Logiques de compétences et dialogue social

Bénédicte Zimmermann (*)

La notion de qualification, longtemps vue comme le vecteur d'un « ordre » professionnel régulant carrières et hiérarchies salariales à l'intérieur d'une branche d'activité, comme l'a montré Jean Saglio, s'est infléchie vers celle de compétences, plus individualisées, au contenu à la fois plus riche et plus flou. Bénédicte Zimmermann étudie ici le cas de certaines branches professionnelles qui ont intégré ce nouveau concept de compétences dans l'édification de nouvelles grilles de classification, via l'introduction de critères classants des emplois. Elle s'intéresse aux configurations nouvelles de relations sociales qui sont créées par ces grilles, qui réinternalisent dans l'entreprise les enjeux de classement des emplois. Ses observations la conduisent à montrer comment cette nouvelle logique de compétences se prête davantage à une individualisation de la gestion patronale des emplois, sans mobilisation réelle des outils de formation et de validation des acquis proposés par les nouvelles grilles de classification au profit des salariés. Faute d'implication des partenaires sociaux dans le suivi et l'évaluation des politiques de gestion de la main-d'œuvre s'appuyant sur ces nouvelles grilles, le risque existe que ces nouveaux outils passent à côté de leurs objectifs affichés. Loin de faciliter promotions et mobilité externe, leur usage pourrait facilement être limité au développement d'une polyvalence et d'une flexibilisation de l'emploi, s'arrêtant aux frontières de l'entreprise.

Les usages de la notion de compétence au sein du monde du travail ne sont pas sans ambiguïté. Ils sont tout à la fois porteurs d'une valorisation de la personne et d'une individualisation du traitement des salariés. La compétence est en effet attachée à la personne, à ses capacités et à sa trajectoire professionnelle. Du coup, elle implique une gestion du personnel gouvernée par une logique non plus de postes, mais de personnes. Elle amène ainsi à repenser la relation entre l'individu et le collectif de travail. Mais cet appui sur les personnes ne signifie pas pour autant le caractère obsolète des prescriptions collectives et conventionnelles, contrairement aux affirmations de ceux qui réduisent un peu trop rapidement l'équation individu/collectif, propre à la logique de compétences, à l'opposition entre souveraineté de l'employeur et régulation collective. Les pratiques d'individualisation fondées sur la prise en compte des compétences des personnes ne sont pas incompatibles avec un cadrage collectif, à condition toutefois qu'elles ne soient pas appelées à servir la seule cause patronale de gestion de l'aléa économique. Or c'est là toute l'ambiguïté des usages de la notion de compétence. Ces usages induisent une tension entre l'individuel et le collectif qui implique, à terme, soit un relâchement, soit une réinvention des formes de régulation collective.

Le MEDEF, qui a fait des compétences le thème central des Journées internationales de la formation organisées en octobre 1998, insiste sur la responsabilisation du salarié et sur la définition des compétences par les entreprises elles-mêmes (MEDEF, 1998). La compétence doit-elle pour autant être considérée comme un concept managérial, dont l'inéluctable logique d'individualisation permettrait aux employeurs de se soustraire aux régulations collectives tout en développant de nouvelles formes de subordination ? Si la compétence correspond effectivement à *« la prise de responsabilité d'une situation professionnelle »* (LICHTENBERGER, 1997, p. 14), tout dépend des conditions de cette responsabilisation. Dans une conception d'individualisation de la gestion du personnel visant à libérer l'employeur des prescriptions collectives, cette responsabilisation rime avec l'insécurité des salariés et l'éviction des entreprises de ceux qui n'auront pas su maintenir leurs compétences à jour. Dans une perspective de prise en compte effective de la personne, cette responsabilisation signifie en revanche la construction commune, par les employeurs et les salariés, *« d'organisations du travail pertinentes pour les entreprises et préservantes pour les salariés »* (FAIRISE et GÉRARD, 1998). Encore convient-il de créer les conditions d'une telle construction commune, car, pour lors, les logiques de compétences se situent, à quelques exceptions près, davantage du côté des pratiques gestionnaires d'individualisation du traitement des salariés que de l'action concertée entre employeurs et salariés.

À partir d'enquêtes (*cf.* encadré 1) conduites dans douze entreprises, sélectionnées dans quatre secteurs différents – la métallurgie, l'agro-alimentaire, les assurances et les industries pharmaceutiques –, cet article (1) propose une analyse des pratiques de formalisation, d'identification et de valorisation des compétences en entreprises, c'est-à-dire au plus près des situations de travail. Après une première partie

1. Cet article s'appuie sur les résultats d'une enquête sur « Les critères classants et la construction de la compétence » réalisée pour la CFDT, avec la collaboration de Valérie BOBIN, Nathalie DE DESSUS LE MOUSTIER et Jean-Marie LUTTRINGER.

(*) CERA/EHESS, 54 Boulevard Raspail, 75006 Paris.

consacrée au positionnement de la question de la compétence entre logique individuelle et collective, entre accords de branches et pratiques d'entreprises, une seconde partie s'efforcera de décomposer les principales étapes du processus de construction de la compétence dans les entreprises étudiées. À l'inventaire des emplois et leur classification selon le principe des critères classants succède, dans un second temps, l'évaluation des personnes, en vue de leur positionnement dans les grilles ainsi obtenues. Cette deuxième phase, centrale pour notre propos, peut être décrite comme celle de la production de la compétence « en situation », c'est-à-dire référée à des situations concrètes de travail. La troisième étape, tout aussi importante, est celle de l'évolution de ces positionnements une fois établis. C'est celle d'une conception dynamique et évolutive des compétences. Enfin, une partie conclusive tentera de revenir, à la lumière de ces études de cas, sur le problème de la constitution de la compétence en objet de dialogue social.

Des critères classants aux compétences

La compétence entre individualisation et cadrage collectif

S'interroger sur les conditions de possibilité d'une logique de compétences qui soit à la fois efficiente pour l'entreprise et sécurisante pour le salarié amène à poser la question du rôle du collectif dans la construction des compétences, et celle des garanties d'équité qu'il est à même d'apporter à des pratiques qui sont, par nature, individualisantes. Quels sont les acteurs et les moyens de l'acquisition des compétences, de leur évaluation et de leur reconnaissance ? Autant d'interrogations qui se trouvent au cœur du débat. Elles appellent une réponse collective, là où certains pourraient vouloir instaurer une définition unilatérale de l'employeur. Mais quel collectif ? De quelle composition ? Et à quel niveau ? Le MEDEF s'efforce d'inscrire, voire de circonscrire, le déploiement de la compétence au niveau de l'entreprise : *« C'est à l'entreprise qu'il appartient de la repérer, de l'évaluer et de la faire évoluer »* (MEDEF, 1998). Or, faire de l'entreprise le lieu de validation des compétences n'est pas sans incidence, ni sur les procédures traditionnelles de certification, ni sur l'activité régulatrice d'un ensemble d'instances collectives telles que les branches ou les pouvoirs publics (MAGGI-GERMAIN, 1999, p. 693).

L'ambivalence inhérente à la notion de compétence, susceptible d'interprétations aux effets contradictoires pour les salariés, rend en effet la question d'autant plus épineuse qu'elle affecte une multiplicité de domaines de fonctionnement de l'entreprise, des salaires à l'organisation du travail, en passant par la structure hiérarchique interne et les classifications (EYRAUD *et al.*, 1989), la formation, mais également des domaines jusqu'à présent extérieurs à l'entreprise tels que la certification des savoirs. Synonymes à bien des égards d'une redistribution des pouvoirs et des responsabilités, non seulement entre les employeurs, les salariés et leurs représentants, mais également entre l'État et ces derniers, les enjeux sont considérables.

