro de 2000.

ARAI, Mahmood, GÉRARD, Ballot e SKALII, Ali, (1996), "Rendements de l'ancienneté des individus et taille des établissements", *Revue Économique*, N°3, Maio, pp 623-632.

ARMSTRONG, Michel (1999), *Employee Reward*, London, Institute of Personnel and Development.

ARROW, Kenneth J. (1973), "Higher Education as a Filter", *Journal of Public Economics*, 2, North Holland Publishing Company, 193-216.

ASHTON, David, DAVIES, Bryn, FELSEAD, Alan e GREEN, Francis (2000), *Work Skills in Britain*, Oxford/Warwick, Oxford/Warwick Universities, SKOPE, ESRC.

- AZEVEDO, Joaquim (1991), *Educação tecnológica nos anos 90*, Rio Tinto, Edições Asa.
- AZEVEDO, Joaquim (1998), "Metáforas para pensarmos os desajustamentos entre a educação, a economia e o trabalho", *Educação, Formação e Trabalho*, Lisboa, INCM, Debates, Presidência da República, pp. 17-26.
- BAIRRADA, Mário (1999), *Metodologia de constituição de séries sectoriais*, Lisboa, DETEFP, policopiado.
- BALLOT, Gérard (1996), "La théorie des contrats à paiement différé", *Économie et Statistique*, pp. 60-71.
- BALLOT, Gérard (dir.), *Les marchés internes du travail: de la microéconomie à la macroéconomie*, Paris, PUF.
- BALLOT, Gérard e PIATECKI, Cyrille (1996), "Le marché interne ouvert: um modèle" in BALLOT, Gérard (dir.), *Les marchés internes du travail: de la microéconomie à la macroéconomie*, Paris, PUF, pp. 121-146.
- BAUDELLOT, Christian e GLAUDE, Michel (1989), "Les diplômés se dévaluent-ils en se multipliant", *Economie et Statistique*, n° 225. Octobre, pp. 3-15.
- BAUER, Thomás K. e HAIKEN-DE NEW, John P. (2001), "Employer learning and the returns to schooling" in *Labour Economics*, Berlin, ELSEVIER, pp. 161-180.
- BAYET, Alain (1996), "Carrières continues, carrières incomplètes et salaires", *Économie et Statistique*, n° 299 – 9, Paris, INSEE, pp. 21-34.
- BEAUDRY, Paul (1994), "Entry Wages Signalling the Credibility of Future Wages: a Reinterpretation of the Turnover-Efficiency-Wage Model", *Canadian Journal of Economics*, Canadá, XXVII, n° 4, pp. 885-902.
- BECKER, Gary (1957), *Economics of Discrimination*, Chicago and London, University of Chicago Press.
- BECKER, Gary (1975), *Human Capital*, Chicago and London, The University of Chicago Press, 2ª edição.
- BEN-PORATH, Y. (1967), "The Production of Human Capital and the Life-Cycle of Earnings", *Journal*
- BERET, Pierre, DAUNE-RICHARD, Anne Marie, DUPRAY, Arnaud e VERDIER, Eric (1997), *Valorisation de l'investissement formation sur les marchés du travail français et allemand: distinction entre valeur productive et valeur de signalement*, Aix en Provence, LEST, Rapport pour le Commissariat General du Plan.
- BERSET, A., WEYGOLD, S. A., CREVOISIER, O. e HANARD, F. (2000), *Main-D'Ouvre Étrangère et Diversité des Compétences. Quelle valorisation dans les entreprises?*, Paris, L'Harmattan (BERSET e al).
- BERTRAND, O e NOYELLE, T, 1988, "L'impact des transformation des services financiers sur le travail, les qualifications et la formation", in *Formation Emploi*, n° 17.
- BERTRAND, Olivier (1991), *Sources of occupational information in France*, Paris, CEREQ, A report to ILO for the US Bureau of Labour Statistics (BERTRAND e al).
- BESSON, Dominique e HADDADJ, Slimane (2000), *Développer ou recruter les compétences? Les stratégies américaines de gestion des compétences*, Paris, Éditions l'Harmattan.
- BISHOP, John H. (1995), *Expertises and excellence*, New York, Cornell University, Working Paper.

- BISHOP, John H. (1996), "Is the market for college graduates headed for bust? Demand and supply response to rising college wage premiums", *New England Economic Review*, Maio/Junho 1996.
- BLACKBURN, Mckinley L. e NEUMARK, David (1993), "Omitted-Ability Bias and the Increase in the Return to Schooling", *Journal of Labor Economics*, vol. 11, nº 3, The University of Chicago, pp. 521-544.
- BLAUG, Mark (1972), "Introducción", *Economía de la Educación*, Madrid, Editorial Tecnos, pp. 9-11.
- BLAUG, Mark (1976), "The empirical status of Human Capital Theory: a Slightly Jaundiced Survey", *Journal Economic Literature*, vol 14 (3), September, pp. 827-855.
- BLAUG, Mark (1994), *A metodologia da economia*, Lisboa, Gradiva Publicações.
- BLINDER, Alan S. (1973), "Wage Discrimination: Reduced Form and Structural Estimates", *The Journal of Human Resources*, Madison, The University of Wisconsin Press, pp. 436-455.
- BOOTH, Alison L. e SNOWER, Dennis J. (1996), *Acquiring Skills - market failures, their symptoms and policy responses*, Great Britain, Cambridge University Press.
- BORGHANS, Lex, GRIP, Andries de e HEIJKE, Hans (1996), *Concepts and Methodology for Labour Market forecasts by Occupation and Qualification in the Context of a Flexible Labour Market*, Thessaloniki, CEDEFOP, Contribution to the CIRETOQ network.
- BORGHANS, Lex, GRIP, Andries de e SLOANE, Peter (1998), *Underutilisation of Skills, Bumping Down and Low Wages*, Maastricht, ROA, Preliminary Version.
- BOSWORTH, Derek, DAWKINS, Peter e STROMBACK Thorsten (1996), *The economics of the labour market*, Singapura, Longman.
- BOWLES, Samuel e GINTIS, Herbert (2000), "Does Schooling Raise Earnings by Making People Smarter", in ARROW, Kenneth, BOWLES, Samuel e DURLAUF, Steven, *Meritocracy and Economic Inequality*, New Jersey, Princeton University Press, pp. 118-136.
- BROWN, Randall S., MOON, Marilyn e ZOLOTH, Barbara S. (1980), "Incorporating occupational attainment in studies of male earnings differentials", *The Journal of Human Resources*, Madison, The University of Wisconsin Press, pp. 3-28.
- BRYMAN, Alan e CRAMER, Duncan (1999), *Quantitative Data Analysis with SPSS Release 8 for Windows. A guide for Social Scientists*, London and New York, Routledge.
- BTE (1982), *ACT para o sector bancário*, Lisboa, Serviço de Informação Científica e Técnica – Ministério do Trabalho, nº 26, 1ª série, 22/08/1990.
- BTE (1990), *ACT para o sector bancário*, Lisboa, Serviço de Informação Científica e Técnica – Ministério do Trabalho, nº 31, 1ª série, 15/07/1982.
- BULL, Clive e JOVANOVIC, Boyan (1988), "Mismatch versus Derived-Demand Shift as Causes of Labour Mobility", *Review of Economic Studies*, The Society for Economic Analysis Limited, LV, pp 169-175.
- CABRITO, Belmiro Gil (1998), "Educação geral versus educação tecnológica?" *Educação, Formação e Trabalho*, Lisboa, INCM, Debates, Presidência da República, pp. 55-62.
- CABRITO, Belmiro Gil (2002), *Economia da Educação*, Lisboa, Texto Editora.
- CAHUC, P. e ZYLBERBERG, A. (1994), "Que reste-t-il de la théorie du salaire d'efficience?", *Revue Economique*, 45 (33), pp 385-397.
- CAHUC, Pierre e ZYLBERBERG, André (1996), *Économie du travail. La formation des salaires et les déterminants du chômage*, Paris, De Boeck Université.

- CAIN, G. (1976), "The challenge of segmented labor markets theories to orthodox theory: a survey", *Journal of Economic Literature*, 14, pp. 1215-1257.
- CAMPBELL, Andrew e LUCHS, K. Sommers (1997), *Core Competency Based Strategy*, USA, International Thomson Business Press.
- CAPPELLI, Peter (1993), "Are skill requirements rising: evidence from production and clerical jobs", *Industrial and Labor Relations Review*, Vol 46, N° 3. Abril, Cornell University.
- CARD, David e LEMIEUX, Thomas (1993), *Wage dispersion, returns to skill, and Black-White Wage Differentials*, Cambridge, NBER Working Paper n°4365.
- CARDOSO, Ana Ruth (1997), "Workers or Employers: who is shaping wage inequality?", *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 59, 4, pp. 523-547.
- CARDOSO, Ana Ruth (1998), "Earnings Inequality in Portugal: High and Rising", *Review of Income and Wealth*, Series 44, n° 3, September 1998, pp 325-343.
- CARDOSO, Ana Ruth (1999), "Firms' Wage Policies and the Rise in Labor Market Inequality: the Case of Portugal", *Industrial and Labour Relations Review*, Vol. 53, n° 1, pp. 87-102.
- CARDOSO, Ana Ruth (2000), "Wage Differentials across Firms: an Application of Multilevel Modelling", *Journal of Applied Econometrics*, 15, pp. 343-354.
- CARNEIRO, Roberto (2001), *Desajustamentos entre ganhos e habilitações na economia portuguesa*, Lisboa, Ministério do Trabalho e da Solidariedade, Coleção Cadernos de Emprego.
- CART, Benoit e TOUTIN, Marie-Hélène (1998), "La production d'adaptabilité: les modalités de construction de l'expérience professionnelle", in STANKIEWICZ, François (dir.), *Travail, compétences et adaptabilité*, Paris, L'Harmattan, 137- 157.
- CAWLEY, John, HECKMAN, James, LOCHNER, Lance e VYTLACIL, Edward (2000), "Understanding the Role of Cognitive Ability in Accounting for the Recent Rise in the Economic Return to Education", in ARROW, Kenneth, BOWLES, Samuel e DURLAUF, Steven, *Meritocracy and Economic Inequality*, New Jersey, Princeton University Press, pp. 230-265
- CHAPMAN, Paul G. (1993), *The economics of training*, Londres; Harvester Wheatsheaf.
- CHICHA, Marie-Thérèse (1997), "Programmes d'équité salariale et reconnaissance des qualifications: entre méthodologie et politique", in *Les Cahiers du Mage*, Actes des rencontres européennes organisées par le GDR Mage, sous la direction de Margaret Maruani, Centre National de la Recherche Scientifique, pp. 13-19.
- COHN, Elchanan e KHAN, Shahina P. (1995), "The Wage effects of overschooling revisited", in *Labour Economics*, 2, Elsevier, pp. 67-76.
- COMMEIRAS, Nathalie e NARO, Gérald (2000), "Contrôle de gestion et systèmes de rémunération dans les nouvelles formes d'organisation", in Jean-Marie PERETTI e Patrice ROUSSEL (coord.), *Les rémunérations: politiques et pratiques pour les années 2000*, Paris, Éditions Vuibert, pp. 99- 112.
- CONSEIL, Pereire (1998), *Le guide des métiers de la banque*, Paris, Banque Editeur.
- CONSTANTINE Jill e NEUMARK, David (1996), "Training and the growth of wage inequality", *Industrial Relations*, vol. 35, n° 4, Cambridge, Blackwell Publishers, pp 491-510.
- COSTA PEREIRA (coord.) (1998), *Evolução das qualificações e diagnóstico de necessidades de formação no sector financeiro*, Lisboa, CESO, I&D (documento de trabalho).
- COURPASSON, David e LIVIAN, Yves-Frédéric (1991), "Le développement récent de la notion de 'competence': glissement sémantique ou idéologie?", *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 1, Octobre, pp. 3-10, éditions ESKA.

