

Quels modèles d'évaluation du travail ?

Bernard Baudry (*), Benjamin Dubrion (*)

La thématique de l'évaluation du travail au sein des organisations est en pleine expansion depuis quelques années. Cet article éclaire ces transformations en s'appuyant sur deux dimensions centrales de l'entreprise, telle qu'elle est analysée chez les économistes contractualistes de la firme : la dimension d'allocation et la dimension d'incitation. Il décrit respectivement le modèle d'évaluation impersonnelle et le modèle d'évaluation personnelle, puis souligne les tensions dont est porteur le modèle d'évaluation personnelle, pressenti aujourd'hui comme celui en émergence voire, à terme, celui qui s'imposera dans les années qui viennent. La limite la plus importante de ce modèle vient de sa difficulté à reconnaître le caractère collectif de toute organisation, qu'elle soit productive ou non. La logique individualiste qui le sous-tend entre en contradiction avec l'équilibre collectif de la firme, ce qui pose selon les auteurs la question de sa viabilité à long terme.

Les transformations rencontrées au sein des grandes entreprises françaises depuis ces trente dernières années sont analysées par la plupart des disciplines des sciences sociales s'intéressant aux organisations : sociologie, psychologie du travail, gestion mais aussi économie. En France, des débats se cristallisent depuis une dizaine d'années autour de l'évaluation du travail. En pratique, nombre d'entreprises ont mis en place des dispositifs d'évaluation parfois très sophistiqués dont les travaux récents des gestionnaires ont bien rendu compte (TRÉPO, ESTELLAT, OIRY, 2002). De nombreux analystes considèrent que l'évaluation est au cœur des transformations de la gestion des ressources humaines (ZIMMERMAN, 2000; LICHTENBERGER, PARADEISE, 2001; REYNAUD, 2001). L'étude des changements en cours donne lieu à des controverses récurrentes, parfois très vives, surtout chez les sociologues du travail. Cet article veut nourrir ces débats à la lumière d'un cadre d'analyse économique élargi aux apports de la sociologie du travail et de la gestion.

Dans ce texte, par évaluation du travail, nous entendons, au sens large, l'action de déterminer au sein de la firme la valeur et la qualité du travail réalisé par un salarié. L'évaluation sera plus précisément analysée sous l'angle des dispositifs qui

l'instrumentent, c'est-à-dire, dans notre optique, par l'intermédiaire des règles formelles définies et arrangées majoritairement au sein de l'entreprise, et ce de manière collective. La grille analytique mobilisée prend sa source dans la théorie économique de la firme qualifiée de contractualiste (1). Celle-ci est traversée par deux dimensions fondamentales (DUBRION, 2004) – la dimension allocative que l'on retrouve en particulier dans la perspective coasienne (COASE, 1937) et la dimension incitative prégnante chez les théoriciens des incitations. La dimension allocative renvoie à la manière dont les salariés sont gérés dans la firme en matière d'affectation à un poste de travail et de mobilité. La dimension incitative, elle, a trait aux règles de gestion – en particulier les modalités de la rémunération – limitant les comportements potentiellement opportunistes des membres de la relation d'emploi. Cet article mobilise ces deux dimensions pour étudier les dispositifs d'évaluation du travail et enrichir les points de vue actuels sur les pratiques des entreprises.

Dans un premier temps, nous identifierons deux modèles d'évaluation du travail, le modèle d'évaluation impersonnelle et le modèle d'évaluation personnelle. Dans un deuxième temps, nous nous focaliserons sur le modèle d'évaluation person-

(*) Bernard Baudry, professeur de sciences économiques ; Benjamin Dubrion, maître de conférences en sciences économiques – Laboratoire d'économie de la firme et des institutions (LEFI), Université Lumière-Lyon 2. ISH, 14 avenue Berthelot, 69363 Lyon Cedex 07 (bernard.baudry@univ-lyon2.fr – benjamin.dubrion@univ-lyon2.fr).

(1) L'approche contractualiste ou contractuelle, dominante en matière de théorie de la firme, se compose de trois théories : la théorie néo-institutionnelle des coûts de transaction, la théorie des incitations, et la théorie des contrats incomplets. Deux points de convergence essentiels caractérisent ces courants. D'une part, le marché est considéré comme la forme d'organisation économique la plus efficiente, et seules des défaillances de ce marché expliquent l'apparition d'une forme d'organisation économique qualifiée de firme. D'autre part, toutes ces approches recourent au concept central de contrat pour analyser la firme (un contrat est généralement défini comme un accord – ou comme un dispositif bilatéral de coordination – par lequel deux parties s'engagent sur leurs comportements réciproques). Voir sur ce point BAUDRY (2003).

nelle qui tend à s'imposer en matière de gestion des ressources humaines, pour en étudier les tensions et contradictions qui le traversent au regard des deux dimensions incitative et allocative.

Les dimensions allocative et incitative des dispositifs d'évaluation du travail

Certains économistes considèrent la firme comme un mode *allocatif* fondamentalement différent du marché dans la mesure où il repose sur une relation d'autorité entre les membres de l'organisation. Cette idée, originellement développée par COASE (1937), a été formalisée dans un article de référence en économie du travail par SIMON (1951). Prolongeant la conception coasienne, les travaux de ARROW (1974), WILLIAMSON (1975) et plus récemment MASTEN (1991) ont conduit à concevoir la firme comme un mode d'organisation des activités économiques fondé sur l'autorité de l'employeur sur ses salariés.

D'autres théoriciens ont plutôt insisté sur la dimension *incitative* de la firme. Ils perçoivent alors la firme comme un mode de coordination qui se différencie du marché non pas tant en termes de nature que de degrés, et plus spécifiquement de degré d'incitations des agents. Certains auteurs rejettent même l'idée de l'existence d'une relation d'autorité entre employeur et employé (ALCHIAN, DEMSETZ, 1972). Les théoriciens des incitations comme HOLMSTRÖM, MILGROM et ROBERTS présentent explicitement la firme comme un «*système incitatif*» (HOLMSTRÖM, MILGROM, 1994); en retraçant l'évolution de la pensée économique sur l'entreprise, HOLMSTRÖM et ROBERTS (1998, p. 74) ont souligné l'accent mis ces dernières années sur les problèmes d'incitation des agents, au détriment des problèmes d'allocation.

Ces deux dimensions fondamentales d'allocation et d'incitation nous semblent pertinentes pour différencier des modèles idéaux-types d'évaluation du travail dans l'entreprise. Dans ce cadre, les dispositifs de gestion des salariés auraient deux fonctions: une fonction d'allocation et une fonction d'incitation.