Cette ambivalence se double d'une difficulté de délimitation précise de la compétence avec les notions connexes de qualification et de capacité. Selon les auteurs, ou les acteurs, l'une englobe l'autre ou inversement. Ainsi là où certains désignent la qualification, au sens de savoir validé, comme une composante de la compétence au même titre que l'expérience par exemple (« Du diplôme à la formation... », 1999), d'autres définissent la qualification d'une personne comme *« l'ensemble de ses compétences mises en œuvre, mais aussi de tous ses acquis de connaissances théoriques et pratiques, de savoir-faire, d'expériences qui ne sont pas forcément utilisés dans son travail (...) »* (CFDT, 1995, p. 6). Le MEDEF distingue pour sa part la qualification professionnelle, qui *« garantit les capacités potentielles mises à la disposition de*

Encadré 1

L'enquête

Une monographie a été réalisée pour chaque entreprise ou établissement (trois dans la métallurgie dont un dans la sidérurgie, trois dans l'agro-alimentaire, trois dans les assurances et trois dans la pharmacie). Ces monographies ont été élaborées à partir d'une étude documentaire et d'entretiens semi-directifs effectués entre avril et juin 1999 avec des délégués syndicaux et un responsable des ressources humaines. Ces monographies ont été précédées par une étude des accords relatifs à la classification et à la compétence dans chacun des quatre secteurs. Cette double enquête, au niveau de la branche et des entreprises, a été développée autour de trois axes. Le premier porte sur la prise en compte de la compétence dans la définition et la mise en œuvre des accords nationaux de classification à critères classants, plus généralement sur la relation entre logique de compétences et critères classants. Le deuxième axe est relatif à l'articulation de la branche, comme lieu de production d'un cadre réglementaire, et de l'entreprise, comme lieu de mise en œuvre de techniques de classification et d'évaluation des personnes. Enfin, le troisième axe concerne les conditions de production d'une garantie collective et d'implication des salariés et de leurs représentants.

l'employeur par le salarié (...) et qui sont valorisées par une profession en fonction de situations types », de la compétence professionnelle qui *« est une combinaison de connaissances, savoir-faire, expériences et comportements s'exerçant dans un contexte précis »* (MEDEF, 1998).

Derrière ces jeux sémantiques se laissent deviner les enjeux politiques. La notion de qualification longtemps controversée, fait aujourd'hui l'objet d'une acception partagée autour de l'idée d'une certification validée par des instances publiques hors de l'entreprise. Dès lors, en dissocier la notion de compétence permet de soustraire cette dernière au contrôle collectif historiquement attaché à la codification sociale de la qualification. L'y inclure, vise au contraire à affirmer la nécessité de procédures socialement reconnues et garanties d'évaluation des capacités des personnes. Identifier et évaluer les capacités de chacun, c'est bien là le cœur du problème. Quelle que soit l'option choisie, les capacités sont en général entendues comme un ensemble de ressources intellectuelles, pratiques, relationnelles etc. susceptibles d'être développées par les personnes ; elles constituent en somme un potentiel. Mais alors que la logique de qualification s'appuie sur des normes abstraites ou idéales-typiques, c'est-à-dire déconnectées de la pratique professionnelle au quotidien, afin d'identifier et d'évaluer ce potentiel dans un souci d'objectivité, de généralité et de transférabilité, la logique de compétences inscrit au contraire cette reconnaissance dans la singularité de l'acte de travail en situation dans l'entreprise (2). Séduisante à maints égards, cette idée d'ancrage de l'évaluation des capacités des personnes dans le travail concret reste cependant en quête de techniques de validation socialement reconnues (FEUTRIE et VERDIER, 1993). La désignation de l'entreprise, plus précisément de l'atelier ou du bureau, comme lieu de cette reconnaissance rend les solutions établies à grande échelle pour les qualifications, difficilement transposables. Ce serait donc faire fausse route que d'opposer logique de qualifications et de compétences. Leur relation s'exprime plutôt en termes de complémentarité, aussi bien pour les entreprises que pour les salariés.

De par son étymologie latine *(competentia)*, la notion de compétence renvoie à l'idée de rapport. Au XVI^e^ siècle, elle prend le sens juridique d'*« aptitude reconnue légalement à une autorité publique de faire tel ou tel acte dans des conditions déterminées »*, puis au XVII^e^ celui de *« connaissance approfondie, reconnue, qui confère le droit de juger ou de décider en certaines matières »* (*Le petit Robert*, 1988). De cette évolution historique, nous retiendrons deux constantes : celle d'un rapport aux conditions d'exercice d'une aptitude et celle d'une exigence de reconnaissance. Elles nous amènent à envisager, dans cette étude, la compétence de manière finalisée, en tant que mise en œuvre validée en situation de travail, de capacités d'ordre pratique, intellectuelles, relationnelles etc. par une personne. Cette définition, qui met en exergue le caractère situé de l'exercice et de l'évaluation de la compétence, suppose d'aborder la question à partir des pratiques effectives des acteurs économiques, plutôt qu'à partir de définitions abstraites et spéculatives. Elle implique l'identification des compétences là où elles s'exercent selon le principe dynamique d'une évolution temporelle et de réajustements périodiques.

Mais la compétence n'est pas à rechercher uniquement dans la personne en action. Elle est le fruit d'une construction conjointe entre le salarié et l'entreprise. Le premier apporte ses capacités, le second les conditions de leur actualisation. Comme l'ont souligné de nombreux auteurs, la compétence exige la conjonction simultanée de trois composantes, le savoir, le vouloir, et le pouvoir. Cette dernière composante est en partie indépendante du salarié et tributaire de l'organisation du travail (LICHTENBERGER, 1997, p. 14 ; LE BOTERF, 1998, p. 150).

Si l'entreprise est le lieu privilégié d'expression et d'évaluation des compétences, elle est aussi, plus que la branche, le lieu où se développent de manière tâtonnante des procédures, plus ou moins opaques, de codification des logiques de compétence. Dans les scénarios les plus courants, la mise en œuvre de ces logiques se caractérise par la faiblesse du cadrage collectif, tant au niveau de la branche que de l'entreprise. Selon des arrangements tacites qui satisfont dans bien des cas employeurs et organisations syndicales, les salariés et leurs représentants ne sont pas en règle générale associés à la gestion des compétences, mais se voient offerte la possibilité d'en contester les résultats en bout de course. Or, ce retranchement dans une position défensive ne favorise ni la construction collective des compétences au sein de l'entreprise, ni la responsabilisation des salariés en la matière, deux points pourtant avancés par le MEDEF dans ses interventions sur la compétence. Faut-il y lire l'expression d'un décalage entre les déclarations de principe et les pratiques, ou plus simplement celle d'un décalage temporel entre le discours et sa traduction dans les pratiques ? Quoiqu'il en soit, les enquêtes réalisées révèlent une forte tension entre le principe d'individualisation de la gestion des ressources humaines qui caractérise les logiques de compétences promues par les employeurs et les principes d'équité et d'équivalence requis par leur codification sociale. Mais avant d'aborder ces pratiques d'entreprises, faisons un rapide bilan de la place et du traitement des compétences dans les accords nationaux dont elles dépendent.

2. Pour une discussion du rapport entre les notions de qualification et de compétence, voir notamment SCHWARTZ, 1992 et TANGUY, 1998.

Critères classants et compétences : des logiques distinctes, mais complémentaires

Dans les quatre secteurs dont relèvent les entreprises étudiées – la métallurgie, l'agro-alimentaire, les assurances et la pharmacie –, la classification des personnes au travail est régie par des accords nationaux à critères classants. Là où les grilles PARODI étaient facteurs de rigidité et d'immobilisme, l'introduction des critères classants avait pour objectif de développer une dynamique positive, à la fois pour l'entreprise et les salariés (*cf.* encadré 2).

Parce qu'ils sont historiquement datés, les accords à critères classants sont liés, en particulier pour la métallurgie (1975), à des formes particulières d'organisation du travail. Seuls les plus récents comme ceux des assurances (1992) et surtout des industries pharmaceutiques (1994), font une place à une logique de compétences, et encore les outils de développement d'une telle logique ne figurent-ils pas dans les accords critères classants proprement dits, mais dans des accords connexes sur la formation dans les assurances et sur la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (GPEC) dans la pharmacie. Dans la sidérurgie, l'Accord sur la Conduite de l'Activité Professionnelle (A.CAP 2000, janvier 1991) est expressément dédié à l'encadrement d'une logique de compétences. Il vient, lui aussi, se greffer sur un accord à critères classants, celui de la métallurgie. Dans l'ensemble des secteurs étudiés, le principe de classification des personnes en vigueur est donc celui des critères classants, complété éventuellement par des dispositions conventionnelles relatives à la prise en compte des compétences exercées par les salariés dans leur travail (*cf.* tableau récapitulatif).

Les critères classants retenus pas les différents accords sont relativement proches. L'« autonomie » et les « connaissances requises » sont des critères communs aux quatre accords intersectoriels (sauf accord « cadres » de la métallurgie). Selon les cas, interviennent ensuite la « responsabilité » (métallurgie, pharmacie), l'« encadrement/conseils techniques » (agro-alimentaire), la « dimension relationnelle » (assurances), l'« animation » et les « contacts extérieurs/circulation d'information » (agro-alimentaire). Sont également pris en compte le « type d'activité » (métallurgie), la « durée nécessaire pour acquérir la pleine maîtrise du poste » (agro-alimentaire), la « conception/résolution de problèmes », la « contribution » (assurances) et la « complexité » (pharmacie).