- COUSSERGUES, Sylvie de (1996), *La banque: structures, marchés, gestion*, Paris, Dalloz, 2^a edição.
- CRAWFORD, Vincent P. e KNOER, Elsie Marie (1981), "Job matching with heterogeneous firms and workers", *Econometrica*, Vol. 49, N° 2, Mar, pp 437-450.
- CRUZ-CASTRO, Laura e CONLON, Gavan P.P. (2001), *Initial Training Policies and Transferability of Skills in Britain and Spain*, Working Paper 2001/162, London, London School of Economics.
- DARMON, René Y. (2000), "La rémunération des commerciaux: quelles politiques pour l'an 2000?" in Jean-Marie PERETTI e Patrice ROUSSEL (coord.) *Les rémunérations: politiques et pratiques pour les années 2000*, Paris, Éditions Vuibert, pp 279-291.
- DARNELL, Adrian C. (1994), *A Dictionary of Econometrics*, Cheltenham, Edward Elgar Publishing Limited.
- DAVID, Jacques-Yves (1988), "Compétence de l'entreprise, compétence des hommes", *Actualité de la formation permanente*, N° 97, pp 71-72.
- DAVIS, Steven e HALTIWANGER, John (1996) "Employer size and the wage structure in US manufacturing", "La microéconométrie de la gestion des ressources humaines: études internationales des pratiques d'entreprises", *Annales d'économie et de statistique*, N° 41/42, Jan-Jun, pp. 323-368, INSEE.
- DEROCHE Luc, GUY, Thomas e LICHTENBERGER, Yves (1999), "Compétences de service, socialisation et professionnalisation. Réflexions à partir d'un dispositif d'intégration de jeunes sans qualification: Allegio", *La logique de la compétence*, 2^a partie, Paris, Education Permanente, n° 141, pp. 97-116.
- DESMAREZ Pierre (2001), "Avant propos", *Sociologie du travail*, n° 43, 3-5, Paris, Éditions scientifiques et médicales Elsevier SAS.
- DIAS, Paulo Jorge M. (1998), *Determinantes do salário: capital humano versus salário de eficiência*, Lisboa, ISEG, tese de mestrado.
- DIETRICH Anne (1999), "*Compétence et performance: entre concepts et pratiques de gestion*", *La logique de la compétence*, 1^a partie, Paris, Education Permanente, n° 140, pp. 19-34.
- DIVRY Christine, Sophie DUBUISSON e André TORRE (1999), "Une caractérisation des compétences par les formes d'apprentissage", in Dominique FORAY e Jacques MAIRESSE (eds), *Innovations et performances – approches interdisciplinaires*, Paris editions EHESS, pp.261-281.
- DOERINGER e PIORE (1985), *Mercados Internos de Trabajo y Análisis Laboral*, Madrid, Ministerio de Trabajo Y Seguridad Social.
- DOLTON, P.J. e MAKEPEACE G.H. (1989), *Graduate earnings after six years: who are the winners?*, Bristol, University of Bristol: Department of Economics; Discussion paper n° 89/243.
- DONNADIEU, Gérard (1999a) "Stratégies et politiques de rémunération", in WEIIS, Dimitri (coord.), *Les Ressources Humaines*, Paris, Éditions d'Organisation, Capítulo 7, pp. 315-377.
- DONNADIEU, Gérard (1999b), "Classifications, qualification", in WEIIS, Dimitri (coord.), *Les Ressources Humaines*, Paris, Éditions d'Organisation, Capítulo 7, pp. 266-311.
- DORMONT, Brigitte (1996), "Seeking for labor demand heterogeneity"; "La microéconométrie de la gestion des ressources humaines: études internationales des pratiques d'entreprises", *Annales d'économie et de statistique*, N° 41/42, Jan-Jun, pp. 79-96, INSEE.
- DRESSEN, Marnix e ROUX-ROSSI, Dominique (1996), *Restructuration des banques et devenir des salariés*, Paris, La Documentation Française, Ministère du Travail et des Affaires Sociales.
- DRUCKER, Peter (1974), *L'efficacité, objectif n° 1 des cadres*, Paris, Les Editions d'Organisation.

DUBUISSON Sophie e KABLA Isabelle (1999), "*Innovations et competences, compte rendu d'une reflexion collective*", in Dominique Foray e Jacques Mairesse (eds), *Innovations et performance approches interdisciplinaires*, pp. 213-225; Paris; Éditions de l'École des Hautes Études en Sciences Sociales.

DUBUISSON, Sophie e KABLA, Isabelle (1999), "Innovations et competences. Compte rendu d'une réflexion collective", in Dominique FORAY e Jacques MAIRESSE (eds), *Innovations et performances – approches interdisciplinaires*, Paris, Editions EHESS, pp. 213-225.

DUGUÉ Elisabeth (1999), "La logique de la compétence: le retour du passé", *La logique de la compétence*, 1^a parte, Paris, Education Permanente, n° 140, pp. 7-18.

DUGUÉ, Elisabeth (1995), "L'utilisation de la notion de compétence dans l'entreprise: une analyse critique", *Problèmes économiques*, n° 2.420, Paris, La Documentation Française.

DUPUY, J.-P., EYMARD-DUVERNAY, F., FAVEREAU, O., ORLÉAN, A., SALAIS, R. e THÉVENOT (1989), "Introduction", *L'économie des conventions, Revue économique*, volume 40, n° 2, Março de 1989, pp. 141-145.

EDWARD, R.C. (1976), "Individual traits and organizational incentives: what makes a 'good worker'", *Journal of Human Resources*, vol. XI, n°1, pp. 51-68.

EHRENBERG, Ronald G. e SMITH, Robert S. (1990), *Modern labor economics - theory and public policy*, New York; Harper Collins Publishers.

EIJS, Patrick van e HEIJKE, Hans (1996), *The Relation between the Wage, Job-related Training and the Quality of the Match between Occupations and Types of Education*, Maastricht, ROA, Research Memorandum.

ELIASON, Scott R. (1995), "An Extension of the Sorensen-Kalleberg Theory of the Labor Market Matching and Attainment Processes", *American Sociological Review*, Vol. 60, Abril, pp 247-271.

ELLIOT, Robert F., 1991, *Labor Economics: a Comparative Text*, UK, McGraw-Hill Book Company.

EMERSON, John D. e STOTO, Michael (1992), "Transformação de dados", in HOAGLIN, D.C., MOSTELLER, F. e TUKEY, J.W., *Análise exploratória de dados técnicas robustas. Um guia*, Lisboa, Edições Salamandra, pp. 97-128.

ESTEVES, M^a Teresa Fortunato Pereira (1995), *Perfis profissionais e planeamento da formação profissional. um ensaio na área comercial do sector bancário*, Lisboa, ISCTE, Tese de mestrado.

EUROPEAN COMMUNITY (1999), *The matching of educational and occupational structures in Finland and Sweden*, Final report, Dossier, Luxembourg, CEDEFOP.

EUROPEAN MANAGEMENT GUIDES (1997), *Recruitment, training and development*, London; Institute of Personnel and Development.

EUSTACHE, Dominique (1986), "Individualisation des salaires et flexibilité – le cas des entreprises chimiques et de leurs ouvriers de production au début des années quatre-vingt", *Travail et Emploi*, n° 29, Setembro, pp. 17-42.

EUSTACHE, Dominique (1996), *Les Politiques de Rémunération des Entreprises et Les Réactions des Salariés*, Paris, CEREQ.

EUSTACHE, Dominique (2000), "La rémunération des compétences: vers un nouvel échange salarial", in PERETTI, Jean-Marie e ROUSSEL, Patrice, *Les Rémunérations. Politiques et Pratiques pour les années 2000*, Paris, Librairie Vuibert, capítulo 3, pp. 51-64.

EYMARD-DUVERNAY, François e MARCHAL, Emmanuelle (1997), *Façons de recruter*, Paris, Éditions Métallé.

- EYMARD-DUVERNAY, François (1989), "Conventions de qualité et formes de coordination", *L'économie des conventions, Revue économique*, volume 40, n° 2, Março de 1989, pp. 329-360.
- FARBER, Henry S. e GIBBONS, Robert (1996) "Learning and wage dynamics", *The Quarterly Journal of Economics*, Novembro, pp. 1007-1047.
- FAVEREAU, Olivier (1989), "Marchés internes, marchés externes", *L'économie des conventions, Revue économique*, volume 40, n° 2, Março de 1989, pp. 273-328.
- FAVEREAU, Olivier (1995), "Conventions et régulation", in BOYER, R. e SAILLARD, Y. (Eds.), *La Théorie de la régulation: état des savoirs*, Paris, La Decouvert, pp.225-241.
- FERICELLI, Anne-Marie e KHAN, Joelle (2000), "Le traitement des rémunérations dans la théorie économique: analyse du pouvoir et de l'efficacité incitative", in PERETTI, Jean-Marie e ROUSSEL, Patrice (coord.), *Les rémunérations. Politiques et pratiques pour les années 2000*, pp. 245-262.
- FERNANDES, Graça M^a J. Leão (1992), *A formação dos salários. Uma aplicação à indústria transformadora em Portugal*, Lisboa, ISEG, tese de doutoramento.
- FERREIRA, J.M.C., MARQUES, R., PEIXOTO, J. e RAPOSO, R. (1996), *Entre a economia e a sociologia*, Lisboa, Celta Editora, Lda.
- FODDY, William (1996), *Como perguntar-teoria e prática da construção de perguntas em entrevistas e questionários*, Oeiras, Celta Editora.
- FRANÇOIS, Jean_Paul, GOUX, Dominique, GUELLEC, Dominique, KABLA, Isabelle e TEMPLÉ, Philippe (1999), "Décrire les compétences pour l'innovation. Une proposition d'enquête", in Dominique FORAY e Jacques MAIRESSE (eds), *Innovations et performances – approches interdisciplinaires*, Paris, Editions EHESS, pp.283-303.
- FREEMAN, Richard B. e KATZ, Lawrence F. (1995), *Differences and changes in wage structures*, Chicago, National Bureau of Economic Research.
- FRIEDMAN, G., 1964, *Le travail en miettes*, Paris, Gallimard.
- FREY Luigi e CROCE Giuseppe (2001), "Labour flexibility, training and labour demand strategies about young workers in Italy", Short provisional version for 13th Annual Meeting on *Socio-Economics Knowledge: The New Wealth of Nations?*, University of Amsterdam, June 28-July 1, 2001.
- GALTIER, Bénédicte (1996), "Gérer la main-d'œuvre dans la durée: des pratiques différenciées en renouvellement", *Économie et Statistique*, n° 298 – 8, Paris, INSEE.
- GAREN, John E. (1988), "Empirical studies of the job matching hypothesis", in EHRENBERG, Ronald G. (ed.), *Research in labor economics*, Vol 9, pp 187-224; London; Jai Press inc.
- GASALLA, José Maria (1995), *La nueva dirección de personas. Marco paradójico del talento directivo*, Madrid; Ediciones Pirámide.
- GAVINI, Christine (1998), *Emploi et régulation. Les nouvelles pratiques de l'entreprise*, Paris, CNRS Éditions.
- GAVINI, Christine (2000), "L'efficacité des grilles de classification: un bilan mitigé", *Travail et Emploi*, n° 84, Outubro, pp. 19- 31.
- GAZIER Bernard (1997), "Tris et contrôles des salaires dans les organisations: quelques chasses-croisés entre économie et sociologie", *Revue Française de Sociologie*, XXXVIII, pp 525-552.
- GAZIER, Bernard, MARSDEN, David e SILVESTRE, Jean-Jacques (1998), *Repenser l'économie du travail*, Toulouse, Octares Éditions.