La fonction d'allocation d'un dispositif de gestion renvoie à l'idée que le dispositif facilite la mise en relation entre les aptitudes productives individuelles d'un travailleur et la situation de travail à laquelle il est affecté. En utilisant les concepts classiquement employés en théorie économique, on dira que le dispositif favorise la correspondance entre l'offre et la demande de travail non pas sur un marché concu-

rentiel mais sur un marché interne: les salariés de l'entreprise – offre de travail – face aux emplois vacants au sein de la firme – demande de travail. En gestion des ressources humaines, la dimension d'allocation renvoie à ce que PERETTI appelle la question de l'«*adéquation hommes-emplois*» (PERETTI, 2001, p. 168), qui est au cœur des politiques de gestion des ressources humaines de nombreuses entreprises depuis quelques années. Cette mise en adéquation suppose de connaître et de pouvoir décrire non seulement les emplois de l'entreprise mais aussi les aptitudes productives individuelles des membres, ce que permettent plus ou moins bien les dispositifs d'évaluation du travail.

La fonction d'incitation assurée par un dispositif se rapproche plus de celle des théoriciens des coûts de transaction que de celle des théoriciens des incitations. Pour ces derniers, en effet, les incitations des salariés sont réduites à des incitations à l'effort résultant du niveau de rémunération. Ainsi, dans les modèles des auteurs de la *New Economics of Personnel* (LAZEAR, 1993), l'incitation à l'effort est toujours résolue *ex ante* à travers une contrainte incitative qui conduit à faire agir le salarié omniscient jusqu'au point où la désutilité marginale de son effort égalise son utilité marginale – c'est-à-dire finalement le niveau de salaire qu'il va toucher. Si l'on raisonne non pas dans un monde où les agents seraient dotés d'une rationalité substantielle mais dans un monde d'agents rationnellement limités et agissant en situation d'incertitude radicale, la question des incitations dans la firme prend un autre sens. L'incitation n'est plus réduite à une incitation «*à l'effort adéquat ou optimal*» (LAFFONT, 1993, p. 14) mais plutôt une incitation à la *coopération* entre les membres de la relation d'emploi, forme d'incitation prégnante dans la théorie des coûts de transaction (MÉNARD, 1994). Dans ce monde, les agents ont besoin de cadres formalisés leur proposant des repères de manière à stabiliser leurs comportements et à faciliter leur coopération. Les dispositifs d'évaluation du travail assurent en particulier une telle fonction, à condition que leur «*philosophie gestionnaire*» (HATCHUEL, WEIL, 1992) (2) soit comprise par l'ensemble des agents de la firme. Des règles mal définies et évasives ou, inversement, beaucoup trop précises et complexes, fournissent des repères instables et peuvent entraîner des coûts de mauvaises interprétations et de coûts de renégociation qui favorisent le développement de comportements opportunistes et déstabilisent à terme la coopération des membres de la relation d'emploi. Le problème pour l'ensemble des membres de la firme consiste à trouver un niveau de précision des règles qui permette d'aménager des degrés de liberté

(2) HATCHUEL et WEIL (1992) définissent la «*philosophie gestionnaire*» d'un dispositif de gestion comme le «*système de concept qui désigne les objets et les objectifs*» (1992, p. 124) de ce dispositif. Elle renvoie aux éléments mobilisés pour expliquer les raisons de la mise en place du dispositif, comment celui-ci sera utilisé, en quoi il se distingue des autres instruments déjà utilisés ou de ceux qu'il devra remplacer à terme.

raisonnables et de canaliser le développement des comportements opportunistes.

C'est à la lumière des deux dimensions d'allocation et d'incitation tirées des théories économiques de la firme que nous allons maintenant définir deux modèles d'évaluation du travail. Depuis le milieu des années 1990, les dispositifs d'évaluation du travail ont attiré l'attention des analystes des transformations des organisations. C'est sur la base d'études empiriques récentes (3) que nous allons construire le *modèle d'évaluation personnelle* – sous-entendu du travail – en opposition au *modèle d'évaluation impersonnelle* représentatif des Trente Glorieuses. Du fait des monographies utilisées, ces modèles renvoient plutôt aux cas des grandes entreprises et les formes d'évaluation concernent tous les salariés et pas uniquement les cadres.

Le modèle d'évaluation impersonnelle

Dans ce modèle, l'évaluation du travail repose sur l'importance donnée à l'emploi défini comme un ensemble de tâches prescrites (4). L'emploi y est considéré comme l'unité organisationnelle pertinente pour gérer les salariés et les dispositifs de classification sont au cœur des procédures d'évaluation dans la mesure où ils se focalisent sur les tâches exécutées par le salarié. Dans cette optique, la hiérarchisation des emplois conduit directement à la hiérarchisation des rémunérations. En pratique, cela se traduit par l'établissement de descriptions d'emplois à caractère général et souvent très courtes, mettant essentiellement l'accent sur les tâches à réaliser sans que les caractéristiques productives spécifiques aux individus soient forcément prises en compte.

La dimension allocative du modèle d'évaluation impersonnelle repose sur le fait qu'en se référant aux descriptions générales d'emplois qui sont élaborées collectivement au niveau de branche et en amont de l'étape de classification, chaque agent est à même de savoir ce que l'on attend de lui au sein de l'organisation. Les descriptions explicitent ce que le salarié est censé faire et éventuellement comment il doit le faire, dans quel cadre, dans quel lieu physique, avec quels outils, etc. L'effort collectif de formalisation qui est déployé pour objectiver la situation de travail des salariés en fonction de l'emploi auquel ils sont affectés permet de clarifier la fonction de chacun. De cette manière, les descriptions d'emplois participent de l'affectation du travail et plus généralement de l'adéquation homme/emploi au sein de la firme.

Les grilles de classification fondées sur les emplois comme ensemble de tâches assurent une fonction

d'incitation des agents à coopérer en «mettant à plat», aux yeux du salarié et de son supérieur hiérarchique, les responsabilités de chacun. En effet, sans description du travail, le supérieur pourrait toujours exiger du salarié qu'il exécute un ensemble de tâches jugé par ce dernier comme n'étant pas acceptable. Le hiérarchique peut profiter de l'autorité qu'il a envers son subordonné pour lui faire adopter certains comportements et exiger qu'il accomplisse des tâches que jusqu'alors, celui-ci n'avait pas l'habitude d'exécuter. Dit autrement, le supérieur peut abuser de son autorité. De manière symétrique, le salarié peut, lui aussi, chercher à tricher en ne faisant pas forcément ce qu'a le droit d'exiger de lui l'employeur. Il peut avoir tendance à privilégier les tâches les plus plaisantes pour lui, celles qu'il estime les plus gratifiantes ou pour lesquelles il est susceptible de bénéficier d'une augmentation de rémunération. Les comportements potentiellement opportunistes du hiérarchique et de son subordonné relèvent de ce que MARSDEN (1999) nomme le problème des «frontières de l'emploi». À cet égard, en mettant l'accent sur les tâches concrètes à exécuter, les descriptions des situations de travail du modèle d'évaluation impersonnelle peuvent être en partie considérées comme des solutions au problème précédent. En effet, décrire les emplois en se focalisant sur les tâches à réaliser «établit des responsabilités individuelles claires [...] et donc freine les volontés potentielles des employés de ne pas réaliser certaines tâches de leur emploi pour les faire faire à d'autres travailleurs. La clarté de l'affectation de tâches à des emplois permet à la fois au management et aux travailleurs d'identifier ceux qui sont et ceux qui ne sont pas responsables de certaines tâches» (MARSDEN, 1999, pp. 47-48). Les descriptions de postes offrent des repères concernant les comportements raisonnablement attendus de chacun et incitent alors les membres de la firme à coopérer.