Ces critères sont tous référés au travail prescrit. Leur gradation par degré et leur pondération préside à la classification des emplois. Ils permettent de produire une photographie de la distribution du travail, facilement amendable en cas de changement d'organisation. À ce stade, on peut dire qu'il s'agit d'établir un état des lieux, un inventaire du travail

Encadré 2

Classifications Parodi / Classifications à critères classants

Le système PARODI, du nom du ministre du Travail et de la sécurité Sociale à l'origine des arrêtés promulgués en 1945, est un système de classification qui repose sur le double principe de la négociation collective de la hiérarchie des emplois et de la consécration de la branche comme cadre national de référence. Ce système instaure un classement des postes par filière (fabrication, maintenance, vente, etc.), en fonction de postes repères, dotés chacun d'un coefficient, de telle sorte que le classement des postes va de pair avec un barème des salaires minima. La classification Parodi établit ainsi une correspondance entre savoir-faire, emploi occupé et salaire minimum par le biais d'une énumération plus ou moins détaillée des dénominations de postes. Ce système, resté en vigueur, pendant plus de trente ans, voire quarante ans, selon les branches, présente le double inconvénient d'un manque de souplesse, rendant compliquées les adaptations aux changements techniques et organisationnels, et d'une indexation sur le poste, laissant peu de place à la prise en compte de l'apport personnel des salariés.

Ces restrictions ont débouché en 1975, sous la pression d'une transformation des formes d'organisation du travail, à l'adoption, dans la métallurgie, de la première grille à critères classants[1]. Ce nouveau type de classification des emplois repose sur la définition de niveaux de classement à partir de critères prédéterminés, tels que celui du niveau de connaissance, de responsabilité, d'autonomie, de polyvalence, de technicité, etc. C'est la définition de ces critères qui fait l'objet d'une négociation nationale de branche et non plus le descriptif des emplois exercés. Ce descriptif est désormais réalisé par les entreprises, sur la base des critères nationalement définis, mais également des réalités productives qui leur sont propres. Par ailleurs, le poste de travail n'est plus le référent exclusif de la classification, l'apport personnel du salarié peut plus facilement y être pris en considération. Autant de dispositions qui visent à faire des classifications à critères classants un système évolutif, tant pour l'entreprise que pour le salarié, afin d'autoriser une reconnaissance plus globale et plus souple des qualifications et de leurs transformations, en adéquation avec les besoins changeants de l'entreprise.

1. Sur la production des critères classants en tant que tels ou sur les conditions de leur substitution aux grilles Parodi, voir notamment EYRAUD *et al.*, 1989 ; DONNADIEU et DENIMAL, 1993, pp. 52-62 et Observatoire des relations professionnelles et de l'innovation sociale, 1995.

Tableau récapitulatif

Accords intersectoriels de classification actuellement en vigueur

	Métallurgie 21 juillet 1975 modifié *(Oetam)*[1] 13 mars 1972 modifié *(Cadres)*	**Agro-alimentaire** **19 juin 1991**	**Assurances** **27 mai 1992**	**Pharmacie** **28 juin 1994**
Signataires	*Oetam* : CGT-FO, CFTC, CGC *Cadres* : CGT-FO, CFTC, CGC, CGT, CFDT	CFDT, CFE-CGC, CFTC, FO	CFDT, CFE-CGC, CFTC	CFDT, Syndicat Autonome des Visiteurs Médicaux
Salariés concernés	Accords distincts pour les cadres et les *Oetam*	Tous les salariés (y compris les cadres)	Tous les salariés (y compris les cadres)	Tous les salariés (y compris les cadres)
Négociations conjointes	Classifications négociées de façon autonome	Classifications négociées de façon autonome	Classifications négociées en même temps que l'ensemble de la convention collective	Classifications négociées de pair avec un accord sur la GPEC[2] et l'évolution professionnelle, et un accord sur la formation professionnelle
Objet du classement	Fonctions	Postes	Fonctions	Emplois
Commission de suivi d'entreprise	Non prévue par l'accord	Non prévue par l'accord	Commission d'entreprise	Commission technique de classification
Commission de suivi de branche	*Oetam* : commission de branche *Cadres* : non prévue par l'accord	- Commission nationale paritaire de suivi - Commission nationale paritaire d'interprétation	Commission professionnelle	Commission nationale d'interprétation et d'arbitrage
Principes de classification	*Oetam :* 5 niveaux *Cadres :* 3 positions	10 niveaux	7 classes	11 groupes
Critères	• *Oetam* : 4 critères - autonomie - responsabilité - type d'activité - connaissances requises (diplôme ou équivalent en expérience) • *Cadres* : pas de critères prédéfinis	• 6 critères - connaissances de base/ technicité - durée nécessaire pour acquérir la pleine maîtrise du poste - autonomie/complexité - encadrement/conseils techniques - animation - contacts extérieurs – circulation d'information	• 5 critères - formation/expérience - conception/résolution de problèmes - dimension relationnelle - autonomie - contribution Chaque critère se décline en 6 degrés	• 4 critères - complexité - responsabilité - autonomie - connaissances et expériences requises
Sous-divisions de la grille	• *Oetam :* 3 échelons par niveau selon : - la complexité du travail - la difficulté du travail • *Cadres :* 3 positions repères au sein de la position III (pas de critères prédéfinis)	Aucune sous-division	Aucune sous-division	Les groupes sont divisés en niveaux (1 à 3 niveaux par groupe, 26 niveaux au total), selon le degré de professionnalisme (ou du stade de l'évolution professionnelle) du salarié dans l'emploi. Aucun critère n'est défini pour le classement des salariés dans les niveaux
Évaluation périodique	*Oetam* : pas d'entretien périodique *Cadres* : principe d'un « point périodique » prévu	Pas d'évaluation périodique prévue	Entretien individuel annuel	Entretien périodique d'évaluation et entretien de bilan et d'évolution professionnelle
Outil de classement	Aucun outil de classement	Grille de cotation (proposée en annexe, en l'absence de méthode différente négociée dans l'entreprise)	Grille de cotation imposée par l'accord	Grille de cotation proposée à titre d'exemple par le SNIP (non prévue dans l'accord)

1. OETAM : ouvriers, employés, techniciens, agents de maîtrise.
2. GPEC : gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

requis par l'activité d'une entreprise. Mais la compétence, qui fait de l'activité réelle du salarié son étalon, ne saurait se réduire à ces qualités requises du travail. C'est là qu'intervient la ligne de démarcation entre des accords qui, tels celui de l'agro-alimentaire, prennent en considération les seules « compétences requises » et ceux qui, comme celui de l'industrie pharmaceutique ou de l'industrie sidérurgique, cherchent à dépasser l'inventaire du travail prescrit et la classification des postes.

Au vu de la proximité des critères retenus dans les quatre secteurs étudiés, il semblerait donc que ce soit moins la nature des critères qui préside au développement d'une logique de compétences, que les outils ou les accords connexes auxquels est associée leur mise en œuvre. Les cas de la sidérurgie, où un accord sur la logique de compétences vient compléter l'accord de la métallurgie de 1975, et de la pharmacie, où l'accord critères classants a été négocié parallèlement à deux autres accords, l'un sur la formation et l'autre sur la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences, en sont particulièrement significatifs.

Les accords de l'industrie pharmaceutique (28 juin 1994) et de l'industrie sidérurgique (A.CAP 2000 du 25 janvier 1991) sont d'ailleurs les seuls à proposer une définition de la compétence. *« Notion plus large que la qualification de la personne puisque celle-ci repose sur une combinaison de différents types de savoirs validés par l'expérience (savoir, savoir-faire, savoir-être,...) »* d'après le lexique de classification des industries pharmaceutiques, les compétences sont par ailleurs définies dans le titre II d'A.CAP 2000 comme *« un savoir-faire opérationnel validé »* [3].

L'accord des industries pharmaceutiques place la compétence au cœur des principes de classification. Il ouvre un espace d'identification des compétences du salarié, c'est-à-dire des compétences référées à la personne, à travers la distinction qu'il pose entre « travail prescrit » et « travail réel ». Il reste toutefois fort discret sur les modalités de prise en compte du travail réel, laissant aux entreprises le soin de les définir.

Dans la sidérurgie, A.CAP 2000 va plus loin encore en se donnant pour objet une « logique compétence » définie dans les termes suivants :

« La logique compétence conduit :

– à prendre en compte les connaissances et l'expérience des salariés dans les divers métiers pratiqués dans la branche professionnelle, et non plus les qualifications requises par les fonctions effectivement exercées ;

– à créer les conditions nécessaires pour que les salariés puissent mettre en œuvre leurs compétences ;

– à en tirer les conséquences pour les salariés, sous les aspects : classification, rémunération, carrière. » (Accord A. CAP 2000, titre II, p. 10).