- GIBBONS, R. e KATZ, L. (1992), "Does unmeasured ability explain inter-industry wage differentials?", *Review of Economic Studies*, vol 59, 515-35.
- GODBOUT Alain J. (1997), "Que savons nous de la gestion des connaissances?", *Kognos, The Journal of Knowledge Issues*, Gatineau, Canadá.
- GOUX, Dominique e MAURIN, Éric (1994), "Éducation, expérience et salaire: tendances récentes et évolution de long terme", *Économie et Prévision*, n° 116, pp. 155-178.
- GRÁCIO, Sérgio (1998), "Educação e emprego: reflexões pela semana da educação" *Educação, Formação e Trabalho*, Lisboa, INCM, Debates, Presidência da República, pp. 129-137.
- GRANDJEAN, Caroline (1989), "Modalités nouvelles de la rémunération de l'ancienneté", *Travail et Emploi*, n° 41, Service des Études et de la Statistique, Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle, pp. 7-18.
- GRANDJEAN, Caroline (1987), "L'individualisation des salaires. La stratégie des entreprises", *Travail et Emploi*, n° 32, pp. 17-25.
- GREEN Francis, ASHTON David e FELSTEAD Alan (2000), *Estimating the determinants of supply of computing, problem-solving, communication, social and teamworking skills*, Paper prepared for the International Conference on Skills Measurement and Economic Analysis, University of Kent at Canterbury, 27-29 March 2000.
- GREEN, Francis (1998), *The Value of Skills*, Canterbury, University of Kent.
- GRILICHES, Zvi e MASON, William M. (1972), "Education, income, and ability", *Journal of Political Economy*, vol. 80, 3, pp. 74-103.
- GRIMSHAW, Damian, WARD, Kevin, G., RUBERY, Jill and BEYNON, Huw (1999), *Organisations and Transformation of the Internal Labour Market*, Paper presented at 21st Conference of the International Working Party on Labour Market Segmentation, The Transformation of Labour Markets and Employment Systems since the Seventies: a Reflection on the Theoretical Implications, Bremen (Germany), September 9th to 11th 1999.
- GROSHEN, Erica I. (1996), "American employer salary surveys and labor economics research: issues and contributions"; "La microéconométrie de la gestion des ressources humaines: études internationales des pratiques d'entreprises", *Annales d'économie et de statistique*, N° 41/42, Jan-Jun, pp. 413-442, INSEE.
- GRUBB, W. Norton (1996), *Learning to Work: the Case for Reintegrating Job Training and Education*, USA, The Russell Sage Foundation.
- GUERRIEN, Bernard (1999), *La théorie économique néoclassique. 1. microéconomie*, Paris, la découverte.
- GUJARATI, Damodar (1999), *Essentials of Econometrics*, McGraw-Hill International Editions, 2^a Edição.
- GURGAND, Marc (1999), *Sait-on mesurer le rôle économique de l'éducation? Une confrontation des résultats empiriques micro et macroéconomiques*, Centre d'études de l'emploi et Crest.
- HABUSHEK, Eric A. e LUQUE, Javier (2000), *International Differences in Worker Skills: Evidence and Policy*, Paper prepared for the International Conference on Skills Measurement and Economic Analysis, University of Kent at Canterbury, 27-29 March 2000.
- HAISKEN-DeNEW, J.P. e SCHMIDT, C.M. (1997), "Inter-industry and inter-region differentials: mechanics and interpretation", *Review of Economics Statistics*, Vol. 79, n° 3, pp. 521-526.
- HAMAKER, Dick e CISTSBURG, A. (1996), *ABN AMRO Bank. Recursos humanos en un banco en transformación*, comunicação na Conferencia Internacional sobre as Inovações na Banca Europeia: Innovacionnes en la gestion de recursos humanos, Sevilha, 18-19 Junho 1996, VI Congresso FEBA.

- HAMERMESH, Daniel S., HASSINK, Wolter H.J. e OURS, Jan C. van (1996), "Turnover and labor turnover: a taxonomy of employment dynamics"; "La microéconométrie de la gestion des ressources humaines: études internationales des pratiques d'entreprises", *Annales d'économie et de statistique*, N° 41/42, Jan-Jun, pp. 21-40, INSEE.
- HAMILTON, Jonathan, THISSE, Jacques-François e ZENOU, Yves (1999), *Wage Competition with Heterogeneous Workers and Firms*, London, CEPR, Discussion Paper n° 2141.
- HANSEN, W.Lee, WEISBROD, B.A. e SCANLON, W.J. (1970), "Schooling and Earnings of Low Achievers", *American Economic Review*, 60, Jun, 409-418.
- HARTOG, Joop, PEREIRA, Pedro T. e VIEIRA, José A. C. (1999), *Inter-industry Wage Dispersion in Portugal: high but falling*, Germany, IZA, Discussion Paper, n° 53, August 1999.
- HASKEL, Jonathan e MARTIN, Christopher (1993), "The causes of skill shortages in Britain", *Oxford economic papers*, 45, pp. 573-588; Oxford; Oxford University Press.
- HEIJDEN, Beatrice van der e BARBIER, Gildas (1999), "La compétence, sa nature et son développement. Une approche anglo-saxonne", *La logique de la compétence*, 2^a parte, Paris, Education Permanente, n° 141, pp. 119-137.
- HEIJKE, Hans e RAMAEKERS, Ger (1998), *The Knowledge and Skills of Economics Graduates and Their Significance on the Labour Market*, Maastrich, ROA, paper n° 100.
- HEIJKE, Hans (1994), *Forecasting the labour market by occupation and education; USA*; Klumer Academic Publishers.
- HEIJKE, Hans, MENG, Christoph e RAMAEKERS, Ger (2002), *An Investigation into the Role of Human Capital Competences and their Pay-Off*, Maastricht, ROA.
- HILL, Craig (1996), *Gestão de los recursos humanos en el sector financeiro*, comunicação na Conferencia Internacional sobre as Inovações na Banca Europeia: Innovacionnes en la gestion de recursos humanos, Sevilha, 18-19 Junho 1996, VI Congresso FEBA.
- HIMMELSTRAND, Ulf (1987), "Introduction: les facteurs exogènes dans l'analyse économique", *Analyse économique et interdisciplinarité*, *Revue Internationale des Sciences Sociales*, UNESCO.
- HOUTHAKKER, H. (1972), "The Size Distribution of Labor Incomes Derived from the Distributions of Aptitudes", *Selected Readings in Econometrics and Economic Theory: Essays in Honour of Jan Tinbergen*, Part 2, Ed. By W. Sellekaerts, London, Macmillan.
- HUBAULT, François (1998a), *Compétences, reconnaissance et processus d'exclusion*, MPS, Bordeaux, 1-3 septembre Qualifié ou compétent?
- HUBAULT, François (1998), *Articulations rigides pour coordinations souples? Les TMS comme syndrome de la crise du modèle taylorien de régulation*, Séminaire TMS – ANACT, 12 Fevereiro de 1998.
- HUBAULT, François (1999), *Engagement du travail et engagement dans le travail: les enjeux de la mesure de la productivité du travail*, Documents supports pour l'intervention orale, CEO – Ergonomie et Écologie Humaine, Université Paris I.
- HUNOUT, Patrick (1992), "Les méthodes d'évaluation des emplois: du classement des emplois à la mesure des compétences", *Formation Emploi*, N° 39, pp 35-43.
- IMAGINÁRIO, Luís (1987), "Lei de bases do sistema educativo: que perspectivas", *Emprego e Formação*, IIEP, Setembro 1987, n° 3, pp. 15-22.
- IMAGINÁRIO, Luís (1992), "Formações secundárias em Portugal", *Formação Profissional*, Berlim, CEDEFOP, pp. 28-31.
- IMAGINÁRIO, Luís (1991), *Perfis e áreas de formação*, Porto, GETAP.

ISAMBERT-JAMATI, Viviane (1994), "L'appel à la notion de compétence dans la revue l'orientation scolaire et professionnelle à sa naissance et aujourd'hui", in François ROPÉ e Lucy TANGUY (dir.), *Savoirs et compétences: de l'usage de ces notions dans l'école et l'entreprise*, Paris L'Harmattan.

JAROUSSE, Jean-Pierre e MINGAT, Alain (1986), "Un réexamen du modèle de gains de Mincer", *Revue Economique*, n° 6, Nov, pp. 999-1031.

JOANIS, Marcelin (2002), *L'économie de l'éducation: méthodologies, constats et leçons*, CIRANO, Série scientifique.

JOLIS, Nadine (1998), *Compétences et compétitivité - la juste alliance*, Paris, Les Éditions d'Organisation.

JOLIS, Nadine (2000), *La compétence au coeur du succès de votre entreprise*, Paris; Les Éditions d'Organisation.

JOVANOVIC, Boyan, 1979a, "Job Matching and the Theory of Turnover", in *Journal of Political Economy*, Chicago, University of Chicago, Vol. 87, n° 5, part 1, Outubro, pp. 972-990

JOVANOVIC, Boyan (1979b), "Firm-Specific Capital and Turnover", *Journal of Political Economy*, Chicago, University of Chicago, Vol. 87, n°61, pp. 1246-1260.

JUÈS, Jean-Paul (1995), *La rémunération globale des salariés*, Paris, PUF.

JUHN, Chinhui, MURPHY, Kevin M. e PIERCE, Brooks (1993), "Wage Inequality and the Rise in Returns to Skill", *Journal of Political Economy*, Vol 101, n° 31, Chicago; The University of Chicago.

KATZ, E. e ZIDERMAN, A. (1990), "Investment in general training: the role of information and labour mobility", *The Economic Journal*, Vol. 100, n° 403, pp. 1147-1158.

KAUFMAN, Bruce E. (1994), *The economics of labor markets*, USA, Harcourt Brace College Publishers.

KENNEDY, Peter E. (1981), "Estimation with Correctly Interpreted Dummy Variables in Semilogarithmic Equations", *American Economic Review*, 71, pp. 801.

KLARSFELD, Alain e SAINT-ONGE, Sylvie (2000), "La remuneration des competences: théorie et pratique", in Jean-Marie PERETTI e Patrice ROUSSEL (coord.), *Les rémunérations: politiques et pratiques pour les années 2000*, Paris, Éditions Vuibert, pp. 65- 80.

KLARSFELD, Alain (1997), *La rémunération des compétences: une revue de littérature France-Amérique de nord*, Communication pour la 15ème Université d'été de IAS - 28 e 29 de Agosto de 1997.

KOENIG, G. (1996), *Management stratégique, paradoxes, interactions et apprentissages*, Nathan.

KRAMARZ, Francis, LOLLIVIER, Stéfan e PÉLE, Louis-Paul (1996), "Wage inequalities and firm-specific compensation policies in France"; "La microéconométrie de la gestion des ressources humaines: études internationales des pratiques d'entreprises", *Annales d'économie et de statistique*, N° 41/42, Jan-Jun, pp. 369-386, INSEE.

KROCH, Eugene A. e SJOBLUM, Kriss (1994), "Schooling as Human Capital or a Signal. Some Evidence", *The Journal of Human Resources*, XXXIX, 1, pp. 157-179.

KRUEGUER, A. e SUMMERS, L. (1988), "Efficiency wages and the inter-industry wage structure", *Econometrica*, 56, pp. 259-293.

LANCASTER, Kelvin (1979), *Variety, equity, and Efficiency*, Columbia University Press.

LANFRANCHI, Joseph (1992), "Tournois et carrières", *Travail et Emploi*, Paris, Ministère du Travail, de l'emploi et de la Formation Professionnelle, n° 54.

- LAU, Lawrence, JAMISON, Dean T. e LOUAT, Frederic (1991), *Education and Productivity in Developing Countries. An aggregate Production Function Approach*, World Development Report, Working Papers, WPS 612.
- LAWLER III, Edward E. (1990), *Strategic Pay. Aligning Organizational Strategies and Pay Systems*, San Francisco, California, Jossey-Bass Inc. Publishers.
- LAYARD, Richard e PSACHAROPOULOS (1974), "The Screening Hypothesis and the Returns to Education", *Journal of Political Economy*, vol. 82, nº 51, Chicago, The University of Chicago, pp. 985-998.
- LAZEAR, Edward (1979), "Why is there mandatory retirement?", *Journal of Political Economy*, Dezembro, 87, 6, pp. 1261-1284.
- LAZEAR, Edward (1981) "Agency, earnings profiles, productivity, and hours restrictions", *American Economic Review*, Setembro, pp. 606-620.
- LAZEAR, Edward e MOORE, Robert L. (1984), "Incentives, productivity, and labor contracts", *The Quarterly Journal of Economics*, Vol XCIX, Maio, nº 2, pp. 275-296.
- LE BOTERF, G., BARZUCCHETTI, S., VINCENT, F. (1992), *Comment manager la qualité de la formation*, Paris, Éditions d'Organisation (LE BOTERF e al).
- LE BOTERF, Guy (1998a), *De la compétence à la navigation professionnelle*, Paris, Les Éditions d'Organisation.
- LE BOTERF, Guy (1998b), "Évaluer les compétences. Quels jugements? Quels critères? Quelles instances? ", *Education Permanente*, nº 135, 1998/2, pp. 143-151.
- LECLERQ, Eric (1999), *Les théories du marché du travail. La pensée économique contemporaine*, Paris, Éditions Seuil.
- LEIBENSTEIN, H. (1957), *Economic Backwards and Economic Growth*, Wiley.
- LEMISTRE, Philippe (2000), *Internal Labor Markets, Jobs and Promotions in France*, Note nº 319, Toulouse, LIRHE, Université Toulouse I.
- LÉNÉ, Alexandre (1999), *La formation en alternance, production de compétences et stratégies d'entreprises*, Lille, Université des Sciences et Technologies, thèse de doctorat.
- LEPLAT, J. (1991), "Compétence et ergonomie", in AMALBERTI, R., MONTMOLLIN, M. e THEUREAU, J., *Modèles en analyses du travail*, Paris, Madraga, pp. 263-278.
- LHÉRITIER, Jean-Louis (1992), "Les déterminants du salaire", *Économie et statistique*, Set., Nº 257, pp. 9-22, Paris, INSEE.
- LIMA, M^a da Paz Campos e al (2000), *Conteúdos das convenções colectivas de trabalho na óptica do emprego e formação*, Lisboa, OEFP, Colecção Estudos e Análises.
- LINHART, Danièle (1999), "Des entreprises modernisées, des salariés désarmés", *La logique de la compétence*, 2^a parte, Paris, Education Permanente, nº 141, pp. 55-67.
- LOPES, Helena e SULEMAN, Fátima (1993), *Compétences: définitions et enjeux pour le Portugal*, Lisboa, DINÂMIA, Documento de trabalho para CEDEFOP.
- LOPES, Helena (1992), "A produção de competências no Portugal de amanhã: o desafio colocado às empresas portuguesas", *Revista Portuguesa de Gestão*, Vol. 1, nº 1, pp. 11-15, Abr-Jul 92.
- LOPES, Helena (1998), "Articular formação e trabalho para aumentar a empregabilidade dos adultos pouco escolarizados: uma solução demasiado cara?", *Educação, Formação e Trabalho*, Lisboa, INCM, Debates, Presidência da República, pp. 109-117.

