



L' introduction de la logique compétence à travers la classification des emplois dans l'entreprise

Mathilde Cluzel

► To cite this version:

Mathilde Cluzel. L' introduction de la logique compétence à travers la classification des emplois dans l'entreprise . Gestion et management. 2017. dumas-01707704

HAL Id: dumas-01707704

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-01707704>

Submitted on 15 Mar 2018

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

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



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0 International License



L'introduction de la logique compétence à travers la classification des emplois dans l'entreprise

Présenté par : Mathilde Cluzel

Nom de l'entreprise : Tecumseh Cessieu SAS

Tuteur entreprise : Séverine Champagne

**Tuteur universitaire : Emmanuel Abord de
Chatillon**

**Master 2 Professionnel Formation Initiale
Master 2 Management Stratégique des Ressources
Humaines
2016 - 2017**

L'introduction de la logique compétence à travers la classification des emplois dans l'entreprise



Présenté par : Mathilde Cluzel

Nom de l'entreprise : Tecumseh Cessieu SAS

Tuteur entreprise : Séverine Champagne

**Tuteur universitaire : Emmanuel Abord de
Chatillon**

Avertissement :

Grenoble IAE, au sein de l'Université Grenoble Alpes, n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les mémoires des candidats aux masters en alternance : ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

Tenant compte de la confidentialité des informations ayant trait à telle ou telle entreprise, une éventuelle diffusion relève de la seule responsabilité de l'auteur et ne peut être faite sans son accord.

DECLARATION ANTI-PLAGIAT

Ce travail est le fruit d'un travail personnel et constitue un document original. Je sais que prétendre être l'auteur d'un travail écrit par une autre personne est une pratique sévèrement sanctionnée par la loi.

Je m'engage sur l'honneur à signaler, dans le présent mémoire, et selon les règles habituelles de citation des sources utilisées, les emprunts effectués à la littérature existante et à ne commettre ainsi aucun plagiat.

NOM, PRENOM

CUZEL Nathalie

le 05/09/2017 à GRENOBLE

DATE, SIGNATURE

A handwritten signature in dark ink, appearing to be 'Nathalie Cuzel', written over a horizontal line.

REMERCIEMENTS

La réalisation de ce mémoire a été possible grâce au concours et au soutien de plusieurs personnes à qui je souhaiterais adresser toute ma reconnaissance.

Tout d'abord, j'aimerais remercier ma tutrice de stage, Madame Séverine Champagne qui m'a accueilli au sein de son service et m'a permis de développer mes compétences professionnelles. Je lui adresse toute ma gratitude pour sa patience, sa disponibilité et ses précieux conseils tout au long de mon stage.

Je souhaiterais remercier mon directeur de master et tuteur universitaire Monsieur Emmanuel Abord de Chatillon pour sa disponibilité et ses conseils qui ont contribué à alimenter mes recherches.

Je tiens également à remercier chaleureusement mes collègues Anne-Laure Verpillon et Béatrice Belmond pour leur soutien, leur générosité et leur bonne humeur quotidienne.

Enfin, je remercie l'ensemble des personnes que j'ai pu rencontrer durant mon stage et qui ont contribué à étoffer ma réflexion en m'apportant des éléments précieux. Notamment, à l'ensemble des managers et des opérateurs de Tecumseh Cessieu SAS que j'ai rencontré en entretien et qui m'ont donné beaucoup de leur temps pour me permettre de réaliser mon travail.

MOTS-CLES

Classification des emplois - Logique de poste - Logique compétence - Organisation du travail
Taylorisme - Qualification - Compétence - Management

RESUME

L'organisation du travail a connu des mutations importantes du fait des évolutions des marchés économiques. Aujourd'hui, le patronat souhaite responsabiliser les salariés et les intégrer à la performance de l'entreprise : la volonté des organisations est de renoncer à la logique de poste pour parvenir à la logique compétence. Pour que cette dernière soit complètement introduite dans les organisations, il est indispensable que les entreprises se dotent d'outils cohérents de gestion des ressources humaines : en outre, il leur faut établir une classification des emplois pour valoriser les compétences individuelles.

Ainsi, les systèmes de classification des emplois ont connu d'importantes évolutions pour permettre l'introduction de la logique compétence à travers l'analyse du travail. En théorie, il devait s'établir un lien réciproque entre organisation du travail et classification des emplois. Pourtant, en pratique, la survivance de la logique de poste peut empêcher l'existence d'un tel lien. Pour pallier à cet obstacle et parvenir à introduire la logique compétence, les entreprises vont devoir réaliser un important travail de construction et d'accompagnement de la classification des emplois. D'abord en utilisant des emplois repères et des référentiels de compétence pour assurer une analyse du travail réel. Puis en s'assurant que le management soit impliqué dans l'instauration de la logique compétence et responsable de la gestion des enjeux.

SOMMAIRE

<u>DECLARATION ANTI-PLAGIAT</u>	<u>5</u>
<u>AUTORISATION DE DIFFUSION</u>	<u>6</u>
<u>REMERCIEMENTS</u>	<u>7</u>
<u>MOTS-CLES</u>	<u>7</u>
<u>RESUME</u>	<u>8</u>
<u>SOMMAIRE</u>	<u>9</u>
<u>INTRODUCTION</u>	<u>11</u>

I) LA CLASSIFICATION DES EMPLOIS FACE AUX MUTATIONS DU TRAVAIL : EVOLUTION ET GENESE

A. EVOLUTION DES ORGANISATIONS DU TRAVAIL : L'IMPACT CERTAIN SUR LA RELATION HOMME ET TRAVAIL	13
B. DE LA LOGIQUE DE POSTE A LA LOGIQUE COMPETENCE : LA QUALIFICATION ECARTEE ?	22

II) L'INTRODUCTION PROGRESSIVE DE LA LOGIQUE COMPETENCE A TRAVERS LES GRILLES DE CLASSIFICATIONS DES EMPLOIS

A. LES CLASSIFICATIONS DES EMPLOIS FONDEES SUR LA QUALIFICATION DU POSTE : LES GRILLES PARODI	31
B. L'ACCORD DE LA METALLURGIE DE 1975, UNE STRUCTURE HYBRIDE : LA PRISE EN COMPTE DE LA QUALIFICATION ET DE LA COMPETENCE	34

C. L'ACCORD ACAP 2000 : L'ENTIERE MISE EN ŒUVRE DE LA LOGIQUE COMPETENCE	37
---	-----------

III. L'INTRODUCTION EFFECTIVE DE LA LOGIQUE COMPETENCE A TRAVERS LA CLASSIFICATION DES EMPLOIS DANS L'ENTREPRISE : MYTHE OU REALITE ?-----

A) L'UTILISATION COMPLEXE DE LA GRILLE DE CLASSIFICATION FACE A L'ANALYSE DU TRAVAIL	40
---	-----------

B) LE BOULEVERSEMENT DES CONCEPTIONS SOCIALES DE L'ENTREPRISE, FACTEUR D'INQUIETUDES LIE A LA LOGIQUE COMPETENCE	48
---	-----------

<u>CONCLUSION-----</u>	58
-------------------------------	-----------

<u>ANNEXES -----</u>	60
-----------------------------	-----------

<u>BIBLIOGRAPHIE-----</u>	71
----------------------------------	-----------

<u>TABLE DES ILLUSTRATIONS-----</u>	74
--	-----------

INTRODUCTION

« Classification et compétence : voilà deux termes qui, s'ils relèvent du vocabulaire de la gestion des ressources humaines, paraissent antinomiques. Alors que la classification renvoie aux grilles de postes, à l'organisation prévue ou aux pratiques de négociation collective, la compétence évoque plutôt la personne, l'organisation telle qu'elle fonctionne réellement et la gestion individuelle. » Cette remarque de Christian Defélix, qui s'interroge sur la possibilité de gérer les compétences en utilisant un système de classification, démontre bien le caractère complexe de la relation entre les deux notions.

La classification des emplois renvoie à l'opération consistant à répertorier les différents emplois existants dans l'entreprise, et à les organiser selon un système cohérent de sorte à ce qu'une hiérarchie entre ces emplois apparaisse. Cette hiérarchisation renverra donc, pour chaque emploi, à un niveau donné. L'opération de classification des emplois interroge une multitude d'enjeux, dont l'énumération suivante n'est pas exhaustive : le dialogue social, la politique de rémunération, le management, le recrutement, l'évaluation des emplois, etc... Tout cela montre le caractère délicat que peut revêtir une démarche de classification des emplois dans une entreprise, et l'étendue des aspects ressources humaines qui y seront intégrés.

Notamment, la classification des emplois va permettre à l'entreprise d'analyser les emplois existants en son sein, d'identifier et de reconnaître les compétences mises en œuvre par les salariés. C'est donc un outil relevant de la gestion des compétences dans les entreprises, un enjeu primordial. En effet, les contraintes et les caractéristiques de l'environnement concurrentiel ont beaucoup évolué ces dernières années. Les entreprises doivent s'adapter en permanence, et faire preuve de réactivité. Or, le capital humain est la ressource première qui va leur permettre de relever les nombreux défis auxquels elles sont confrontées, grâce au développement et à l'adaptation des compétences des salariés.

C'est dans le cadre de cette réalité qu'a émergé la logique compétence, évoqué dès les années 1980. La logique compétence est un mode d'organisation du travail et de management qui devraient, selon de nombreux auteurs, être adoptée par les entreprises

afin de responsabiliser les salariés et de les inciter à développer leurs compétences de façon continue. Il s'agit de mettre en place une gestion des ressources humaines individualisée dans les entreprises, grâce à l'identification et la valorisation des compétences de chacun. La classification des emplois est un outil qui doit permettre aux entreprises de réaliser ce travail d'analyse du travail. Or, les systèmes de classification des emplois ont beaucoup évolué en France, afin de s'adapter à l'évolution des organisations du travail. Il est donc opportun de se demander **dans quelle mesure la classification des emplois est devenu un outil de la gestion des ressources humaines opportun à la mise en œuvre de la logique compétence dans les entreprises.**

Pour répondre à cette interrogation, il faut d'abord expliquer les évolutions qu'a connu l'organisation du travail depuis l'avènement du taylorisme, afin de saisir l'importance actuelle de la logique compétence pour les entreprises. En effet, les organisations auraient pris conscience de la nécessité de sortir d'une logique de poste afin d'aller vers une logique compétence (I). Ainsi, les grilles de classification ont été adaptées aux mutations des organisations de travail et les critères d'analyse du travail sur lesquels elles reposaient ont été modifiés. Il semblerait donc qu'aujourd'hui, la classification des emplois est un outil pertinent pour que les entreprises établissent la logique compétence en leur sein, notamment grâce aux grilles à critères classant (II). Il convient toutefois de relativiser le propos en s'intéressant à la mise en œuvre effective de la logique compétence à travers l'accord de branche de la métallurgie, signé en 1975. Ce dernier témoigne de la volonté des entreprises de transformer l'outil de classifications des emplois pour permettre l'introduction de la logique compétence. En s'intéressant à sa mise en œuvre pratique dans l'entreprise, il s'agit de saisir les enjeux terrains qui y sont rattachés et de mettre en exergue toute la complexité du processus de classification des emplois. (III) En effet, l'analyse du travail et la gestion des enjeux sociaux sont des enjeux à considérer absolument.

I) La classification des emplois face aux mutations du travail : évolution et genèse

La classification des emplois permet d'octroyer une valeur à un emploi, afin de positionner celui-ci vis-à-vis des autres de façon à établir une hiérarchie juste et cohérente dans l'entreprise. Face à une telle définition, un premier questionnement vient naturellement à l'esprit : celui de savoir sur quels critères faut-il s'appuyer afin de donner une valeur à un emploi. On imagine bien que selon les critères d'évaluation retenus, la hiérarchie des emplois sera différente.

Apparaît ensuite une seconde interrogation : face aux mutations des emplois et des formes d'organisation des entreprises, les critères d'évaluation retenus à un instant T peuvent-ils survivre dans le temps et permettre la pertinence de la classification des emplois ?

On peut finalement considérer que ces deux questionnements sont liés : on ne peut y répondre en isolant les deux notions que sont organisation du travail et évaluation des emplois. En effet, les différentes formes d'organisation du travail qui se sont succédées à travers le temps impliquent une relation évolutive entre l'Homme et l'emploi.

A. Evolution des organisations du travail : l'impact certain sur la relation Homme et travail

Afin de saisir les enjeux de cette évolution, il est opportun de réaliser une rétrospective sur l'histoire des organisations, qui ont été profondément marquées par le modèle du taylorisme. Il ne s'agit pas de réaliser une analyse dichotomique de l'histoire des organisations, qui correspondrait à un « avant taylorisme » et un « après taylorisme ». Toutefois, on ne peut nier qu'une rupture s'est créée dans l'histoire des organisations et que l'application de ce modèle s'est modifiée. Il faut donc saisir les caractéristiques de cette évolution, en s'intéressant notamment à la relation entre l'Homme et le travail.

1/ Avènement du taylorisme : la déshumanisation du travail

a) Présentation des grands principes du taylorisme

Le XVIII^e siècle marque, en France, un tournant décisif pour l'économie. Le siècle de la Révolution française est celui de la libéralisation économique. Les échanges marchands se multiplient et se détachent de la tutelle royale. En plus de cette libéralisation économique, on retient de cette époque une grande libéralisation idéologique. Entre autres, de grands penseurs économistes font entendre leurs voix. Adam Smith notamment, qui s'intéresse particulièrement à la notion de la division du travail, soutient qu'elle devrait être appliquée dans toutes les organisations. Selon lui, cette division du travail impliquerait de nombreux gains productifs. La division du travail, qui consiste en la parcellisation des tâches de travail nécessaires pour réaliser un produit fini, permet à chaque personne d'être concentrée sur une tâche précise. Le travailleur, qui va répéter les mêmes gestes, va développer une grande dextérité, et par voie de conséquence une rapidité accrue pour réaliser la tâche. (SMITH, P.15-16)

C'est Frederick Winslow Taylor, et son travail sur l'Organisation Scientifique du Travail, qui va faire vivre et approfondir l'idée de division du travail au XIX^e siècle. Le XIX^e siècle voit la révolution industrielle qui s'opère en Grande-Bretagne, puis rapidement en Europe. Des progrès techniques notables ont lieu (la machine à charbon, la machine à vapeur) et on assiste à l'apparition des machines dans les processus de production. Le modèle du taylorisme implique une division du travail à la fois verticale et horizontale.

La division horizontale du travail correspond à la fragmentation du processus de production : les tâches réalisées par les ouvriers sont simples, répétitives et parcellisées. Cette façon de travailler permet d'engendrer d'importants gains de productivité. Ainsi, d'un travail réalisé à la main dans de petites unités de production, on passe aux regroupements de la main d'œuvre dans des usines. La division verticale quant à elle renvoie à la séparation stricte des travaux d'exécution et de conception : le bureau des méthodes, en observant le travail des ouvriers, va définir les procédures que ceux-ci devront suivre à la lettre. (BOYER, p. 166) Les ouvriers n'interviennent nullement dans le processus de conception et ne peuvent sortir du mode opératoire qui est imposé. Le tableau ci-dessous résume parfaitement les caractéristiques du modèle tayloriste.

Tableau 1 : Objectifs et moyens de l'entreprise taylorienne

Les objectifs de l'entreprise taylorienne	Les moyens pour atteindre les objectifs
productivité (efficience)	division du travail
	organisation scientifique du travail
	modes opératoires formalisés
	les temps alloués, le MTM
production de masse, croissance	embauche d'ouvriers sans formation
	mécanisation
	chaîne
	hauts salaires

Figure 1- Objectifs et moyens de l'entreprise taylorienne

b) L'Homme réduit à son poste de travail : la logique de poste

Avec l'arrivée du fordisme au début du XXe siècle, cette division du travail s'accroît encore avec l'apparition des chaînes de production : dans les usines, les ouvriers sont postés sur la chaîne. Ces derniers n'ont plus besoin de se déplacer, les produits sont directement acheminés à eux. Les usines embauchent du personnel non qualifié, sans savoir-faire particuliers. Ford lui-même explique que « *la grande majorité des hommes qui se présentent chez nous n'ont pas de spécialité. Ils apprennent leur métier en quelques heures ou quelques jours.* » (FRIEDMANN, P.197). Toujours à ce sujet, un contremaître affirme : « *Vous pouvez prendre un garçon de ferme : en trois jours, il peut se servir d'une machine aussi bien que moi, qui le fais depuis vingt-sept ans* » (FRIEDMANN, P.196)

Tout cela permet de décrire la nature du travail qui existe dans ces organisations, du fait de la division horizontale : le travail se résume à l'exécution de tâches simples, répétitives, parcellisées. Ainsi, le temps de formation des ouvriers est particulièrement réduit : 79% des opérateurs sont, dans les usines Ford, formés en moins de 8 jours. Erreur Ce qui est demandé à l'opérateur, c'est en fait l'apprentissage et la mise en œuvre stricte d'un mode opératoire relatif à un poste unique. Les tâches sont prescrites et les ouvriers ne peuvent pas s'écarter des modes opératoires définis. De façon générale, les opérateurs ne disposent d'aucune marge de manœuvre dans l'exécution de leurs tâches. La prise d'initiative, l'autonomie dans le travail ne sont pas souhaitées. Rappelons à ce propos la fameuse citation de Frédéric Taylor qui explique que « *On ne demande pas à l'ouvrier de penser* ».

Friedmann, célèbre sociologue, critique cette division des tâches dans les organisations qui selon lui repose sur le fait que « **le travail** –c'est-à-dire ici le travail parcellaire, l'ennui à longueur de temps, le sentiment d'être vulnérable, impuissant- **produit l'homme** ». Dans l'entreprise, les ouvriers sont assimilés à des forces de production, au même titre que les machines : ils sont donc réduits à une « *simple capacité physique* ». A travers cette citation, on comprend bien que les éléments qui caractérisent les organisations de production de l'époque implique une déshumanisation du travail. L'organisation du travail est figée sur ce modèle de poste de travail et l'Homme va disparaître derrière cette notion. L'action de l'Homme se résume au strict suivi des modes opératoires : on en déduit donc une relation rigide et non évolutive entre le travail et l'Homme. C'est cela qu'on appelle la logique de poste.