Cet accord prévoit la définition pour – et avec – chaque salarié d'un parcours de carrière (Titres IV et V) partant de la situation acquise vers des objectifs à atteindre. La formation y est valorisée comme *« un des moyens du développement des compétences individuelles et collectives des salariés ; elle est à la base du déroulement de carrière »* (Titre VI).

Lorsqu'existe au niveau national la prescription d'outils de mise en œuvre de la logique compétence, tels que l'entretien professionnel individuel périodique, la mise en place de parcours de professionnalisation ou de commissions paritaires pérennes de suivi au niveau des entreprises et des établissements, ces dispositions ne figurent jamais dans l'accord critères classants lui-même [4], mais dans les accords connexes sur la GPEC (pharmacie), la conduite de l'activité professionnelle (sidérurgie) ou la formation (assurances). Ces exemples illustrent combien le système à critères classants ne relève pas, initialement, d'une logique de compétences. Le déploiement d'une telle logique peut, certes, venir se greffer sur le première, mais elle se situe à un autre niveau et exige des outils appropriés. À en croire l'accord A.CAP 2000 qui prend appui sur l'accord critères classants de 1975 de la métallurgie, la logique compétence n'affecte pas le cœur même des principes de classification.

On peut ainsi se représenter deux cercles concentriques : celui des critères classants référés à l'organisation du travail et, autour, celui de la compétence référée aux personnes (*cf.* graphe 1). Dans un premier temps, ce sont des unités définies par rapport à l'organisation du travail (poste, fonction ou emploi) qui sont classées selon une logique de critères classants. Dans un second temps, ce sont les personnes qui font l'objet d'un positionnement, éventuellement selon une logique de compétences, dans les différentes classes ainsi obtenues. Mais on se situe dans tous les cas de figure dans un marché interne à l'entreprise, cette dernière étant conçue, sur ce point du moins, comme une organisation peu ouverte sur le monde extérieur [5]. Qu'advient-il dès lors de l'idée de développement des compétences et de formation tout au long de la vie (Commission européenne 1995) dans des conditions de forte mobilité des salariés d'une entreprise, voire d'un secteur à l'autre? L'ensemble des accords et des pratiques étudiées éludent le problème.

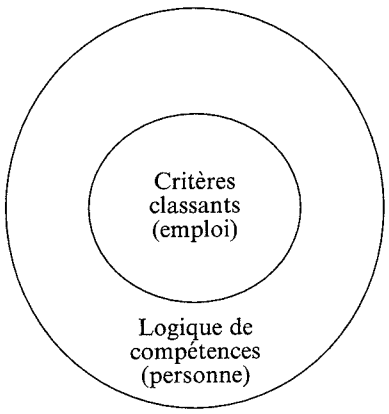
---

3. Par savoir-faire on entend « connaissances et expérience d'un salarié », par opérationnel « applicables dans une organisation adaptée » et par validé « confirmées par le niveau de formation et ensuite par la maîtrise des fonctions successivement exercées ».

4. Certains accords critères classants, et l'on retrouve encore ici les industries pharmaceutiques et les sociétés d'assurances, prescrivent également l'instauration de commissions paritaires d'entreprise chargées de suivre les différents stades de l'application des classifications et de traiter les recours au sein de l'entreprise. Mais, strictement dédiées à l'application des critères classants, ces commissions sont temporaires, leur activité cesse une fois le système en place et les recours traités.

5. Pour une critique de la conception restrictive de l'entreprise comme organisation, voir SALAIS et STORPER, 1993.

Graphe 1
L'emploi et la personne : deux référents complémentaires de classification



La question est, dès lors, de savoir si ce schéma correspond, en l'absence d'accords intersectoriels nationaux sur la compétence, à une situation transitoire de greffe d'une logique de compétences sur des accords dont elle n'était pas l'objet premier, ou si, cet agencement correspond à une solution viable sur un plus long terme. Dans une telle optique, le premier cercle concentrique correspondrait à la description d'un état, complété dans un deuxième cercle par un processus permanent d'ajustement des compétences aux exigences du travail et par une dynamique d'évaluation périodique à l'intérieur de l'entreprise. Mais hormis A.CAP 2000, et dans une certaine mesure l'accord sur la GPEC des industries pharmaceutiques, les procédures et les outils spécifiques à cette deuxième sphère n'ont pas jusqu'à ce jour fait l'objet de formalisation au niveau national.

L'étude des accords nationaux les plus ouverts à une logique de compétences (A.CAP 2000, pharmacie, assurances) suggère ainsi une nette distinction, mais également une complémentarité entre critères classants et logique de compétences. La seconde n'est pas indispensable aux premiers. Elle vient les compléter à un niveau qui n'est pas nécessairement intersectoriel, mais adapté aux contraintes et aux exigences de travail spécifiques à un secteur. Une logique de compétences, en revanche, n'est pas envisageable sans un système souple de gestion des classifications, du type critères classants, sur lequel elle puisse prendre appui. Dans cette hypothèse, les critères classants seraient un point d'ancrage permettant de convertir les compétences validées en gratifications sociales et financières, selon des méthodes objectivées et éprouvées. Toute la difficulté réside dès lors dans l'évaluation et la validation des compétences des personnes, laissées aux soins des entreprises par les accords nationaux.

Lorsqu'ils ne sont pas muets sur la compétence, les accords nationaux sont en effet des accords-cadres garantissant aux entreprises une importante latitude de mise en œuvre. Ils ne définissent pas de nouveaux droits collectifs, mais ouvrent dans les meilleurs des cas *« un droit d'accès individuel au respect d'une procédure »* (BESUCCO et TALLARD, 1999, p. 123). Encore faut-il que les salariés et leurs représentants soient en mesure de se saisir de ce droit et d'en faire usage au sein des entreprises, ce qui ne va pas de soi dans les cas étudiés, y compris dans les industries pharmaceutiques. Seule, Sollac, dans la sidérurgie, fait figure d'exception.

La formalisation des compétences en entreprises

Plusieurs étapes sont à distinguer dans la mise en œuvre des logiques de compétences en entreprises. La première consiste en l'inventaire (identification et description) des fonctions ou emplois et en leur classification selon les critères prévus par les accords nationaux, avec la constitution éventuelle d'un référentiel consultable par tous les membres de l'entreprise. La seconde étape est celle du positionnement individuel de chaque salarié dans la classification ainsi obtenue. Enfin, la troisième étape est celle de l'évolution, dans le temps, de la classification des emplois et du positionnement des salariés. Autant la première étape s'avère relativement bien structurée par les accords nationaux à critères classants, autant les deux suivantes sont davantage déterminées par les politiques d'entreprises, l'employeur étant maître de la gestion individuelle des ressources humaines. Il est de ce point de vue significatif qu'aucun accord d'application des critères classants n'ait été signé dans les entreprises où les établissements étudiés, y compris d'ailleurs dans les cas où direction et délégués syndicaux ont coopéré dans la définition d'outils de mise en œuvre. Dans les situations les plus favorables, cette coopération s'est développée au sein de commissions paritaires d'application, dont les propositions ont ensuite été validées par la direction. Lorsqu'il existe au sein de l'entreprise, le dialogue social en matière de compétences relève d'une culture de la délibération plus que de la négociation. Là où la négociation renvoie à un marchandage sur la base d'intérêts constitués dans un cadre cognitif préétabli, la délibération renverrait davantage à la construction collective de ce cadre cognitif et à la recherche d'un intérêt commun en vue d'une coordination de l'action (DIDRY, 1999).

L'inventaire des emplois et leur classification

Cette phase est celle de l'identification des qualifications et des savoir-faire requis par l'entreprise, indépendamment des personnes susceptibles de les exercer. Elle se décompose en une succession

d'opérations : l'inventaire des emplois, leur description, leur analyse (rédaction de fiches emplois-types et constitution d'un référentiel), enfin la définition d'un outil de pesée des emplois à partir des critères de branche [6]. La plupart des entreprises ont suivi ce déroulement, même lorsqu'il n'était pas formellement prescrit par les accords nationaux. D'importantes disparités existent toutefois quant aux intervenants, aux outils utilisés et à l'accessibilité des données produites à ces différents stades.