Dans le modèle d'évaluation impersonnelle, les règles qui sont définies collectivement au sein des branches sont appliquées sans que le salarié fasse lui-même l'objet d'une évaluation précise et régulière. Il est implicite que le salarié va correctement tenir son emploi, compte tenu de ses acquis antérieurs que sont son diplôme, son expérience et son ancienneté. Ces variables viennent compléter l'évaluation du travail qui prend corps à travers l'analyse première des emplois. Elles ont la particularité de ne pas spécifiquement refléter la capacité du salarié à être performant. La dimension d'allocation que ces variables assurent au sein de la firme peut prêter à discussion dans la mesure où la détention d'un diplôme parti-

(3) Nous nous appuyons en particulier sur les études monographiques de ZIMMERMAN (2000), BARALDI, DUMASY et TROUSSIER (2001), UGHETTO *et alii* (2002), LIVIAN et BARET (2002), RICHEBÉ (2002) et DUBRION (2003).

(4) On pourra alors parler, dans ce cas, de poste de travail plutôt que d'emploi.

culier, l'expérience dans un domaine ou l'ancienneté dans un poste ne témoignent pas forcément de l'efficacité du salarié dans son emploi. La légitimité d'un tel modèle repose largement sur l'existence de normes d'évaluation qui, formalisées dans les dispositifs de classification, sont externes et exogènes aux emplois de chaque individu, et dépassent les particularismes organisationnels de chaque firme car elles sont négociées collectivement à un niveau situé au-delà des problèmes spécifiques des entreprises et de leurs situations de travail, le niveau de la branche.

Dans ce cadre, les acquis des salariés sont reconnus *a priori* comme un tout, comme une totalité non divisible, qui se traduit plus par un niveau global – identifiable dans la grille de classification à travers un coefficient d'emploi – que par l'agrégation des capacités du salarié à répondre plus ou moins bien aux exigences de la hiérarchie. En terme salarial, cela donne lieu à une portion faiblement réversible de la rémunération qui vient renforcer la cohérence du modèle d'évaluation impersonnelle en limitant l'individualisation des salaires et le développement de l'appréciation individuelle, au profit de l'emploi comme unité impersonnelle d'évaluation du travail.

Le modèle d'évaluation personnelle

Le modèle d'évaluation personnelle s'oppose au modèle précédent en relativisant le rôle de l'emploi – et plus précisément des tâches qui sont effectuées en son sein – comme élément de détermination de la qualification. Il ne s'agit plus d'étudier de manière abstraite les actions à effectuer mais les aptitudes productives individuelles du salarié – ses compétences – et les résultats qu'il obtient finalement dans la tenue de son emploi – ses performances.

En général, dans ce modèle, le processus d'évaluation du travail se fait en deux temps. Dans un premier temps, les emplois de l'entreprise sont décrits. Les descriptions sont moins générales et plus contextualisées que dans le modèle d'évaluation impersonnelle. Elles mentionnent les principales tâches à exécuter en insistant sur les activités à réaliser (5). Celles-ci sont analysées sous l'angle des compétences individuelles attendues dans l'emploi. Est ainsi déterminée une sorte de « profil idéal » du salarié. À cette spécification des compétences requises s'ajoute un niveau de performance attendue, niveau fixé *a priori* par le hiérarchique sous forme d'objectifs mesurables à atteindre par le salarié sur une période donnée.

Dans un second temps, le salarié est apprécié périodiquement par son supérieur hiérarchique direct dans le cadre d'un entretien individuel. L'objectif

est de comparer le profil effectif du candidat à celui requis dans l'emploi au cours d'une négociation de face-à-face entre le salarié et son supérieur hiérarchique. Le hiérarchique apprécie les performances obtenues par le salarié en comparant les objectifs atteints avec ceux définis en début de période.

Relativement au modèle d'évaluation impersonnelle, la prise en compte des qualités individuelles requises et l'importance donnée à l'entretien d'appréciation modifie la fonction d'allocation assurée par le dispositif d'évaluation. En effet, le management se donne ici les moyens d'*objectiver* le décalage pouvant exister entre ce que sait faire le salarié affecté à un emploi et ce que la hiérarchie attend de lui dans cet emploi. L'adéquation homme/emploi est explicitement un objet de mesure et le travailleur doit constamment apporter la preuve que son profil individuel correspond à celui requis dans l'emploi. Cette démarche contraste avec le modèle d'évaluation impersonnelle où la recherche d'adéquation entre offre et demande de travail interne à l'entreprise, sans être absente, est moins affichée et moins objectivée. Elle repose sur des critères généraux impersonnels – comme le cas de la détention d'un diplôme – et/ou automatiques – comme le critère d'ancienneté. À l'inverse, le modèle d'évaluation personnelle suppose implicitement que les compétences individuelles du salarié sont « mortelles » (REYNAUD, 2001, p. 11). Le caractère éphémère des compétences justifie les procédures périodiques d'appréciation des salariés. L'allocation des « bons salariés aux bons emplois » s'appuie d'abord et avant tout, dans ce modèle, sur la recherche d'une mesure « objective » de l'écart pouvant exister entre les compétences du salarié et celles requises dans l'emploi.

La focalisation sur l'individu se traduit par l'utilisation d'une multiplicité de critères d'appréciation censés rendre compte de manière non discutable et exhaustive des capacités de chacun des salariés à être performants dans leur emploi. La dimension incitative du modèle d'évaluation personnelle repose sur le choix et l'explication de ces critères dont l'objectif est de reconnaître l'importance de chacun des salariés comme facteur stratégique du développement de la firme. Dans la mesure où l'on suppose, pour reprendre l'un des promoteurs actuels des dispositifs de gestion individualisés, que « les individus tendent à penser que ce sont eux-mêmes qui ont de la valeur et non le travail qu'ils font » (LAWLER, 1991, p. 146), l'incitation des salariés doit reposer sur la reconnaissance du travail effectivement réalisé par chacun, et non du travail supposé exécuté dans l'emploi. La multiplication de critères décomposant à l'extrême les savoirs théoriques et/ou pratiques mobilisés par les agents au travail ainsi

(5) Par activité, nous entendons une unité de travail orientée vers la recherche d'un objectif.

que parfois, leurs attitudes, suppose qu'il est finalement possible d'appréhender la contribution individuelle des salariés à la production à partir d'une analyse détaillée de leurs capacités productives propres. Cette démarche est renforcée par la volonté d'évaluer, en complément aux compétences, les performances individuelles atteintes par le salarié sur une période donnée.