- LOPES, Helena e SULEMAN, Fátima (1999), *Estratégias empresariais e competências-chave*, Lisboa, Coleção Estudos e Análise, OEFP.
- LOPES, Margarida Chagas (1995), *Estratégias de qualificação e metodologias de avaliação*, Lisboa, Celta Editora.
- MACHADO, José A. F. e MATA, José (1998), *Earning Functions in Portugal 1982-1994: Evidence from Quantile Regressions*, Lisboa, Banco de Portugal, WP 2-98.
- MAGALHÃES HILL, Manuela (2000), "Diferenças salariais nos mercados de trabalho. Modelos, problemas e resultados", in REIS, Elizabeth e FERREIRA, Manuel Alberto M. (eds), *Temas em métodos quantitativos 1*, Lisboa, Edições Sílabo, pp. 147-168.
- MAGALHÃES HILL, Manuela e ABECASSIS, Margarida (1992), *Análise custo benefício no sistema educativo português*, Lisboa, Gabinete de Estudos e Planeamento do Ministério da Educação.
- MAGNIADAS, Jean (2000), "Capitalisme et gouvernement de l'entreprise", *La pensée*, Paris, Espaces Marx, n° 323, Jul-Ago-Set, pp. 23-36.
- MANDON, Nicole (1990), *La gestion prévisionnelle des compétences – la méthode ETED*, Paris, La Documentation Française, Collection des Études, n° 57.
- MARBACH, Valérie (1999), *Évaluer et rémunérer les compétences*, Paris, Éditions d'Organisation.
- MARGOLIS, David N. (1996), "Cohort effects and returns to seniority in France"; "La microéconométrie de la gestion des ressources humaines: études internationales des pratiques d'entreprises", *Annales d'économie et de statistique*, N° 41/42, Jan-Jun, pp. 443-464, INSEE.
- MARSDEN, David (1989), *Marchés du Travail. Limites sociales des nouvelles théories*, Paris, Economica.
- MARSDEN, David (1999), *A Theory of Employment Systems: Micro-Foundations of Societal Diversity*, USA, Oxford, University Press.
- MARTORY, Bernard (1993), "Association aux performances: un foisonnement d'expériences réussies", *Gestion des ressources humaines*, Paris, La documentation française, Cahiers Français, pp. 30-31.
- MASON, Geoff, ARK, bart van e WAGNER, Karin (1994), "Productivité, qualité et compétences. Une comparaison européenne", *Formation Emploi*, N° 47 Jul-Set., pp 3-21, Paris, La Documentation Française.
- MAURICE, M., SELIER, F. e SILVESTRE, J.-J. (1982), *Politique d'éducation et organisation industrielle en France et en Allemagne*, Paris, PUF.
- MAYHEW, Ken e KEEP, Ewart (1999), *Knowledge, Skills, and Competitiveness*, *Oxford Review of Economic Policy*, Vol. 15, n° 1, UK; Oxford, University Press, Conferência de Kent.
- McADAMS, Jerry L. (1998), *Premiar el desempeño*, Madrid, Diaz de Santos.
- McCONNELL, Campbell R. e BRUE, Stanley L. (1989), *Contemporary Labor Economics*, Singapore, McGraw-Hill International Editions.
- MEDEF (2000), *Associer tous les salaires aux bénéfices et aux risques de l'entreprise*, Paris, MEDEF.
- MENGER Pierre-Michel (1997), "Temporalité et différences interindividuelles: l'analyse de l'action en sociologie et en économie", *Revue Française de Sociologie*, XXXVIII, pp587-633.
- MENGER Pierre-Michel (1999), "Compétences et qualifications", in Dominique FORAY et Jacques MAIRESSE (eds), *Innovations et performances – approches interdisciplinaires*, Paris, Editions EHESS, pp.305-323.

- MENGER, Pierre-Michel (1997), "Temporalité et différences interindividuelles: l'analyse de l'action en sociologie et en économie", *Revue Française de Sociologie*, XXXVIII, pp. 587-633.
- MEURS, Dominique (1995), *La rémunération du travail*, Paris, PUF, Collection Que sais-je?.
- MEYER, Arnoud de, DUBUISSON, Sophie e LE BAS, Christian (1999), "La thématique des compétences. Une confrontation de points de vue disciplinaires", in Dominique Foray e Jacques Mairesse (eds), *Innovations et performance approches interdisciplinaires*, pp. 227-259, Paris, Éditions de l'École des Hautes Études en Sciences Sociales.
- MICHEL, Sandra e LEDRU, Michel (1991), *Capital-compétence dans l'entreprise: une approche cognitive*, Paris, ESF Éditeur.
- MILLER, Robert A. (1984), "Job matching and occupational choice", *Journal of political economy*, Vol. 92 n° 6, pp. 1086-1120, Chicago; The University of Chicago Press.
- MINCER, Jacob (1993), *Studies in human capital - collected essays of Jacob Mincer*, volume 1, Cambridge; University Press.
- MINCER, Jacob (1993), *Studies in labor supply - collected essays of Jacob Mincer*, volume 2; Cambridge; University Press.
- MINCER, Jacob (1993), *Schooling, Experience, and Earnings*, England, Gregg Revivals, (reedição).
- MINGAT, A., SALMON, P. e WOLFERPERGER, A. (1985), *Méthodologie économique*, Paris, PUF.
- MITRANI, Alain, DALZIEL, Murray M. e PUGA, Ignacio Suárez de (1992), *Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos*; Bilbao; Ediciones Deusto S.A.
- MONTMOLLIN, M. (1991), "Introduction", in AMALBERTI, R., MONTMOLLIN, M. e THEUREAU, J., *Modèles en analyses du travail*, Paris, Madraga, pp. 253-262.
- MORAIS, Maria de Fátima (1995), *A incidência das inovações organizacionais nos perfis profissionais*, Lisboa, ISCTE, tese de mestrado.
- NAJMAN, Vladimir e REYNAUD, Bénédicte (1992), *Les règles salariales au concret*, Paris, La documentation française.
- NAVILLE, P., 1963, *Vers l'automatisme social? Problèmes du travail et de l'automation*, Paris, Gallimard.
- NELSON, Philip (1970), "Information and Consumer Behavior", *Journal of Political Economy*, 78, n° 2, Março/Abril, pp 311-29.
- NEUMAN, Shoshana e OAXACA, Ronald L. (1998), *Estimating labour market discrimination with selectivity corrected wage equations: methodological considerations and illustration from Israel*, CEPR Discussion Papers Series, n° 1915.
- NIJHOF, Win J. e STREUMER, Jan. N. (1998), *Key Qualificationbs in Work and Education*, Dordrecht/Boston/London, Kluwer Academic Publishers.
- NOEL, F. (2001), *La gestion économique du travail et de l'emploi*, Paris, IAE, DESS Management avancé des ressources humaines.
- OAXACA, Ronald (1973), "Male-Female wage differentials in Urban Labor Markets", *International Economic Review*, Vol. 14, n° 3, October, pp. 693-709.
- OAXACA, Ronald L. e RANSOM, Michael R. (1994), "On wage discrimination and the decomposition of wage differentials", *Journal of Econometrics*, n° 61, North-Holland, Elsevier Science, pp 5-21.
- OECD, 1998, *Human Capital Investment: An International Comparison*, Centre for Educational Research and Innovation.

OIRY Ewin, D'IRIBARNE Alain (2001), "La notion de compétence: continuités et changements par rapport à la notion de qualification", *Sociologie du travail*, n° 43, 49-66, Paris, Éditions scientifiques et médicales Elsevier SAS.

OSHAUGHNESSY, K.C., LEVINE, David I. e CAPPELLI, Peter (2000), *Changes in Managerial Pay Structures 1986-1992 and Rising Returns to Skill*, Paper presented in the International Conference on Skills Measurement and Economic Analysis, University of Kent at Canterbury, 27-29 March 2000.

OURS, J.C. van (1995), "Job matching and Job competition: are lower educated workers at the back of job queues? ", *European economic review*, 39, pp 1717-1731; Amsterdam, Department of Econometrics, Vrije Universiteit.

PAIVA, João Miguel Sousa (1982), *Os salários convencionais em alguns sectores de actividade*, Lisboa, Ministério do Trabalho, Coleção Estudo», Série B – Rendimentos.

PARADEISE Catherine e LICHTENBERGER, Yves (2001), "*Compétence, compétences*", *Sociologie du travail*, n° 43, 33-48, Paris, Éditions scientifiques et médicales Elsevier SAS.

PAUL, Jean-Jacques e MURDOCH, Jake (2001/02), "L'enseignement supérieur européen au regard de la préparation professionnelle de ses étudiants", *Politiques d'éducation et de formation. Analyses et comparaisons internationales*, Université et professionnalisation, DeBoeck Université.

PAUL, Jean-Jacques e MURDOCH, Jake (2003), "Comparaison internationale : à la recherche de jeunes diplômés de l'enseignement supérieur compétents en informatique", *Formation Emploi*, n° 82, Paris, CEREQ, pp 47-60.

PAUL, Jean-Jacques (1987), *La structuration du marché du travail dans l'analyse de la relation formation-emploi*, Université de Bourgogne, Faculté de Science Economique et de Gestion, Thes de Docteur d'Etat.

PAUL, Jean-Jacques (2002), *De quelques interrogations sur nos approches traditionnelles en économie de l'éducation, surgies de l'analyse du comportement des étudiants européens*, Dijon IRÉDU, Agosto 2002, Première version.

PEMARTIN, Daniel (1999), *Gérer par les compétences ou comment réussir autrement?*, Caen, Éditions Management Société.

PERETTI, J.-M. (1997), *Recursos humanos*, Lisboa, Edições Sílabo.

PERETTI, Jean-Marie e ROUSSEL, Patrice (2000), *Les remunerations – politiques et pratiques pour les années 2000*, Paris, Librairie Vuibert.

PERISSE, Muriel (1998), "La production d'adaptabilité: processus d'apprentissage et formation", in STANKIEWICZ, François, (dir.) *Travail, compétences et adaptabilité*, Paris L'Harmattan, pp. 159-182.

PERROT, A. e ZYLBERBERG, A. (1989), "Salaire d'efficience et dualisme du marché du travail", *Revue Economique*, 40 (1), pp. 5-20.

PERROT, Anne (1995), *Les nouvelles théories du marché du travail*, Paris; La Découverte.

PESTANA, M^a Helena e GAGEIRO, João Nunes (2000), *Análise de dados para ciências sociais – a complementaridade do SPSS*, Lisboa, Edições Sílabo, 2^a edição.

PHELPS, Edmund S. (1997), *Rewarding work: how to restore participation and self-support to free enterprise*, USA; Harvard University Press.

PHILPOTT, John (ed.) (1997), *Working for full employment*, London; Routledge.

PIRES, Eurico Lemos (1987), *Lei de Bases do Sistema Educativo – apresentação e comentários*, Lisboa, Edições ASA.