Les intervenants

Ces diverses opérations sont généralement effectuées par la direction des ressources humaines, assistée par l'encadrement (le plus souvent le hiérarchique n+1) pour l'inventaire et la description des emplois, et de consultants externes pour la définition de l'outil de pesée [7]. Seulement dans le cas de Sollac (sidérurgie) et des trois entreprises pharmaceutiques, les salariés et leurs représentants ont été associés à l'une ou plusieurs de ces opérations. L'intervention des salariés consiste toujours en la description de leurs activités. Celle des délégués syndicaux peut se situer à ce niveau ou à celui de l'élaboration de l'outil de pesée. Ce dernier cas de figure n'a été rencontré qu'une seule fois, dans une entreprise pharmaceutique où la construction paritaire de l'outil de pesée a permis de limiter le rôle prépondérant joué ailleurs par la hiérarchie dans la mise en œuvre des critères classants. Le succès de cette expérience a été souligné aussi bien par le DRH que les délégués syndicaux et confirmé par le faible nombre de recours déposés.

Au vu de l'ensemble des monographies réalisées, la participation des salariés et de leurs représentants à cette première phase d'inventaire et de classification des emplois est une condition importante du succès de la mise en place des critères classants ou d'une logique de compétences. Pour l'ingénieur des ressources humaines rencontré à Sollac, l'implication des salariés dans la description de leur activité a largement contribué à la réussite de l'ensemble de l'opération. Une telle implication est censée avoir au moins deux vertus : elle doit offrir au salarié la possibilité de se situer dans l'organisation du travail, en l'associant de manière active à l'élaboration du dispositif et doit lui apporter des facilités, même limitées, pour mieux se l'approprier ou le contester.

Les délégués syndicaux jouent ici un rôle important en tant que relais dans l'appropriation ou la contestation du nouveau dispositif. Ils sont associés au processus par le biais de commissions paritaires d'application ou de recours. Les commissions d'application sont toujours de nature consultative, mais leurs propositions sont plus ou moins prises en considération selon les entreprises. Sur ce point encore, les entreprises pharmaceutiques et Sollac (sidérurgie) se distinguent des autres, à travers la prise en compte effective du travail des commissions. Dans de nombreuses entreprises, du reste, ces commissions, et donc cette participation des délégués syndicaux, sont inexistantes. C'est toujours le cas lorsque les accords nationaux n'imposent pas l'instauration de telles commissions (agro-alimentaires et métallurgie hors sidérurgie). Mais si le degré d'implication des commissions est tributaire du bon vouloir de la direction, il peut dépendre également des dispositions des délégués syndicaux. Certains considèrent en effet qu'ils n'ont pas à participer aux opérations de classification et que leur rôle doit se limiter au contrôle ou à la contestation.

L'effet structurant des accord nationaux

On constate, à ce premier stade, une grande conformité des pratiques d'entreprises aux accords nationaux. Lorsqu'elles s'en écartent, c'est pour décliner les critères proposés selon leur propre contexte d'organisation du travail. Dans un seul cas, sur les douze étudiés, cette déclinaison a été poussée aux limites de la compatibilité avec les accords conventionnels. Il s'agit d'une entreprise agro-alimentaire dont la direction a opté pour une interprétation restrictive du critère « contacts extérieurs » en l'appliquant aux seuls postes de cadres et de directeurs d'établissements, alors que tous les salariés sont dans cette entreprise amenés à avoir des contacts avec les clients.

Chaque accord de branche prévoit une commission nationale de recours en cas de litiges sur la méthode de classification. Seuls deux recours nationaux ont été recensés pour les douze entreprises étudiées. Que les entreprises se conforment dans leur grande majorité aux dispositions prévues par les accords nationaux n'est pas vraiment surprenant, que leurs initiatives dépassent rarement le cadre prescrit, en particulier lorsque celui-ci est susceptible d'enrichissements conséquents, est une conclusion moins attendue. On aurait pu imaginer qu'en résonance avec le discours du MEDEF sur la logique de compétences comme nouveau fondement du dialogue social, certaines entreprises s'enhardissent sur cette voie et dépassent les prescriptions souvent minimalistes des accords nationaux. À l'exception de Sollac (sidérurgie) et de la pharmacie, qui disposent

6. Il s'agit d'une échelle de niveau ou d'une grille de cotation permettant de positionner dans un premier temps l'emploi par rapport à chacun des critères et, dans un deuxième temps, un emploi par rapport à l'autre au regard du score obtenu pour l'ensemble des critères.

7. Il conviendrait d'étudier de manière plus approfondie l'intervention de ce tiers, le consultant, dans la mise en œuvre des logiques de compétences en entreprises.

précisément d'accords nationaux relativement solides en la matière, ce n'est pas le cas. Probablement est-il trop tôt pour en tirer des conclusions car de nombreuses entreprises ne sont qu'au début d'une réflexion sur les compétences. Ce constat souligne néanmoins l'importance du rôle de cadrage des accords de branche. Si les critères classants ont induit *« le passage pour les branches d'un rôle de normalisation à un rôle d'accompagnement, voir d'encadrement, des pratiques de classification et de gestion des évolutions professionnelles des entreprises »* (BESUCCO-BERTIN, KLARSFELD, QUINTERO, 1998, p. 28), toute la difficulté réside dès lors dans le dosage et les moyens de cet encadrement. Ainsi dans la métallurgie (hors sidérurgie), les délégués syndicaux déplorent l'absence d'orientations-cadres nationales susceptibles de les aider à appréhender les politiques de compétence (souvent limitées du reste à une exigence fonctionnelle de polyvalence) développées par de nombreuses entreprises.

L'évaluation des personnes : un enjeu central

Le positionnement individuel des salariés est un moment particulièrement problématique. Il reflète la logique d'individualisation qui caractérise les critères classants et la logique de compétences. Ce faisant, il cristallise l'ensemble des tensions relatives au déplacement de l'évaluation et du classement des salariés de la branche vers l'entreprise, tel qu'il a été induit par les critères classants. Le malaise qu'il suscite chez certains délégués syndicaux est symptomatique de la difficulté du syndicat en tant qu'organisation collective à se positionner sur ce terrain.

Cette étape d'évaluation des personnes, c'est-à-dire de leur travail réel et de leurs compétences au regard du travail prescrit, pose de nombreux problèmes dans les entreprises. Le fait qu'elle fasse l'objet d'une moindre codification dans les accords nationaux, n'y est sans doute pas étranger. Contrairement à l'étape précédente, les critères permettant de positionner les personnes sur les emplois ou les fonctions selon différents niveaux ou degrés sont laissés à l'appréciation des entreprises par l'ensemble des accords. L'employeur garde dans tous les cas la maîtrise du processus d'évaluation des personnes, comme l'a rappelé la Commission professionnelle des assurances en réponse au recours déposé par les organisations syndicales du GAN.

Le hiérarchique n+1 : pivot du processus d'évaluation

De nombreuses monographies d'entreprises révèlent le manque de transparence du processus d'évaluation. Les délégués syndicaux n'interviennent pas à ce stade, sauf en cas de recours des salariés. Cette distribution des rôles semble d'ailleurs faire l'objet d'un consensus entre les directions et les organisations syndicales qui ne souhaitent pas s'engager sur cette voie du jugement des personnes. Le hiérarchique n+1 en est en règle générale l'acteur clé. Ce rôle pivot de l'encadrement ne va pourtant pas de soi. Ses membres sont bien souvent mal préparés et mal outillés pour assumer cette nouvelle fonction d'évaluateur. Avec les critères classants, davantage encore dans une logique de compétences, les hiérarchiques n+1 deviennent des acteurs incontournables de la politique des ressources humaines des entreprises. Ce choix de responsabilisation des supérieurs hiérarchique est celui de la proximité de l'évaluateur. Il vise à assurer les conditions d'un jugement mieux informé et plus transparent, mais il n'est pas sans soulever des résistances au sein du personnel d'encadrement lui-même. À l'exception de Sollac et d'une entreprise agro-alimentaire, ce personnel n'a, dans notre échantillon, bénéficié d'aucune formation particulière.

Les outils d'évaluation

Différents cas de figure sont ensuite à distinguer selon le degré de formalisation de la procédure d'évaluation. Là où cette procédure est la plus développée, la direction définit une grille avec des critères d'évaluation, à remplir par le hiérarchique au cours d'un entretien individuel obligatoire avec chacun de ses subordonnés. Si un tel cadrage de la procédure d'évaluation paraît nécessaire et aller de soi, il constitue en réalité un scénario maximaliste rencontré dans quelques entreprises seulement. L'ensemble des ingrédients se trouve rarement réuni : ou bien le hiérarchique peut se passer d'entretien d'évaluation, ou bien aucun outil d'évaluation n'est proposé. Certaines entreprises cumulent les deux handicaps. C'est le cas de l'une des entreprises pharmaceutiques, où le manque d'outils de formalisation, associé à l'absence de formation du personnel d'encadrement, aurait provoqué, selon un délégué syndical, *« une véritable dérive de l'opération dans cette phase d'évaluation et de positionnement des personnes »*. Cet exemple illustre combien *« les compétences n'existent pas indépendamment des pratiques d'évaluation qui cherchent à les déterminer »* (LE BOTERF, 1998, p. 144). Il plaide en faveur de la définition d'outils permettant d'encadrer ces pratiques et d'assurer une certaine standardisation, non pas du jugement, mais de la démarche et des critères du jugement (THÉVENOT, 1997).