En matière de rémunération, cela se traduit par des systèmes d'individualisation des salaires combinant d'une part un salaire de qualification visant à rémunérer les compétences du travailleur, et d'autre part un salaire de performance, réversible, ayant pour objectif la reconnaissance des efforts individuels déployés par le salarié sur une période de référence (KLARSFELD, SAINT-ONGE, 2000). Le fait que ces éléments fassent finalement

Ces modèles éclairent la logique des pratiques d'évaluation en mettant en cohérence leurs dimensions d'allocation et d'incitation. Si depuis le début des années 1990, plusieurs grandes entreprises ont évolué vers ce que nous avons appelé le modèle d'évaluation personnelle du travail (ZARIFIAN, 1999), cette évolution n'est pas sans poser de questions.

Un modèle en tension

Le modèle d'évaluation personnelle du travail dont certains constatent le développement depuis quelques années (6) est porteur de tensions. Ces tensions sont triples. Elles apparaissent d'abord dans la recherche d'objectivité dans la description du travail, ensuite dans la procédure d'appréciation

Tableau 1. Différenciation des modèles d'évaluation du travail

	Modèle d'évaluation impersonnelle du travail	Modèle d'évaluation personnelle du travail
Objet principal d'évaluation	emploi	individu
Nature de l'objet	ensemble de tâches prescrites	compétences et résultats attendus
Dispositif d'évaluation central	dispositif de classification des emplois	dispositifs d'appréciation des compétences et des performances
Niveau d'élaboration des dispositifs	branche	entreprise
Caractéristiques des critères d'évaluation	exogènes aux situations réelles de travail et impersonnels	définis explicitement par rapport aux situations de travail et personnalisés
Caractéristiques en termes d'allocation et d'incitation		
Modalités principales d'allocation	acquis antérieurs impersonnels (diplômes, ancienneté, expérience collectivement reconnus)	évaluation récurrente de l'adéquation du salarié à l'emploi (profil de compétence et performances individuelles)
Modalités principales d'incitation	emplois aux contours clairs et validés collectivement	compétences et performances individuelles reconnues par le hiérarchique

l'objet d'une négociation interindividuelle entre le travailleur et son supérieur hiérarchique en limitant *a priori* la possibilité d'intervention syndicale lors du processus de négociation contribue à individualiser fortement la relation d'emploi. Le niveau de la branche perd de son importance au profit du niveau où sont valorisées les compétences, le niveau d'entreprise. Le salarié est alors géré plus en tant que personne que par rapport à la fonction qu'il assure dans l'entreprise, certains auteurs parlant à cet égard de « personnalisation » des pratiques de gestion des ressources humaines (HENRIET, 1999).

L'ensemble des éléments abordés dans cette section pour rendre compte de deux modèles d'évaluation du travail peut être synthétisé dans le tableau 1.

individuelle, enfin dans la contradiction existant entre la dimension individuelle de l'évaluation et la dimension collective nécessaire au bon fonctionnement de l'entreprise. C'est à la lumière des fonctions d'allocation et d'incitation, précisées en première partie, que vont être analysés ces trois types de tension.

Des tensions liées à la recherche d'une description objective des compétences attendues

C'est en général au sein de référentiels que sont formalisées les compétences attendues des salariés. Ainsi, là où le modèle d'évaluation impersonnelle s'appuie sur des variables certes individuelles mais reconnues et admises par tous les salariés de l'orga-

(6) Pour le cas de la France, Zarifian est l'un des premiers auteurs à avoir souligné l'émergence d'un tel modèle dès la deuxième moitié des années 1980 (ZARIFIAN, 1988). Dans les pays anglo-saxons, les travaux de Lawler constituent une référence. Voir notamment LAWLER (1994).

nisation (ancienneté, titre, expérience, diplôme...), le modèle d'évaluation personnelle repose sur des variables beaucoup moins objectivables. Il en est alors d'autant plus fragilisé.

Certes, le modèle d'évaluation impersonnelle a des limites. Car décrire des emplois par les tâches à réaliser n'est jamais aisé. Cette description du travail reste cependant plus facile à comprendre pour les salariés dans la mesure où elle réfère à des actions concrètement exécutées dans le cadre de l'emploi et donc connues des individus. La limite probablement la plus importante de la description des tâches est qu'elle n'incite pas les salariés à être polyvalents ou du moins, à s'adapter rapidement à des situations de travail nouvelles. Face à l'exigence d'adaptabilité qui s'impose aujourd'hui à un nombre croissant d'entreprises (STANKIEWICZ, 1998), deux grands types de solutions sont possibles. La première solution ne remet pas en question les descriptions des emplois. Identifiée par MAURICE, SELLIER et SYLVESTRE (1982), elle consiste à spécialiser certains travailleurs dans la réalisation d'activités nouvelles, difficilement anticipables par la firme. Selon les auteurs précédents, cette démarche a été adoptée par certaines entreprises françaises à la fin des années 1970 mais elle n'est pas sans poser des problèmes. D'une part, elle n'incite pas les salariés non polyvalents à acquérir les aptitudes nouvelles requises. D'autre part, elle rigidifie l'organisation interne en accentuant la division interne du travail par la spécialisation de travailleurs dans la résolution de problèmes que d'autres ne sauraient traiter.

La deuxième solution, plus radicale que la précédente, fait basculer le modèle d'évaluation impersonnelle du travail vers le modèle d'évaluation personnelle. Cette solution consiste à s'interroger sur la pertinence non pas des seules descriptions d'emplois en termes de tâches mais de l'ensemble du système d'évaluation du travail de l'entreprise. Il s'agit alors de repenser ce système en s'attachant à décrire de manière précise les compétences individuelles requises au sein des emplois et à voir si ces compétences sont effectivement détenues par les salariés affectés aux dits emplois. Cette démarche suppose d'analyser très précisément les situations de travail de l'entreprise en se focalisant d'abord sur les compétences requises. Cela permet de faire apparaître des compétences transversales à plusieurs emplois et d'identifier les proximités existantes entre ces emplois.

Vouloir décrire de manière détaillée les aptitudes attendues des salariés peut avoir des conséquences néfastes en matière d'incitation des agents. Cela complexifie le dispositif d'appréciation à un point tel que son utilisation peut parfois apparaître comme un véritable « défi à la rationalité limitée des agents » (STANKIEWICZ, 2003, p. 239). Cette complexification se manifeste dans la manière dont est décomposé le travail, à l'aide d'une batterie sophistiquée de critères et d'une recherche savante du classement. La décomposition des types de savoirs mobilisés est souvent très subtile et difficile à saisir pour ceux qui, dans la pratique, évaluent et sont évalués (7). Un degré minimum de description est certes nécessaire pour offrir aux agents des repères stables et robustes facilitant leur coopération, mais l'ambiguïté inhérente à la description des compétences peut déstabiliser les représentations que se font les salariés de leur propre travail (DUGUÉ, 1994). Dès lors que les dispositifs paraissent trop complexes, le risque est grand de voir les membres de la relation d'emploi profiter du flou dont ils sont porteurs pour finalement rendre compte à leur avantage de leur situation personnelle. Le développement des comportements opportunistes des membres de la relation d'emploi est alors à craindre et la coopération déstabilisée. En effet, penser qu'une description objective voire même scientifique des compétences individuelles est possible est un leurre. Or les dispositifs d'évaluation du travail fondés sur une analyse détaillée des compétences individuelles reposent largement sur cette idée biaisée (OIRY, D'IRIBARNE, 2001).