Si Durkheim, célèbre sociologue, voit dans cette organisation du travail une garantie de la cohésion et de la solidarité dans la société, des voix s'élèvent au fil du temps pour dénoncer la condition ouvrière. Avec l'apparition des chaînes de production et un rythme de travail toujours plus soutenu, on dénonce la déqualification des ouvriers et l'abrutissement de ceux-ci. Notamment, Friedmann rédige un ouvrage « Le travail en miettes », dans lequel il met en garde des effets néfastes que peut avoir une telle organisation du travail. Il plaide pour une mutation des façons de travailler : l'entreprise devrait lutter contre l'ennui de ses travailleurs en repensant les tâches de travail, en favorisant la rotation sur les postes. Cela permettrait aux ouvriers de retrouver une vue d'ensemble de leur travail, et de donner un sens à leur activité (ROT, VATIN, p.30).

Cet appel lancé par Friedmann aux entreprises, qui devraient selon lui promouvoir la polyvalence au sens moderne, ne restera pas totalement vain. Au fil du temps, les organisations ont évolué afin de prendre en compte l'Homme dans le travail, et ont renoncé au fur et à mesure à la logique de poste.

2/ Remise en cause du taylorisme et logique compétence

Comme évoqué précédemment, le taylorisme a suscité de nombreuses critiques au fil du temps. Ce modèle a profondément marqué les organisations et subsiste encore aujourd'hui. L'organisation du travail de grandes entreprises est encore aujourd'hui fondée sur les principes du taylorisme, notamment dans les entreprises industrielles. Toutefois, ces

derniers se sont modifiés et ne sont plus appliqués de la même façon. Les entreprises ont abandonné la logique de poste et se tournent aujourd'hui vers ce qu'on appelle la logique compétence.

a) La logique de poste inadaptée aux exigences du marché moderne

Dans les années 60, l'usine est marquée par l'arrivée du toyotisme. Cette forme d'organisation du travail est novatrice puisqu'elle atténue fortement la division horizontale et verticale prônées par Taylor plusieurs années auparavant. Le contrôle hiérarchique opéré sur les salariés est diminué, et on leur demande une certaine flexibilité dans la réalisation du travail. En effet, les ouvriers sont amenés à réaliser des tâches plus diverses, et à travailler en équipe, notamment en collaboration avec le bureau des méthodes. Le Toyotisme se caractérise par la recherche des 5 zéros : zéro stock, zéro panne, zéro délai, zéro défaut et zéro papier (PASCAL, p.5).

On voit là les prémisses d'un changement de paradigme pour les organisations qui ne peuvent plus axer leur compétitivité uniquement sur le prix de leurs produits. Ainsi, de plus en plus, les entreprises cherchent à se distinguer par la qualité de leur service. Elles doivent optimiser certains aspects de leur organisation tels que les délais de livraison, la qualité totale de leur produit, etc... (GARGNER-MOYER, p.56) Dans cette optique, l'organisation rationnelle et figée des postes ne permet plus de répondre à ces exigences.

Ainsi, l'environnement des organisations a énormément évolué depuis l'apparition du taylorisme dans les organisations. Depuis la fin des années 70, on assiste à l'émergence de nouveaux concepts organisationnels. Par exemple, le toyotisme a permis la mise en place de cercles de qualités dans les entreprises (BEVORT, p.40). Avec l'introduction de cette pratique, la division verticale du travail est atténuée puisque l'opérateur est amené à intervenir dans la conception, la modification des processus de production. On demande aux opérateurs de collaborer avec le bureau des méthodes, et même de mener seul certains projets d'amélioration continue. On constate également que, de façon générale, les organisations ont remédié à la monotonie du travail qu'impliquait l'organisation tayloriste : dans le cadre du toyotisme, la rotation des postes est favorisée et les tâches de travail sont enrichies. (BEVORT, p.39)

Cette évolution du travail dans les organisations découle d'un phénomène global d'adaptation des entreprises face à la modification des conditions de la concurrence. L'internationalisation des échanges, le développement des technologies de l'information et de la communication, la modification de la demande client impliquent que les entreprises adaptent leur mode d'organisation. Ces dernières se doivent d'être souples, flexibles et agiles afin de s'adapter à un marché « à cent à l'heure ». Or, si la logique de poste a été un moyen d'obtenir une importante productivité et d'organiser efficacement la production durant plusieurs années, ce modèle n'est plus adapté aux nouvelles exigences du marché. Le toyotisme doit être évoqué puisqu'il marque les débuts du post-taylorisme : une nouvelle organisation qui permettrait aux entreprises de s'adapter aux nouvelles exigences, à un environnement changeant, tout en adoptant une vision plus humaniste du travail (PESQUEUX, p. 11). La logique de poste est dépassée, et grâce à cela l'Homme retrouve sa place face au travail.

L'entreprise Tecumseh est un exemple parfait de cette évolution. Auparavant, les lignes de production comprenaient un nombre plus important de postes de travail. Les tâches étaient relativement simples et consistaient essentiellement en des opérations de « presse bouton »¹. Le caractère péjoratif de l'expression est lié au fait que ce type de tâche n'implique aucune réflexion de la part de l'opérateur, ce qui entre bien dans l'esprit du taylorisme. Depuis plusieurs années, les postes ont connu un enrichissement des tâches : la plupart des opérateurs exécute une opération de montage comme c'était le cas auparavant, mais ils doivent également réaliser des opérations de contrôle sur le produit afin d'en assurer la qualité. Ils sont souvent amenés, de la même façon, à procéder à l'approvisionnement en pièces de leur poste de travail. Leur polyvalence est plus importante et leur responsabilité accrue.

¹ Expression recueillie au cours de conversations avec plusieurs opérateurs et plusieurs chefs d'équipe.

Au cours d'un entretien avec un chef d'équipe du secteur usinage, nous conversons à propos du développement des compétences des membres de son équipe. C'est alors que nous sommes interrompus par un opérateur, qui explique que sa machine est en panne et que la production est arrêtée. Le chef d'équipe ne tient pas à écourter notre rendez-vous planifié au préalable, et laisse donc l'opérateur repartir sans lui avoir apporté de solutions. Nous finissons notre entretien et l'opérateur ne revient pas solliciter le chef d'équipe. Plus tard, de retour à mon bureau, je reçois un mail du chef d'équipe à propos de l'opérateur en question :

« Pour complément d'infos. Comme tu as vu en direct, M. X a eu une panne sur son ensemble. Il a diagnostiqué le problème, détecté la panne, puis il a averti son technicien et m'a mis au courant de la situation. Puis il est allé voir le service maintenance et a fait une synthèse de son problème, et avec leur aide, il a dépanné puis s'est mis à produire. Tout cela en 1 heure. Voilà un exemple des personnes qui, quand on leur donne la possibilité, font de l'excellent travail. »

Ce mail est significatif de ce qui a été expliqué précédemment. Le travail a évolué et le fait de connaître et de maîtriser un mode opératoire unique n'est plus ce qui est attendu des opérateurs dans l'entreprise. On recherche l'autonomie, la polyvalence, la prise d'initiative et cela rompt avec la stricte parcellisation des tâches recommandée par le taylorisme. La division verticale des tâches est fortement atténuée puisqu'on donne aux opérateurs la possibilité d'intervenir sur les processus de production. Finalement, ce que l'entreprise attend des opérateurs, c'est qu'ils puissent s'adapter à des situations diverses en mettant en œuvre l'ensemble de leurs compétences et leurs savoir-faire. Cette situation illustre tout à fait cette attente. Sans le savoir, le chef d'équipe évoque ce qu'on appelle la logique compétence : il considère comme de l'« excellent travail » le fait que l'opérateur ait pu mobiliser des ressources diverses de façon autonome afin de s'adapter à une situation qui lui était jusqu'alors inconnue. Nous y reviendrons plus tard.

Face aux nouvelles exigences du marché, les entreprises renoncent donc peu à peu à la logique de poste qui apparaît inadaptée. Mais ce mouvement ne s'arrête pas là, puisqu'elles se tournent depuis plusieurs années vers ce qu'on appelle la « logique compétence », qui constitue pour beaucoup la clé de réussite de l'entreprise moderne.

b) La logique compétence comme « remède » face au taylorisme désuet

Sur la couverture du livre de Guy Jayne, acteur de la promotion d'un nouveau modèle d'organisation fondée sur la « logique compétence », on peut lire : « *Osons travailler autrement !* ». Cet auteur, mondialement reconnu pour son travail et ses connaissances en la matière, invite les organisations à retenir un nouveau modèle de management. Ce « nouveau modèle » se définirait en fait par opposition à la « logique de poste » que nous avons précédemment décrite, où l'Homme disparaît derrière son poste de travail.

Le MEDEF, en 1988, souhaite engager une discussion à propos de la logique compétence. Il affirme la volonté des entreprises de s'engager dans cette voie, de participer activement au développement



des Figure 2 - Comment sortir de la logique de poste

compétences des salariés, en identifiant et en en garantissant la promotion de celles-ci en leur sein (ZIMMERMAN, p.5). Cette logique compétence est, selon le MEDEF, la seule voie à suivre puisqu'elle instaurerait un rapport « gagnant-gagnant » entre patronat et salariés. En effet, les entreprises pourraient tirer profit des compétences mises en œuvre par les salariés, qui seraient impliqués à part entière dans la réussite et la performance de l'entreprise. Quant aux salariés, l'entreprise leur assurerait une reconnaissance de leurs compétences et le développement de celles-ci, afin sécuriser leur parcours professionnel. (NEYRAT, p. 33-34) Finalement, on peut décrire la logique compétence à travers plusieurs grandes caractéristiques que voici :

- Les salariés sont amenés à **mettre en œuvre et à développer leurs compétences dans des contextes de travail qui évoluent**. Les compétences professionnelles sont définies par le MEDEF comme étant « *une combinaison de connaissances, savoir-faire, expériences et comportements s'exerçant dans un contexte précis* ». A cet effet, la logique de poste est largement dépassée. L'employeur attend du salarié qu'il puisse

s'adapter et mettre en œuvre ses compétences professionnelles face à des situations évolutives. Dans la logique de poste, lorsqu'un salarié disposait de savoir-faire supérieurs aux besoins de son poste, ils ne les mettaient pas en œuvre. Dans la logique compétence, les entreprises laissent les Hommes faire évoluer leur poste de travail. Un poste de travail n'est pas figé et grandit en même temps que les compétences de son titulaire. L'image qui suit illustre parfaitement le propos :

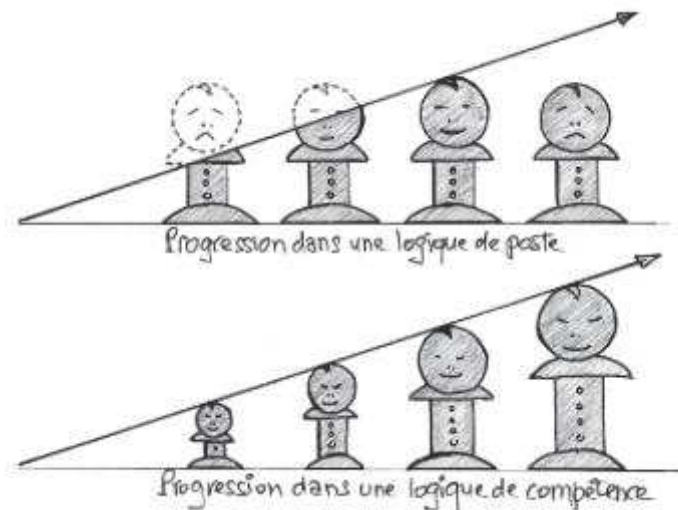


Figure 3 - Progression dans la logique de poste et dans la logique de compétence

- **Les salariés vont devenir acteur de leur réussite professionnelle.** La logique compétence implique la responsabilisation des salariés (RICHEVE, p.100) face au développement de leur propre compétence. Les organisations attendent d'eux une grande réactivité, une large autonomie et une adaptation constante face à leurs activités. Les salariés sont considérés comme acteur de la performance de l'entreprise mais aussi de leur évolution professionnelle. Pour cela, les employeurs doivent mettre à leur disposition des moyens, des ressources pour y parvenir :
- **Les employeurs s'engagent à mettre en œuvre une gestion des ressources humaines individualisée** dans laquelle l'entreprise s'intéresse au parcours professionnel de chaque salarié. Les organisations identifient et rémunèrent les compétences mises en œuvre et pas seulement les compétences demandées pour le poste. Il y a une véritable relation qui s'établit entre l'individu, les compétences, et la rémunération.

- **Les relations hiérarchiques sont transformées** : cela implique un assouplissement des relations entre le salarié et son manager. Ce dernier devra intervenir dans un rôle de conseil et non plus dans un rôle de donneur d'ordre. Deux managers de l'usine sidérurgique d'Imphy affirment que l'agent de maîtrise est « *un révélateur et un accordeur de talent* » (JAYNE, p.53). Le temps de l'organisation hiérarchique rigide préconisée par le taylorisme est révolu.

La logique compétence place donc le salarié au cœur des préoccupations de l'entreprise ce qui est, bien évidemment, une évolution remarquable comparativement au modèle tayloriste et à sa vision déshumanisante du travail. Dans la logique compétence, l'Homme retrouve sa place face au travail et ne disparaît plus derrière son poste de travail. Cette progression a eu un impact certain sur les systèmes de classification qui se sont succédés en France. En effet, en passant d'une logique de poste à une logique de compétence, les critères d'évaluation des emplois retenus ne sont plus les mêmes. A ce propos, il est intéressant de compléter l'analyse logique de poste/logique de compétence en se penchant sur la nature des critères retenus pour évaluer le travail.

B. De la logique de poste à la logique compétence : la qualification écartée ?

Le passage de la logique de poste à la logique de compétence implique une relation différente entre l'Homme et son travail. De même, les organisations ne vont plus se baser sur les mêmes critères afin d'évaluer un emploi. Il est intéressant à ce sujet d'évoquer la notion de qualification et celle de compétence. Ces deux notions ont été utilisées afin de construire les classifications des emplois qui se sont succédées dans le temps, et illustrent bien le passage de la logique de poste à la logique compétence qu'ont globalement connu les entreprises.

1/ La qualification : une valeur rattachée à l'Homme ou à son poste de travail ?

« *La qualification a trait à l'emploi ou bien à la personne. Il en résulte que la notion utilisée sans précision est... vide de sens* »². Grâce à cette affirmation, on saisit bien le caractère contextuel et délicat de cette notion de qualification. La qualification relative à une personne serait l'ensemble des savoirs, des savoir-faire dont se prévaut une personne, reconnus grâce à un diplôme ou à son expérience professionnelle (DENIMAL, p.22). Quant à la qualification relative à un emploi, elle renvoie à l'ensemble des savoirs et savoir-faire nécessaires à la bonne tenue du poste. Voici une définition manichéenne de la notion, mais qui mérite d'être évoquée pour appréhender le débat complexe sur la qualification.

En effet, la notion de qualification a fait l'objet d'importants débats, notamment dans le domaine sociologique. On évoque la qualification dès les années 50. Dès lors, deux courants de pensée se dégagent. Le courant relativiste considère que la qualification serait le résultat de compromis sociaux, qui se construisent et changent à travers le temps. La qualification serait donc une notion à la définition fluctuante et non figée, qu'il serait difficile de rattacher à un élément précis. Au contraire, le courant substantialiste de la qualification donne des éléments de définition plus précis : la qualification renverrait à une propriété de l'individu ou à une caractéristique du poste de travail (BERTON, p.3).

Si le courant relativiste évoque des éléments plus concrets, de nombreux auteurs s'opposent sur le sens à donner à la qualification. Notamment, les deux auteurs Naville et Friedmann s'opposent quant à la place à donner à l'individu au sein de la qualification. Selon Friedmann, l'individu ne doit pas intervenir pour définir la qualification : il faut se référer uniquement aux caractéristiques du poste de travail. Ainsi, les exigences techniques du poste vont définir la qualification : pour donner une valeur à un poste de travail, il s'agit d'abord de donner une valeur à la gamme opératoire que le salarié va suivre. (OIRY, p.15) Au contraire, pour Naville, il faut déterminer la qualification en s'appuyant sur le temps de formation que l'Homme va devoir effectuer afin d'être opérationnel sur le poste.

Finalement, Erwan Oury offre un panorama très clair de ce qu'a pu être l'évolution de cette notion de qualification. Il existerait selon lui trois définitions de la qualification qui se sont succédées au fil du temps. D'abord, en référence à l'approche scientifique de Friedmann, la première définition de qualification renverrait exclusivement à la notion de poste de travail, et serait étroitement liée aux exigences techniques de ce dernier. Dans ce modèle, il n'y a pas de prise en compte de l'individu qui tient le poste. Ce modèle de la qualification ne se construit que par rapport aux postes de travail, ce qui implique une vision uniforme et figée de ces derniers. Au même titre que l'individu, l'environnement n'influe pas sur la qualification des postes de travail : une négociation à propos de celle-ci n'est donc pas envisageable (OIRY, p.17). Vient ensuite le modèle de la qualification sociale qui serait le fruit d'importantes négociations. Sans abandonner la référence aux postes de travail, la qualification prend également en compte les qualités propres à l'individu. Enfin, le dernier modèle proposé par Ewan Oiry serait celui de la qualification qui ne se rattache plus au poste de travail. On ne prend plus en compte les seules connaissances techniques de l'individu mais bien des savoirs plus informels, que l'on pourrait rattacher à des qualités de « savoir-être ». Avec cette conception de la qualification, on va encore plus loin que le second modèle de la « qualification sociale ». Face aux bouleversements techniques et économiques auxquels font face les organisations, le concept de postes de travail ne serait plus pertinent afin d'évaluer les emplois. Il faudrait se recentrer sur les individus, afin de construire un modèle de la qualification dynamique et adaptable à la variété des situations d'entreprise (OIRY, p.20).

En analysant l'évolution de cette notion de qualification, on saisit bien le lien étroit qui existe avec le passage de la logique de poste à la logique compétence. Comme évoqué précédemment, les organisations ont longtemps construit le travail sur le modèle tayloriste, soit sur le modèle de gestion par les postes de travail. Les opérateurs devaient alors effectuer une tâche unique, pour laquelle ils étaient formés en quelques jours, et n'étaient pas amenés à effectuer des rotations de poste. Aucune initiative, aucune autonomie ne leur étaient alors demandées. A cet effet, les individus étaient largement confondus à leur poste de travail : dans ce type d'organisation, il paraissait alors pertinent de s'appuyer sur la qualification requise par le poste pour donner une valeur au travail. Qu'importe les qualifications spécifiques à l'individu, celles-ci n'étaient pas souhaitées et donc pas évaluées.