L'évaluation, ainsi faite dans une relation de proximité avec le salarié, doit ensuite être validée par le chef du personnel et, selon les cas, à un stade intermédiaire par le hiérarchique n+2 ; cet échelon supplémentaire de validation vise à prémunir le salarié contre un supérieur de mauvaise foi ou mal disposé à son égard. Le fait que l'évaluateur fasse en règle générale lui aussi l'objet d'une procédure d'évaluation par son propre supérieur est censé constituer

un autre garde-fou contre les dérapages. Si le salarié se sent malgré tout victime d'une injustice, il a la possibilité de déposer un recours, traité selon les cas par la Direction des ressources humaines ou par une commission paritaire d'entreprise. Les entreprises agro-alimentaires sont les seules à afficher un nombre important de recours individuels. Ailleurs, leur nombre a été négligeable [8].

Mais ce positionnement des personnes tel qu'il résulte de la mise en œuvre des critères classants ne rime pas nécessairement avec une logique de compétences. Le passage par l'évaluation qu'il implique cristallise toutefois de manière exemplaire un ensemble de problèmes qui viennent immanquablement se poser dès lors que l'on cherche à raisonner en termes de compétences. Il soulève en particulier la question de la normalisation de l'évaluation de la qualité des personnes et de la définition de règles ou d'outils collectifs permettant de traiter, selon des principes de justice et d'équité, la pluralité des cas individuels.

Le vécu des classifications ou l'introuvable dynamique de compétences

Les deux étapes précédentes tendent à produire une classification, c'est-à-dire un état de la division du travail dans une entreprise à un moment donné. À ce titre, elles sont éventuellement les lieux de l'enregistrement ou de la stabilisation des fruits d'une logique de compétences, mais pas de son déploiement. C'est dans une troisième étape, envisageant les possibilités d'évolution des personnes dans la classification, que peut être appréciée l'existence d'une logique, au sens de dynamique, de compétences dans les entreprises.

Mais le tour d'horizon des entreprises visitées n'est guère encourageant. Sauf là où existe un accord national spécifique sur la compétence, c'est-à-dire dans la sidérurgie, la quête d'une dynamique effective de compétences reste vaine. Même dans la pharmacie où les conditions semblent pourtant propices à l'épanouissement d'une telle dynamique, si l'on se réfère aux deux accords sur la GPEC et la formation, les entreprises étudiées ne parviennent pas à franchir le cap de la dynamique de compétences. Ces deux derniers accords ne sont tout simplement pas appliqués. Pour quelles raisons? À l'instar des directions, la plupart des délégués syndicaux disent avoir été tributaires de contraintes de calendrier, liées notamment à l'application des 35 heures. Faut-il dès lors en conclure à un simple différé et écarter l'hypothèse d'une réticence à s'engager sur cette voie?

Sans apporter réponse à la question précédente, il convient de noter que l'expression « Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences » (GPEC) est plutôt malheureuse et chargée. Elle est en effet associée, aussi bien du côté des directions que des salariés, à une politique de réduction des effectifs et à des plans sociaux. Par la suspicion et les résistances qu'elle éveille, elle compromet l'adhésion à une dynamique de compétence avant même son déploiement.

Dans les sociétés d'assurances, on ne constate pas non plus d'articulation construite et systématique entre critères classants et dynamique de compétence. Dans les entreprises agro-alimentaires de l'échantillon, la question ne se pose même pas, alors que dans la métallurgie la situation paraît plus contrastée. Le développement d'une logique de compétences y est effectivement à l'ordre du jour en relation avec la réorganisation du travail dans le cadre d'équipes autonomes de production. Mais les voies sur lesquelles se sont engagées les deux entreprises étudiées (hors sidérurgie) divergent. Dans l'une, les compétences sont construites de manière unilatérale par l'employeur selon les besoins de l'entreprise, sans qu'existent des modalités régissant leur prise en compte dans les classifications, les rémunérations et les carrières pour les salariés. Dans l'autre en revanche, la mise en place d'équipes autonomes est accompagnée d'une réflexion sur le développement d'outils permettant de valoriser les compétences pour le salarié. Mais l'issue de cette réflexion restait ouverte à la date des entretiens. Ces exemples suggèrent combien la nature des relations entre organisations syndicales et direction, caractérisées par le conflit dans la première entreprise et la recherche de la discussion dans la seconde, doit également être prise en compte.

Comme pour l'étape précédente, l'encadrement est amené à jouer un rôle clé dans le déploiement d'une dynamique de compétences, une fois les critères de classification établis. L'accord A.CAP 2000 souligne ce point en précisant que la logique compétence impose *« une conception adaptée de la fonction d'encadrement »* (titre II). L'étude de sa mise en œuvre à Sollac révèle par ailleurs l'importance des outils proposés au personnel d'encadrement, afin de l'assister dans la conduite de sa nouvelle mission. Ce personnel bénéficie d'abord d'une formation, régulièrement actualisée, à la conduite des entretiens professionnels. Il intervient en effet sur la base d'un entretien proposé à chaque salarié au moins tous les deux ans. Cet entretien a vocation de bilan, d'évaluation, mais également de définition des objectifs (en termes de formation, de carrière, d'activités...). Un référentiel des emplois-types, une fiche d'entretien professionnel et un carnet nominatif d'acquisition des savoir-faire sont utilisés dans un souci de transparence et de standardisation de la procédure. Le carnet d'acquisition des savoir-faire, qui accompagne chaque salarié

8. Ce qui ne signifie pas pour autant que tous les salariés se soient montrés satisfaits de leur positionnement. Il conviendrait ici de se pencher de manière plus approfondie sur les conditions internes de formulation des recours propres à chaque entreprise.

au cours de sa carrière et permet de constituer une mémoire de sa trajectoire, est un élément important du dispositif compétences. Le salarié dispose d'un droit de recours relatif à l'entretien professionnel, soit auprès du hiérarchique $n+2$, soit, en cas de non respect de la procédure, auprès d'une commission paritaire de recours instaurée à cet effet.

Rechercher la dynamique de compétences dans le vécu des classifications revient à toucher le point sensible, sinon le point aveugle, de la plupart des pratiques d'entreprises. Sensible parce qu'il pose le problème de l'accès à la qualification et d'une prise en compte des compétences qui soit valorisante pour le salarié. Aveugle parce qu'à l'exception de Sollac, il est le plus souvent éludé par les entreprises. Dans la mesure où la logique de compétences est associée par les employeurs à l'exigence de responsabilisation du salarié quant à sa carrière et à sa formation, il importe pourtant que ce dernier dispose des outils lui permettant d'assumer une telle responsabilité. Or force est de constater qu'ici le bât blesse. La formalisation de parcours de professionnalisation pour les différents emplois recensés au sein de l'entreprise, notifiant les compétences requises et la manière de les acquérir, est un exemple d'outil. Sans ce type de dispositif et sans garanties de réelles possibilités d'évolution et de mobilité, la logique de compétences est réduite à néant pour le salarié et devient une terminologie écran permettant de justifier des pratiques managériales d'individualisation et de mise en compétition des personnes. C'est le scénario qui semble prévaloir aujourd'hui : la compétence est d'abord et avant tout un outil de management.

Logiques de compétences et cadrage collectif

La logique de compétences est irrémédiablement porteuse d'une individualisation du traitement des salariés. En suscitant un déplacement de l'évaluation des capacités des personnes, d'instances collectives, telles que la branche ou les pouvoirs publics, vers les entreprises, elle contribue par ailleurs à renforcer les prérogatives de l'employeur en matière de gestion des ressources humaines. Les enquêtes menées montrent combien l'action syndicale, accoutumée à défendre des causes collectives, connaît des difficultés sur ce dossier. Différents types de difficultés semblent se conjuguer. Les unes tiennent à la spécificité de la logique compétences. Certains délégués syndicaux craignent en effet que le traitement individuel qui la caractérise ne conduise les organisations syndicales dans les impasses du clientélisme. D'autres considèrent qu'ils n'ont pas à intervenir dans un domaine perçu comme celui de l'employeur. Le second type de difficultés découle de la prérogative des employeurs en matière de gestion des ressources humaines. En l'absence de prescriptions de branches assurant les conditions de possibilité d'une participation des salariés et de leurs représentants, leur association au processus dépend du bon vouloir de la direction. Pour cette raison, l'entreprise n'est pas forcément le lieu adéquat pour apporter des réponses collectives au défi de la compétence, tout du moins lorsque ses pratiques ne relèvent pas d'un cadrage collectif plus large.