Ainsi, la recherche de précision concernant les descriptions de compétences apparaît-elle comme une fausse solution. Comme l'ont montré OIRY et SULZER (2002), cette recherche « alourdit les référentiels mais elle ne fait pas disparaître le caractère indexical du langage. Il est même possible de faire l'hypothèse inverse : plus une compétence est détaillée, plus sa définition est longue. Contenant alors plus de termes indexicaux, elle a d'autant plus de chance d'être comprise différemment (8) » (p. 33), ce qui peut inciter les parties à « jouer » avec les mots utilisés pour valoriser les compétences à leur avantage. On rejoint alors l'idée de MARSDEN (1999) selon laquelle « plus les règles sont complexes et plus il est difficile d'interpréter leur contexte, moins les résultats attendus sont prévisibles, plus la probabilité qu'elles soient manipulées est grande » (p. 68).

Évidemment, tous les dispositifs d'appréciation des compétences ne souffrent pas de la limite précédente et ne déstabilisent pas forcément les compor-

(7) En effet, l'évaluateur et l'évalué qui utilisent pratiquement les dispositifs n'en sont généralement pas les concepteurs. Notons que les positions de ces deux agents ne sont pas symétriques dans la mesure où le premier est en général formé à l'utilisation des dispositifs d'appréciation. S'il ne l'est pas, il peut tout au moins apprendre par la pratique, ce qui est moins aisé pour l'évalué.

(8) Le caractère « indexical » renvoie au fait qu'un terme peut être défini de manière quasiment infinie. Chaque individu peut alors en donner sa propre définition.

tements des acteurs. Il s'agit seulement de s'interroger sur l'idée qu'il suffirait de mieux spécifier les référentiels et d'améliorer la « technicité » des dispositifs pour garantir une plus grande objectivité des pratiques d'évaluation (9). Une trop grande complexité et sophistication des dispositifs peut fournir des repères instables et entraîner des coûts de renégociation, des coûts de mauvaises interprétations qui favorisent le développement de comportements opportunistes et fragilisent en conséquence la dimension d'incitation à la coopération du modèle d'évaluation personnelle.

Des tensions liées à la procédure d'appréciation individuelle

Une des différences fondamentales entre les deux modèles repose sur le fait que le modèle d'évaluation personnelle, contrairement au modèle d'évaluation impersonnelle, cherche à expliciter la contribution productive individuelle des salariés (EUSTACHE, 2001).

Inscrite dans un cadre collectif, la démarche suivie dans le modèle d'évaluation impersonnelle homogénéise la reconnaissance des apports individuels en définissant des standards à respecter (détenir tel diplôme ou titre, avoir x années d'expérience dans l'emploi, *etc.*) plutôt qu'en identifiant les contributions individuelles à la production. L'entretien d'appréciation individuel, sans être exclu, n'est pas systématique. Il est mis en œuvre ponctuellement, pour résoudre des problèmes particuliers.

Dans le modèle d'évaluation personnelle, l'entretien est central puisqu'il est précisément le moment où la contribution individuelle du salarié est analysée. Cette contribution du salarié est censée être révélée par l'appréciation des compétences acquises par le salarié et par celle des performances atteintes sur une période donnée au regard d'objectifs mesurables fixés *a priori*.

Les économistes des ressources humaines distinguent deux types d'appréciation : l'appréciation objective et l'appréciation subjective (PRENDERGAST, 1999) selon que la variable appréciée est vérifiable ou non, c'est-à-dire si elle peut ou non faire l'objet d'une vérification par une tierce partie (par exemple un juge). L'appréciation objective renvoie au cas où il y a vérifiabilité, contrairement à l'appréciation subjective où la non-vérifiabilité rend problématique l'incitation des agents à respecter ce à quoi ils se sont engagés.

En effet, quand le travail réalisé par un salarié est mesurable sans ambiguïté – on est alors dans le cas

de l'appréciation objective – la question de l'opportunité de l'évaluateur et de l'évalué est levée dans la mesure où les objectifs atteints peuvent être constatés par un tiers. C'est en partie pour cette raison que les entreprises prennent le plus grand soin dans l'élaboration des objectifs, afin d'éviter toute contestation et tout conflit ultérieurs. Les promoteurs des dispositifs de gestion par objectifs ajoutent que ceux-ci sont par ailleurs porteurs d'une incitation constante du fait même du lien qui existe entre les efforts à déployer et la lisibilité et la mesurabilité des objectifs à atteindre (LOCKE, 1984). Enfin, la fixation de nouveaux objectifs au début d'une nouvelle période d'évaluation vise à entretenir une incitation diffuse du salarié puisque d'une période sur l'autre, les compteurs sont « remis à zéro ». Néanmoins, l'appréciation objective n'est pas sans poser de problèmes. Quand elle est individuelle – et c'est le cas dans le modèle d'évaluation personnelle –, elle exacerbe les comportements concurrentiels et nuit à la mobilisation des salariés vers des objectifs communs. De même, cette forme d'appréciation conduit le salarié à se concentrer sur l'atteinte des seuls objectifs fixés, au détriment d'autres actions qui sont pourtant essentielles au bon fonctionnement de l'entreprise mais qui ne sont pas formalisées en tant que résultats attendus (HOLMSTRÖM, MILGROM, 1991).

Contrairement à l'appréciation objective qui rend difficile la contestation sur le niveau des objectifs effectivement atteints, l'appréciation subjective fragilise la dimension d'incitation du modèle d'évaluation personnelle en favorisant le développement d'un problème de double aléa moral. En effet, elle encourage l'évalué comme l'évaluateur à adopter des comportements visant à biaiser les résultats de la procédure d'appréciation en l'absence de vérifiabilité des variables mobilisées. Les pratiques d'évaluation des compétences qui se multiplient depuis quelques années dans plusieurs entreprises françaises renvoient typiquement à ce mode d'appréciation.

L'évalué tend à développer des comportements de « recherche de rente » c'est-à-dire qu'il va chercher à influencer par certaines actions le jugement de l'évaluateur afin d'obtenir une meilleure évaluation, sachant que ces actions n'entraînent généralement aucun bénéfice pour la firme (MILGROM, ROBERTS, 1990). Elles génèrent au contraire des « coûts d'influence ». Par exemple, le salarié peut concentrer ses efforts sur les seules tâches visibles par son supérieur pour se montrer sous son meilleur jour. Il consacre du temps à des activités de lobbying auprès de son supérieur hiérarchique de manière à orienter à son avantage l'évaluation qui pourra être faite de ses compétences.

(9) Cette idée ressort largement des Journées de Deauville organisées par le CNPF et consacrées à la logique de compétence. Dans certaines contributions, on pouvait en effet noter : « sans un minimum de technicité, la compétence est condamnée à ne rester qu'une notion vague et molle qui n'aura servi qu'à introduire une nouvelle forme d'arbitraire » (1998, tome 1, p. 22).