- PLIHON, Dominique (2003), *Le nouveau capitalisme*, Paris, Éditions La Découverte.
- POLACHECK, Solomon W. e KIM, Moon-Kak (1994), "Panel estimates of the gender earnings gap. Individual-specific intercept and individual-specific slope models", *Journal of Econometrics*, 61, pp. 23-42.
- PONTIER, Monique (1998), "Fixer des objectifs", *Personnel*, n° 389, Paris, ANDCP, pp. 21-26.
- PORTELA, Miguel (2000), *Measuring skill: a multidimensional index*, Minho, Universidade do Minho, NIMA, Working Paper Series n° 3/2000, Setembro 2000.
- PORTELA, Miguel (2001), *The Impact of Segregation on Wage Inequality. A Look at Recruitment and Pay Policies at the Firm Level*, Minho, Universidade do Minho, NIMA, Working Paper Series n° 8/2000, January 2001.
- POULAIN, Édouard (2001), "Le capital humain, d'une conception substantielle à un modèle représentationnel", *Revue Économique*, vol 52, n° 1 Janvier 2001, pp. 91-116.
- PRYOR, Frederic e SCHAFFER, David L. (1999), *Who's Working and why. Employment, Cognitive skills, wages, and the Changing U.S. Labor Markets*, Australia, Cambridge University Press.
- QUEINNEC, Y., MARQUIE, J.-C. e THON, B. (1991), "Modèles, comportement et analyse du travail", in AMALBERTI, R., MONTMOLLIN, M. e THEUREAU, J., *Modèles en analyses du travail*, Paris, Madraga, pp. 25-48.
- RAMAEKERS, G.W.M. e HEIJKE, J.A.M. (1995), *Discrepancies in the Labour Market for RL – Educated Economists*, Maastricht, ROA, paper n° 65.
- REDOR, Dominique (1999), *Economie du travail et de l'emploi*, Paris, Montchrestien.
- RENAUD, Jean-Daniel (2001), "Le management par les compétences: un essai d'analyse", *Sociologie du travail*, n° 43, 7-31, Paris, Éditions scientifiques et médicales Elsevier SAS.
- REYNAUD, Bénédicte (1992), *Le salaire, la règle et le marché*, Paris, Christian Bourgois Éditeur.
- REYNAUD, Bénédicte (1994), *Les Théories du Salaire*, Paris, La Decouverte.
- REYNAUD, Bénédicte (1995), "Diversité et changement des règles salariales", in BOYER, R. e SAILLARD, Y. (Eds.), *La Théorie de la régulation: état des savoirs*, Paris, La Decouvert, pp.224-241.
- REYNAUD, Bénédicte (1998), "Les conditions de la confiance. Réflexions à partir du rapport salarial", *Revue Économique*, vol. 49, n° 6, Novembro, pp. 1455-1471.
- REYNAUD, Jean-Daniel (2001), "Le management par les compétences: un essai d'analyse", *Sociologie du Travail*, Éditions scientifiques et médicales Elsevier SAS, pp. 7-31.
- ROCHE Janine (1999), "Que faut-il entendre par professionnalisation? ", *La logique de la compétence*, 1^a parte, Paris, Education Permanente, n° 140, pp. 35-49.
- RODRIGUES, Maria João (1992), *O sistema de emprego em Portugal: crise e mutações*, Lisboa, Publicações Dom Quixote, 2^a edição.
- ROSHOLM, Michael e SMITH, Nina (1996), *The danish gender wage gap in the 1980s: a panel data study*, Oxford Economic Papers, 48, Oxford University Press pp. 254-279.
- ROSEN, Sherwin, (1981), "Introduction", in ROSEN, Sherwin, *Studies in Labor Markets*, Chicago, NBER, pp. 319-357.
- ROTH, Alvin E. (1984), "Stability and polarization of interests in job matching", *Econometrics*, Vol. 52, N° 1, Janeiro, pp. 47-57.

ROUSSEL, Patrice (2000), "Salaire individualisé – rémunération au mérite: impasse ou avenir? ", in PERETTI, Jean-Marie e ROUSSEL, Patrice, *Les Rémunérations. Politiques et Pratiques pour les années 2000*, Paris, Librairie Vuibert, capítulo 5, pp 81-89.

ROY, A.D. (1951), *Some Thoughts on Distribution of Earnings*, Oxford Economic Papers, 3, pp. 135-146.

SAINT-PAUL, Gilles, (1996), *Dual labor markets - a macroeconomic perspective*, London, MIT.

SALAIS, Robert (1989), "L'analyse économique des conventions du travail", *L'économie des conventions, Revue économique*, volume 40, n° 2, Março de 1989, pp. 199-240.

SALOP, Steven C. (1979), "A model of the natural rate of unemployment", *The American Review*, vol. 69, n° 1, pp117-125.

SÃO PEDRO, M^a Emília e MAGALHÃES HILL, Manuela (1984), *Análise custo benefício no sistema educativo português*, Lisboa, Gabinete de Estudos e Planeamento do Ministério da Educação.

SAPSFORD, David e TZANNATOS, Zafiris (1993), *The economics of the labour market*, London, Macmillan.

SATTINGER, Michael (1975), "Comparative Advantage and the Distribution of Earnings and Abilities", *Econometrica*, Vol. 43, n°3, Maio, pp. 455-469.

SATTINGER, Michael (1993), "Assignment Models of the Distribution of Earnings", *Journal of Economic Literature*, Vol XXXI, Junho, pp. 831-880.

SCHAFFER (1961), "Una crítica al concepto de capital humano", *Economía de la Educación*, Madrid, Editorial TECNOS, pp 43-53.

SCHULTZ (1961), "Inversión en capital humano", *Economía de la Educación*, Madrid, Editorial TECNOS, pp 15-32.

SEN, Amartya (2000), "Merit and Justice", in in ARROW, Kenneth, BOWLES, Samuel e DURLAUF, Steven, *Meritocracy and Economic Inequality*, New Jersey, Princeton University Press, pp. 5-16.

SHAPIRO, Carl e STIGLITZ, Joseph E. (1984), "Equilibrium unemployment as a worker discipline device", *The American Review*, vol. 74, n° 3, pp 433-444.

SIMON, H. (1979), "Rational Decision Making in Business Organisations", *American Economic Review*, 69, n° 4.

SIMONAZZI, Annamaria (2001), *Inequality and technical change: old and new theories of segmentation*, paper prepared for the Conference Old and New Growth Theories: an Assessment, Pisa, 5-7 Outubro 2001.

SOARES, Lino (coord.) (1989), *Inventário de perfis de formação profissional*, Lisboa, IEFP.

SOLLOGOUB (1992), "L'approche en termes de capital humain", *Travail et Emploi*, Paris, Ministère du travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle, n° 54, pp. 52-59.

SOLOW, R. (1979), "Another possible source of wage stickiness", *Journal of Macroeconomics*, 1, pp 79-82.

SONZOGNI, Michel (...), "Variété des catégories de la qualification et des principes de cohérence dans la relation salariale", in Méhuat PHILIPPE et Mossé PHILIPPE (coord.), *Les politiques sociales catégorielles: fondaments portée et limites*, XVIIIème Journées de l' AES, Tome 1, Paris, L'Harmattan.

SPENCE, Michel (1973), "Job Market Signalling", *The Quarterly Journal of Economics*, Cambridge, vol. LXXXVII, Agosto, n° 3, pp. 355-374.

SPENCE, Michel (1981), "Signalling, Screening, and Information", in ROSEN, Sherwin, *Studies in Labor Markets*, Chicago, NBER, pp. 319-357.

STAMBOULI, Michel (2000), *L'économie du travail. Des théories aux politiques*, Paris, Nathan.

STANKIEWICZ, François (1995), "Choix de formation et critères d'efficacité du travail: adaptabilité et financement de la formation générale par l'entreprise", *Revue économique*, Vol. 46, N° 5, Septembre, pp. 1311-1332.

STANKIEWICZ, François (1998), "De la productivité marginal au coût d'adaptation – autre critère, nouveaux principes", in François Stankiewicz (dir), *Travail, compétences et adaptabilité*, pp. 25-53, Paris; Éditions L'Harmattan.

STANKIEWICZ, François (1999), *Économie des ressources humaines*, Paris La Decouverte.

STEVENS, Margaret (1995), "Transferable training and poaching externalities", in BOOTH, Alison L. e SNOWER, Dennis J. (eds), *Acquiring Skills. Market failures, their symptoms and policy responses*, Cambridge, University Press, pp. 19-40.

STIGLITZ, J. (1974), "Wage determination and unemployment in L.D.C.s: the labor turnover model", *Quarterly Journal of Economics*, 88, pp. 194-227.

STROOBANTS, Marcelle (1993), *Savoir-faire et compétences au travail. Une Sociologie de la fabrication des aptitudes*, Paris, Éditions de l'Université de Bruxelles, capítulo III.

STUART, Alan (1998), *A critique of Orthodox Labour Wage Theory*, <http://econserv2.bess.tcd.ie/SER/1998/Essay16.htm>.

SULEMAN, Fátima (1999), "Empregabilidade e competências-chave: do conceito de competências às competências-chave", in LOPES, Helena e SULEMAN, Fátima, *Estratégias empresariais e competências-chave*, Lisboa, OEFP, pp. 79-102.

SULEMAN, Fátima (2000), "As competências profissionais-chave e a renovação dos perfis profissionais", in CARNEIRO, Roberto (coord e dir), *O futuro da educação em Portugal – tendências e oportunidades. Um estudo de reflexão prospectiva*, Lisboa, PRODEP/Ministério da Educação, Tomo II, pp. 105-146.

SULEMAN, Fátima (coord.) (1997), *Evolução das qualificações e diagnóstico de necessidades de formação*, Manual Metodológico, Lisboa, INOFOR (não editado).

SULEMAN, Fátima (1995), *Perfis profissionais: conceitos, métodos e dilemas para Portugal*, Lisboa, ISCTE, Tese de Mestrado.

SVEIBY, Karl Erik (1998), *A nova riqueza das organizações*, Rio de Janeiro, Editora Campus.

TAUBMAN, P.J. e WALES, T.J. (1973), "Higher Education, Mental Ability, and Screening", *Journal of Political Economy*, 81, Jan/Fev, pp. 28-55.

TCHIBOZO, Guy (1998), *Économie du travail*, Paris; Dunod.

THOMÁS, Jean (1991), *Qualification professionnelle – évaluation et évolution*, Paris, Éditions Eyrolles.

THUROW, Lester C. (1976), *Generating Inequality*, United Kingdom, The MacMillan Press LTD.

TINBERGEN, Jan (1951), "Some Remarks on the Distribution of Labour Incomes", *International Economic Papers*, 1, pp 195_207.

TREBLE, John, GAMEREN, Edwin van, BRIDGES, Sarah e BARMBY, Tim (2001), "The internal economics of the firm: further evidence from personnel data", *Labour Economics*, Berlin, ELSEVIER, pp 531-552.

- TREMBLAY, Gilles (1990), "A propos des compétences comme principe d'organisation d'une formation", *Education Permanente*, nº103, Paris, Julho, pp.77-91.
- VEUM, Jonathan R. (1995), "Sources of Training and their Impact on Wages", *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 48, Nº 4, Julho, Cornell University.
- VICENTE, Paula, REIS, Elizabeth e FERRÃO, Fátima (2001), *Sondagens – A amostragem como factor decisivo de qualidade*, Lisboa, Edições Sílabo, 2ª Edição, revista e corrigida.
- VIEIRA, José António Cabral (1997), *The Evolution of Wage Structures*, Amsterdam, University of Amsterdam, TIRS.
- WEIL-FASSINA, Annie (1990), "Introduction - troisième partie", *Les analyses du travail - enjeux et formes*, Paris, CEREQ, Collection des études, pp.145-148.
- WEISS, Andrew (1980), "Job queues and layoffs in labor markets with flexible wages", *Journal of Political Economy*, Vol. 88, Nº 3, Jun, pp526-538; Chicago, The University of Chicago.
- WEISS, Andrew (1995), "Human Capital vs. Signalling Explanations of Wages", *Journal of Economic Perspectives*, Volume 9, Nº 4, pp. 133-154.
- WEITZMAN, Martin L. (1983), "Some macroeconomic implications of alternative compensation systems", *The Economic Journal*, 93, Dezembro, Great Britain, pp. 763-783.
- WIELLING, Myra e BORGHANS, Lex (1995), *Discrepancies between Demand and Supply and Adjustment Processes on the Labour Market*, Maastricht, ROA, Research Memorandum.
- WIELLING, Myra (1994), *Job Level and Wages of School Leavers - a test of some labour market theories*, Paper presented at XLIII International Conference da Associação da Econometria Aplicada (AEA), Econometria e Modelização Salarial, Université d'Aix-Marseille III, April 28th and 29th 1994; Aix-en-Provence.
- WIELLING, Myra (1991), *School-Leavers: Schooling, Job Level and Wages*, Maastricht, ROA, Paper apresentado na 3ª Conferência da Associação Europeia dos Economistas do Trabalho (EALE), El Scorial, Espanha, 26-29 de Setembro de 1991.
- WILES, Peter (1974), "The correlation between education and earnings: the external-test-not-content hypothesis (ETNC)", *Higher Education*, Amsterdam, Netherlands, Elsevier Scientific Publishing Company, nº 3, pp. 43-68.
- WILLIAMSON, O. (1975), *Markets and Hierarchies: analysis and anti-trust implications*, Free Press, Glencoe.
- WITORSKI, Richard (1998), "De la fabrication des compétences", *La compétence au travail*, Education Permanente, nº 135, pp. 57-69.
- YELLEN, J. (1984), "Efficiency wage models of unemployment", *American Economic Review*, papers and Proceedings, 74 (2), pp. 200-205.
- ZARIFIAN, Philippe (1999), *Objectif compétence*, Rueil-Malmaison, Éditions Liasons.
- ZENOU, Yves (1996), "La théorie du salaire d'efficience: de nouveaux fondements microéconomiques dans la détermination des salaires et du chômage", in BALLOT, Gérard (dir.), *Les marchés internes du travail: de la microéconomie à la macroéconomie*, Paris, PUF, pp. 205-272.
- ZIMMERMANN, Bénédicte (2000), "Logiques de compétences et dialogue social", *Travail et Emploi*, nº 84, Outubro, pp. 5-18.