Au fil du temps, la remise en cause de l'organisation taylorienne et les mutations économiques et technologiques qui ont frappé les entreprises les ont amenés à revoir leur mode d'organisation. A cet effet, leurs exigences envers leurs salariés se sont transformées : elles souhaitent désormais une main-d'œuvre responsable, autonome, qui fait face aux changements et aux situations diverses en adaptant ses savoirs. Les entreprises ne demandent plus à leurs salariés d'évoluer dans le cadre d'un poste de travail figé où la qualification du poste correspondrait à la maîtrise d'un mode opératoire unique et défini. Face à de telles exigences, il n'est donc plus pertinent d'évaluer un emploi en prenant en compte les savoirs techniques qui s'y rattachent. La notion de qualification a donc évolué à travers le temps, pour répondre à la réalité du terrain. C'est pour cela que le troisième modèle de la qualification évoqué précédemment a entièrement abandonné la référence au poste de travail : on parle désormais d'« emplois » ou de « mission », termes qui s'intéressent davantage à l'activité et à la situation de travail globale (GARNER-MOYER, p.55). Ainsi, il semblerait que la qualification se réfère uniquement à l'emploi n'est plus d'intérêt face aux situations de travail actuelles : nous reviendrons sur ce point par la suite.

Après avoir éclairci cette notion de qualification, il faut maintenant s'attacher à celle de « compétence ». Précédemment, la logique compétence et ses enjeux ont été présentés : cette dernière serait, pour beaucoup, l'unique voie à suivre pour les entreprises. Cette notion de compétence est une notion extrêmement large, sous laquelle on recoupe une diversité de situations, et qui interagit avec de nombreux concepts de la gestion des ressources humaines. Il s'agit, dans ce cas, de pouvoir cerner la notion de compétence relative à la classification des emplois, en tentant de la distinguer de celle de qualification.

2/ Emergence de la notion compétence : la notion de qualification abandonnée ?

a) L'absence de distinction sémantique entre les deux notions

Etablir une distinction claire entre les notions de qualification et de compétence n'est pas chose aisée à la lecture des nombreux articles et ouvrages qui traitent du sujet. De prime abord, ces deux notions pourraient paraître antinomiques. Pourtant, il est rapidement établi

que la qualification et la compétence ne s'inscrivent pas dans un rapport de rupture, mais bien de continuité. Le champ sémantique a évolué pour laisser place à une nouvelle vision des organisations, conformément aux évolutions déjà évoquées.

Pour comprendre cela, il faut encore une fois se rattacher au travail d'Ewan Oiry qui décrit précisément l'évolution des termes qualification et compétence. Le second modèle évoqué par cet auteur, la qualification sociale, implique que soient prises en compte les qualifications d'un individu par rapport à un poste de travail défini. L'individu détient un ensemble de savoir et de savoir-faire sanctionnés par un diplôme ou par son expérience professionnelle, et il va les mettre en œuvre dans le cadre d'un poste de travail. On considère alors que cette qualification va lui permettre de mettre en œuvre les « règles du métier » qu'il maîtrise (CATANIA, p.94). La qualification de l'individu lui permet de répondre aux besoins prescrits par le poste. A cet effet, on considère donc que la qualification de l'individu est forcément en adéquation avec le poste qu'il occupe.

Dans la conception de qualification finale (Q3) évoquée par Ewan Oiry, la différence fondamentale avec les modèles précédents réside dans l'absence de référence au poste de travail. Encore une fois, l'ensemble des savoirs, savoir-faire de la personne sont prises en compte, mais à cela s'ajoute le savoir-être de la personne. Cela implique donc que l'individu met en adéquation sa qualification aux attentes de son « emploi », de sa « mission ».

Ewan Oiry s'attache ensuite à décrire les deux modèles de la compétence qui se sont succédés. Le premier modèle de la compétence impliquerait que cette dernière soit prescrite et non négociée, de façon scientifique. Il n'y a plus de référence à l'activité du salarié : à cette étape, la compétence proviendrait du salarié lui-même et serait la source de la performance. Les conséquences d'un tel modèle bouleverse les rapports sociaux, et placerait tout le poids de l'échec sur les épaules des salariés (OIRY, p.23). Ce modèle a reçu de nombreuses critiques, et il a été établi que la compétence n'est pas seulement fonction de l'individu : le rôle joué par l'organisation dans la construction de la compétence est indéniable. Ce premier modèle de la compétence évoqué n'est donc pas celui que les acteurs retiennent aujourd'hui.

Enfin, l'analyse réalisée par l'auteur prend tout son sens lorsqu'il affirme que le second modèle de la compétence, qui est celui dont on parle aujourd'hui, présente les mêmes caractéristiques que la dernière définition de la qualification. Le tableau suivant illustre cette idée :

Tableau 5 MODÈLE C2 DE LA COMPÉTENCE, UN GLISSEMENT VERS Q3		
Premier modèle de la compétence (C1)	Second modèle de la compétence (C2)	Troisième modèle de la qualification (Q3)
Détachée du poste de travail (compétence)	Détachée du poste de travail (compétence)	Détachée du poste de travail (fonction, ETED, mission)
Attribut de l'individu	Accent sur le sujet	Accent sur le sujet
Englobe le savoir-être	Englobe le savoir-être	Englobe le savoir-être
Contextualisée	Contextualisée	Contextualisée
Dynamique	Dynamique	Dynamique
Scientifique donc non négociée	Négociée	Négociée

Critères divergents entre les trois modèles.

Figure 4 - Le modèle de la qualification et de la compétence

Finalement, le modèle de la compétence qui est évoqué aujourd'hui serait le modèle selon lequel **la compétence est attachée à l'individu, en référence à l'activité qu'il réalise, et en fonction d'un contexte changeant qui impliquerait une négociation régulière pour adapter ces différents éléments**. Il serait donc incorrect de dire que la modèle de la qualification a laissé place à celui de la compétence : sur le plan sémantique, il n'en est rien.

Pour autant, on peut évoquer certains éléments qui caractérisent une continuité entre la notion de qualification et la notion de compétence. Le vrai changement qui s'est opéré à propos de ces notions réside dans le passage du modèle de « qualification sociale » à la compétence telle qu'on l'entend aujourd'hui. Ce sont en réalité les deux modèles qui méritent d'être retenus afin d'appréhender « le passage du modèle de la qualification à la celui de la compétence ».

b) Le passage de la qualification à la compétence : élément de légitimation d'un nouveau modèle

Le changement notable qu'on peut remarquer entre ces deux notions de qualification et de compétence réside dans la confrontation de la qualification sociale et de la compétence au sens moderne. L'évolution consiste à se rattacher au poste de travail pour évaluer l'emploi avec le modèle de la qualification sociale, alors que dans le cadre de la compétence moderne, on se détache du concept de poste de travail pour se tourner vers un « emploi », une « activité ».

En effet, dans le modèle de la qualification sociale, on demande au salarié de maîtriser et de suivre un mode opératoire ; de mettre en œuvre les règles relatives à un métier dans le cadre d'un contexte figé et non évolutif. De ce fait, les savoirs de nature « académiques », considérés comme les savoirs « établis » du titulaire, prévalent sur les « savoirs à établir » qui renvoient à la prise d'initiative, à la responsabilisation (CATANIA, p.112). Pour simplifier, la qualification établirait un lien direct et étroit entre le niveau de diplôme ou l'expérience professionnelle détenue par un individu et leur mise en œuvre dans le cadre du poste de travail. Face à une telle construction, on suppose donc l'adéquation entre les savoirs « établis » par l'individu et les savoirs requis par le poste de travail. Or, on imagine bien que les situations de travail sont rarement aussi simples et réciproques, sauf dans le cadre d'une organisation taylorienne du travail (CATANIA, p.110).

Au contraire, dans le modèle de la compétence, on attache au salarié une situation de travail qui ne correspond pas à un poste donné. On admet alors que le salarié doit faire face à des situations variables et différentes, auxquelles celui-ci devra s'adapter. Dans ce contexte, il y a donc un changement de paradigme puisque les « savoirs à établir » de l'individu vont prévaloir sur ses « savoirs établis ». Le salarié devra adapter ou même ignorer ses savoirs et ses savoir-faire sanctionnés par un diplôme ou par l'expérience professionnelle, afin de faire preuve de flexibilité. Le passage au modèle de la compétence se justifie en fait par la volonté des entreprises de mettre en place la « logique compétence » qui serait la « voie à suivre » dans l'avenir, et dont la responsabilisation des salariés représente la clé de voûte.

Dans cette optique, on pourrait alors considérer qu'une personne soit qualifiée dans l'entreprise, mais non compétente : elle disposerait des « savoirs établis » qui renvoient à ses diplômes et à son expérience professionnelle passée, mais ne parviendrait pas à s'adapter à une situation de travail changeante (via les « savoirs à établir »). De même, on peut envisager qu'une personne soit non qualifiée mais compétente : elle ne dispose pas des apports théoriques nécessaires à la mise en œuvre des règles d'un métier donné, mais elle parvient mobiliser les « savoirs à établir » et à s'adapter à la situation de travail (CATANIA, p.103).

A ce propos, lors des journées de Deauville, Michel Godet, professeur au Conservatoire National des Arts et Métiers, déclare que : *« il faut regarder la vérité en face, la surabondance de diplômés et de la pénurie de professionnels sévit en France plus qu'ailleurs. La formation ne suffit pas à la compétence, c'est l'insertion qui est formatrice. Il faut donc insérer pour former et pas seulement former pour insérer. »* Toujours dans le cadre de cet événement, le sociologue Michel Crozier évoque la nécessité de sortir d'une société de diplôme pour s'orienter vers une société de compétences. Il considère le défi de demain comme étant la capacité à mettre en œuvre et à entretenir les connaissances acquises à l'école (DELADIELLE, DRUEL, p.6).

A travers ces remarques, on comprend bien la crainte des entreprises qui doivent faire face aux évolutions radicales et continues de leur environnement. Il s'agit, pour elles, de disposer d'une main d'œuvre qui sait s'adapter aux mutations de travail : en mettant en œuvre leurs savoirs, leur savoir-faire, et leur savoir-être. C'est en cela qu'on explique le fameux « passage de la qualification à la compétence ». Pour les salariés, les enjeux sont différents et les attentes des organisations peuvent être difficilement acceptables. Dans un tel contexte, ceux-ci ne pourraient plus s'appuyer sur leurs connaissances théoriques gratifiées par un diplôme, ou par la reconnaissance de leur expérience dans une entreprise à un instant T. Ils deviennent acteurs de leur compétence, qu'ils devront développer tout au long de leur vie au sein des entreprises.

En fait, on peut voir dans la compétence la fin de la distinction entre qualification relative au poste d'une part, et qualificative relative à la personne de l'autre, qui impliquerait une

adéquation impossible à obtenir dans le contexte actuel. **La compétence serait en fait la mobilisation de toutes les ressources d'une personne pour s'adapter à une situation donnée.** Evidemment, cette logique compétence impose aux entreprises de donner les ressources nécessaires aux salariés, afin que ceux-ci soient en capacité de s'adapter aux évolutions du travail. Il leur incombe une responsabilité accrue en terme d'identification, de reconnaissance et de développant des compétences. Et lorsqu'on parle de reconnaissance des compétences, cela renvoie bien sûr aux classifications des emplois.

L'article L.2241-7 du Code du Travail dispose que « *les organisations liées par une convention de branche ou, à défaut, par des accords professionnels, se réunissent, au moins une fois tous les cinq ans, pour examiner la nécessité de réviser les classifications* ». Ce n'est en réalité qu'une obligation peu contraignante pour les entreprises qui peuvent s'y soustraire sans craindre aucune sanction (DENIMAL, p.21). Pour autant, demander aux salariés de se responsabiliser implique que les entreprises en fassent de même au préalable, et se dotent d'outils de gestion des ressources humaines adaptés aux situations de travail.

Ainsi, il est opportun de se demander comment les entreprises ont fait évoluer leurs classifications des emplois afin de mettre en œuvre ce chantier de « logique compétence », notamment dans le secteur de l'industrie, fortement marqué par l'organisation taylorienne du travail.

II) L'introduction progressive de la logique compétence à travers les grilles de classifications des emplois

En revenant sur les différentes classifications des emplois mises en œuvre dans le secteur de l'industrie, il s'agit de faire un point sur l'état d'avancement de la mise en œuvre de la logique compétence. Lors des journées de Deauville en 1988, les entreprises s'étaient engagées dans cette voie. Il était donc nécessaire que des travaux soient entrepris au niveau des branches, et une réflexion entamée sur la classification des emplois. Il s'agit donc d'analyser quelles ont été les évolutions des classifications des emplois face à ce passage de la logique de poste à la logique de compétence. Le secteur de l'industrie en France est un secteur fortement marqué par l'organisation taylorienne du travail et les enjeux face à cette problématique en sont d'autant plus importants. Ce secteur est, au niveau de ses branches d'activité, précurseur et particulièrement dynamique sur ce sujet de classifications des emplois.

A. Les classifications des emplois fondées sur la qualification du poste : les grilles Parodi

Au lendemain de la seconde guerre mondiale, le gouvernement doit garantir la paix sociale et relancer l'économie du pays (LICHTENBERGER, p.94). Une intervention au sujet des classifications des emplois, en France, apparaît donc indispensable. C'est dans ce contexte que vont être élaborées les grilles de classifications Parodi, sous la direction du ministre du travail Ambroise Croizat. A travers ce travail, l'Etat affirme sa volonté d'intervenir sur la question de la hiérarchie des salaires et incite les entreprises à se pencher sur le sujet.

Les grilles Parodi sont en fait une liste de postes ou de métiers existants en France, hiérarchisés les uns par rapport aux autres, et auxquels vont être attachés un coefficient et un salaire donné. L'innovation qui réside dans ce travail s'attache plus à la forme qu'au fond : une telle hiérarchie des métiers existait déjà sur le marché du travail, et résulte d'un accord tacite entre les acteurs. Il s'agissait d'ailleurs, grâce à ce classement des emplois, de

pouvoir « *légitimer les hiérarchies salariales existantes* » (DENIMAL, p.32). Philippe DENIMAL déclare que les grilles de classification Parodi érigés en 1945 constituent le « *mode de reconnaissance le plus abouti* » des principes tayloriens de l'organisation du travail. Michèle Tallard, quant à elle, explique que « *Ces grilles [étaient] fondées sur une "super règle", structurant du modèle de la qualification, définissant la qualification à partir d'une correspondance stricte entre savoir-faire matérialisé par le titre ou l'ancienneté, emploi occupé associé à une description précise du poste de travail et le salaire minimum* »

Si les entreprises se sont grandement appuyées sur cette structure des emplois proposée par les Grilles Parodi, on imagine bien les problématiques que celles-ci ont posées : d'abord, les entreprises devaient « créer » leurs postes en se référant systématiquement à la liste des emplois existants. Cela empêchait la souplesse des organisations et la création de postes qui ne pourraient être rattachés au « déjà existant ». Ces grilles Parodi sont apparues trop rigides, notamment lorsque les entreprises ont entrepris de sortir de l'organisation du travail taylorienne et de chercher la polyvalence de leur main-d'œuvre.

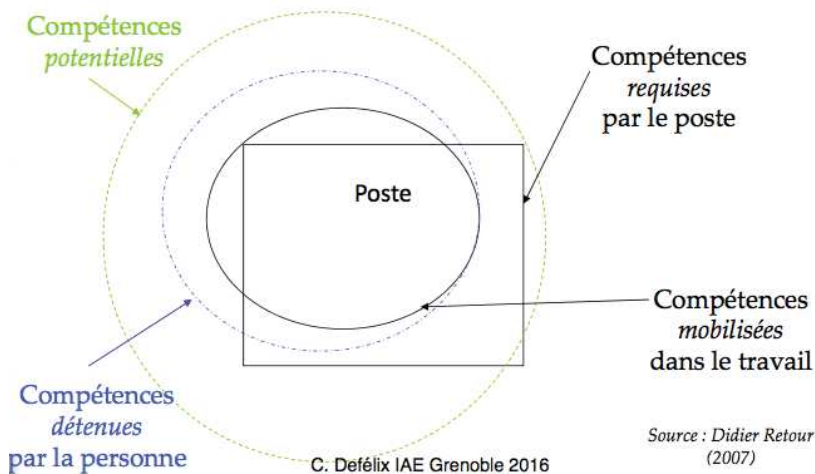
Plus encore, ce qui pose problème est la relation rigide qui existe entre l'emploi occupé (qui s'appuie sur une description de poste précise) et le niveau de rémunération donné. Dans une telle logique, on considère que les emplois ont la même valeur dans toutes les entreprises de France : les tâches seraient donc identiques et le niveau de qualification nécessaire à la tenue du poste serait le même. Deux personnes qui exercent le même emploi, au même niveau d'ancienneté, mais en mettant en œuvre des compétences techniques de niveaux différents seront donc payés de la même façon.

Cette problématique nous renvoie à la réflexion précédente à propos de la qualification : avec les Grilles Parodi, on a donné une valeur unique à un métier, à un poste en fonction des exigences techniques qui y sont supposément rattachées. Cela renvoie bien au schéma de la qualification sociale : dans cette optique, il existerait un lien réciproque entre la qualification du poste et la qualification de la personne. Les Grilles Parodi sont l'expression d'un contexte figé et non évolutif, où les savoirs académiques prévalent sur les « savoirs à établir ».

Pourtant, on imagine bien que la réalité est tout autre, et qu'il ne peut exister de « situations parfaites » où qualification de la personne correspond exactement à la qualification requise par le poste. Ainsi, une personne disposant d'une qualification supérieure et disposant de

savoir-faire supérieurs aux exigences de l'emploi qu'il occupe sera payée uniquement en fonction de ces dernières. Finalement, on retrouve dans ces Grilles Parodi l'idée propre à la logique de poste, où qualification de l'emploi prime sur la qualification de la personne.

Outre son caractère rigide et inadapté, ce système présentait également des dangers pour les salariés, dans le cas où le marché du travail leur serait défavorable. Les entreprises pouvaient être tentées de recruter des salariés ayant une qualification supérieure au poste. En effet, cette qualification supérieure ne serait ni reconnue ni rémunérée pourtant, l'entreprise pourrait en tirer profit. En effet, comme nous le montre la boussole de Didier Retour, plusieurs types de compétences existent dans le cadre du travail : il y a les compétences requises au poste, les compétences réellement mobilisées par la personne, les compétences qu'elle détient et ses compétences potentielles. Christian Defélix explique qu'il



est indispensable de prendre en compte l'ensemble de ces compétences, indépendamment des seules compétences nécessaires à la tenue du poste. De fait, les compétences détenues et potentielles contribuent à l'intelligence globale dans l'entreprise

(DENIMAL, p.23), et peuvent être source de compétitivité et de flexibilité pour cette dernière.