L'évaluateur peut être tenté de son côté de sous-estimer le niveau de compétences du salarié. Ce biais pose la question de la crédibilité des entreprises qui s'engagent à valoriser les compétences de leurs salariés et qui sont progressivement amenées à remettre en cause leurs engagements, notamment en raison du caractère inflationniste de tels systèmes de reconnaissance du travail (KLARSFELD, SAINT-ONGE, 2000). L'appréciation subjective suppose que s'instaure une forte relation de confiance entre l'évalué et l'évaluateur, ce qui n'est pas toujours garanti. L'évaluateur se trouve alors dans une position délicate qui le contraint à juger des compétences nouvellement acquises par ses subordonnés tout en devant en même temps les soutenir afin qu'ils améliorent leur niveau de compétences. La recherche de ce difficile équilibre entre la position du juge et la position du *coach* fait que dans la pratique, de nombreux hiérarchiques vivent mal la conduite des entretiens d'appréciation des compétences (EUSTACHE, 1996). Ils sont plutôt défavorables à leur généralisation et «il semble que dans de nombreux cas, l'objectif de développement, de soutien, d'aide tende à masquer le véritable objectif de jugement et serve à atténuer la situation d'appréciation pour la rendre acceptable» (TRÉPO, ESTELLAT, OIRY, 2002, p. 101). L'incitation des salariés à améliorer leur niveau de compétence peut alors être problématique. Dans la mesure où la reconnaissance d'un niveau de compétences est irréversible, les écarts entre salariés peuvent se creuser, décourageant ainsi les salariés jugés les moins compétents. Comme le note justement MARBACH (1999), on peut voir dans ce mode d'appréciation du travail un «moyen de sélection indirect du personnel, par incitation à rester... ou à partir» (p. 119).

Certaines études montrent que pour préserver l'atmosphère de travail et ne pas décourager certains salariés, les évaluateurs ont tendance à biaiser les résultats des procédures d'appréciation (CASCIO, 1991). Ils jugent leurs subordonnés autour d'une norme moyenne – biais de la norme centrale – ou surestiment les performances des salariés *a priori* les moins compétents – biais d'indulgence. Le développement de ces pratiques met pleinement en tension la logique même de différenciation des salariés qui est pourtant au cœur du modèle d'évaluation personnelle.

Des tensions liées à l'articulation individuel/collectif

Au regard de la fonction d'incitation, les économistes contractualistes montrent à travers leurs modèles qu'une forme de rémunération est efficace

quand elle parvient à rémunérer le salarié à hauteur de sa contribution individuelle – sa productivité marginale plus précisément. Cette forme de rémunération est sous-tendue par la règle de justice «à chacun selon ses mérites» (LANCIAUX, 1990), règle qui traverse le modèle d'évaluation personnelle. Or, dans son principe, cette règle entre en contradiction avec l'idée couramment avancée par les directions de ressources humaines selon laquelle la réussite d'une entreprise repose avant tout sur la richesse des interdépendances entre salariés, sur une combinaison pertinente des compétences des membres de l'organisation, c'est-à-dire plus généralement, sur l'existence d'une véritable dynamique collective au sein de l'entreprise. Le développement des pratiques d'appréciation et rémunération des performances d'une part, et des compétences individuelles d'autre part, nourrit largement cette contradiction, même si la logique de ces deux types d'appréciation peut apparaître légèrement différente à cet égard.

Apprécier les performances individuelles et les rémunérer incite les salariés à se concentrer sur leurs objectifs personnels à atteindre, à mobiliser leurs efforts en direction de ces objectifs. Cependant, cela se fait en général à l'encontre de l'indispensable coopération au sein d'une équipe de travail (TRÉPO et *alii*, 2002). Cette pratique a en effet tendance à nuire à la mobilisation des salariés vers des objectifs communs car elle exacerbe les comportements individuels concurrentiels et détruit d'autant plus les solidarités au sein d'un groupe que dans la pratique, le *n+1* qui évalue et récompense les membres d'un groupe dispose d'une dotation monétaire à distribuer qui est fixée à l'avance (10). Aucun des salariés n'a donc *a priori* la garantie de pouvoir bénéficier d'une «part» de la dotation. Chacun est incité à faire mieux que les autres en cherchant à atteindre ses objectifs personnels et éventuellement en agissant contre certains des membres du collectif auquel il appartient. Dans son principe, cette forme d'appréciation individuelle basée sur la reconnaissance de la performance individuelle déstabilise donc la dimension d'incitation à la coopération.

Selon certains, contrairement à l'appréciation des performances, l'appréciation des compétences agirait, quant à elle, contre cette tendance à la désolidarisation des individus. Nous présenterons ici l'argument avancé avant d'en relativiser la portée.

L'appréciation des compétences est généralement justifiée par le «cercle vertueux» mutuellement profitable à l'individu et à l'entreprise que son application engendrerait (BROCHIER, 2003). Pour l'entreprise, l'élaboration de référentiels de compétences permettrait d'explicitier les compé-

(10) La fixation *a priori* d'un montant monétaire annuel à distribuer aux salariés les plus performants permet une bonne maîtrise des coûts salariaux. Cette caractéristique explique en partie pourquoi les dispositifs de rémunération des performances se sont surtout développés en France au cours des années 1980, années marquées par des politiques d'entreprises fortement orientées vers un contrôle strict de l'évolution des masses salariales.

tences requises et de se questionner sur la pertinence de son organisation du travail. Pour le salarié, l'appréciation et la reconnaissance monétaire des compétences nouvellement acquises inciterait à acquérir les compétences dont l'entreprise a besoin tout en améliorant pour lui son niveau de qualification. L'entretien d'appréciation, central dans cette procédure, rythmerait le cercle vertueux en s'attachant d'abord à mettre en valeur la plus ou moins grande adéquation entre les compétences acquises et les compétences requises, et en initiant ensuite éventuellement des mesures à prendre – des formations – pour réduire l'écart entre les deux éléments. Cette dynamique repose sur la règle selon laquelle l'entreprise s'engage à rémunérer les compétences nouvellement acquises par les salariés. Dans ce contexte, l'appréciation et la reconnaissance monétaire des compétences aurait tendance à souder les collectifs de travail dans l'entreprise puisque les salariés n'auraient finalement aucun intérêt à entrer en concurrence les uns contre les autres s'ils veulent améliorer leur niveau de compétence. Au contraire, ils ont tout intérêt à partager leurs savoirs. Ce raisonnement conduit certains auteurs à penser que par la gestion des compétences, « les employés ne sont pas réellement tentés de garder secrètes leurs façons de travailler, ni de gêner la formation des nouvelles recrues qui menaceraient leur position. Il se crée une communauté de salariés qui sont sur un pied d'égalité. Maîtrisant une gamme de savoir-faire, ils décident entre eux comment utiliser au mieux leurs compétences » (MOSS KANTER, cité par MARBACH, 1999, p. 122). La contradiction soulignée plus haut entre la recherche d'une plus grande valorisation de l'individu et le discours des DRH mettant en avant l'importance des collectifs de travail dans la réussite des entreprises paraît ainsi levée. Si l'interprétation précédente peut paraître séduisante, elle repose toutefois sur des hypothèses rarement vérifiées.