ANNEXES

Annexe 1

Enquête:

La valorisation des compétences sur le marché du travail

A Valorização das Competências no Mercado de Trabalho

SECTOR BANCÁRIO

INQUÉRITO SOBRE O TRABALHADOR DA ÁREA COMERCIAL

Este questionário visa recolher informação sobre as competências dos trabalhadores do sector bancário e enquadra-se na dissertação para a tese de doutoramento em Economia que estou a preparar no Instituto Superior de Ciências do Trabalho e Empresa (ISCTE) (Portugal) e na Universidade de Bourgogne (França). A informação a recolher destina-se exclusivamente a fins académicos e será assegurada toda a confidencialidade dessa mesma informação.

Gostaria que o(a) Senhor(a) preenchesse um questionário **para cada trabalhador da área comercial desse balcão/sucursal/loja**. O questionário deve ser preenchido pelo responsável do balcão/sucursal/loja e é relativo aos administrativos, multifunções, polyvalente, assistente, gestor de clientes ou outros profissionais que exercem funções comerciais. Não deve preencher, por isso, qualquer questionário para as outras chefias: subgerentes, responsáveis administrativos.

Agradeço, desde já, a sua colaboração que, acredite, é indispensável para a prossecução do meu trabalho. Desculpe-me também pelo incómodo e pelo tempo precioso que irá despende no preenchimento deste questionário.

Fátima Suleman

I. Identificação do trabalhador

1. Banco _____ Balcão _____

2. Designação profissional atribuída no Banco:

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Front-office | <input type="checkbox"/> Polivalente |
| <input type="checkbox"/> Atendimento integral de clientes | <input type="checkbox"/> Back-office |
| <input type="checkbox"/> Assistente de clientes | <input type="checkbox"/> Gestor de clientes particulares |
| <input type="checkbox"/> Atendimento geral | <input type="checkbox"/> Gestor de clientes empresas |
| <input type="checkbox"/> Multifunções | <input type="checkbox"/> Atendimento personalizado |
| <input type="checkbox"/> Outro, qual? _____ | |

3. Categoria profissional do Acordo Colectivo de Trabalho: _____

4. Qual a idade do trabalhador? _____ anos

5. Sexo:

- Feminino Masculino

6. Assinale com (x) o grau de escolaridade do trabalhador (ou equivalente)

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> 1º ciclo do ensino básico | <input type="checkbox"/> bacharelato |
| <input type="checkbox"/> 2º ciclo do ensino básico | <input type="checkbox"/> licenciatura |
| <input type="checkbox"/> 9º ano | <input type="checkbox"/> mestrado |
| <input type="checkbox"/> 11º ano | <input type="checkbox"/> doutoramento |
| <input type="checkbox"/> 12º ano | <input type="checkbox"/> outro, qual? _____ |

7. Indique qual a área científica em que o trabalhador se formou?

- | | |
|---|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Gestão | <input type="checkbox"/> Economia |
| <input type="checkbox"/> Gestão bancária | <input type="checkbox"/> Marketing |
| <input type="checkbox"/> Finanças | <input type="checkbox"/> Sociologia |
| <input type="checkbox"/> Outra, qual? _____ | |

8. Há quanto tempo o trabalhador se encontra neste Banco? _____

9. Onde foi recrutado o trabalhador?

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Escola/universidade | <input type="checkbox"/> Centro de Emprego |
| <input type="checkbox"/> Outro banco | <input type="checkbox"/> Candidatura espontânea |
| <input type="checkbox"/> Estágio | <input type="checkbox"/> Conhecimentos pessoais |
| <input type="checkbox"/> Gabinete de consultoria | <input type="checkbox"/> Família (do trabalhador) |
| <input type="checkbox"/> Outro, qual? _____ | |

10. Qual o tipo de contrato de trabalho:

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> A termo certo | <input type="checkbox"/> Permanente |
| <input type="checkbox"/> A termo incerto | <input type="checkbox"/> Tempo parcial |
| <input type="checkbox"/> Trabalho temporário | <input type="checkbox"/> Estagiário |
| <input type="checkbox"/> Outro, qual? _____ | |

11. Qual o horário de trabalho semanal efectivo do trabalhador? _____

II. Avaliação de competências

A seguir são apresentadas algumas competências necessárias para o desempenho das actividades bancárias. Por favor, atribua um grau às competências demonstradas pelo trabalhador na realização das suas actividades. Os graus a atribuir variam de 1 a 5.

1 Muito Fraco 2 Fraco 3 Médio 4 Bom 5 Muito Bom

12. Atribua um grau a cada um dos **conhecimentos** que o trabalhador possui:

CONHECIMENTOS TÉCNICOS GERAIS <i>Ter conhecimentos teóricos tais como economia, gestão, marketing, contabilidade</i>	<input type="checkbox"/>
CONHECIMENTOS TÉCNICOS ESPECÍFICOS <i>Ter conhecimentos específicos, tais como gestão do risco, gestão bancária, operações bancárias</i>	<input type="checkbox"/>
CONHECIMENTOS DE LÍNGUAS ESTRANGEIRAS <i>Ler, escrever, falar uma ou mais línguas estrangeiras (Inglês, francês, alemão, espanhol)</i>	<input type="checkbox"/>

13. Atribua um grau a cada um dos **comportamentos e atitudes** do trabalhador relativamente **aos outros** (colegas ou clientes)

1 Muito Fraco 2 Fraco 3 Médio 4 Bom 5 Muito Bom

RELACIONAMENTO COM COLEGAS <i>É capaz de se adaptar às opiniões dos outros, às diferenças culturais, às diferenças de comportamento; aceitar diferentes pontos de vista; ouvir e discutir opiniões</i>	<input type="checkbox"/>
TRABALHAR EM EQUIPA <i>É capaz de assumir objectivos colectivos, nas situações de sucesso ou de insucesso; exercer funções de outros colegas em caso de substituição; preocupar-se pelos resultados da equipa</i>	<input type="checkbox"/>
COMUNICAÇÃO <i>É capaz de se expressar oralmente, por escrito ou por gestos; expressar-se de forma clara e com linguagem técnica</i>	<input type="checkbox"/>
VONTADE DE AJUDAR OS OUTROS <i>Está sempre disponível para apoiar os colegas na resolução de problemas, na procura de soluções</i>	<input type="checkbox"/>
NEGOCIAÇÃO <i>É capaz de influenciar os outros e induzir acordos; adaptar-se aos diferentes tipos de clientes</i>	<input type="checkbox"/>
PERSUASÃO <i>É capaz de provocar a mudança de opiniões e influenciar as decisões de outros</i>	<input type="checkbox"/>

14. Atribua um grau a cada um dos **comportamentos e atitudes** do trabalhador face à **organização**

1 Muito Fraco 2 Fraco 3 Médio 4 Bom 5 Muito Bom

PERSEVERANÇA E ORIENTAÇÃO PARA OS RESULTADOS <i>Leva tarefas e projectos até o fim; preocupa-se com o cumprimento de prazos; contorna os obstáculos para alcançar ou melhorar os resultados</i>	<input type="checkbox"/>
ORIENTAÇÃO PARA O CLIENTE <i>Toma o cliente como o centro das preocupações; está disponível para o cliente, compreende as necessidades e expectativas do cliente</i>	<input type="checkbox"/>
AUTONOMIA <i>É capaz de exercer as suas actividades sem supervisão permanente e tomar decisões no âmbito das suas competências</i>	<input type="checkbox"/>
RESPONSABILIDADE <i>É capaz de assumir as responsabilidades e os riscos das decisões tomadas</i>	<input type="checkbox"/>
ADAPTAÇÃO <i>É capaz de se adaptar no trabalho: adaptar-se às mudanças nas situações de trabalho, produtos e serviços do banco e mudança tecnológica</i>	<input type="checkbox"/>
INOVAÇÃO <i>É capaz de gerir incertezas; encontrar soluções para problemas desconhecidos</i>	<input type="checkbox"/>
DISPONIBILIDADE PARA APRENDER <i>Está sempre disponível para aprender e actualizar as suas competências</i>	<input type="checkbox"/>
ESFORÇO DE APRENDIZAGEM <i>Procura os meios para adquirir mais competências, por exemplo através da formação e/ou discussão com colegas</i>	<input type="checkbox"/>
CUMPRIR PROCEDIMENTOS E REGRAS <i>Preocupa-se fundamentalmente em executar as tarefas atribuídas e cumprir as regras e procedimentos definidos</i>	<input type="checkbox"/>
COOPERAÇÃO <i>Envolve-se nos objectivos do banco; procura conciliar os seus interesses com os interesses do banco</i>	<input type="checkbox"/>
ADAPTAÇÃO DO HORÁRIO DE TRABALHO <i>Está disponível para adaptar o horário de trabalho às exigências da actividade</i>	<input type="checkbox"/>
PONTUALIDADE <i>É pontual no cumprimento do horário de trabalho</i>	<input type="checkbox"/>

15. Atribua um grau a cada uma das **capacidades técnicas** do trabalhador.

1 Muito Fraco	2 Fraco	3 Médio	4 Bom	5 Muito Bom	
PLANEAR E ORGANIZAR O TRABALHO					
<i>É capaz de definir os planos de acção e determinar os recursos a afectar, tendo em atenção os objectivos a alcançar pelo balcão</i>					<input type="checkbox"/>
UTILIZAR SISTEMAS INFORMÁTICOS					
<i>É capaz de trabalhar com computador; trabalhar em rede; com a internet</i>					<input type="checkbox"/>
CAPACIDADE DE ANÁLISE					
<i>É capaz de analisar as situações ; realizar o diagnóstico das situações, identificando causas e aspectos críticos</i>					<input type="checkbox"/>
SELECIONAR E PROCESSAR INFORMAÇÃO					
<i>É capaz de identificar informação útil para o seu trabalho e integrar essa informação nas actividades desenvolvidas (informação sobre clientes, oportunidades do mercado)</i>					<input type="checkbox"/>
CAPACIDADE DE RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS					
<i>É capaz de resolver problemas relacionados com a sua actividade, tendo presente os limites das suas decisões; encontrar soluções para os problemas, com a identificação de obstáculos e consequências; e definir prioridades</i>					<input type="checkbox"/>
CAPACIDADE PARA APRENDER					
<i>É capaz de aprender facilmente, com o exercício da actividade ou em acções formais de formação</i>					<input type="checkbox"/>
TRANSFERIR E TRANSPOR CONHECIMENTOS E EXPERIÊNCIAS					
<i>Face aos problemas é capaz de comparar situações ou problemas e resolver com conhecimentos e capacidades adquiridas</i>					<input type="checkbox"/>
COMPREENDER A ESPECIFICIDADE DA ACTIVIDADE BANCÁRIA					
<i>Compreende as características da actividade e os riscos inerentes à actividade bancária</i>					<input type="checkbox"/>
COMPREENDER A ESTRATÉGIA DO BANCO					
<i>Compreende e assume os objectivos do banco e os caminhos que o banco quer seguir para concretizar esses objectivos</i>					<input type="checkbox"/>

16. Identifique **outras competências** detidas pelo trabalhador que não foram referidas e considera serem particularmente importantes

III. Avaliação de desempenho

As questões seguintes são relativas ao desempenho do trabalhador e referem-se ao ano corrente: **2001**

17. Qual foi o **último momento de avaliação** do trabalhador?

- Ano passado
 Nunca
 Trimestre passado
 Quadrimestre passado
 Outro, qual? _____

18. O trabalhador tem uma **carteira de clientes** atribuída?

- Sim
 Não

19. Como avalia a **contribuição geral** do trabalhador nos resultados do balcão? Assinale com **(x)** a respectiva contribuição :

- Muito boa
 Boa
 Média
 Fraca
 Muito fraca

20. Gostaria que especificasse os **contributos** do trabalhador relativamente aos objectivos comerciais deste balcão, assinalando com o respectivo grau:

0 Não se Aplica	1 Muito Fraco	2 Fraco	3 Médio	4 Bom	5 Muito Bom	
Venda de produtos e serviços						<input type="checkbox"/>
Rentabilidade dos produtos e serviços vendidos						<input type="checkbox"/>
Captação de clientes						<input type="checkbox"/>
Captação de recursos (depósitos)						<input type="checkbox"/>
Captação de créditos						<input type="checkbox"/>
Acompanhamento e desenvolvimento da carteira de clientes						<input type="checkbox"/>
Rentabilidade da carteira de clientes						<input type="checkbox"/>
Nº de produtos por cliente						<input type="checkbox"/>
Realização de operações bancárias correntes						<input type="checkbox"/>
Execução dos procedimentos administrativos (apoio administrativo ao balcão)						<input type="checkbox"/>
Outro, qual? _____						<input type="checkbox"/>

21. Gostaria que caracterizasse o **grau de responsabilidade** do trabalhador relativamente aos seguintes aspectos:

0 Não se Aplica	1 Nenhuma responsabilidade	2 Pouca responsabilidade	3 Responsabilidade média	4 Bastante responsabilidade	5 Grande responsabilidade
					<input type="checkbox"/>
					<input type="checkbox"/>
					<input type="checkbox"/>
					<input type="checkbox"/>
					<input type="checkbox"/>
					<input type="checkbox"/>
					<input type="checkbox"/>
					<input type="checkbox"/>
					<input type="checkbox"/>
					<input type="checkbox"/>
					<input type="checkbox"/>
					<input type="checkbox"/>

22. Após a sua avaliação do trabalhador, que **tipo de alterações** podem ocorrer na situação profissional do trabalhador? Assinale com (x) as alterações possíveis:

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Nenhuma alteração | <input type="checkbox"/> Identificação como candidato com potencialidade para ocupar funções de maior responsabilidade |
| <input type="checkbox"/> Integração na bolsa de recrutamento | <input type="checkbox"/> Atribuição de um prémio salarial |
| <input type="checkbox"/> Recrutamento após estágio | <input type="checkbox"/> Aumento dos prémios fixos |
| <input type="checkbox"/> Não recrutamento | <input type="checkbox"/> Passagem a outro nível salarial na mesma categoria do ACT |
| <input type="checkbox"/> Alteração do tipo de contrato de trabalho | <input type="checkbox"/> Seleccionado para formação, para colmatar défices de competências |
| <input type="checkbox"/> Promoção para função de maior responsabilidade, sem alteração da remuneração base | <input type="checkbox"/> Apoio financeiro para a formação por iniciativa própria |
| <input type="checkbox"/> Promoção para função de maior responsabilidade, com alteração da remuneração base | <input type="checkbox"/> Não renovação do contrato |
| <input type="checkbox"/> Promoção por antiguidade | <input type="checkbox"/> Rescisão do contrato |
| <input type="checkbox"/> Outra, qual? _____ | |

IV: Remuneração

23. Qual o **nível de remuneração** do trabalhador definido no Acordo Colectivo de Trabalho para o ano de 2011?

24. Qual a **composição** da remuneração mensal do trabalhador para o ano de 2011?

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Remuneração base | <input type="checkbox"/> Stock-options |
| <input type="checkbox"/> Prémios fixos (remuneração complementar) | <input type="checkbox"/> Participação nos resultados (divisão de lucros) |
| <input type="checkbox"/> Prémios variáveis (incentivos, comissões) | <input type="checkbox"/> Combustível |
| <input type="checkbox"/> Subsídio de isenção de horário de trabalho | <input type="checkbox"/> Carro |
| <input type="checkbox"/> Horas extraordinárias | <input type="checkbox"/> Seguros não definidos no ACT, quais? |
| <input type="checkbox"/> Diuturnidades | <input type="checkbox"/> Subsídios de falhas |
| <input type="checkbox"/> Prémio de antiguidade | <input type="checkbox"/> Subsídio de turno |
| <input type="checkbox"/> Subsídio infantil | <input type="checkbox"/> Subsídio de estudos |
| <input type="checkbox"/> Subsídio de desempenho e disponibilidade | <input type="checkbox"/> Ajudas de custo |
| <input type="checkbox"/> Outro, qual? _____ | |

25. Quais os **valores** das seguintes componentes da remuneração ilíquida para o ano de 2011:

Remuneração base	\$
Prémios fixos (remuneração complementar)	\$
Prémios variáveis (incentivos, comissões)	\$
Subsídio de isenção de horário de trabalho	\$
Horas extraordinárias	\$
Participação nos resultados (divisão de lucros)	\$
Subsídio de desempenho e disponibilidade	\$
Stock-options	\$
Outro, qual?	\$
Remuneração total	\$

26. Quantos salários recebe por ano?

- | | |
|--------------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 12 salários | <input type="checkbox"/> 15 salários |
| <input type="checkbox"/> 14 salários | <input type="checkbox"/> Mais de 15 |

Muito Obrigada. Por favor, não se esqueça do próximo trabalhador.

Annexe 2

Caractérisation des employés des banques de l'échantillon

Niveau de scolarité

Banques		Frequency	Valid percent	Cumulative Percent	
<i>Banque A</i>	2º ciclo do ensino básico	3	5,9	5,9	
	9º ano	4	7,8	13,7	
	11º ano	6	11,8	25,5	
	12º ano	21	41,2	66,7	
	Bachelorato	1	2,0	68,6	
	Licenciatura	15	29,4	98,0	
	Outro	1	2,0	100,0	
<i>Banque B</i>	2º ciclo do ensino básico	2	2,3	2,3	
	9º ano	3	3,4	5,7	
	11º ano	6	6,8	12,5	
	12º ano	42	47,7	60,2	
	Bachelorato	4	4,5	64,8	
	Licenciatura	29	33,0	97,7	
	Outro	2	2,3	100,0	
<i>Banque C</i>	2º ciclo do ensino básico	4	2,3	2,3	
	9º ano	32	18,3	20,6	
	11º ano	16	9,1	29,7	
	12º ano	69	39,4	69,1	
	Bachelorato	12	6,9	76,0	
	Licenciatura	42	24,	100,0	
<i>Banque D</i>	2º ciclo do ensino básico	2	2,4	2,4	
	9º ano	17	20,7	23,2	
	11º ano	12	14,6	37,8	
	12º ano	34	41,5	79,3	
	Bachelorato	5	6,1	85,4	
	Licenciatura	12	14,6	100,0	
<i>Banque E</i>	2º ciclo do ensino básico	3	1,6	1,6	
	9º ano	28	14,7	16,2	
	11º ano	18	9,4	25,7	
	12º ano	64	33,5	59,2	
	Bachelorato	13	6,8	66,0	
	Licenciatura	59	30,9	96,6	
	Doutoramento	2	1,0	97,9	
	Outro	4	2,1	100,0	

Tranche d'age

Banques		Frequency	Valid percent	Cumulative Percent
<i>Banque A</i>	15 a 24 ans	3	5,6	5,6
	25 a 34 ans	22	40,7	46,3
	35 a 44 ans	21	38,9	85,2
	45 a 54 ans	7	13,0	98,1
	55 a 64 ans	1	1,9	100,0
<i>Banque B</i>	15 a 24 ans	2	2,2	2,2
	25 a 34 ans	37	40,7	42,9
	35 a 44 ans	43	47,3	90,98,91
	45 a 54 ans	8	8,8	100,
	55 a 64 ans	1	1,1	
<i>Banque C</i>	15 a 24 ans	14	8,0	8,0
	25 a 34 ans	84	48,0	56,0
	35 a 44 ans	37	21,1	77,1
	45 a 54 ans	32	18,3	95,4
	55 a 64 ans	8	4,6	100,0
<i>Banque D</i>	15 a 24 ans	3	3,6	3,6
	25 a 34 ans	34	40,5	44,0
	35 a 44 ans	16	19,0	63,1
	45 a 54 ans	26	31,0	94,0
	55 a 64 ans	5	6,0	100,0
<i>Banque E</i>	15 a 24 ans	18	9,6	9,6
	25 a 34 ans	84	44,7	54,3
	35 a 44 ans	40	21,3	75,5
	45 a 54 ans	44	23,4	98,9
	55 a 64 ans	2	1,1	100,0
	Total	188	100,0	

Tranche d'ancienneté

Banques		Frequency	Valid percent	Cumulative Percent
<i>Banque A</i>	< 1 an	5	9,6	9,6
	1 a 5 ans	19	36,5	46,2
	5.1 a 10 ans	8	15,4	61,5
	10.1 a 15 ans	4	7,7	69,2
	15.1 a 20 ans	8	15,4	84,6
	20.1 a 25 ans	3	5,8	90,4
	> 25 ans	5	9,6	100,0
<i>Banque B</i>	< 1 an	8	9,0	9,0
	1 a 5 ans	17	19,1	28,1
	5.1 a 10 ans	32	36,0	64,0
	10.1 a 15 ans	26	29,2	93,3
	15.1 a 20 ans	4	4,5	97,8
	20.1 a 25 ans	1	1,1	98,9
	> 25 ans	1	1,1	100,0
<i>Banque C</i>	< 1 an	17	9,9	9,9
	1 a 5 ans	28	16,3	26,2
	5.1 a 10 ans	54	31,4	57,6
	10.1 a 15 ans	20	11,6	69,2
	15.1 a 20 ans	16	9,3	78,5
	20.1 a 25 ans	15	8,7	87,2
	> 25 ans	22	12,8	100,0
<i>Banque D</i>	< 1 an	1	1,2	1,2
	1 a 5 ans	16	19,3	20,5
	5.1 a 10 ans	30	36,1	56,6
	10.1 a 15 ans	3	3,6	60,2
	15.1 a 20 ans	3	3,6	63,9
	20.1 a 25 ans	6	7,2	71,1
	> 25 ans	24	28,9	100,0
<i>Banque E</i>	< 1 an	22	12,0	12,0
	1 a 5 ans	38	20,8	32,8
	5.1 a 10 ans	45	24,6	57,4
	10.1 a 15 ans	14	7,7	65,0
	15.1 a 20 ans	28	15,3	80,3
	20.1 a 25 ans	22	12,0	92,3
	> 25 ans	14	7,7	100,0

Annexe 3

Caractérisation des employés des évaluateurs des compétences

Proportion de directeurs par sexe

	N	%
Feminine	17	19,8
Masculin	69	80,2
Somme	86	100,0

Distribution géographique des points de vente

	N	%
almirante reis	4	4,7
amadora	3	3,5
anhos	1	1,2
av. liberdade	2	2,3
belém	2	2,3
campo ourique	3	3,5
cascais	1	1,2
conde valbom	1	1,2
duque loulé	1	1,2
loures	4	4,7
lumiar	1	1,2
morais soares	1	1,2
oeiras	4	4,7
olaias	1	1,2
rato	4	4,7
baixa	6	7,0
sintra	4	4,7
telheiras	1	1,2
universidade	1	1,2
aliados	3	3,5
ameal	2	2,3
antas	2	2,3
av. França	1	1,2
boavista	5	5,8
campo alegre	1	1,2
gondomar	3	3,5
jose falcao	2	2,3
matosinhos	3	3,5
monte burgos	1	1,2
sá bandeira	2	2,3
mouzinho siveira	2	2,3
centro	4	4,7
s. mateus	2	2,3
Cidade universitária	3	3,5
s. luís	1	1,2
évora	4	4,7
Total	86	100,0

Analyse descriptive de la variable ancienneté

		Statistic
ancienneté	Mean	15,0581
	5% Trimmed Mean	14,7571
	Median	12,0000
	Std. Deviation	8,47329
	Skewness	,622
	Kurtosis	-,309

Analyse descriptive de la variable âge

âge		
	Mean	40,55
	5% Trimmed Mean	40,68
	Median	41,00
	Std. Deviation	8,916
	Skewness	-,637
	Kurtosis	2,782

Proportion de directeurs par niveau de scolarité

	N	%
2° ciclo ensino básico	1	1,2
9° ano	9	10,5
11° ano	14	16,3
12° ano	28	32,6
bacharelato	4	4,7
licenciatura	27	31,4
mestrado	2	2,3
Total	85	98,8
System	1	1,2
	86	100,0

Proportion de directeurs par domaine de formation

	N	%
Gestion	17	43,6
Gestion bancaire	5	12,8
Finances	1	2,6
Économie	5	12,8
marketing	1	2,6
Autres	9	23,1
13	1	2,6
Somme	39	100,0
System	47	
	86	