Ainsi, les Grilles Parodi cristallisent la logique de poste et créent un système où les dérives sont possibles si les entreprises cherchent à recruter systématiquement une personne plus qualifiée pour un poste aux exigences moindres. Ces travers ont contribué à ce que des voix s'élèvent, au lendemain de mai 1968 dans le secteur de la métallurgie, pour que soient pris en compte le travail réel et non plus le travail prescrit (LICHETENBEGGER, p.94). De la même façon, les organisations syndicales évoquent alors la nécessité de dépasser la qualification et de prendre en compte la compétence (TALLARD, p.162).

Et c'est bien cette branche de la métallurgie qui va impulser ce travail de refonte des grilles

de classifications, entraînant la disparition de ces Grilles Parodi qui ne représentaient plus la réalité des organisations de l'époque.

B. L'accord de la métallurgie de 1975, une structure hybride : la prise en compte de la qualification et de la compétence

1/ Un pas en avant vers l'instauration de la logique compétence dans la classification des emplois

La branche de la métallurgie réalise un vrai pas en avant vers la compétence lors de la mise en place de l'accord de 1975 relatif à la classification des emplois. En effet, la métallurgie est la première branche qui met en place un accord de classification des emplois en référence à des critères classant. Elle a, depuis 1975, inspiré grand nombre d'accords en la matière. La convention collective établit quatre critères classant : la responsabilité, l'autonomie, le type d'activité et les connaissances requises. La grille (Annexe 2) de classification des emplois définit des « *niveaux de qualification regroupant les emplois à partir d'une série de critères prédéterminés ou implicites identiques pour chaque niveau.* » (TALLARD, p.162). A chaque niveau correspond un coefficient, auquel sera attaché différents éléments tels que la rémunération minimum, la caisse de cotisation pour les retraites, et qui sera attribué au salarié.

Le critère de « type d'activité » renvoie à la complexité de la tâche à réaliser, aux aspects techniques du travail. Celui de « connaissances requises » renvoie directement au niveau de formation de la personne ou à la durée de son expérience professionnelle. A travers ces deux critères, on retrouve la conception de qualification où l'on met en relation qualification de la personne et qualification du poste. En revanche, les critères s'intéressant au niveau de responsabilité et au niveau d'autonomie du poste constitue une véritable avancée. Le fait de s'appuyer sur ces critères afin d'évaluer les postes démontre bien qu'il existe une volonté de la part des entreprises d'introduire la notion de compétence. Notons, à ce propos, la définition de la compétence proposée par Zarifian : « *La compétence est la prise d'initiative et de responsabilité de l'individu sur des situations professionnelles auxquelles il est confronté* ». Ces concepts de responsabilité et d'autonomie sont repris pour construire la

définition même de la compétence.

Ainsi, derrière l'instauration des critères classant apparaît l'idée qu'il y aurait des « savoirs à établir » dans le travail, et que ceux-ci représentent un poids dans l'évaluation de l'emploi. On sort donc de la logique de poste, où la qualification du poste s'appuie uniquement sur l'évaluation des savoirs techniques et des modes opératoires à suivre. L'accord de 1975 cherche donc à mettre en avant la compétence, à s'intéresser d'avantage au travail réel, sans pour autant abandonner l'idée d'une qualification prescrite du poste (à travers le critère de « type d'activité »). On peut donc dire que l'on se trouve face à une structure hybride de classifications des emplois, mêlant qualification et compétence.

Ce n'est pas là la seule innovation que présente l'accord. En effet, celui-ci est original en ce qu'il n'établit pas directement de hiérarchie des emplois dans l'entreprise, comme c'était le cas avec les grilles Parodi. Il donne en fait une « méthode » à suivre pour que les entreprises puissent réaliser ce travail de classification en analysant leurs postes de travail. La classification des emplois est donc réalisée dans l'entreprise, la branche donne la main aux négociations entre employeurs et organisations syndicales pour la réalisation de ce travail qui s'avère complexe.

En effet, il s'agirait de prendre en compte :

- **La qualification relative à la personne** d'une part, d'après le critère des « connaissances requises »
- **La qualification relative au poste** d'après le critère « type d'activité »
- **La compétence mise en œuvre par le salarié** d'après les critères « responsabilité » et « autonomie »

On imagine alors qu'un poste de travail, un emploi pourrait être positionné à différents niveaux dans la hiérarchie des emplois en fonction des compétences mises en œuvre par le titulaire. L'articulation de ces trois critères apparaît pertinente, et permet l'introduction de la compétence, sans pour autant abandonner le concept de la qualification.

2/ L'esprit du texte face aux applications concrètes : difficulté potentielle de la mise en œuvre de la logique compétence

Du fait de la mise en œuvre de l'évaluation des emplois à partir de critères classant, on présume que l'esprit du texte est tourné vers la mise en œuvre de la logique compétence. Pour autant, on peut légitimement s'interroger sur le degré effectif de cette mise en œuvre.

Michèle Tallard explique que « *les hiérarchies sont explicitées à partir de critères autour desquels devaient s'articuler les compétences requises par les postes de travail [...]. Chaque entreprise est supposée analyser ses postes suivant ces critères et les placer dans la hiérarchie.* ». Les entreprises vont donc devoir hiérarchiser les emplois en fixant « un niveau attendu » de chaque critère pour tous les postes. Donner une valeur à un poste en fonction du « type d'activité » ne pose pas de problème particulier : dans ce cas, l'entreprise se place dans une optique de « qualification de poste ».

Pour autant, donner une valeur à un poste en fonction du niveau de responsabilité et d'autonomie « attendu » du poste porte à réflexion. Ces critères doivent supposément contribuer à l'introduction de la logique compétence : pour cela, ils devraient donc être attachés au titulaire du poste, et non au poste lui-même auquel cas on retomberait dans une logique classique de qualification de poste. On serait alors dans un positionnement a priori de l'entreprise face à l'évaluation de ses postes, réalisée en fonction de « compétences prescrites ». Dans ce cas, le poids des compétences effectivement mises en œuvre par les personnes n'ont pas d'impact sur la valeur du poste de travail / de l'emploi. On reste ainsi dans un schéma figé, où les critères de responsabilité et d'autonomie semblent finalement se rattacher à une qualification du poste, et ne permettent pas la prise en compte des « savoirs établis » par la personne en situation de travail réel. Les entreprises resteraient donc dans le cadre d'une analyse organisationnelle des postes de travail, et non dans le cadre d'une analyse individuelle, préconisée par la logique compétence (DEFELIX, p.80).

Ainsi, il apparaît complexe de prendre en compte à la fois la qualification du poste, la qualification de la personne, et les compétences mises en œuvre. Tout cela amène à s'interroger sur la réalisation effective du travail de classification dans les entreprises :

comment celles-ci vont-elles utiliser ces critères ? Est-il possible de donner du sens à cette Convention Collective qui demeure floue et ambiguë ? Nous reviendrons sur ce point plus tard. Avant cela, il est important d'évoquer l'accord A Cap 2000 pour parfaire le panorama de l'influence de la compétence à travers le temps dans les classifications des emplois. En effet, si la Métallurgie a franchi un pas important en 1975, il n'en demeure pas moins que le texte se rattache toujours à la qualification du poste : cela n'est plus le cas avec l'accord A Cap 2000.

C. L'accord ACAP 2000 : l'entière mise en œuvre de la logique compétence

L'accord A Cap 2000 marque un tournant décisif dans l'évolution et la construction des classifications des emplois. C'est le premier accord qui va réellement mettre en œuvre la logique compétence (TALLARD, p.166), en abandonnant totalement la référence à l'emploi, ou au poste de travail occupé pour procéder à l'évaluation. En fait, il ne s'agit plus de procéder à un travail de hiérarchisation des emplois, il s'agit de réaliser un travail de hiérarchisation des compétences mises en œuvre dans l'entreprise.

On assiste, à travers cet accord, à un renouveau de la place du management de proximité qui va être considéré comme le premier acteur de sa mise en œuvre (MONCHATRE, p.53). Les managers de proximité sont chargés de développer un environnement de travail propice au développement des compétences de leurs collaborateurs, et de participer directement au travail d'identification et d'évaluation des compétences. L'instauration d'un tel accord permet en fait l'avènement d'une nouvelle conception de la gestion des ressources humaines. Les structures managériales jusqu'alors existantes sont bouleversées, de la même façon que la relation employeur-salarié. Avec A Cap 2000, on attend des salariés qu'ils soient acteurs de l'évolution de leur carrière : cela est rendu possible du fait que la promotion n'est plus liée à la disponibilité d'un poste de travail hiérarchiquement supérieur, mais bien par le développement des compétences mises en œuvre. On sort donc de l'idée selon laquelle : pour arriver à un poste 4, il faut d'abord occuper les postes 1, 2 et 3 (JAYNE, p.52). Les salariés ne sont plus fixés à un poste précis, il évolue de façon continue et en fonction des compétences qu'ils détiennent effectivement, définis comme des « savoir-faire

opérationnels validés ». L'implication et l'accompagnement du management apparaît comme une condition indispensable. Nous évoquerons précisément cet aspect plus tard.

Ainsi, c'est un positionnement a posteriori qui doit être pris par l'entreprise, afin de se recentrer sur le travail réel. Après que l'accord soit entré en vigueur, les 72 entreprises signataires (dont la majorité appartiennent au groupe Usinor-Sacilor) ont conservé la structure de l'accord de l'Union des Industries Métallurgies et Minières de 1975, l'objectif étant de définir des compétences relatives pour chaque niveau défini par la grille (MONCHATRE, p.52). **Il apparaît donc que l'accord de 1975 est propice au changement et permet bien l'introduction de la logique compétence par la souplesse de sa structure.**

Pour conclure sur l'introduction de la logique compétence à travers l'évolution des classifications des emplois :

	Evaluation des emplois est basée sur...	Conséquences...
Grilles Parodi	La qualification relative au poste	Il existerait un lien réciproque entre la qualification du poste et la qualification de la personne, ce qui implique qu'on attribue à un poste une valeur unique indépendamment de la qualification de la personne, ou de la mise en œuvre effective de compétences. Il n'existe aucune prise en compte de la logique compétence.
Grille UIMM 1975	La qualification relative au poste, la qualification relative à la personne, et les compétences mises en œuvre par celle-ci.	La valeur d'un emploi doit être fixée en fonction de ces trois variables ce qui s'avère être une opération délicate. L'introduction de la logique compétence serait possible pour les entreprises, qui doivent procéder elles-mêmes à l'évaluation de leurs emplois/postes. <i>Pour les entreprises, se pose donc la question de savoir comment articuler ces critères pour permettre la mise en œuvre effective de la logique compétence.</i>

A Cap 2000	Les compétences effectivement mises en œuvre par la personne	Ce n'est plus une évaluation des emplois, mais une évaluation des compétences détenues et mises en œuvre par les personnes dans l'entreprise. On ne se réfère plus du tout au poste, à l'emploi occupé. C'est un exemple de la mise en œuvre totale de la logique compétence.
-------------------	--	---

Figure 6 - L'introduction de la logique compétence dans les grilles de classification des emplois

Les grilles de classification des emplois ont effectivement évolué afin de mettre en œuvre de la logique compétence, logique qui permettrait aux entreprises de répondre aux mutations du travail au fil du temps. Grâce à l'accord de l'UIMM en 1975 et l'introduction des critères classants, il serait donc possible de prendre en compte les compétences détenues et mobilisées par les salariés. Pour autant, la référence au poste de travail ou à l'emploi n'a pas disparu complètement. L'utilisation de cette « structure hybride » soulève donc d'importantes problématiques relatives à sa mise en œuvre. De plus, il faut également s'interroger quant aux conséquences sociales que va entraîner l'instauration de la logique compétence dans une entreprise. De grands enjeux organisationnels et sociaux en découlent, et doivent absolument être intégrés à la réflexion.

III. L'introduction effective de la logique compétence à travers la classification des emplois dans l'entreprise : mythe ou réalité ?

Précédemment, il s'agissait de comprendre les enjeux théoriques soulevés par la classification des emplois, notamment en s'interrogeant sur la possibilité d'introduire la logique compétence via les notions contenues dans l'outil. Il s'agit maintenant de s'intéresser aux obstacles pratiques que peut rencontrer une entreprise face à un travail de classification des emplois. Notamment, cette réflexion est particulièrement pertinente dans le cadre de l'accord de 1975, qui présente une structure complexe. En effet, cet accord propose plusieurs critères pour analyser le travail et la réalisation de ce travail incombe à l'entreprise.

A) L'utilisation complexe de la grille de classification face à l'analyse du travail

Il a été établi que la grille de 1975 et l'introduction des critères de « responsabilité » et « d'autonomie » pour analyser les emplois permettraient d'introduire la logique compétence dans l'entreprise par la classification des emplois. Ces critères permettraient de prendre en compte les compétences relatives au titulaire du poste afin d'en attribuer le niveau. La logique compétence dispose qu'au sein d'un même poste, des compétences différentes peuvent être mises en œuvre par les titulaires. En effet, l'organisation du travail devrait permettre aux salariés de développer leurs compétences en fonction des situations de travail évolutives qu'ils rencontrent. De plus, la logique compétence implique que l'entreprise identifie et reconnaisse les compétences mises en œuvre par chaque titulaire, afin d'établir une gestion des ressources humaines individualisées. L'utilisation de la grille de 1975 pour introduire la logique compétence suppose donc que cet environnement de travail mouvant, dynamique et propice au développement des compétences existe au préalable. Si ce n'est pas le cas, l'entreprise va se heurter à des difficultés dans son analyse des emplois. Or, on peut voir que dans beaucoup d'entreprises, l'abandon de la logique de poste pour la logique de compétences n'est pas complètement achevé.

1/ « Le taylorisme est mort, vive le taylorisme » : la survivance de la logique de poste

Afin de proposer des méthodes d'analyse du travail qui pourraient guider les entreprises dans l'utilisation de la grille de 1975, l'organisation syndicale du patronat de la métallurgie propose une méthode d'analyse qui est la méthode par point (voir annexe 3). Selon celle-ci, il faut attribuer à un poste un niveau sur les quatre critères qui sont le type d'activité, l'autonomie, la responsabilité et les connaissances requises. Chaque niveau correspond à une définition précise, qui lui-même correspond à un nombre de point. Lorsque le poste a été situé pour chaque critère, il s'agit d'additionner l'ensemble des points obtenus, ce qui permettra ensuite d'identifier le coefficient qui correspond au poste. Voici une méthode qui, au vu de son caractère scientifique, paraît adaptée pour analyser l'emploi et situer les postes de travail de l'entreprise sur les coefficients proposés par la Convention Collective. Toutefois, cette méthode ne semble pas répondre aux problèmes soulevés par l'organisation du travail dans l'entreprise afin d'opérer une classification pertinente. En effet, l'organisation du travail appelle tantôt une analyse du travail prescrit, tantôt une analyse du travail réelle.



Tecumseh Illustration terrain (voir annexe 1)

Dans l'entreprise Tecumseh Cessieu, je commence mon travail d'analyse d'emploi sur les chaînes de production. Celles-ci rassemblent essentiellement des postes de contrôle, de montage, et de manutention. La méthode de cotation semble fonctionner correctement et reflète bien le niveau effectif du poste. Les ouvriers sont polyvalents, mais les compétences attendues et mises en œuvre sont relativement similaires d'un poste à l'autre et n'évoluent pas. Il semble donc cohérent, une fois le poste évalué, que la personne reçoive le coefficient du poste.

Je me penche ensuite sur le cas d'un atelier spécifique : l'usinage. On me décrit l'usinage comme l'atelier le plus complexe de l'usine : les ouvriers travaillent au micron, doivent faire preuve d'une précision extrême. On m'explique donc qu'il existe, à l'usinage, des compétences et des qualifications plus importantes que dans le reste de l'usine.

Ainsi, je commence la cotation de poste en imaginant que la valeur attribuée au poste va être supérieure à celle des postes sur chaîne. J'échange avec les managers et les ouvriers sur le niveau de responsabilité et d'autonomie nécessaires pour tenir correctement le poste. Finalement, je suis étonnée de constater que la cotation des postes établit le niveau 180. Or, c'est le même niveau attribué aux postes sur les chaînes de production, atelier où les opérateurs seraient sensés mobiliser un niveau de compétences « moindre ». Je m'interroge fortement à ce sujet, d'autant plus que la majorité des personnes qui travaillent dans cet atelier ont des coefficients nettement supérieurs à ceux des ouvriers travaillant sur les chaînes de production. Je choisis alors d'en faire part à un manager de l'usinage. Celui-ci m'explique :

« La personne qui met en œuvre les compétences du niveau 180 va pouvoir tenir correctement tous les postes de l'atelier dans les conditions normales de production. Il peut mettre en route la machine, produire les pièces et vérifier la production. S'il remarque un défaut qualité dans la production, il est capable de stopper celle-ci et d'alerter la personne concernée. Pour autant, une personne mettant en œuvre des compétences correspondant au niveau 240 sera capable d'analyser le défaut, d'identifier la panne et d'y remédier seul. Il sera même capable de faire un bref compte rendu, oral ou écrit, de la panne qu'il a rencontrée. »

Une évidence apparaît : la méthode de cotation de poste fonctionne dans un atelier de l'entreprise afin de rendre compte du niveau réel des emplois, mais apparaît inadapté pour rendre compte des compétences mobilisées à l'usinage.

En effet, dans des conditions de travail « normales », un poste de travail à l'usinage implique des compétences en termes de type d'activité, d'autonomie, de responsabilité et de connaissances requises qui correspondent au niveau P1 (coefficient 180). Mais dans cet atelier, les conditions de travail évoluent beaucoup et la survenance d'aléas est importante. Il est donc indispensable pour l'entreprise d'avoir des salariés pouvant mobiliser des savoir-faire relevant de spécialités connexes telles que la maintenance, et de développer des compétences afin de s'adapter aux situations nouvelles. La situation de travail qui est décrite ici implique donc que les salariés sont soumis à des évolutions de leur travail constantes (les

machines de travail sont vieilles, il y a beaucoup de nouvelles pannes et de nouveaux défauts qui surviennent : les ouvriers doivent trouver des solutions et des « tours de main » pour éviter que cela ne se reproduise). Les opérateurs sont donc amenés à adapter leur compétence de façon continue afin de répondre à leurs objectifs.