De l'individualisation à la sécurisation des trajectoires

Le déploiement d'une logique de compétences peut, selon les employeurs, répondre à divers objectifs. Pour certains, il s'agit de se mettre en conformité avec l'accord de branche. Pour d'autres, et c'est particulièrement le cas dans la métallurgie, une telle logique permet de créer les conditions de la polyvalence des salariés, exigée par de nouvelles organisations du travail. Pour d'autres encore, la compétence est un outil de la politique salariale, ou un instrument de communication de la direction. La valorisation des savoir-faire des personnes est, dans la plupart des cas, loin de constituer l'objectif premier.

Cette évocation indicative de motifs suggère la diversité des acceptions de la notion de compétence d'une entreprise à l'autre, voire d'un établissement à un autre. En fonction de l'instrumentation qu'en fait la direction, elle peut produire des effets fort variables, sous couvert toutefois d'une constante : celle de l'individualisation du traitement des salariés. Quelle que soit sa déclinaison, la compétence constitue pour l'employeur, au titre de ce principe d'individualisation, un mode de gestion de l'incertitude et un important levier de flexibilisation du travail. Jusque là, le tableau ne semble guère favorable au salarié (DUGUÉ, 1994). Pourtant, la compétence peut avoir vocation à être également un instrument de gestion de l'incertitude pour le salarié, lorsqu'elle se conjugue avec des dispositifs de formation et de validation des savoir-faire acquis. Mais là, le chemin à parcourir demeure important, même si certaines entreprises comme Sollac ont ouvert la voie.

Les monographies d'entreprises ont révélé à quel point la simple inscription de la compétence dans les classifications était insuffisante. Afin de devenir opératoire pour les salariés et ne pas se réduire à un principe d'individualisation instrumenté de manière unilatérale par l'employeur, la logique de compétences doit être associée à une réelle politique de formation et de gestion des carrières. Elle peut dès lors devenir un véritable instrument de sécurisation des trajectoires des salariés [9]. L'entreprise à elle seule ne

9. Sur cette notion de sécurisation des trajectoires, voir SUPIOT, 1999.

peut toutefois créer l'ensemble des conditions nécessaires à une telle sécurisation. Il importe également que soient produites à un niveau plus général, au-delà des procédures internes de validation des compétences, des normes de certification, susceptibles d'assurer leur transférabilité d'une entreprise à l'autre.

Le cadrage collectif pourrait dans une telle optique s'attacher à produire les conditions de déclinaison de la compétence non seulement sur le mode de la gestion de l'aléa économique, mais également sur celui de la sécurisation des trajectoires individuelles. Il ne serait question ici ni de cogestion, ni de position de retrait des organisations syndicales, pour reprendre l'alternative rejetée par certains délégués syndicaux, mais de production de garanties collectives permettant d'encadrer des pratiques individualisantes. Il s'agirait en d'autres termes de créer les conditions de mise en équivalence de ces pratiques, afin qu'elles ne deviennent pas discriminantes.

Conditions et formes de l'action collective

Bien que les critères classants et la logique de compétences prennent corps au sein de l'entreprise, au plus près des réalités du travail, celle-ci ne constitue pas nécessairement le niveau d'action collective le plus pertinent. Certes, comme nous l'avons relevé, les délégués syndicaux ont un rôle important à jouer dans l'appropriation ou la contestation du système et des décisions. Mais en l'absence de prescriptions de branche, ils restent en général cantonnés par les employeurs à un rôle d'information des salariés, éventuellement de traitement des recours [10]. Pour cette raison, la tension dont la logique de compétences est porteuse pour le salarié ne peut bien souvent être traitée à la seule échelle de l'entreprise. Le développement d'accords-cadres plus généraux apparaît ici comme un élément important, d'une part afin de créer les conditions de possibilité de l'intervention des représentants des salariés dans les entreprises, d'autre part afin de prescrire des éléments de procédure qui s'appliqueront de manière uniforme à l'ensemble des salariés [11].

L'accord A.CAP 2000 en est une illustration. Le cadrage des pratiques d'entreprise, par la définition de procédures au niveau de la branche, s'y révèle un atout effectivement essentiel, mais cependant insuffisant. Les disparités d'application de l'accord dans les entreprises sidérurgiques mettent en relief le rôle central de la culture d'entreprise, de la nature des rapports et des dispositions à la coopération entre la direction, le personnel d'encadrement et les représentants des salariés. Au cadrage initial de la procédure par des instances collectives externes, s'ajoute en effet, au titre des ingrédients du succès, la bonne volonté, voire le volontarisme, de ceux qui au quotidien sont appelés à ajuster leurs actions les uns par rapport aux autres en vue d'une action productive commune.

En apportant aux employeurs et aux représentants des salariés les outils élémentaires pour se saisir du dossier, le cadrage de branche peut d'ailleurs favoriser des relations de coopération, là où le climat n'y semblait guère propice. En dotant les uns et les autres de points de repères, il contribue à l'appropriation de la question de la compétence par les partenaires sociaux. Il peut les aider à développer la familiarité nécessaire afin de produire, éventuellement dans un second temps, en fonction des spécificités de l'entreprise, leur propres outils de formalisation. C'est le sens de l'expression « cadrage initial » qui nous a été suggérée par l'étude du cas Sollac, où la formalisation de la compétence fait ensuite l'objet, à l'intérieur de l'entreprise, d'une exploration et d'un apprentissage collectifs associant de manière décentralisée représentants de la direction et des salariés.

Le problème du cadrage collectif se pose également à la sortie du processus de développement des compétences, mais en d'autres termes. Il soulève la question des garanties collectives susceptibles d'être apportées à la prise en compte, dans les classifications, les rémunérations et les carrières, des savoir-faire acquis par le salarié. Afin d'assurer leur transférabilité et leur reconnaissance à l'extérieur de l'entreprise, il semble là aussi nécessaire d'en créer les conditions à un autre niveau que celui de l'entreprise, définissant les modalités de transférabilité des savoir acquis, désignant des instances de recours pour les salariés, etc.

***

En guise de conclusion, un triple constat s'impose. Premièrement, l'efficacité du cadrage collectif de la gestion des compétences à l'intérieur de l'entreprise est, en règle générale, proportionnelle à la qualité des garanties collectives produites à l'extérieur de l'entreprise. Plus ces dernières sont faibles, moins la compétence fait l'objet de procédures d'identification et de validation sur lesquelles les salariés peuvent s'appuyer dans la gestion de leur carrière et la formulation d'éventuels recours. Deuxièmement, lorsque ce cadrage collectif existe, il prend la forme, au sein de l'entreprise, de la délibération plutôt que de la

10. Sans parler des petites entreprises sans représentation syndicale qui n'ont pas été étudiées dans le cadre de cette enquête.

11. Nous avons par exemple relevé au cours de nos enquêtes les outils suivants de formalisation des compétences : référentiels des emplois et des compétences, parcours de professionnalisation (indiquant les ponts envisageables entre différents emplois et la formation ou les savoir-faire requis), entretiens professionnels périodiques (de bilan, d'évaluation et d'objectifs) ayant une valeur d'engagement mutuel pour les signataires (le salarié et un membre de la hiérarchie engageant la direction), fiches d'entretien professionnel, carnet d'acquisition des savoir-faire suivant le salarié au cours de sa carrière, commissions de suivi et de recours.

négociation, faisant des compétences et du développement d'outils de formalisation l'objet d'un apprentissage collectif. Troisièmement, afin que la logique de compétences ne soit pas un simple outil patronal de gestion de l'aléa économique, mais devienne également un moyen de sécurisation des trajectoires individuelles, il importe qu'elle soit associée à des dispositifs de formation, de validation et de certification des acquis. La dynamique de compétences se caractérise ainsi par une double exigence : la nécessité d'un instrument souple de gestion des classifications du type critères classants, susceptible de prendre en compte les savoir-faire des personnes et leur évolution, mais également la nécessité de moyens, tels que la formation et sa validation, à même de garantir ces possibilités d'évolution. Le déploiement d'une logique de compétences sécurisante à la fois pour l'entreprise et les salariés se situe donc dans un jeu complexe entre différents niveaux de régulations et différentes acceptions du dialogue social, entre négociation et délibération, mais ne saurait se cantonner au strict niveau de l'entreprise. ■

Bibliographie

BESUCCO-BERTIN N., KLARSFELD A., QUINTERO N., *L'institution d'une logique compétence dans l'industrie pharmaceutique : un enjeu de redéfinition du lien branche-entreprises*, Céreq, Document n° 140, Série Observatoire, 1998.