Annexe 4

Niveau de compétences des employés des banques de l'échantillon

**Valeurs moyennes des compétences des employés par banque
liées à l'organisation du travail**

COMPETENCES/ORGANISATION	Banque_A	Banque_B	Banque_C	Banque_D	Banque_E
Travail en équipe	3,64	3,81	3,65	3,70	3,81
Capacité de travailleur en auto	3,40	3,43	3,28	3,45	3,73
Capacité de prendre des responsabilités e	3,65	3,66	3,44	3,64	3,58
Capacité d'adaptation	3,67	3,67	3,48	3,46	3,74
Capacité d'innovation	3,24	3,20	3,04	3,08	3,27
Planifier et organiser le travail	3,35	3,24	3,25	3,32	3,43

Source: Enquête "La valorisation des compétences sur le marché du travail", 2001

**Valeurs moyennes des compétences des employés par banque
Compétences stratégiques**

COMPETENCES STRATEGIQUES	Banque_A	Banque_B	Banque_C	Banque_D	Banque_E
Capacité de négociation	3,40	3,36	3,29	3,33	3,37
Capacité de conviction	3,31	3,15	3,19	3,19	3,31
Persévérance et orientation vers les résultats	3,51	3,48	3,32	3,44	3,62
Orientation vers le client	3,58	3,70	3,46	3,54	3,37
Coopération	3,55	3,73	3,46	3,55	3,72
Comprendre la spécificité de l'activité bancaire	3,58	3,59	3,46	3,48	3,61
Comprendre la stratégie de la banque	3,44	3,68	3,37	3,40	3,55

Source: Enquête "La valorisation des compétences sur le marché du travail", 2001

**Valeurs moyennes des compétences des employés par banque
Compétences cognitives**

COMPETENCES COGNITIVES	Banque_A	Banque_B	Banque_C	Banque_D	Banque_E
Capacité d'analyse	3,25	3,40	3,19	3,29	3,45
Capacité de sélectionner et de traiter les informations	3,44	3,37	3,23	3,38	3,47
Capacité de résolution des problèmes	3,44	3,38	3,28	3,29	3,50
Capacité d'apprentissage	3,62	3,74	3,64	3,65	3,82
Transférer et transposer les connaissances et expériences	3,60	3,45	3,31	3,48	3,54

Source: Enquête "La valorisation des compétences sur le marché du travail", 2001

Proportion d'employés par domaine de formation supérieur et par banque (%)

DOMAINE DE FORMATION	BANQUE_A	BANQUE_B	BANQUE_C	BANQUE_D	BANQUE_E
Gestin	29,4	47,1	37,5	66,7	36,4
Gestion bancaire	5,9		8,9	5,6	10,4
Économie	29,4	11,8	14,3	16,7	16,9
Finances		2,9			
Marketing	5,9	2,9	10,7		3,9
Sociology	5,9		1,8		2,6
Autres	23,5	35,3	26,8	11,1	29,9
Total	100	100	100	100	100

Source: Enquête "La valorisation des compétences sur le marché du travail", 2001.

Annexe 5

**Proportion d'employés par domaine de formation de
l'enseignement supérieure des banques de l'échantillon**

Proportion d'employés par domaine de formation supérieur et par banque (%)

DOMAINE DE FORMATION	BANQUE_A	BANQUE_B	BANQUE_C	BANQUE_D	BANQUE_E
Gestin	29,4	47,1	37,5	66,7	36,4
Gestion bancaire	5,9		8,9	5,6	10,4
Économie	29,4	11,8	14,3	16,7	16,9
Finances		2,9			
Marketing	5,9	2,9	10,7		3,9
Sociology	5,9		1,8		2,6
Autres	23,5	35,3	26,8	11,1	29,9
Total	100	100	100	100	100

Source: Enquête "La valorisation des compétences sur le marché du travail", 2001.

Annexe 6

Modèles estimés pour l'impact des banques 1985, 1992 et 1998

Modèle estimé des déterminants de la rémunération du côté de la demande: «banque»

BANQUES	1985		1992		1998	
Banque_3	0,02219 (0,000)	t = 4265,853	-0,220 (0,000)	t = -48,454	-0,0802 (0,000)	t = -12,683
Banque_4	-0,154 (0,000)	t = -16,966	-0,213 (0,000)	t = -23,227	-0,0486 (0,000)	t = -7,772
Banque_5	-0,0260 (0,000)	t = -5,840	0,03164 (0,000)	t = 5,535		
Banque_6	-0,0391 (0,000)	t = -4,324	-0,159 (0,000)	t = -14,314	-0,113 (0,000)	t = -8,138
Banque_7	0,08482 (0,000)	t = 21,318	0,01361 (0,009)	t = 2,629	-0,124 (0,000)	t = -17,440
Banque_8	-0,0643 (0,000)	t = -16,904	-0,0152 (0,001)	t = -3,300	-0,061 (0,000)	t = -9,391
Banque_14	-0,180 (0,000)	t = -16,686				
Banque_18	-0,128 (0,000)	t = -22,951			-0,179 (0,000)	t = -22,063
Banque_20	-0,105 (0,000)	t = -14,037	-0,0517 (0,000)	t = -7,190	-0,0999 (0,000)	t = -12,948
Banque_22	-0,0329 (0,000)	t = -7,845	-0,0853 (0,000)	t = -15,638		
Banque_23	0,282 (0,000)	t = 22,995	0,147 (0,000)	t = 14,174	0,06117 (0,002)	t = 3,040
Banque_24	-0,0392 (0,000)	t = -9,127	-0,192 (0,000)	t = -34,859	-0,0314 (0,000)	t = -4,047
Banque_25	0,178 (0,000)	t = 15,154	-0,179 (0,000)	t = -14,411	-0,166 (0,000)	t = -13,724
Banque_26			0,01455 (0,436)	t = 0,780	-0,150 (0,000)	t = -8,143
Banque_27					-0,360 (0,000)	t = -12,108
Banque_31			-0,304 (0,000)	t = -16,716		
Banque_32			-0,115 (0,000)	t = -7,535	-0,195 (0,000)	t = 14,747
Banque_34			0,07036 (0,000)	t = 14,923	0,01728 (0,008)	t = 2,636
Banque_36			0,04756 (0,002)	t = 3,131	-0,119 (0,000)	t = -9,716
Banque_37			-0,0123 (0,233)	t = -1,192	-0,138 (0,000)	t = -13,816
Banque_41			0,626 (0,000)	t = 159,238	0,02846 (0,000)	t = 5,018
Banque_43					-0,345 (0,000)	t = -26,221
Banque_51					-0,154 (0,000)	t = -9,856
Banque_52					-0,445 (0,000)	t = -33,906
Banque_<100	-0,111 (0,000)	t = -7,502	-0,0653 (0,000)	t = -5,734	-0,127 (0,000)	t = -11,309
R ² A	0,118		0,695		0,123	
N	32308		34488		33215	
Constante	11,915 (0,000)	t = 4265,853	12,185 (0,000)	t = 3829,585	12,355 (0,000)	t = 2473,570

Variable dépendante: logarithme de la rémunération mensuelle; seuil de significativité de 5%.
Source: Quadros de Pessol, 1985-1998.

Annexe 7

**Modèles estimés pour l'impact des variables
de offre et de la demande: 1985, 1992 et 1998**

Modèle estimés des déterminants de la rémunération – modèle offre-demande: –, version restrictif

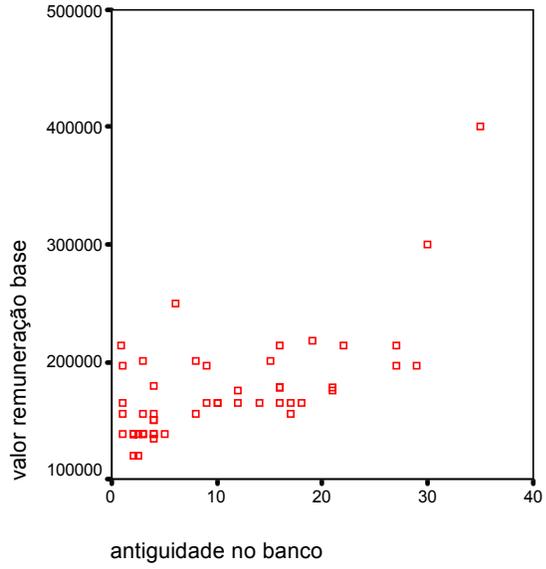
Banques	1985		1992		1998	
Scolarité	0,01243 (0,000)	t = 36,480	0,01974 (0,000)	t = 44,094	0,01563 (0,000)	t = 32,792
Expérience	0,0295 (0,000)	t = 90,230	0,02275 (0,000)	t = 69,309	0,02890 (0,000)	t = 96,814
Expérience 2	-0,000263 (0,000)	t = -50,431	-0,0002495 (0,000)	t = -37,489	-0,0003902 (0,000)	t = -77,045
Ancienneté	0,005288 (0,000)	t = 66,654	0,003661 (0,000)	t = 30,003	0,005045 (0,000)	t = 24,947
Banque_3	0,01951 (0,000)	t = 6,739	-0,170 (0,000)	t = -46,939	-0,09741 (0,000)	t = -20,694
Banque_4	-0,144 (0,000)	t = -22,470	-0,134 (0,000)	t = -18,023	-0,103 (0,000)	t = -22,024
Banque_5	0,000007097 (0,998)	t = 0,0020	0,02264 (0,000)	t = 5,002		t =
Banque_6	0,07196 (0,000)	t = 11,305	-0,04853 (0,000)	t = -5,531	-0,165 (0,000)	t = -15,988
Banque_7	0,02121 (0,000)	t = 7,523	-0,01912 (0,000)	t = -4,613	-0,182 (0,000)	t = -34,113
Banque_8	-0,03998 (0,000)	t = -14,815	-0,02896 (0,000)	t = -7,852	-0,171 (0,000)	t = -34,827
Banque_9	0,007828 (0,036)	t = 2,100	-0,02664 (0,000)	t = -4,998		t =
Banque_11	-0,04390 (0,000)	t = -14,378	-0,08894 (0,000)	t = -21,817	-0,02361 (0,000)	t = -4,647
Banque_14	-0,0005728 (0,940)	t = -0,075		t =		t =
Banque_18	-0,04034 (0,000)	t = -10,213	-0,08155 (0,149)	t = -1,444	-0,192 (0,000)	t = -31,670
Banque_20	-0,0342 (0,000)	t = -6,344	0,04245 (0,000)	t = 7,063	-0,01014 (0,079)	t = -1,759
Banque_22	-0,01159 (0,000)	t = -3,931	-0,09331 (0,000)	t = -21,584		t =
Banque_23	0,285 (0,000)	t = 33,312	0,297 (0,000)	t = 35,761	0,06775 (0,000)	t = 4,522
Banque_24	-0,0434 (0,000)	t = -14,150	-0,200 (0,000)	t = -45,061	-0,06797 (0,000)	t = -11,728
Banque_25	0,227 (0,000)	t = 27,588	-0,02530 (0,011)	t = -2,552	-0,05320 (0,000)	t = -5,692
Banque_26			0,306 (0,000)	t = 16,031	-0,01143 (0,402)	t = -0,837
Banque_27					-0,344 (0,000)	t = -15,496
Banque_31			-0,209 (0,000)	t = -14,607		
Banque_32			0,122 (0,000)	t = 9,958	0,04656 (0,000)	t = 4,695
Banque_34			0,283 (0,000)	t = 68,625	0,126 (0,000)	t = 25,444
Banque_36			0,228 (0,000)	t = 18,992	0,004659 (0,610)	t = 0,510
Banque_37			0,150 (0,000)	t = 18,331	-0,04171 (0,000)	t = -5,597
Banque_41			0,684 (0,000)	t = 200,912	0,02914 (0,000)	t = 6,919
Banque_43					-0,135 (0,000)	t = -13,727
Banque_51					-0,008144 (0,486)	t = -0,696
Banque_52					-0,273 (0,000)	t = -0,27,813
Banque_<100	-0,05643 (0,000)	t = -5,435	0,07425 (0,000)	t = 7,658	-0,03906 (0,000)	t = -4,506
R ² A	0,556		0,790		0,506	
N	31873		31825		32914	
Constante	11,378 (0,000)	t = 2154,608	11,545 (0,000)	t = 1610,400	11,728 (0,000)	t = 1348,604

Variable dépendante: logarithme de la rémunération mensuelle; seuil de significativité 5%. Source: Quadros de Pessoal, 1985-1998.

Annexe 8

Évolution de la rémunération à l'ancienneté Banques A, C et D

L'évolution de la rémunération à l'ancienneté – Banque A



L'évolution de la rémunération à l'ancienneté – Banque C