Sur les lignes de production, l'entreprise attend des ouvriers un certain nombre de compétences sur des spécialités autres que la production : ceux-ci doivent opérer des contrôles visuels, ils doivent être capable de réaliser la maintenance de premier niveau, ils doivent reporter les informations recueillies au cours de leur travail. Pour autant, cela constitue d'avantage un enrichissement des postes qu'une véritable instauration de la logique compétence. Il semble que les ouvriers, dans ces ateliers, demeurent dans une logique de poste : leur environnement de travail est relativement figé et constant. Lorsqu'il survient des situations nouvelles et inattendues, telles qu'une panne importante sur la chaîne, les opérateurs ne sont pas amenés à s'adapter et à développer leurs compétences. En effet, ils ne doivent pas intervenir sur la panne mais contacter le service maintenance afin de résoudre la situation.

Ainsi, on voit bien que deux logiques coexistent dans l'entreprise. Dans les ateliers de chaînes de production, le travail prescrit correspond effectivement au travail réellement effectué par les opérateurs. L'entreprise n'attend pas des opérateurs qu'ils mettent en œuvre des niveaux de responsabilité et d'autonomie supérieur. Au contraire, dans l'atelier de l'usinage, il semble que la logique compétence soit pleinement installée. Or, cela implique **que l'analyse du travail prescrit ne suffit pas à prendre en compte les compétences effectivement mobilisées par les salariés**. Selon la logique compétence, l'entreprise doit prendre en compte et reconnaître les compétences de façon individuelle. Ainsi, si l'on se base sur la valeur du travail prescrit (dans l'exemple précédemment établi, les postes à l'usinage étaient situés sur le coefficient 180), attribuer ce coefficient aux titulaires des postes ne sera pas cohérent pour valoriser leurs compétences. Il faut donc, dans ce cas, s'intéresser aux critères d'autonomie et de responsabilité pour prendre en compte le travail réel.

On peut donc dire que la grille de 1975 peut effectivement permettre l'introduction de la logique compétence puisqu'elle permet d'identifier les différents niveaux de compétences mises en œuvre par les salariés dans leur emploi. **Pour autant, l'introduction de cette logique compétence est complètement subordonnée à la mise en place préalable d'une organisation du travail impliquant l'adaptation et la responsabilisation des salariés.** Si l'organisation du travail est stable est figé, alors la grille de 1975 ne peut pas permettre d'introduire une logique compétence cohérente.

L'enjeu de la classification des emplois et de l'analyse du travail qui existe à Tecumseh Cessieu n'est pas un cas isolé et concerne de nombreuses entreprises. Didier RETOUR explique à ce propos que selon les caractéristiques du travail dans une entreprise, cette dernière devra s'appuyer sur des éléments différents pour évaluer les compétences de ses collaborateurs. Ainsi, lorsque les emplois sont relativement stables et figés, l'entreprise va s'appuyer sur des définitions de fonction et de compétences requises. Au contraire, dans un environnement changeant et dynamique, l'entreprise aura intérêt à s'appuyer sur les compétences effectivement mobilisées par les salariés pour s'adapter aux différentes situations.

Les entreprises ont, depuis la fin des années 1980, affirmé leur volonté de s'inscrire dans la logique compétence afin de répondre aux nouvelles exigences du marché et de rendre compte des mutations du travail à travers le temps. Ainsi, les classifications des emplois ont été modifiées afin de permettre d'accompagner le changement de la logique de poste vers la logique de compétence. C'est donc, en théorie, un outil de gestion des ressources humaines qui permet l'introduction de cette dernière. Il existerait un lien réciproque entre organisation du travail et classification des emplois (schéma 1).

Schéma 1 : Lien théorique entre logique compétence et classification des emplois

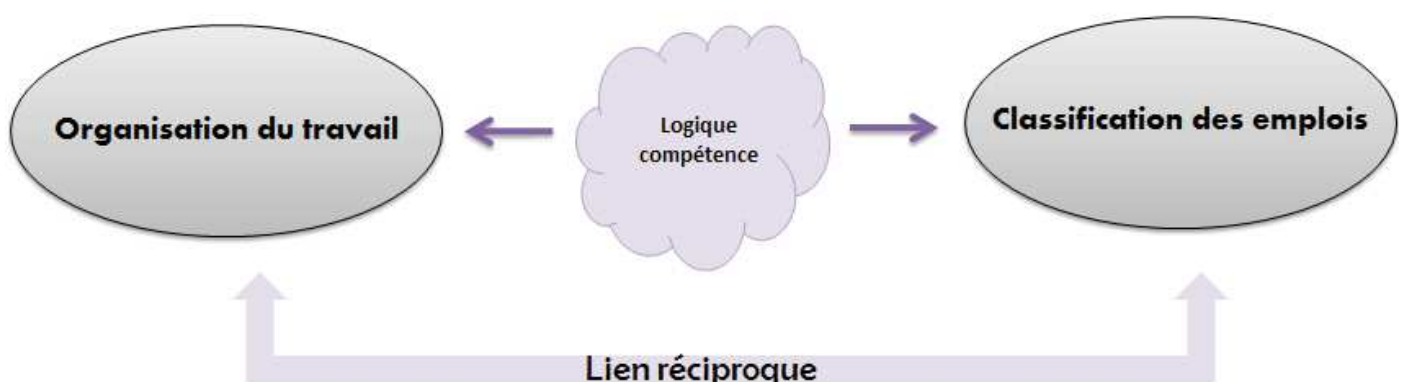


Figure 7 - Lien théorique entre logique compétence et classification des emplois

Pourtant, en pratique, il s'agit de relativiser l'idée selon laquelle le taylorisme aurait disparu totalement dans les organisations. Si les tâches se sont enrichies, si la polyvalence des opérateurs s'est accrue, certaines situations de travail ne permettent pas encore l'introduction de la logique compétence. Il semble que l'utilisation de la grille de 1975 soit rendue complexe du fait de la survivance de la logique de poste. Cela implique qu'il est nécessaire de relativiser la réciprocité entre les notions d'organisation du travail et de classifications des emplois. En réalité, c'est de l'organisation du travail dont va dépendre une utilisation de la grille de 1975 permettant l'introduction totale et effective de la logique compétence, grâce à l'identification et la reconnaissance des compétences réellement mises en œuvre (schéma 2).

Schéma 2 : Lien observable en pratique dans les organisations

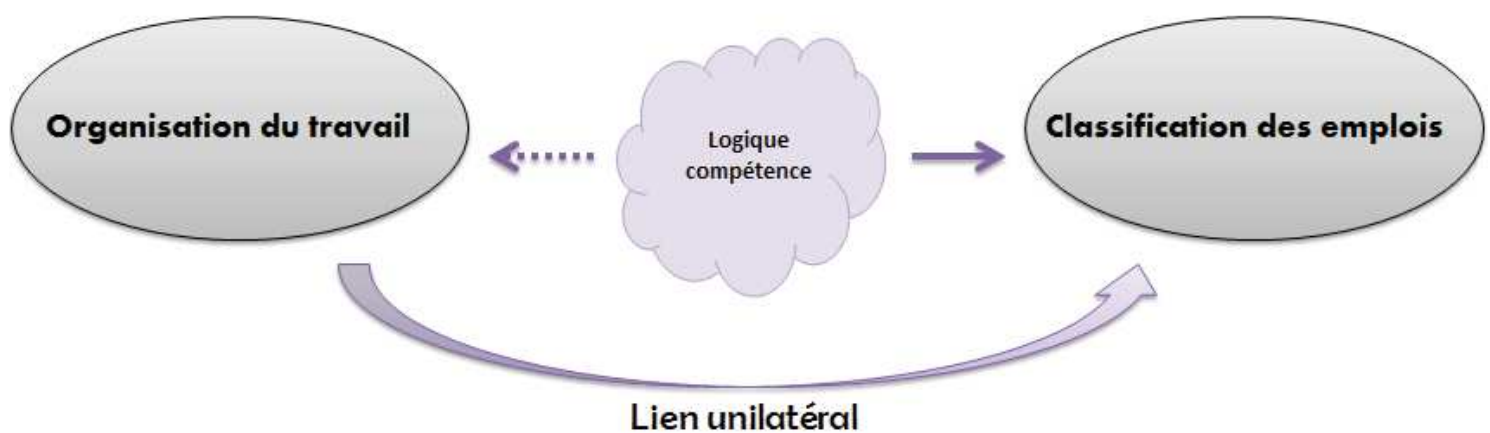


Figure 8 - Lien observable en pratique dans les organisations

Ainsi, l'enjeu pour l'entreprise et beaucoup d'autres qui se retrouvent confrontées à la même problématique de survivance de la logique de poste, c'est d'établir une classification des emplois cohérent qui prendrait en compte le travail prescrit et le travail réel. Afin d'y parvenir, la solution qui semble la plus appropriée est l'utilisation d'emploi repères.

2/ L'utilisation des emplois repères comme préalable à la construction d'une classification des emplois cohérente



Illustration terrain (voir annexe 1)

Face à une organisation du travail partagée entre logique compétence et logique de poste, l'utilisation cohérente de la grille de 1975 pose problème. Dans certains ateliers de l'entreprise Tecumseh il est opportun de se référer au poste de travail, tandis que dans d'autres cela n'aura pas de sens. Ainsi, comment peut-on concilier les deux logiques et tenter de passer outre cet obstacle ?

Lors de mon stage dans l'entreprise Tecumseh Cessieu, j'ai eu l'opportunité de participer à un entretien avec l'ancien responsable « Référentiel métiers et compétences » de l'entreprise Schneider. Ce dernier a piloté, plusieurs années auparavant, le projet de refonte du système de classification propre à cette entreprise relevant du secteur de la Métallurgie. Avec plusieurs milliers de personnes concernés et un périmètre national, il s'agissait d'un chantier considérable.

Ce responsable nous a expliqué que la volonté de l'entreprise Schneider avait été de construire une classification fondée sur trois variables liées entre elles : la rémunération, la qualification et la classification. Pour établir ce système, l'entreprise Schneider a choisi de travailler avec des emplois repères comprenant plusieurs postes de travail. Un emploi repère est un regroupement de plusieurs emplois présentant des finalités, des activités principales et des compétences proches ou similaires. Ainsi, un salarié est placé dans un « groupe de poste » qui correspond à une fourchette de coefficient et de rémunération définie. Puis, au sein de ce groupe de poste, le niveau de qualification individuelle du salarié est pris en compte afin de fixer le coefficient exact et donc la rémunération de la personne.

Pour déterminer l'échelle des emplois repères, la procédure impliquait que le titulaire décrive son poste, puis que le manager fasse de même: ainsi, il était question de prendre en compte le travail réel (à travers le discours du salarié), et le travail prescrit (à travers la description du manager). Ce système permet de reconnaître l'activité, la classification relative à l'emploi, mais aussi les compétences propres à la personne. C'est dans ce sens que j'ai choisi d'orienter mon travail dans l'entreprise Tecumseh Cessieu.

Ainsi, les postes en production de l'entreprise Tecumseh ont été regroupés sous des emplois repères (*voir annexe 3*). Ces derniers sont positionnés sur plusieurs niveaux de coefficients (*voir annexe 4*). Cela permet donc de conserver, comme le préconise la grille de 1975, une référence à l'emploi mais qui ne s'appuie pas sur les postes de travail.

Ce système sera particulièrement pertinent pour les ateliers où la logique compétence est déjà en œuvre. Pour les ateliers caractérisés par une logique de poste (comme les lignes de production), l'opportunité de ce système sera subordonnée à une évolution de l'organisation du travail. En effet, pour que les ouvriers puissent effectivement être positionnés sur des coefficients supérieurs, il est indispensable que la polyvalence et que la rotation sur les postes soient accrues. L'utilisation des emplois repères ne permet pas d'abolir la logique de poste, pour autant, c'est un moyen de faire de la classification des emplois un outil cohérent. Ainsi, en décrivant les compétences relatives à chaque niveau des emplois repères, cela permet aux salariés d'avoir une vision claire de leur évolution potentielle (*voir annexe 5*). Ils savent exactement quelles compétences ils doivent acquérir pour être positionnés sur un niveau de coefficient supérieur. Ainsi, c'est un outil permettant leur responsabilisation : les salariés pourront exprimer leur volonté d'occuper des postes différents pour développer effectivement les compétences visées.

Enfin, il faut noter que ce système d'emploi repères couplé à l'utilisation de « référentiel de compétence » est un outil vivant qui doit être régulièrement révisé. Puisque l'on prend en compte le travail réel, on peut imaginer qu'un emploi repère doive un jour être placé sur une fourchette de coefficient différents puisque la nature du travail évolue au fil des années dans l'entreprise. L'entreprise doit alors consacrer du temps et de l'énergie à cet outil pour qu'il puisse rendre compte des situations réelles. Voici une difficulté supplémentaire à la mise en place de la logique compétence : celle de l'investissement important du service ressources humaines dans l'élaboration des outils d'identification des compétences.

Toutefois, si le rôle joué par le service ressources humaines dans l'entreprise est primordial, il ne faut pas occulter celui du management, qui l'est tout autant pour faire vivre cet outil. Et, avant tout, c'est le premier acteur qui devra justifier de la logique compétence lors de

l'évolution complète de l'organisation du travail. En effet, la logique compétence est susceptible de créer de nombreux doutes et inquiétudes auprès des salariés, dont les repères socio-professionnels vont être modifiés.

B) Le bouleversement des conceptions sociales de l'entreprise, facteur d'inquiétudes lié à la logique compétence

La classification des emplois est donc un outil qui peut être utilisé par l'entreprise afin de faire un pas en avant vers la logique compétence, et ce malgré la survivance de la logique de poste. Afin que la démarche puisse aboutir totalement, il est indispensable que le système de classification des emplois précédemment décrit soit accepté et reconnu par les acteurs de l'entreprise.

En effet, le processus de l'instauration de la logique compétence va s'établir sur plusieurs temps. Il s'agit d'abord pour l'entreprise de construire une classification des emplois en choisissant la forme de celle-ci, en négociant avec les partenaires sociaux, en établissant certaines garanties procédurales. En bref, en construisant formellement un outil de gestion des ressources humaines : c'est le processus évoqué précédemment. Ensuite, la classification des emplois devra être effectivement acceptée par les acteurs afin de permettre l'introduction de la logique compétence.³ Il faut donc se pencher sur ces processus d'acceptation et de reconnaissance des salariés qui apparaissent comme indispensable. Introduire la logique compétence est un processus complexe qui peut se heurter à l'hostilité des acteurs, susciter des inquiétudes et des craintes.

1/ Les enjeux de la refonte de l'échange salarial

L'introduction de la logique compétence implique un important bouleversement de l'échange salarial. L'entreprise cherche la responsabilisation et l'implication des salariés dans la performance de l'entreprise. En échange, l'entreprise s'engage à reconnaître les compétences mobilisées par la personne, à lui donner les moyens de développer ces

³ Vers un renouveau de l'échange salarial.

dernières et de renforcer son employabilité. Le MEDEF estime que les compétences des salariés sont contextuelles et doivent être identifiées et évaluées dans le contexte professionnel. C'est donc les entreprises qui doivent garantir le travail d'identification des compétences en contexte de travail et qui doivent s'assurer d'adapter individuellement les rémunérations en fonction de celles-ci. L'échange salarial précédemment décrit impliquerait un gain réciproque et une responsabilité partagée entre l'entreprise et le salarié.

A propos de ces engagements réciproques, on perçoit une première difficulté pour les salariés : celle d'évaluer dans quelle mesure l'entreprise pourra effectivement développer leur employabilité. Partant du principe que les compétences sont considérées valables lorsqu'elles sont mises en œuvre dans un contexte donné qui sera celui de l'entreprise à un instant T, on peut valablement s'interroger sur la valeur réelle de cette garantie. L'entreprise devra donc communiquer autour de l'instauration de ce système « performance contre employabilité » (DEVOS, LEONARD, p.15) pour convaincre de l'opportunité d'adopter un tel système. *« Cet échange-là n'est pas tout à fait l'échange traditionnel, ce n'est pas la définition traditionnelle du contrat de travail »* explique Jean-Daniel Reynaud. Pour que ce nouvel échange salarial soit accepté, il faut porter l'idée selon laquelle la logique compétence est une logique juste, qui valorise le travail et récompense les salariés en fonction de leur contribution à la performance de l'entreprise (RICHEBE, p.109).

a) Le découragement potentiel des salariés face aux « compétences éphémères »

Avec la logique de poste, l'évaluation du travail repose principalement sur des descriptions d'emplois courtes et sommaires : on peut parler d'un « modèle d'évaluation impersonnel » (BAUDRY, p.6). Grâce à ces supports, l'évaluation du travail donne une vision égalitaire de l'organisation, où les tâches de chacun sont définies. Ces dernières ne font pas l'objet de révision régulière et sont de ce fait ancrées dans le temps. On considère que le salarié est compétent et réalise correctement les tâches prescrites en mettant en œuvre son savoir-faire et son expérience professionnelle. Dans ce modèle d'évaluation du travail, qui correspond à celui de la logique de poste, les compétences réellement mobilisées ne sont pas prises en compte. A contrario, dans un « modèle d'évaluation personnel » (BAUDRY, p.6), on ne raisonne plus en termes de tâches à réaliser, mais en termes de compétences

prises en œuvre et de résultat effectivement atteint. Dans ce fonctionnement, les compétences des salariés sont régulièrement évaluées. On ne considère plus que le savoir-faire, l'expérience professionnelle du salarié suffit à prouver sa contribution à la performance de l'entreprise.