BESUCCO N, TALLARD M., « L'encadrement collectif de la gestion des compétences : un nouvel enjeu pour la négociation de branche », *Sociologie du travail*, 2, pp. 123-142, 1999.

CFDT. *Guide sur la qualification*, Paris, juin 1995.

Commission européenne, *Livre Blanc sur l'éducation et la formation. Enseigner et apprendre. Vers la société cognitive*, Luxembourg, Office des publications officielles des Communautés européennes, 1995.

DIDRY C., « Négociation et délibération », Intervention à la rencontre « Territoires, dialogue social et actions européennes en faveur de l'emploi », Paris, IDHE/ENS Cachan, juillet 1999.

DONNADIEU G., DENIMAL P., *Classification, qualification. De l'évolution des emplois à la gestion des compétences*. Paris, Éd. Liaisons, 1993.

« Du diplôme à la formation tout au long de la vie », *Le Monde*, Cahier Initiatives, p. II, 06.01.1999.

DUGUÉ E., « La gestion des compétences : les savoirs dévalués, le pouvoir occulté », *Sociologie du travail*, 3, pp. 273-292, 1994.

EYRAUD F., JOBERT A., ROSENBLATT P., TALLARD M., *Les classifications dans l'entreprise : production des hiérarchies professionnelles et salariales.* Paris, La Documentation française, 1989.

FAIRISE A., LAURENT G., « Compétences. Un débat qui pourrait être fructueux demain », *Entreprises & Carrières*, n° 450, 6-12 octobre 1998.

FEUTRIE M., VERDIER E., « Entreprises et formations qualifiantes : une construction sociale inachevée », *Sociologie du travail*, 4, pp. 469-492, 1993.

LE BOTERF G., « Évaluer les compétences. Quels jugements? Quels critères? Quelles instances? », *Education permanente*, n° 135, février 1998, pp. 143-151.

LICHTENBERGER Y., « La compétence comme prise de responsabilité », Intervention au séminaire ETMT, Dijon, 2-3 octobre 1997, 17 p.

LICHTENBERGER Y., « Des échanges informels et fructueux », *Travail & Changement*, avril 1999, pp. 8-10.

Observatoire des relations professionnelles et de l'innovation sociale. *La mise en œuvre des grilles de classification à critères classants : de la branche aux entreprises. Enjeux, déterminants du choix et dispositifs d'accompagnement*, Paris, Rapport d'Étude, 1995.

MAGGI-GERMAIN N., « À propos de l'individualisation de la formation professionnelle continue », *Droit social*, n° 7/8, juillet-août 1999, pp. 692-699.

MEDEF, *Objectif compétences*, Journées internationales de la formation. Deauville. Fiche glossaire, 1998.

TANGUY L., « Définitions et usages de la notion de compétence », *in* Alain Supiot (éd.), *Le travail en perspectives*, Paris, LGDJ (Droit et société), 1998, pp. 545-562.

SALAIS R., STORPER M., *Les mondes de production. Enquête sur l'identité économique de la France*, Paris, Éd. EHESS, 1993.

SCHWARTZ Y., « De la qualification à la compétence », *Flash Formation Continue*, n° 339, pp. 10-16, 15 février 1992.

SUPIOT A. (dir.), *Au-delà de l'emploi. Transformations du travail et devenir du droit du travail en Europe*, Rapport pour la Commission européenne, Paris, Flammarion, 1999.

THÉVENOT L., « Le savoir au travail. Attribution et distribution des compétences selon les régimes pragmatiques », *in* Bénédicte Reynaud, *Les limites de la rationalité*, t. 2 : *Les figures du collectif*, Paris, La Découverte, pp. 298-321, 1997.

WILLEMS J.-P., *Les accords de classification et leurs évolutions : approche juridique.* Université des sciences sociales de Toulouse – UT1, mémoire de DEA de droit privé, 1995.

WILLEMS J.-P., « Le droit du travail à l'épreuve de la compétence », *Actualité de la formation permanente*, n° 145, pp. 30-35, novembre-décembre 1996.

ZARIFIAN P., *Objectif compétences*, Paris, Éd. Liaisons, 1999.

L'efficacité des grilles de classification : *un bilan mitigé*

Christine Gavini (*)

La classification des emplois représente un enjeu traditionnel important de la négociation collective de branche. Le rôle régulateur et normatif de cette négociation est d'autant plus important dans les petites et moyennes entreprises que celles-ci sont moins outillées dans le domaine de la gestion des ressources humaines. Si en matière de salaires, l'employeur garde la possibilité d'améliorer les minima fixés par les grilles, le respect des grilles de classification devrait faciliter la gestion des carrières et la mobilité professionnelle dans les secteurs concernés. Or, les pratiques de sous-classement systématique et l'incapacité des grilles, mêmes rénovées, à prendre en considération la polyvalence fréquente dans les PME, participent de l'ineffectivité des grilles de branche. Christine Gavini constate ainsi que dans certaines industries de main-d'œuvre traditionnelles, les entreprises mettent en œuvre des politiques unilatéralement définies, qui ignorent ou contournent les règles négociées, ou bien encore tentent, par des démarches individuelles et tâtonnantes, certaines adaptations de la gestion de leurs ressources humaines. Un tel bilan, préoccupant, pose la question de l'effectivité des normes négociées au niveau de la branche dans les petites et moyennes entreprises, particulièrement là où n'existe aucune représentation du personnel, et de l'opportunité d'une politique de suivi ou de conseil à définir au niveau de la branche.

Les grilles de classification possèdent-elles une réelle efficacité ? La question mérite d'être posée tant le débat, entamé depuis de nombreuses années en France, est aujourd'hui relancé par le développement de nouvelles pratiques d'entreprises. Les grilles de classification professionnelle constituent un outil de gestion des rémunérations et des carrières des salariés. Elles font l'objet d'une négociation entre partenaires sociaux (négociation d'ailleurs obligatoire tous les cinq ans depuis les lois *Auroux*) au niveau des branches, et plus rarement des entreprises. Une conception traditionnelle de la gestion des ressources humaines en fait l'élément central de la détermination du salaire. La signature d'un accord de classification *« a pour objet de fixer le prix des différentes qualités de travail sur un marché interne »* (REYNAUD, 1988). Bien entendu, le salaire ainsi fixé ne correspond pas à un prix de marché mais est déterminé de façon négociée entre les partenaires sociaux. En outre, les grilles de classification fixent un salaire *minimum* correspondant à chaque niveau de qualification des salariés mais laissent une grande liberté de fixation des salaires à l'employeur.

Pourtant, l'effectivité des grilles de classification est très fortement contestée. Plusieurs raisons tendent à rendre inopérant ce mode de détermination des salaires ou de gestion des carrières. La première est bien entendu l'individualisation de la rémunération dont font l'objet de plus en plus de salariés du secteur privé. Loin de s'en tenir aux *minima* fixés par les grilles, les entreprises élaborent de plus en plus souvent des systèmes complexes de rémunération variable en fonction de l'effort du salarié (qui peut être mesuré par les résultats qu'il obtient – chiffres des ventes pour les commerciaux – ou encore par le respect d'un certain nombre d'engagements passés par le salarié lors d'un entretien d'appréciation).

La seconde raison de l'inefficacité proclamée des grilles réside dans la désaffection apparente des partenaires sociaux pour la négociation de branche. Alors que cette dernière apparaissait autrefois comme le pivot de notre système de relations professionnelles, on peut estimer aujourd'hui que des formes nouvelles de négociation la supplantent (GAVINI, 1998). En particulier, on assiste au développement d'une régulation autonome de la part de l'entreprise qui s'émancipe en partie des dispositions conclues au niveau de la branche d'activité. Ces raisons ainsi que d'autres mouvements (tels que la mise en place de formes renouvelées de gestion des emplois reposant sur la compétence et non plus sur une définition stricte de la qualification) expliquent la relative inefficacité des systèmes actuels de classifications. La conception moderne de la gestion des carrières semble donc faire moins de place aux grilles de classification.

Mais ces dernières conservent malgré tout une fonction régulatrice importante pour les secteurs qui échappent en partie à la modernisation de la gestion des ressources humaines. Sans grille en effet, on peut supposer que certaines activités laisseraient à l'employeur une part d'arbitraire inacceptable dans la fixation des salaires : c'est le cas par exemple de l'hôtellerie-restauration ou du nettoyage industriel. Dans d'autres secteurs, comme celui des banques AFB, la relation entre la négociation des *minima* de branche et l'évolution des salaires effectifs était inscrite dans la convention collective régissant

(*) Université d'Orléans et Commissariat Général du Plan, 18, rue de Martignac, 75700 Paris 07 SP.