L'hypothèse principale selon laquelle l'entreprise s'engage à rémunérer les compétences nouvellement acquises par les salariés est largement conditionnée par l'évolution de sa masse salariale. Or cette dernière ne peut évoluer à la hausse sans limite. Si les salariés ont fait l'effort d'améliorer leur niveau de compétences et que l'entreprise ne dispose pas des ressources suffisantes pour le reconnaître, le cercle vertueux est brisé et les individus n'ont plus intérêt à investir dans l'acquisition de compétences. Positive pour l'entreprise dans la mesure où elle reflète l'évolution des compétences des salariés, l'augmentation de la masse salariale est cependant négative en termes de compétitivité. Confrontées à ce problème, certaines entreprises ont tout simplement limité l'attribution des augmentations visant à rémunérer les compétences et ont freiné les possibilités d'avancement, remettant pleinement en cause la logique supposée

« vertueuse » des pratiques d'appréciation et de reconnaissance des compétences (MONCHATRE, 2002). On retrouve ici une limite des systèmes de rémunération de la performance pour lesquels l'entreprise définit *a priori* une dotation monétaire à répartir entre les salariés les plus performants : les individus sont incités à agir dans leur propre intérêt et contre celui de leurs collaborateurs, aux dépens du collectif de travail.

La dynamique relative à la gestion des compétences donne par ailleurs une place centrale à la formation des individus. C'est en effet suite au constat de l'existence d'une désadéquation entre les compétences détenues par le salarié et celles requises dans l'emploi qu'une formation doit être envisagée. Cette formation doit dans son principe renforcer la dimension allocative du modèle d'évaluation personnelle. Or dans la pratique des entreprises, on constate que l'envoi des individus en formation entre très souvent en conflit avec les activités de travail (TUILLIER, 1999) et que les formations ne bénéficient pas forcément aux salariés qui en auraient *a priori* le plus besoin. Dans son étude, MONCHATRE (2002) note que les formations concernent « les salariés qui ont le moins d'écart à combler en matière de compétences, autrement dit qui sont en mesure de se former “le plus rapidement” voire “dans les plus mauvaises conditions” » (p. 63). Certains résultats obtenus par d'autres études portant sur les pratiques de formation soulignent que dans de nombreux cas, les formations ne sont pas attribuées dans l'objectif d'améliorer les compétences individuelles mais en tant que récompense aux salariés, l'accroissement des aptitudes productives individuels ayant déjà eu lieu (BÉRET, DUPRAY, 1998).

Finalement, il nous paraît assez « héroïque » de penser que la contradiction entre la valorisation de l'individu et les exhortations sur l'importance des collectifs puisse être simplement résolue en appréciant les compétences individuelles plutôt que les performances individuelles. La tension qui existe entre la volonté d'apprécier le travail individuel et l'importance donnée au travail collectif comme déterminant de la réussite de l'entreprise ne relève pas *a priori* de l'objet de l'évaluation – performances ou compétences – mais bien plutôt de la dimension – individuelle ou collective – de l'objet évalué. Or il apparaît bien que l'une des limites principales du modèle d'évaluation personnelle est précisément de ne pas reconnaître le caractère fondamentalement collectif de l'activité de travail. Ainsi que le reconnaissent certains économistes (BAKER, JENSEN, MURPHY, 1988, p. 596), récompenser les salariés à hauteur de leur contribution individuelle et plus généralement de leur spécificité peut s'avérer, dans certains cas, contre-productif dans la mesure où l'on ne fait justement qu'orienter leurs actions vers la poursuite de leur intérêt propre, le plus souvent aux dépens du collectif.

*
* *

La thématique de l'évaluation du travail au sein des organisations est en pleine expansion depuis quelques années. L'objectif de cet article était d'éclairer certaines transformations actuelles sur la base d'une grille d'analyse économique, élargie aux apports d'autres disciplines frontalières à l'économie. Pour ce faire, nous avons construit un cadre d'analyse s'appuyant sur deux dimensions centrales de la firme telle qu'elle est analysée chez les économistes contractualistes de la firme, la dimension d'allocation et la dimension d'incitation. C'est à la lumière de ces dimensions que nous avons spécifié deux modèles idéaux types d'évaluation du travail – le modèle d'évaluation impersonnelle et le modèle d'évaluation personnelle – puis analysé la logique du modèle que d'aucuns pressentent aujourd'hui comme celui en émergence voire, à terme, celui qui s'imposera dans les années qui viennent, le modèle d'évaluation personnelle.

Notre objectif était moins de s'interroger sur l'étendue actuelle du modèle d'évaluation personnelle que de se questionner d'un point de vue théorique sur sa cohérence. L'identification *a priori* de deux modèles centrés sur les dispositifs mis en place au sein des firmes pour justifier la valeur du travail n'est pas neutre. Elle permet d'alimenter les débats – souvent très vifs – ayant eu lieu récemment entre sociologues du travail sur le degré de cohérence de deux modes concurrents de gestion du travail (11).

La perspective adoptée dans cet article souligne les tensions dont est porteur le modèle d'évaluation personnelle analysé sous les dimensions d'allocation et d'incitation. La limite la plus importante de ce modèle vient de sa difficulté à reconnaître le caractère collectif de toute organisation, qu'elle soit productive ou non. La logique individualiste qui sous-tend le modèle d'évaluation personnelle du travail entre en contradiction avec l'équilibre collectif de la firme, ce qui pose selon nous la question de sa viabilité à long terme.

(11) Voir LICHTENBERGER et PARADEISE (2001) pour un point de vue sociologique.