Les salariés sont donc face à une situation de remise en cause perpétuelle de leurs compétences. On peut penser que ce modèle va permettre de valoriser le salarié, en s'intéressant d'avantage aux compétences qu'il met en œuvre, plutôt que de l'évaluer à travers les tâches de travail qu'il réalise (LAWLER, p.8). Mais cela peut plutôt engendrer des réactions d'incompréhensions pour les salariés qui vont se sentir constamment évalués alors qu'ils considèrent que leur compétence n'est plus à prouver après un certain temps. Nathalie Richebé a réalisé une étude de cas afin d'analyser les effets de la logique compétence dans une organisation. Dans son article, plusieurs citations de salariés font état de cette problématique : « *Moi ça fait 15 ans que je fais la même chose. J'estime que je sais le faire, on n'a pas besoin de me mettre trois mois en stage pour me donner un degré. [...] Il faut reprouver encore. On a déjà prouvé. Ça veut dire qu'on a des doutes ou quoi ? On le ressent comme ça.* » Explique une technicienne. On comprend bien, à travers la réaction de la salariée, que l'évaluation des compétences pose problème et va à l'encontre de l'échange salarial traditionnel.

b) ... et le changement de paradigme de l'évolution professionnelle

Comme expliqué ci-dessus, l'ancienneté du salarié ne signifie pas que celui-ci sera forcément reconnu comme compétent dans le cadre de son activité. Au-delà du fait que les salariés vont devoir continuellement prouver leur contribution effective à la performance de l'entreprise, la logique compétence bouleverse également le concept de l'évolution professionnelle et le schéma des parcours de carrière traditionnel. Avec la logique compétence, les entreprises doivent rémunérer les personnes en fonction de leur contribution personnelle. Toutefois, les entreprises ne peuvent empêcher le fait qu'un système de salaire est également un système qui organise les statuts sociaux en fonction du mérite et de l'ancienneté (REYNAUD, p.24). Cette logique s'applique également pour le système de classification des emplois. Or, renoncer à prendre en compte l'ancienneté du

salarié et sa loyauté à l'entreprise n'est pas chose aisée. Cela va bouleverser la pyramide des pouvoirs et des statuts de l'entreprise, qui représentent de véritables repères socio-professionnels pour les salariés.



Illustration terrain (voir annexe 1)

Dans l'entreprise Tecumseh Cessieu, la plupart des agents de maîtrise ayant plusieurs années d'ancienneté dans l'entreprise et mettant en œuvre des compétences semblables sont positionnés sur le coefficient 305. L'année dernière, l'un d'eux a obtenu le coefficient 335. Cela a suscité de nombreuses revendications de la part de ses collègues, qui ne comprennent pas pourquoi eux aussi n'obtiennent pas cette promotion. Cette augmentation de coefficient a un impact non négligeable puisque les agents de maîtrise passant au niveau 335 vont cotiser à la mutuelle prévoyance des cadres. Or, le contrat de mutuelle en question est plus avantageux dans la catégorie cadre et leur permet d'obtenir de meilleures garanties pour l'avenir.

Ainsi, lorsque je m'intéresse aux compétences que le salarié en question met en œuvre dans le cadre son emploi, il apparaît que le niveau de responsabilité et d'autonomie qu'il met en œuvre est semblable à celui de son homologue. Je m'interroge donc sur les raisons de cette promotion : qu'est-ce qui justifie de positionner cet agent de maîtrise sur un coefficient supérieur ? Finalement, la réponse à cette question est la suivante : la direction de l'époque a choisi d'attribuer le coefficient 335 au salarié afin de le récompenser pour son engagement, sa loyauté, et les efforts fournis par celui-ci depuis de nombreuses années. Cela ne serait pas fondé sur une contribution à la performance de l'entreprise du salarié qui serait plus importante à celle de ses collègues. On voit bien, à travers cette anecdote, que la classification des emplois, à même titre que la hiérarchie des salaires, a tendance à prendre en compte l'ancienneté et à reconnaître le travail de la personne.

On voit bien l'importance de l'ancienneté au sein de l'entreprise dans la reconnaissance des salariés et concernant leur positionnement dans la grille de classification. **Or, si l'entreprise souhaite mettre en œuvre la logique compétence et justifier le nouveau rapport salarial,**

l'évolution professionnelle devrait uniquement être justifiée par une contribution plus importante à la performance de l'entreprise. Cela signifie qu'un salarié ayant une ancienneté inférieure à son collègue, et mettant effectivement en œuvre des compétences supérieures, pourra voir son coefficient évoluer.

Egalement, ce système impose une vision différente des positions sociales et de la hiérarchie des pouvoirs dans l'entreprise. Cela implique que les personnes les plus anciennes acceptent de réaliser des tâches correspondant à un niveau de compétences inférieur. Or, dans l'entreprise, les « anciens »⁴, reconnus comme des experts dans la maîtrise de leur activité occupent, en général, les postes les plus complexes et les plus « stratégiques ».

Le schéma suivant illustre bien le changement de paradigme qu'opère la logique compétence en termes d'évolution professionnelle :

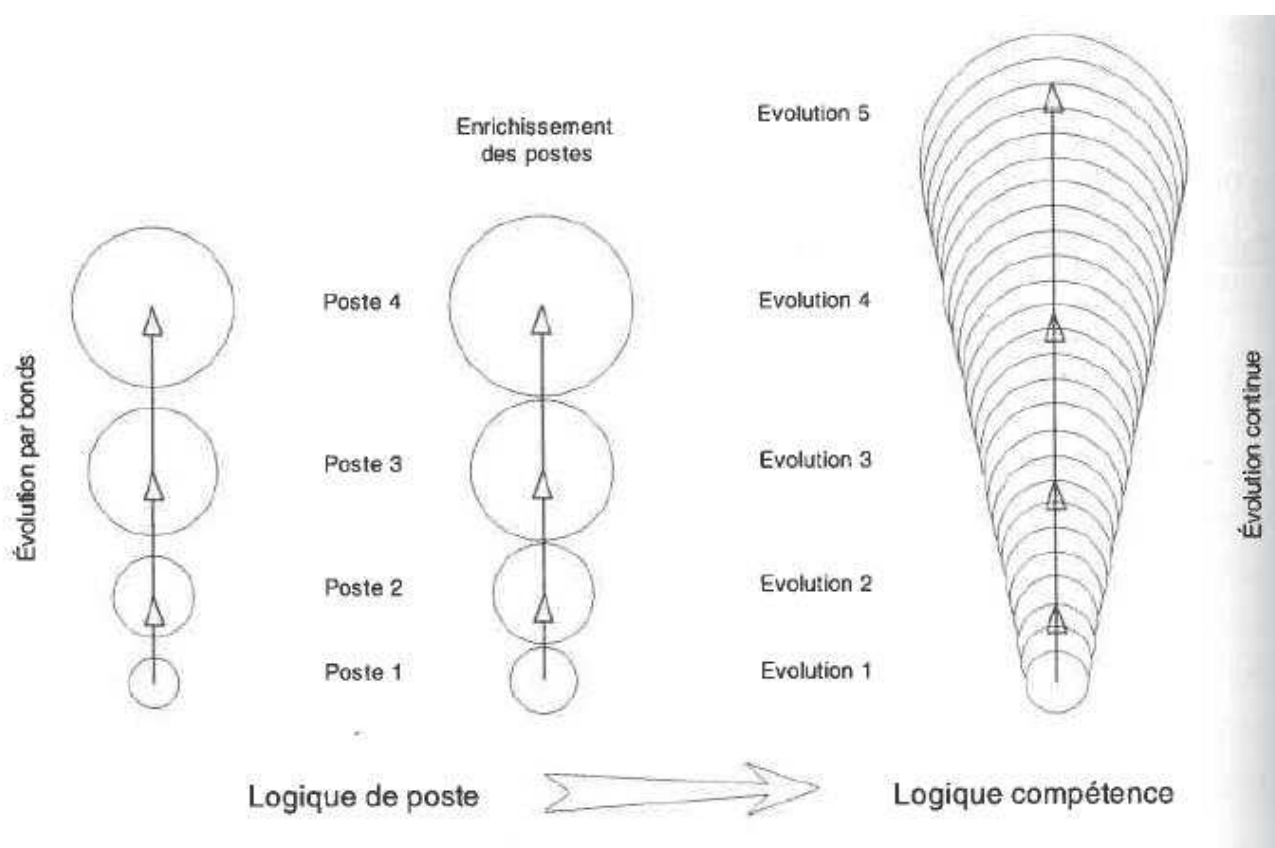


Figure 9 - Evolution professionnelle dans la logique de poste et dans la logique compétence

⁴ Expression recueillie au cours de conversations avec plusieurs opérateurs et plusieurs chefs d'équipe.

La logique de poste (à gauche sur l'illustration) implique que la personne va évoluer « par bonds ». De ce fait, l'évolution professionnelle est possible uniquement lorsqu'un poste de qualification supérieure est libéré. Dans la seconde figure, la personne est attachée à un poste, mais elle est amenée à remplacer la personne qui occupe le poste supérieur lorsque celle-ci est absente. Enfin, la dernière figure est celle qui illustre le fonctionnement de la logique compétence : les salariés ne sont plus fixés à un poste déterminé. La personne qui est recrutée sera placée sur le premier niveau mais dans cette organisation du travail, il a la possibilité de mettre en œuvre et de développer des compétences des niveaux supérieurs. De plus, du fait que les personnes ne soient pas postées, un salarié ayant une ancienneté importante pourra être amené à réaliser des tâches et mettre en œuvre des compétences correspondant au niveau 1.

Ce système implique une vision différente des positions sociales et de la hiérarchie des pouvoirs dans l'entreprise. Les salariés ayant une ancienneté et une expérience professionnelle importantes doivent accepter de réaliser des tâches correspondant à un niveau de compétences inférieur.

Ce changement de paradigme de l'évolution professionnelle peut potentiellement se heurter à des refus de la part des salariés, qui trouverait cette situation injuste. Ainsi, toujours dans le cadre de l'étude de cas de Nathalie Richebé, une technicienne s'exprime à ce propos : « *Dans le temps on avait un service spécial qui finissait les dossiers. Il fallait y passer pour avoir des promotions. Maintenant, les personnes sont passées cadre sans être passées par là. Moi j'étais passée dans ce service en espérant une promotion. On faisait ça un peu par ancienneté d'arrivée dans le service. Moi, j'étais la prochaine... C'est pas tout à fait juste.* » A travers ces mots, on comprend bien l'incompréhension et le sentiment d'injustice de la salariée face à l'instauration de la logique compétence. L'ancienneté, le mérite et la loyauté d'un salarié ne justifierait plus à eux seuls son évolution professionnelle, alors même qu'ils suffisaient auparavant à valider sa compétence.

Ainsi, les changements qui s'opèrent avec l'arrivée de la logique compétence impliquent que les relations de confiance, de reconnaissance évoluent. Ces évolutions peuvent être perçus

comme difficilement acceptable par les salariés et entraîner un manque de motivation, un désengagement, ou encore un refus total de reconnaître la légitimité du système. Or, cela pose un réel problème pour l'efficacité de la structure de classification. Pour remédier aux problèmes que cette situation peut engendrer, il est indispensable de se référer au management. En effet, l'action de ce dernier est la condition sine qua none pour l'introduction effective de la logique compétence.

2/ Le management impliqué et responsable comme préalable indispensable à la logique compétence

La logique compétence ne peut produire des effets positifs si le renouveau de l'échange salarial qu'elle implique n'est pas justifié et accepté dans l'entreprise. Une relation de confiance doit absolument s'établir entre l'entreprise et ses salariés. Si ces derniers refusent de reconnaître le système de la logique compétence et n'y trouvent pas d'intérêt, les efforts de l'entreprise pour créer une grille de classification intégrant les enjeux de la logique compétence seront vains. Or, on l'a vu, l'instauration de la logique compétence soulève de nombreuses interrogations, craintes et doutes pour les salariés. Pour répondre à ces inquiétudes, il est indispensable que le management intervienne comme accompagnateur du changement.

a) Le management garant de la justice sociale

L'équité est un concept fort pour les salariés dans les organisations : il est indispensable que ces dernières établissent une gestion des ressources humaines qui répondent à ce besoin. La théorie de l'équité implique qu'un salarié va évaluer son propre rapport rétribution/contribution : ainsi, il va juger de l'ensemble des ressources qu'il reçoit de l'entreprise (en terme de salaire, de promotion, de reconnaissance, de sécurité, etc...) en comparaison avec ce qu'il donne à l'entreprise (ses compétences, ses efforts, son expérience, son engagement, etc...). Après avoir évalué ce rapport, le salarié va naturellement le comparer à ceux de ses collègues. C'est à l'issue de cette comparaison entre son rapport rétribution-contribution et celui des autres qu'il va percevoir sa situation comme équitable ou non (MCSHANE et al, chapitre 6). C'est un enjeu primordial pour les organisations puisque le sentiment d'iniquité peut conduire les salariés à un désengagement

total (PERETTI, p.8). Pour éviter cela, le mécanisme de justice distributive doit exister dans les entreprises : ainsi, l'organisation doit assurer le fait que chaque personne reçoive les mêmes faveurs dans une situation similaire.

Dans la logique de poste, les critères d'évaluation sont impersonnels et s'appuient sur les tâches réalisées par les salariés : cela permet d'assurer une certaine objectivité. En revanche, avec la logique de compétence et ses critères d'évaluation personnels, la place laissée à la subjectivité dans l'évaluation est beaucoup plus importante (BAUDRY, p.5). Se pose donc le problème du positionnement du manager face à ces critères plus flous, qui pourraient être contestés par les salariés. En effet, l'évaluation sur des critères fixes et objectifs est plus difficilement contestable et réduit les mécanismes de négociation invisible. Il est avéré que concernant l'identification des compétences des salariés, les outils de gestion des ressources humaines élaborés en amont (grille de classification, référentiels de compétences) font l'objet d'une négociation invisible lors de leur mise en œuvre dans les entreprises. Ainsi, le management peut être amené à « aménager » les critères d'évaluation selon ce qu'il considère comme étant opportun.

Dans l'analyse de cas de Nathalie Richebé, un cadre explique à ce propos : *« Cette année j'ai eu un cas limite. Une personne qui a déjà deux degrés, qui a beaucoup de bonne volonté mais elle a pas les compétences. Il lui manque même les compétences du socle, du premier et du deuxième degrés. Les gens entre eux ils voient très bien. Cette personne, je lui ai quand même donné le degré et toutes ses collègues ont été contentes. Elle, ça l'a motivée, ça lui a redonné confiance en elle. Si on lui avait pas donné sa validation on l'aurait complètement descendue. »* ; *« Le but, c'est pas de laisser les gens sur le bord du chemin. Il y a des personnes qu'on va pouvoir amener, avec le temps, à rejoindre le groupe. »*

A travers ces affirmations, on comprend bien que les critères d'évaluation des compétences peuvent être adaptés par les managers en fonction du salarié et du but recherché. Un tel ajustement peut être justifié par la volonté de ne pas entraîner une démotivation du salarié par exemple.

Toutefois, ces mécanismes peuvent poser problème si les pratiques d'évaluation varient de façon importante d'un manager à un autre, ou si l'évaluation devient trop subjective et personnelle. Dans ce cas, les salariés ne vont plus percevoir la justice distributive dans l'organisation et peuvent être amenés à contester et à rejeter le jugement reçu. Il est ainsi indispensable que ces situations soient évitées dans l'entreprise, et ce grâce à une posture managériale claire. Le management doit être formé aux outils d'identification des compétences afin d'en faire bon usage et d'assurer l'équité pour les salariés. C'est une des conditions permettant l'introduction et l'acceptation de la logique compétence : les salariés doivent avoir confiance en leur hiérarchie et accepter ce système car ils le considèrent juste.

b) Le management, acteur du développement des compétences

Enfin, la logique compétence ne peut être pleinement installée dans l'organisation que si le management intervient positivement pour le développement des compétences individuelles et collectives. Comme évoqué précédemment, la logique compétence empêche de valider la compétence et de permettre l'évolution professionnelle en prenant seulement en compte l'ancienneté et l'expérience professionnelle. Le développement des compétences dans l'entreprise n'est plus attaché à la tenue d'un poste, la conception de l'évolution professionnelle a changé.

Ainsi, les salariés disposant d'une grande ancienneté et d'une expérience professionnelle significative sont amenés, comme le montre le schéma précédent, à réaliser des tâches d'un niveau de compétence moindre. A l'inverse, certains salariés vont effectuer des tâches qui étaient auparavant réservées aux « anciens », aux « experts » de l'entreprise. La position sociale qu'ils ont acquise se voit « renversée » : on peut imaginer un sentiment d'injustice de leur part et de refus de la situation. A ce propos, Anne Dietrich évoque une situation d'opposition de salariés à l'instauration de la logique compétence (DIETRICH, p.13). Dans le cadre d'un projet de développement des compétences d'une usine verrière étudiée, il a été décidé que la maintenance de premier niveau serait confiée aux opérateurs de production. Or, les électromécaniciens ont manifesté une forte opposition à ce projet, liée à la peur de « perdre leur pouvoir ». On voit bien, au travers cet exemple, l'importance du statut socio-professionnel dans l'entreprise et l'attachement des salariés à celui-ci.

Ainsi, comme Marcelle Stroobants, certains évoquent la compétence comme « *un instrument de flexibilité et de gestion par le stress* » du fait de la mise en compétition des acteurs. La logique compétence pourrait entraîner, pour un salarié, la peur de voir ses collaborateurs évoluer et de perdre le bénéfice de ses compétences. Le risque serait qu'il existe une rétention de savoirs de la part des acteurs, comme cela a été le cas pour les électromécaniciens, entraînant un blocage de la transmission des compétences. Cela aurait évidemment un impact désastreux sur le développement des compétences individuelles des salariés, mais également sur la compétence collective. En effet, la compétence collective implique « *le référentiel commun, le langage partagé, la mémoire collective, et enfin l'engagement subjectif* » (RETOUR et al, p.3). Sans collaboration des salariés et partage des compétences professionnelles, il semble logique que celle-ci soit fragilisée. Reynaud semble douter de l'opportunité de la logique compétence pour accroître la compétence collective : « *Le management par les compétences individuelles peut-il permettre d'améliorer sans heurts la compétence collective ? J'ai quelques doutes* ».

Toutefois, il semble que la logique compétence puisse mettre en œuvre des mécanismes de solidarité. Comme le montre le discours d'une cadre à propos de l'évaluation des compétences : « *La personne qui aura eu un problème et qui maîtrise les compétences, on lui donne le degré. [...] J'essaye de voir les raisons, si la personne est fatiguée ou pas très bien, on peut faire appel à l'ensemble du groupe pour lui donner un coup de main.* » (RICHEBE, p.117).

En réalité, c'est grâce au management que peuvent se mettre en œuvre ces mécanismes. Il est indispensable que le discours des responsables hiérarchiques légitime la logique compétence et oriente les comportements vers sa mise en œuvre. Pour cela, le management doit être impliqué dans la reconnaissance des compétences de tous. Il doit être soucieux d'offrir de nouveaux repères de reconnaissance du travail afin que les salariés demeurent impliqués et responsables dans le développement de leur compétence. Contrairement à ce qu'affirment certains auteurs, la reconnaissance des compétences individuelles ne semble pas incompatible avec la consolidation de la compétence collective.

Pour cela, le management doit s'ériger comme « *un révélateur et un accordeur de talent* » (JAYNE, p.54) :



Figure 10 - Le management dans la logique compétence

CONCLUSION

Nous l'avons vu, la conception du travail a évolué de façon incontestable au fil du temps. Les organisations ont modifié leur organisation du travail afin de sortir de la logique de poste, où l'Homme disparaissait derrière son poste de travail. Les entreprises ont affirmé haut et fort leur volonté d'entrer dans une logique compétence où l'échange salarial serait redéfini. On attend, dans cette conception de l'organisation, des salariés responsables et associés à la performance de l'entreprise. Ainsi, les entreprises ont contribué à l'évolution des systèmes de classifications. Au niveau des branches, sont apparus les classifications à critères classants, qui permettent d'identifier les compétences propres à la personne.

Pourtant, si la logique compétence fait son chemin et s'installe petit à petit dans les organisations, beaucoup d'entreprises demeurent encore marquées par la logique de poste. L'utilisation des systèmes de classifications des emplois revêt alors un caractère particulièrement complexe face à l'instauration inachevée de la logique compétence. Malgré tout, l'entreprise doit se doter d'outils d'identification des compétences pour continuer l'évolution amorcée. Pour parvenir à concilier logique de poste et logique compétence, l'utilisation des emplois repères apparaît nécessaire. **Dans ce cadre, la construction d'une classification des emplois reposant sur des emplois repères permettra l'introduction progressive, et non effective, de la logique compétence.**

Cet outil va apparaître comme un instrument de développement de la logique compétence, dont le succès sera subordonné à la responsabilisation de l'entreprise, et des salariés. Il est indispensable que les deux parties avancent main dans la main : l'entreprise en continuant à mettre en place une organisation du travail tournée vers la logique compétence. Les salariés, en se responsabilisant et en prenant conscience de l'intérêt d'un tel système. Et pour cela, l'action du management est indispensable. Il doit porter les idées de la logique compétence et assurer par ses actions que celle-ci soit effectivement un rapport « juste et équitable » entre salariés et employeurs.

ANNEXES

Annexe 1 : Présentation de l'enjeu « classifications des emplois » dans l'entreprise Tecumseh Cessieu SAS

Le 1^{er} mai 2015, le groupe Tecumseh Europe fait le choix de modifier la forme juridique de ses établissements et d'en faire des entités distinctes. Ainsi, le site Tecumseh de Cessieu devient une Société à Actions Simplifiées. Pour la direction du site, cela va impliquer un important travail de négociation des accords au sein de l'entreprise : jusqu'ici, les accords en vigueur étaient ceux qui avaient été signés au niveau du groupe. Pendant deux ans, les syndicats et la direction s'emparent donc de sujets divers et mènent de nombreuses négociations. Entre autres, l'accord de classification doit être revu dans le cadre des négociations annuelles obligatoires.

L'entreprise Tecumseh Cessieu produit des compresseurs hermétiques : elle vend ses produits à travers le monde sur le marché du froid commercial. Ainsi, l'entreprise relève de la Convention collective de la métallurgie : les entreprises de ce secteur ont, le 21 juillet 1975, signé un accord sur la classification des emplois. Il s'agit donc, pour l'entreprise, de travailler sur ce sujet en s'appuyant sur cet accord, et de l'adapter à ses pratiques pour plus de cohérence. Jusqu'à la séparation juridique du site de Cessieu, un accord de classification datant de 1989 s'appliquait théoriquement dans l'entreprise. En réalité, les changements de coefficients ne s'appuyaient pas sur la mise en œuvre de compétences identifiées et spécifiques : les coefficients étaient attribués sur la base d'un salarié « étalon », qui servait de base comparative. Ainsi, la décision était prise après une discussion informelle avec les managers et de façon empirique, sans référence à la grille de classification de la Convention Collective. Or, sur le site de production de Cessieu, il existe un attachement très fort au coefficient dans l'entreprise, et les revendications sont nombreuses pour les populations ouvrières, techniciens et agents de maîtrise. Ainsi, il était indispensable d'intervenir sur le sujet afin de construire un système de classification qui permettrait d'encadrer les évolutions de coefficients.

Le travail réalisé dans l'entreprise pour parvenir à élaborer l'accord de classification s'est déroulé en plusieurs temps :

- Définition de la procédure à suivre
- Présentation de la procédure et validation avec les organisations syndicales
- Entretiens avec les salariés : opérateurs, techniciens, agents de maîtrise (environ une cinquantaine)
- Construction de référentiel de compétences en s'appuyant sur la structure de la grille de 1975.
- Rédaction de l'accord
- Présentation de l'accord aux organisations syndicales.
- Avenir : négociations et ajustements.

Annexe 2 : Structure de la grille nationale (accord sur la classification des emplois du secteur de la métallurgie de 1975)

Niveaux de classification	Échelons	Coefficients	Ouvriers	Agents de maîtrise	Administratifs et techniciens	Niveaux éducation nationale
I	1 ^{er} échelon 2 ^e échelon 3 ^e échelon	140 145 155	01 02 03		1 ^{er} échelon 2 ^e échelon 3 ^e échelon	1 mois d'apprentissage
II	1 ^{er} échelon 2 ^e échelon 3 ^e échelon	170 180 190	P1 P2		1 ^{er} échelon 2 ^e échelon 3 ^e échelon	V et V bis
III	1 ^{er} échelon 2 ^e échelon 3 ^e échelon	215 225 240	P3 TA1	AM1 AM2	1 ^{er} échelon 2 ^e échelon 3 ^e échelon	V et IV bis
IV	1 ^{er} échelon 2 ^e échelon 3 ^e échelon	255 270 285	TA2 TA3 TA4	AM3 AM4	1 ^{er} échelon 2 ^e échelon 3 ^e échelon	IV
V	1 ^{er} échelon 2 ^e échelon 3 ^e échelon	305 335 365		AM5 AM6 AM7	1 ^{er} échelon 2 ^e échelon 3 ^e échelon	III

Remarque : l'assimilation entre administratifs et techniciens ne permet pas d'identifier la classification de chacune des deux catégories, ni de retenir des appellations spécifiques. Dans le texte de l'accord, on fait simplement référence à l'échelon.

Annexe 3 : Définitions des critères et méthode de cotation

Source : méthode de cotation par point proposée par l'UIMM

AUTONOMIE

Exprime le **degré de liberté** dont dispose un salarié dans la réalisation et/ou l'organisation de son travail. Est directement liée à la **précision des instructions** de travail reçues qui définissent l'**objectif** à atteindre et les **moyens** pour y parvenir ainsi qu'à la nature et à la fréquence des contrôles exercés par le hiérarchique.

A partir de consignes simples et détaillées

- A -

Le titulaire les exécute strictement à un rythme personnel normal. Le plan de son travail est défini avec précision.

- B -

Le titulaire peut adopter de sa propre initiative des aménagements élémentaires des moyens matériels mis à sa disposition.

Pour exécuter son travail il reste dans le cadre d'un mode opératoire simple et imposé.

- C -

Le titulaire peut agir sur l'organisation matérielle de son travail pour, en fonction des circonstances le simplifier, diminuer les temps morts, en améliorer l'exécution proprement dite.

Dans le cadre d'instructions précises et détaillées

- D -

Le titulaire peut avoir à décider de l'opportunité ou de l'ordre des opérations de travail à adopter à partir d'un choix limité de décisions possibles. Il procède à des contrôles attentifs et immédiats des résultats de son activité.

Il peut être appelé à faire face à des situations imprévues*, mais celles-ci sont rares.

*"imprévue" au sens inhabituel, sans réponse standardisée.

- E -

Le titulaire, pour préparer son travail, recense les opérations prévues. Il choisit* lui-même parmi celles existantes, l'ordre le plus convenable pour mettre en oeuvre la succession des opérations.

Le nombre des facteurs dont il doit tenir compte est limité. La part d'imprévu est plus importante.

Le contrôle immédiat n'est pas toujours possible.

*"choisir" au sens sélectionner, opter.

- F -

Le titulaire doit faire preuve de discernement pour choisir l'ordre de la succession des opérations à mettre en oeuvre. Ces choix sont rendus plus difficiles en raison du nombre de solutions possibles.

La part d'imprévu nécessite d'envisager des solutions de rechange pour faire face aux aléas probables.

En fonction d'un objectif clairement défini* et dans le cadre d'instructions précises

- G -

Le titulaire après avoir précisé les informations initiales, travaille selon un processus standardisé. Il bénéficie toujours de l'assistance d'une personne plus qualifiée.

*"objectif clairement défini" au sens résultat attendu.

- H -

Le titulaire travaille, selon un processus déterminé qu'il peut adapter. Une assistance hiérarchique ou fonctionnelle peut intervenir pratiquement à tout moment.

- I -

Le titulaire définit son processus de travail par approches successives. Pour atteindre l'objectif final, il détermine les étapes intermédiaires ainsi que les contrôles nécessaires.

En fonction d'un objectif clairement défini et dans le cadre d'instructions de caractère général

- J -

Le titulaire complète les instructions reçues. Il choisit entre plusieurs méthodes, plusieurs procédés ou plusieurs moyens d'exécution habituellement utilisés.

L'assistance hiérarchique n'intervient que rarement et le plus souvent à la demande du titulaire.

- K -

Le titulaire adapte et transpose des méthodes, procédés et moyens ayant fait l'objet d'application similaire.

Il peut avoir à proposer plusieurs solutions avec leurs avantages et leurs inconvénients.

- L -

Le titulaire apporte des modifications aux méthodes, procédés et moyens disponibles tout en demeurant néanmoins dans les règles de la "Spécialité".

Il dispose d'une réelle marge de manœuvres dans la réalisation de son travail sous réserve de provoquer opportunément les actions d'assistance et de contrôle nécessaires.

D'après des directives constituant le cadre d'ensemble de l'activité et définissant l'objectif du travail

- M -

Le titulaire conçoit la solution adaptée à l'objectif qui est déterminé.

Le recours à la hiérarchie ou à une assistance technique n'intervient qu'en cas de difficulté techniques ou d'incompatibilité entre les solutions mises en oeuvre et l'objectif fixé.

- N -

Le titulaire peut proposer des modifications de certaines caractéristiques de l'objectif initial. Le recours à la hiérarchie ou à l'assistance technique s'accompagne de propositions de solutions.

- O -

Le titulaire complète l'objectif initialement défini.

Source : méthode de cotation par point proposée par l'UIMM

RESPONSABILITÉ

Exprime l'impact des actions, des décisions du titulaire et de la prise de risque inhérente à l'emploi.

- A - Le titulaire n'est responsable que de la bonne exécution du travail qui lui est demandé.	- I - Le titulaire doit tenir compte de l'interdépendance* de ses actions pour mener à bien son activité. Les risques d'erreur sont fréquents. <i>*"interdépendance" au sens de l'imbrication des actions conduites par le titulaire les unes avec les autres.</i>
- B - Le titulaire assure la bonne conservation des moyens qui lui ont été confiés. Il procède à des vérifications de conformité simples et bien définies.	- J - Le titulaire doit dépasser les difficultés rencontrées pour apprécier les moyens à mettre en oeuvre face à une situation donnée qui reste circonscrite à un domaine précis. Les risques d'erreur doivent être intégrés à l'activité normale. <i>Le titulaire assume l'organisation et le contrôle des activités de l'équipe. Il doit transmettre les informations. Il est garant de l'application et du respect des normes de travail.</i>
- C - Le titulaire respecte les consignes opératoires qui lui sont définies. Il vérifie lui-même la conformité des résultats de son activité.	- K - Le titulaire doit tenir compte de contraintes de nature différentes pour proposer plusieurs solutions et pour identifier et argumenter les avantages et les inconvénients respectifs. Il doit organiser son propre système de détection des erreurs.
- D - Le titulaire assume l'exécution et le contrôle d'un ensemble d'opérations. Les résultats de son travail peuvent toujours être observés immédiatement.	- L - Le titulaire doit dans le cadre de ses décisions prendre en compte des spécialités connexes. L'ampleur des modifications qu'il apporte aux méthodes, procédés, moyens risque d'engendrer des erreurs dont la répercussion peut être importante.
- E - Le titulaire assume la réalisation d'un ensemble d'opérations pour atteindre un résultat déterminé. Il procède à des vérifications intermédiaires, le cas échéant corrige et réajuste. Les erreurs se détectent facilement et se manifestent rapidement.	- M - Le titulaire doit rechercher les adaptations et modifications cohérentes et compatibles pour atteindre l'objectif qui lui est défini dans un cadre d'ensemble. La prise de risque, inhérente à l'emploi, peut avoir des répercussions sur le plan économique, technique et humain tout en restant dans le champ de l'objectif initialement défini. <i>Le titulaire participe à l'élaboration des programmes d'activité. Il assume la gestion et l'optimisation des moyens. Il fait évoluer les règles de fonctionnement. Il s'assure de la circulation de l'information.</i>
- F - Le titulaire assume le choix de ses moyens d'exécution. Il contrôle les résultats intermédiaires et finaux. La répercussion des erreurs n'est pas toujours immédiate.	- N - Le titulaire doit faire preuve d'innovation pour rechercher et adapter des solutions techniquement et économiquement valables pour atteindre l'objectif. La prise de risque dépasse le champ de l'objectif initial et peut conduire à proposer des modifications de cet objectif.
- G - Le titulaire peut ajuster ses moyens d'exécution et/ou aménager ses modes opératoires. Il contrôle les résultats de son travail. La détection des erreurs n'est plus évidente. La répercussion des erreurs est différée dans le temps. <i>Le titulaire peut participer à la coordination du travail réalisé par le groupe et transmet les informations.</i>	- O - Le titulaire doit compléter l'objectif initialement défini et mettre en oeuvre des solutions nouvelles. La prise de risque peut conduire à la remise en cause de l'objectif initial.
- H - Le titulaire assume la maîtrise et le respect des règles du métier, de la technique, de la spécialité. La détection des erreurs est rendue de ce fait plus difficile.	

Source : méthode de cotation par point proposée par l'UIMM

TYPE D'ACTIVITE

La difficulté du travail à réaliser, la complexité du traitement de l'information dans l'emploi.

Les informations transmises sont toujours de même nature et évidente - A - Le travail est caractérisé par l'exécution de tâches élémentaires comparables à celles de la vie courante. - B - Le travail est caractérisé par l'exécution de tâches simples présentant des analogies entre elles. - C - Le travail est caractérisé par l'exécution d'un ensemble de tâches simples nécessitant de l'attention en raison soit de leur nature soit de leur variété.	Les informations sont de caractère général. L'analyse et l'exploitation de ces informations sont plus complexes. La difficulté du travail est caractérisée par la réalisation de travaux administratifs ou techniques d'exploitation complexe ou d'étude d'une partie d'ensemble. - J - Les informations doivent être précisées. Après exploitation, les solutions étudiées et les résultats obtenus doivent être présentés dans des conditions déterminées, sous la forme requise. Le champ d'action est circonscrit à une technique connue. - K - Les informations doivent être adaptées et transposées. Après exploitation et analyse, les solutions proposées doivent être argumentées. - L - Les informations doivent être transformées en informations nouvelles avant exploitation. Le champ d'action s'élargit à des domaines connexes. L'activité consiste à coordonner, gérer, concevoir. La difficulté du travail nécessite de prendre en compte des contraintes d'ordre technique, économique et administrative. - M - L'activité consiste à partir de solutions existantes à rechercher des adaptations et des modifications cohérentes et compatibles entre elles ainsi qu'avec l'objectif défini. - N - L'activité consiste, à partir de solutions existantes, à élaborer ou adapter des solutions se traduisant par des résultats techniquement et économiquement valables. - O - L'activité consiste à élaborer et mettre en œuvre des solutions nouvelles.
Les informations transmises sont diversifiées, précises et détaillées - D - Le travail est caractérisé par la préparation et l'enchaînement cohérent d'un ensemble d'opérations. Les différentes opérations présentent des difficultés du fait de leur nature, de leur nombre et de la diversité des modes opératoires à appliquer. - E - Le travail est caractérisé par l'articulation d'un ensemble d'opérations qualifiées. - F - Les informations initiales (procédures, schémas, croquis...) doivent être traduites pour les rendre utilisables. Le travail est caractérisé par la combinaison d'un ensemble d'opérations que le titulaire doit trier, coordonner.	
Les informations à traiter sont plus complexes. L'analyse et l'exploitation de ces informations, propres à l'activité, restent simples - G - Les informations concernent des travaux diversifiés. La difficulté du travail est caractérisée par la réalisation d'un ensemble d'opérations très qualifiées. - H - Les informations à traiter doivent au préalable être triées et validées. Les activités sont délicates et complexes du fait des difficultés techniques qu'elles présentent. - I - Les informations à traiter doivent être complétées afin d'en apprécier la pertinence et l'utilité. La difficulté du travail est caractérisée par la réalisation d'activités inhabituelles dans le métier.	