Bibliographie

- ALCHIAN A., DEMSETZ H. (1972), « Production, Information Costs and Economic Organization », *American Economic Review*, vol. 62, n° 5, pp. 777-795.
- ARROW K. J. (1974), *The Limits of Organization*, Norton and Company, New York.
- BAKER G., JENSEN M., MURPHY K. J. (1988), « Compensation and Incentives : Practice vs Theory », *Journal of Finance*, vol. 43, n° 3, pp. 593-616.
- BARALDI L., DUMASY J.-P., TROUSSIER J.-F. (2001), « Accords salariaux innovants et rénovation de la relation salariale : quelques cas de figure », *Travail et Emploi*, n° 87, pp. 81-94.
- BAUDRY B. (2003), *Économie de la firme*, Éditions La Découverte, coll. Repères.
- BERET P., DUPRAY A. (1998), « La formation professionnelle continue : de l'accumulation des compétences à la validation des performances », *Formation Emploi*, n° 63, pp. 61-80.
- BROCHIER D. (2003), « Introduction », in Brochier (dir.), *La gestion des compétences*, Economica, Paris, pp. 17-27.
- CASCIO W. (1991), *Applied Psychology in Personnel Management*, Prentice Hall, New Jersey.
- CNPF (1998), *Objectifs compétences*, Actes des journées internationales de la formation, Deauville.
- COASE R. (1937), « The nature of the firm », *Economica*, vol. 4, pp. 386-405.
- DUBRION B. (2003), « Les évolutions des "dispositifs d'évaluation du travail" : rupture ou continuité ? », *Revue de gestion des ressources humaines*, n° 49, pp. 54-70.
- DUBRION B. (2004), « Économie et gestion des ressources humaines : une synthèse des apports et limites des théories des contrats », *Revue d'économie industrielle*, n° 106, pp. 7-29.
- DUGUE E. (1994), « La gestion des compétences : les savoirs dévalués, le pouvoir occulté », *Sociologie du travail*, vol. 36, n° 3, pp. 273-292.
- EUSTACHE D. (1996), « Les nouvelles politiques de rémunération des entreprises et les réactions des salariés », *Études du CEREQ*, n° 69.
- EUSTACHE D. (2001), « Politique salariale, régulation et échange social », *Revue française de sociologie*, vol. 42, n° 2, pp. 295-326.
- HATCHUEL A. et WEIL B. (1992), *L'expert et le système*, Economica, Paris.
- HENRIET B. (1999), « La gestion des ressources humaines face aux transformations organisationnelles », *Revue française de gestion*, n° 124, pp. 82-93.
- HOLMSTROM B., MILGROM P. (1991), « Multi-task principle agent analysis : incentive contracts, asset ownership and job design », *Journal of Law, Economics and Organization*, vol. 37, pp. 24-52.
- HOLMSTROM B., MILGROM P. (1994), « The Firm as an Incentive System », *American Economic Review*, vol. 84, n° 4, pp. 972-991.
- HOLMSTROM B., ROBERTS J. (1998), « The Boundaries of the Firm Revisited », *Journal of Economic Perspectives*, vol. 12, n° 4, pp. 73-94.
- KLARSFELD A., SAINT-ONGE S. (2000), « La rémunération des compétences : théorie et pratique », in Peretti J.-M. et Roussel P., *Les rémunérations, politiques et pratiques pour les années 2000*, Vuibert, Paris.
- LAFFONT J.-J. (1993), « À propos de l'émergence de la théorie des incitations », *Revue française de gestion*, n° 96, pp. 13-19.
- LANCIAUX C. (1990), *Stratégies de la récompense*, ESF Éditeurs, Paris.
- LAWLER E. (1991), « Paying the Person : A Better Approach to Management », *Human Resource Management Review*, vol. 2, n° 1, pp. 145-154.
- LAWLER E. (1994), « From Job-Based to Competency-Based Organizations », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 15, pp. 3-15.
- LAZEAR E. P. (1993), « The New Economics of Personnel », *Labour*, vol. 7, n° 1, pp. 3-23.
- LICHTENBERGER Y., PARADEISE C. (2001), « Compétence, compétences », *Sociologie du travail*, vol. 43, pp. 33-48.
- LIVIAN Y.-F., BARET C. (2002), « Le contrôle de la productivité dans les activités de services : peut-on dépasser les outils tayloriens ? », *Travail et Emploi*, n° 91, pp. 71-78.
- LOCKE E. (1984), « Les techniques tayloriennes considérées du point de vue des théories et des pratiques contemporaines », in Montmollin M. et Pastré O. (dir.), *Le taylorisme*, La Découverte, Paris, pp. 273-285.
- MARBACH V. (1999), *Évaluer et rémunérer les compétences*, Éditions d'Organisation, Paris.
- MARSDEN D. (1999), *A Theory of Employment Systems*, Oxford University Press, New York.
- MASTEN S. (1991), « A legal Basis for the Firm », in Williamson O. et Winter S. (eds.), *The Nature of the Firm, Origins, Evolution, and Development*, Oxford University Press, New York, pp. 196-212.
- MAURICE M., SELLIER F., SILVESTRE J.-J. (1982), *Politique d'éducation et organisation industrielle en France et en Allemagne*, PUF, Paris.
- MENARD C. (1994), « Comportement rationnel et coopération : le dilemme organisationnel », *Cahiers d'économie politique*, n° 24-25, pp. 184-207.

- MILGROM P., ROBERTS J. (1990), « Bargaining costs, influence costs, and the organization of economic activity », in Alt J. and Shepsle K. (eds), *Perspectives on political economy*, Cambridge University Press.
- MONCHATRE S. (2002), « Les avatars du modèle de la compétence – l'exemple d'un site de la sidérurgie », *Formation emploi*, n° 77, pp. 51-68.
- OIRY E., D'IRIBARNE A. (2001), « La notion de compétence : continuités et changements par rapport à la notion de qualification », *Sociologie du travail*, vol. 43, pp. 49-66.
- OIRY E., SULZER E. (2002), « Les référentiels de compétences : enjeux et formes », in Brochier (dir.), *La gestion des compétences*, Economica, Paris, pp. 29-47.
- PERETTI J.-M. (2001), *Ressources humaines*, 6^e édition, Vuibert, Paris.
- PRENDERGAST C. (1999), « The Provision of Incentives in Firms », *Journal of Economic Literature*, vol. 37, pp. 7-63.
- REYNAUD J.-D. (2001), « Le management par les compétences : un essai d'analyse », *Sociologie du travail*, vol. 43, pp. 7-31.
- RICHEBE N. (2002), « Les réactions des salariés à la "logique compétence" : vers un renouveau de l'échange salarial ? », *Revue française de sociologie*, vol. 43, n° 1, pp. 99-126.
- SIMON H. A. (1951), « A formal Theory of the Employment Relationship », *Econometrica*, vol. 19, pp. 293-305.
- STANKIEWICZ F. (dir.) (1998), *Travail, compétences et adaptabilité*, L'Harmattan, Paris.
- STANKIEWICZ F. (2003), « La démarche compétence comme solution à un problème d'incitation – le point de vue d'un économiste », in Dupray A., Guitton C. et Monchatre S., *Réfléchir la compétence*, Octarès Éditions, Toulouse, pp. 227-241.
- TREPO G., ESTELLAT N., OIRY E. (2002), *L'appréciation du personnel, mirage ou oasis ?*, Éditions d'Organisation, Paris.
- TUILLIER J.-N. (1999), « Compétences et rencontre conflictuelle de temporalités », *Sociologia del Lavoro*, n° 74-75.
- UGHETTO P., BESUCCO N., TALLARD M., DU TERTRE C. (2002), « La relation de service : une tension vers un nouveau modèle de travail ? », *Revue de l'IREES*, n° 39, pp. 85-113.
- WILLIAMSON O. (1975), *Market and Hierarchies*, The Free Press, New York.
- ZARIFIAN P. (1988), « L'émergence du modèle de la compétence », in Stankiewicz F. (dir.), *Les stratégies d'entreprises face aux ressources humaines*, Economica, Paris, pp. 77-82.
- ZARIFIAN P. (1999), *Objectif compétence*, Éditions Liaisons, Paris.
- ZIMMERMANN B. (2000), « Logiques de compétences et dialogue social », *Travail et Emploi*, n° 84, pp. 5-18.