Connaissances requises

A	Aucune connaissance spécifique n'est requises. Le temps d'adaptation au poste sera de l'ordre de plusieurs heures .	I	Les connaissances mises en œuvre correspondent à celles acquises : - soit dans le cadre d'un CAP ou BEP, complétées d'une année d'expérience professionnelle environ et de formations complémentaires - soit du baccalauréat
B	Aucune connaissance spécifique n'est requises. Le temps d'adaptation au poste sera de l'ordre de quelques jours .	J	Les connaissances mises en œuvre correspondent à celles acquises : - soit dans le cadre d'un CAP ou BEP, complétées de plusieurs années d'expérience professionnelle et de formations complémentaires - soit du baccalauréat
C	Aucune connaissance spécifique n'est requises. Le temps d'adaptation au poste sera de l'ordre de deux semaines .	K	Les connaissances mises en œuvre correspondent à celles acquises : - soit dans le cadre d'un baccalauréat, complétées de plusieurs mois d'expérience professionnelle et de formations complémentaires . - soit d'un BTS ou DUT (Bac +2)
D	Les connaissances à celles acquises dans le cadre du CAP ou BEP ou par l'expérience professionnelle. La tenue du poste nécessite une adaptation d'un mois environ .	L	Les connaissances mises en œuvre correspondent à celles acquises : - soit dans le cadre d'un baccalauréat, complétées d'environ un an d'expérience professionnelle et de formations complémentaires . - soit d'un BTS ou DUT (Bac +2)
E	Les connaissances à celles acquises dans le cadre du CAP ou BEP ou par l'expérience professionnelle. La tenue du poste nécessite une adaptation de plusieurs mois .	M	Les connaissances mises en œuvre correspondent à celles acquises : - soit dans le cadre d'un baccalauréat, complétées de plusieurs années d'expérience professionnelle et de formations complémentaires . - soit d'un BTS ou DUT (Bac +2)
F	Les connaissances à celles acquises dans le cadre du CAP ou BEP ou par l'expérience professionnelle. La tenue du poste nécessite une adaptation de 6 mois environ .	N	Les connaissances mises en œuvre correspondent à celles acquises dans le cadre du BTS ou du DUT complétées de plusieurs années d'activité professionnelle et de formations complémentaires .
G	Les connaissances à celles acquises dans le cadre du CAP ou BEP ou par l'expérience professionnelle. La tenue du poste nécessite une adaptation d'un an .	O	Les connaissances mises en œuvre correspondent à celles acquises dans le cadre du BTS ou du DUT complétées de plusieurs années d'activité professionnelle (plus de 3 ans) et de formations complémentaires .
H	Les connaissances mises en œuvre correspondent à celles acquises : - soit dans le cadre d'un CAP ou BEP, complétées de plusieurs mois d'expérience professionnelle et de formations complémentaires - soit du baccalauréat		

Grille de correspondance lettre / point

	Type d'activité	Responsabilité	Autonomie	Connaissances requises
A	56	84	84	86
B	58	87	87	58
C	62	94	94	62
D	69	104	104	71
E	73	111	111	71
F	77	118	118	77
G	88	132	135	90
H	91	141	141	90
I	97	150	150	97
J	104	160	158	102
K	109	166	168	111
L	115	176	175	119
M	125	195	195	125
N	140	210	210	140
O	152	228	228	152

Source : méthode de cotation par point proposée par l’UIMM

CORRESPONDANCE POINTS – NIVEAUX/ECHELONS

			OUVRIERS	AGENTS DE MAITRISE	ADMINISTRATIFS ET TECHNICIENS
280 points à 285 points	ECHELON 1-coeff 140	NIVEAU I	O1		
285 points à 295 points	ECHELON 2-coeff 145		O2		
295 points à 320 points	ECHELON 3-coeff 155		O3		
320 points à 350 points	ECHELON 1-coeff 170	NIVEAU II	P1		
350 points à 370 points	ECHELON 2-coeff 180				
370 points à 400 points	ECHELON 3-coeff 190		P2		
400 points à 445 points	ECHELON 1-coeff 215	NIVEAU III	P3	AM1	
445 points à 465 points	ECHELON 2-coeff 225				
465 points à 495 points	ECHELON 3-coeff 240		TA	AM2	
495 points à 525 points	ECHELON 1-coeff 255	NIVEAU IV	TA2	AM3	
525 points à 555 points	ECHELON 2-coeff 270		TA3		
555 points à 590 points	ECHELON 3-coeff 285		TA4	AM4	
590 points à 635 points	ECHELON 1-coeff 305	NIVEAU V		AM5	
635 points à 700 points	ECHELON 2-coeff 335			AM6	
Plus de 700 points	ECHELON 3-coeff 365/395			AM7	

Annexe 3 : Définitions des emplois repères pour la population ouvrière en production

Source : projet d'accord de classification de Tecumseh Cessieu SAS, août 2017

EMPLOIS REPERES PRODUCTION	Définition	
Production machine	Réaliser une partie limitée du processus de production en utilisant une machine	OUVRIERS
Règleur machine	Participer au réglage des machines nécessitant des compétences techniques particulières	
Production assemblage	Réaliser une partie limitée du processus de production à la main ou à l'aide d'outils spécifiques	
Production assemblage complet	Réaliser un ensemble de tâches et d'opérations afin de parvenir à l'assemblage complet d'un produit	
Brasage/Soudage	Réaliser des tâches relatives à un métier spécifique : le brasage ou le soudage; en utilisant des outils spécifiques	
Manutention	Contribuer à l'approvisionnement des pièces sur les lignes de production ou aux opérations d'emballage	
Contrôle produit	Assurer la qualité des produits en opérant des contrôles au cours du processus de production ou à la fin de celui-ci	
Maintenance	Réaliser des opérations de maintenance sur les machines dans les ateliers	
RCP	Assurer le bon fonctionnement des lignes de production et intervenir lors de la survenance d'aléas	

Annexe 4 : Evaluation des emplois repères catégorie ouvriers – métier production par niveau

Source : projet d'accord de classification de Tecumseh Cessieu SAS, août 2017

	Type d'activité	Responsabilité	Autonomie	Connaissances requis	Total points	Coefficient
Production machine N1	D	D	D	D	348	170
Production machine N2	E	E	E	E	366	180
Production machine N3	F	F	F	F	390	190
Production assemblage N1	D	D	D	D	348	170
Production assemblage N2	E	E	E	E	366	180
Contrôle produit N1	D	D	D	D	348	170
Contrôle produit N2	E	E	E	E	366	180
Manutention N1	D	D	D	D	348	170
Manutention N2	E	E	E	E	366	180
Maintenance	D	D	D	D	348	170
Maintenance	E	E	E	E	366	180
Production brasage/soudage N1	E	E	E	E	366	180
Production brasage/soudage N2	E	F	F	F	386	190
Production assemblage complet N1	G	F	D	F	390	190
Production assemblage complet N2	G	I	D	F	366	215
Régleur machine N1	G	G	F	G	428	215
Régleur machine N2	H	G	H	H	454	225
Régleur machine N3	H	I	I	J	493	240
Relai coordinateur de production N1	G	G	F	G	428	215
Relai coordinateur de production N2	H	G	H	H	454	225
Relai coordinateur de production N3	H	I	I	J	493	240

Annexe 5 : Exemple de référentiel compétence par emploi repère

Source : projet d'accord de classification de Tecumseh Cessieu SAS, août 2017

	Tecumseh
Emplois repères	Régleur machine
215	Lorsqu'il rencontre une panne machine, le titulaire va procéder à l'analyse complète de la situation. Il est ensuite capable d'intervenir sur la machine pour commencer la remise en état. Il est capable de réaliser des réglages spécifiques et inhabituels sur les machines de façon autonome.
225	Le titulaire, comme au niveau précédent, est capable de réaliser une analyse complète lors d'une panne machine. Il est autonome pour effectuer les réglages mais aussi pour contacter les services/personnes concernés avant même de se tourner vers son responsable hiérarchique afin de résoudre le problème rapidement. Ultérieurement, il est capable de restituer la situation à l'écrit comme à l'oral. Il apporte des suggestions d'améliorations pour empêcher que la situation survienne de nouveau.
240	Le titulaire dispose d'une expérience professionnelle importante qui lui permet de réagir et de s'adapter rapidement et en autonomie face aux différentes situations rencontrées sur les machines. Il est considéré comme un "expert technique" dans l'atelier et dispose de compétences spécifiques. Il travaille en collaboration avec les techniciens process, les services qualités et maintenance pour résoudre les problèmes dans l'atelier.

BIBLIOGRAPHIE

- Monographie

DENIMAL, Philippe. *Les leviers essentiels de la rémunération : classification, compétence, appréciation*. Entreprises & Carrières, 2013, 214 p.

FRIEDMANN. *Problèmes humain et machinisme industriel*. Hors Série Connaissance, Galimard, Edition 1956, 424 p.

JARDIN, Évelyne. *Mutation et organisation du travail*. Editions Bréal, 2005, 128 p.

JAYNE, Guy. *Organisation & logique compétence. La dynamique d'une expérience réussie. Osons travailler autrement*. Editions de l'Atelier, 2012, 320 p.

PERETTI, Jean-Marie. *Les clés de l'équité*. Editions d'Organisation, Paris, 2004. 208 p.

SMITH Adam. *Recherches sur la nature et les causes de la richesse des nations*. Guillaumin, 1843, 714 p.

ZARIFIAN P.1999. *Objectif compétence, pour une nouvelle politique*. Rueil-Malmaison, Éditions Liaisons. 229 p.

- Article de revue

BAUDRY, Bernard, DUBRION, Benjamin. Quels modèles d'évaluation du travail ? *Travail et emploi*. 2005, n°104, p. 7-18

BEVORT, Antoine. De Taylor au néo-management : quelle participation des salariés ? *Participations*, 2013, no 1, p. 33-51.

BOYER, Robert et SCHMEDER, Geneviève. Division du travail, changement technique et croissance. Un retour à Adam Smith. *Revue française d'économie*, 1990, vol. 5, n°1, p. 125-194.

CATANIA, Loïc. « Qualification » et « compétence » au sein de l'espace social : quelles évolutions de la professionnalité prescrite ? *Ergologia*, N°10, Décembre 2013, p. 85-118

DEFELIX, Christian. Une classification pour gérer les compétences ? Le difficile mariage de l'individu et de l'organisation. *Gérer et comprendre*, 1999, p 77-89

DEFÉLIX, Christian. Définir et reconnaître les compétences des salariés dans les organisations : la négociation invisible. *Négociations*, 2005, no 2, p. 7-20.

DEVOS, Valérie, LEONARD, Evelyne. Logique compétence : Modernisation ou illusion ? *IAG - LSM Working Papers* ; 02/66, 2002, 23 p.

DIETRICH Anne. La dynamique des compétences, point aveugle des techniques managériales. *Formation Emploi*. N.67, 1999. Numéro spécial : activités de travail et dynamique des compétences. p.9-23

ERALY, Alain. Sur la critique de la division du travail. *Sociologie du travail*, Vol 30, N°1 « La gestion du travail : traditions et nouveautés », 1988, p 5-18

GARGNER-MOYER, Hélène. Le management des ressources humaines dans un contexte incertain : entre subjectivité et risque pour les salariés. *Connexions*, 2009, N°1, p.55-64

LAWLER, Edward E. From job-based to competency-based organizations. *Journal of organizational behavior*, 1994, vol. 15, n°1, p. 3-15.

LICHTENBERGER, Yves. Compétence, organisation du travail et confrontation sociale. *Formation emploi*, 1999, vol. 67, n°1, p. 93-107.

LINHART, Robert. Le taylorisme entre les deux guerres : quelques problèmes. *Travail et emploi*, 1983, n°18, p. 9-15.

MONCHATRE, Sylvie. Les avatars du modèle de la compétence. L'exemple d'un site de la sidérurgie. *Formation emploi*, 2002, vol. 77, n°1, p. 51-68.

NEYRAT, Frédéric. Le travail à l'épreuve de la compétence. *Savoir/Agir*, 2008, n°1, p. 31-36.

OIRY, Ewan. Qualification et compétence : deux sœurs jumelles ? *Revue française de gestion*, 2005, n°5, p. 13-34.

PASCAL, Catherine. Changement informationnel et changement organisationnel. *I.S.D.M*, 2003, n°12, 13 p.

PESQUEUX, Yvon. Du taylorisme au post taylorisme : pour une déconstruction de la transversalité. *22ÈME CONGRES DE L'AFC*. 2001. p. CD-Rom.

PEAUCELLE, Jean-Louis. Du taylorisme au post taylorisme : poursuivre plusieurs objectifs de gestion simultanément. *Paris, IAE de Paris-GREGOR*, 2000.

RETOUR, Didier, KROHMER, Cathy. La compétence collective, maillon clé de la gestion des compétences. *FACEF Pesquisa-Desenvolvimento e Gestão*, 2011, n° Especial.

REYNAUD, Jean-Daniel. Le management par les compétences : un essai d'analyse. *Sociologie du travail*, 2001, vol. 43, n°1, p. 7-31.

RICHEBÉ, Nathalie. Les réactions des salariés à la "logique compétence": vers un renouveau de l'échange salarial?. *Revue française de sociologie*, 2002, p. 99-126.

ROT, Gwenaële et VATIN, François. Les avatars du «travail à la CHAÎNE» dans l'œuvre de Georges Friedmann (1931-1966). *Genèses*, 2004, n°4, p. 23-40.

STROOBANTS, Marcelle. La fabrication des compétences, un processus piloté par l'aval ? *Formation emploi. Revue française de sciences sociales*, 2007, n°99, p. 89-94.

TALLARD, Michèle. L'introduction de la notion de compétence dans les grilles de classification : genèse et évolution. *Sociétés contemporaines*, 2001, n°1, p. 159-187.

ZIMMERMANN, Bénédicte. Logiques de compétences et dialogue social. *Travail et emploi*, 2000, n°84, p. 5-17.

- **Ouvrage collectif**

MCSHANE, Steven Lattimore et al. L. *Comportement organisationnel : Comportements humains et organisations dans un environnement complexe*. Chenelière/McGraw-Hill, 2013.

- **Colloque**

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

DELADIENNE, Anne, DRUEL, Alexandre. Logique compétence, synthèse des journées de Deauville, DESS MRH, 1999

BERTON, Fabienne. Le lien compétence-individu, une relation ni directe, ni immédiate. In : *Journée d'étude Usages sociaux de la notion de "compétence": quels savoirs? quels individus?*. 2006.

TABLE DES ILLUSTRATIONS

Figure 1- Objectifs et moyens de l'entreprise taylorienne	15
PEAUCELLE, p.5	
Figure 2 - Comment sortir de la logique de poste	20
Figure 3 - Progression dans la logique de poste et dans la logique de compétence	21
JAYNE, p.50	
Figure 4 - Le modèle de la qualification et de la compétence	27
OIRY, p.25	
Figure 5 - La boussole de Didier Retour	32
DEFELIX, cours de « Management et gestion des compétences », IAE GRENOBLE, 2016-2017	
Figure 6 - L'introduction de la logique compétence dans les grilles de classification des emplois	39
Figure 7 - Lien théorique entre logique compétence et classification des emplois	44
Figure 8 - Lien observable en pratique dans les organisations	45
Figure 9 - Evolution professionnelle dans la logique de poste et dans la logique compétence	52
JAYNE, p.52	
Figure 10 - Le management dans la logique compétence	58
Figure 11 - Les conditions pour la mise en œuvre effective de la logique compétence .	Erreur !
Signet non défini.	

TABLE DES MATIERES :

<u>DECLARATION ANTI-PLAGIAT -----</u>	<u>5</u>
<u>AUTORISATION DE DIFFUSION -----</u>	<u>6</u>
<u>REMERCIEMENTS -----</u>	<u>7</u>
<u>MOTS-CLES -----</u>	<u>7</u>
<u>RESUME -----</u>	<u>8</u>
<u>SOMMAIRE -----</u>	<u>9</u>
<u>INTRODUCTION -----</u>	<u>11</u>

I) LA CLASSIFICATION DES EMPLOIS FACE AUX MUTATIONS DU TRAVAIL : EVOLUTION ET GENESE-----

13

A. EVOLUTION DES ORGANISATIONS DU TRAVAIL : L'IMPACT CERTAIN SUR LA RELATION HOMME ET TRAVAIL.....

13

1/ AVENEMENT DU TAYLORISME : LA DESHUMANISATION DU TRAVAIL.....

14

- a) Présentation des grands principes du taylorisme----- 14
- b) L'Homme réduit à son poste de travail : la logique de poste ----- 15

2/ REMISE EN CAUSE DU TAYLORISME ET LOGIQUE COMPETENCE

16

- a) La logique de poste inadaptée aux exigences du marché moderne----- 17
- b) La logique compétence comme « remède » face au taylorisme désuet ----- 20

B. DE LA LOGIQUE DE POSTE A LA LOGIQUE COMPETENCE : LA QUALIFICATION ECARTEE ?.....

22

1/ LA QUALIFICATION : UNE VALEUR RATTACHEE A L'HOMME OU A SON POSTE DE TRAVAIL ?.....

23

2/ EMERGENCE DE LA NOTION COMPETENCE : LA NOTION DE QUALIFICATION ABANDONNEE ?	25
a) L'absence de distinction sémantique entre les deux notions.....	25
b) Le passage de la qualification à la compétence : élément de légitimation d'un nouveau modèle	28

II) L'INTRODUCTION PROGRESSIVE DE LA LOGIQUE COMPETENCE A TRAVERS LES GRILLES DE CLASSIFICATIONS DES EMPLOIS----- 31

A. LES CLASSIFICATIONS DES EMPLOIS FONDEES SUR LA QUALIFICATION DU POSTE : LES GRILLES PARODI 31

B. L'ACCORD DE LA METALLURGIE DE 1975, UNE STRUCTURE HYBRIDE : LA PRISE EN COMPTE DE LA QUALIFICATION ET DE LA COMPETENCE 34

1/ UN PAS EN AVANT VERS L'INSTAURATION DE LA LOGIQUE COMPETENCE DANS LA CLASSIFICATION DES EMPLOIS
..... 34

2/ L'ESPRIT DU TEXTE FACE AUX APPLICATIONS CONCRETES : DIFFICULTE POTENTIELLE DE LA MISE EN ŒUVRE DE LA
LOGIQUE COMPETENCE 36

C. L'ACCORD ACAP 2000 : L'ENTIERE MISE EN ŒUVRE DE LA LOGIQUE COMPETENCE 37

III. L'INTRODUCTION EFFECTIVE DE LA LOGIQUE COMPETENCE A TRAVERS LA CLASSIFICATION DES EMPLOIS DANS L'ENTREPRISE : MYTHE OU REALITE ?----- 40

A) L'UTILISATION COMPLEXE DE LA GRILLE DE CLASSIFICATION FACE A L'ANALYSE DU TRAVAIL 40

1/ « LE TAYLORISME EST MORT, VIVE LE TAYLORISME » : LA SURVIVANCE DE LA LOGIQUE DE POSTE..... 41

2/ L'UTILISATION DES EMPLOIS REPERES COMME PREALABLE A LA CONSTRUCTION D'UNE CLASSIFICATION DES
EMPLOIS COHERENTE 46

B) LE BOULEVERSEMENT DES CONCEPTIONS SOCIALES DE L'ENTREPRISE, FACTEUR D'INQUIETUDES LIE A LA LOGIQUE COMPETENCE	48
<i>1/ LES ENJEUX DE LA REFONTE DE L'ECHANGE SALARIAL</i>	<i>48</i>
a) Le découragement potentiel des salariés face aux « compétences éphémères »	49
b) ... et le changement de paradigme de l'évolution professionnelle	50
<i>2/ LE MANAGEMENT IMPLIQUE ET RESPONSABLE COMME PREALABLE INDISPENSABLE A LA LOGIQUE COMPETENCE</i>	<i>54</i>
a) Le management garant de la justice sociale	54
b) Le management, acteur du développement des compétences	56
CONCLUSION-----	58
ANNEXES-----	60
BIBLIOGRAPHIE-----	71
TABLE DES ILLUSTRATIONS-----	74