



## L'INTRODUCTION DE LA NOTION DE COMPÉTENCE DANS LES GRILLES DE CLASSIFICATION : GENESE ET EVOLUTION \*

**RÉSUMÉ :** *Ce texte s'attache à analyser les questions que pose au mode traditionnel d'encadrement collectif de la relation salariale l'introduction de la notion de compétence. Après avoir étudié sa genèse et ses modes de prise en compte dans les grilles de classification, l'auteur s'interroge sur les enjeux qui ont présidé à ces négociations et les stratégies d'acteurs qui éclairent la construction de tels compromis. Enfin, sont approfondies les caractéristiques des règles ainsi construites, la teneur des garanties collectives produites et les mutations en germe du système français de relations professionnelles.*

Traditionnellement, les modalités de reconnaissance de la qualification occupent, en France, une place centrale dans la régulation collective des relations de travail. Comme le rappelle M. Alaluf (1986), cette reconnaissance s'effectue principalement par les grilles de classification<sup>1</sup>. Dans le système français de relations professionnelles, ces grilles sont partie intégrante des conventions collectives. Elles sont donc le résultat d'une négociation de branche qui établit une hiérarchie professionnelle et salariale légitime. Dans cette mesure, elles sont ancrées dans une histoire et une culture de branche et à ce titre elles constituent le pivot de l'identité professionnelle des branches. Leur légitimité leur est conférée par le fait qu'issues d'une négociation, elles expriment un compromis accepté par l'ensemble des acteurs. Historiquement, ce compromis s'est structuré autour de deux modèles, celui du métier puis celui du poste de travail, ces références permettant de souligner le caractère collectif de ces grilles. Dans cet article nous voudrions nous interroger sur les questions que

\* Dans sa version initiale, cet article correspond à la seconde partie d'un texte présenté au XVI<sup>e</sup> congrès de l'AISLF (Québec, 3-7 juillet 2001) dans le cadre du GT17 (sociologie des relations professionnelles et du syndicalisme). Sous cette dernière forme, il avait également fait l'objet d'une communication au colloque « Travail, qualification, compétences » organisé par l'ISERES les 19-20-21 octobre 2000 à Rennes.

1. « La qualification se rapporte aux capacités nécessaires pour occuper un poste ou un emploi, alors que la classification implique leur classement en un ordre relatif. Les classifications professionnelles sont donc un système de classement et de hiérarchisation des différentes capacités de travail, appelées qualifications, qui peuvent déterminer la hiérarchie des salaires » (Allaluf, 1986).



posent à ces modalités collectives de régulation de la qualification l'introduction de la notion de compétence.

À la fin des années 80, P. Zarifian (1988) identifie, dans un certain nombre d'entreprises industrielles élaborant une stratégie de « sortie de crise par le haut », les éléments constitutifs d'un nouveau modèle de gestion de la main-d'œuvre qu'il nomme le « modèle de la compétence ». Il est fondé sur l'importance de la stratégie de qualité sur laquelle s'appuie une nouvelle organisation du travail et un nouveau mode de mobilisation de la main-d'œuvre centré sur la responsabilisation des salariés autour d'objectifs et sur la définition de formes d'initiatives qui leur sont conférées. La formation continue devient un instrument intégré à cette politique. Selon cet auteur, dans un tel modèle les déroulements de carrière ne peuvent plus être liés au contenu et à la disponibilité des postes de travail mais doivent s'appuyer sur une méthode d'évaluation des compétences individuelles acquises. Une telle conception tend à remettre en cause la référence à l'emploi qui constitue le fondement traditionnel du caractère collectif des grilles de classification et ouvre la voie à une individualisation des parcours professionnels. Doit-on pour autant opposer point par point le modèle de la qualification et celui de la compétence (Paradeise et Lichtenberger, 2001) ou, au contraire, considérer, comme le fait P. Zarifian (2001) dans un essai de synthèse récent, que le second est comme « une nouvelle forme de qualification encore émergente »... « une manière de qualifier » ? Ou encore peut-on avancer que la négation de la filiation entre compétence et qualification « résulte de l'instrumentalisation de la notion de compétence » dont l'objectif est de « mettre hors-jeu les institutions (négociation paritaire, conventions collectives, poste de travail et diplôme) qui en France construisent le compromis social sur les qualifications » (Oiry, d'Iribarne, 2001) ? Tout en laissant ouvert ce débat, nous voudrions nous interroger dans ce texte sur les conséquences, du point de vue des caractéristiques des garanties collectives, de la diffusion du modèle de la compétence qui réfère à une conception plus individualisée de la qualification, dont les fondements apparaissent assez opposés à ceux qui président aux grilles de classification (Jobert, 2000).

Ce questionnement s'inscrit dans une problématique plus générale d'analyse de la dynamique de changement des systèmes de relations professionnelles. Pour J.T. Dunlop (1958) dont les écrits ont profondément marqué le domaine des relations professionnelles, l'origine de cette dynamique n'est pas le fait des acteurs, elle est exogène : les acteurs agissent sous l'influence des contextes technique, économique et politique et ce sont donc les modifications des éléments de ces contextes qui sont susceptibles de modifier les règles élaborées au sein de ce système. Dans les vingt dernières années la plupart des auteurs se sont inscrits en faux contre ce déterminisme technico-économique en donnant le primat aux acteurs et aux stratégies qu'ils élaborent. Cette seconde conception, dans laquelle cet article s'inscrit, a été résumée par F. Eyraud lors d'un colloque sur les thèses de Dunlop : « Le système de relations professionnelles puise sa dynamique dans les formes de construction et d'action des acteurs avant de subir les contraintes de l'environnement » (1990). Pour autant les transformations de l'environnement socio-économique ou techno-organisationnel ne sont pas ignorées par les acteurs mais elles sont médiatisées par leur action.

C'est donc cette articulation complexe entre transformation de l'environnement, stratégie des acteurs, stabilité et mutations des règles que nous nous proposons d'étudier à travers le prisme de l'introduction de la notion de compétence dans les

grilles de classification. S'appuyant sur une analyse des accords et sur des entretiens réalisés avec des acteurs de branche, cet article propose donc une mise en perspective de l'évolution de ces grilles dans les trente dernières années à travers une relecture de travaux antérieurs sur les grilles de classification ou sur les politiques de formation des branches professionnelles (cf. bibliographie) qui sont réinterprétés à l'aune des questions soulevées par le débat sur la notion de compétence. Nous essaierons de montrer dans une première partie que la prise en compte de la compétence dans la négociation collective est le résultat d'un long processus initié au milieu des années soixante-dix dans lequel les logiques d'acteurs ont joué un rôle dominant, mais que son extension pose depuis quelques années des questions spécifiques. Dans une seconde partie, nous étudierons la genèse et le contenu de certains accords de branche qui ont tenté d'intégrer une « logique compétence ». Enfin nous nous interrogerons en conclusion sur les transformations des modes de régulation collectives de la relation de travail que la généralisation de cette logique sous-tend.

## **1. L'INTRODUCTION DE LA NOTION DE COMPÉTENCE DANS LES GRILLES DE CLASSIFICATION : UN PROCESSUS INITIÉ AU TOURNANT DES ANNÉES SOIXANTE-DIX**

Les arrêtés Parodi de 1946 édictés à la Libération visaient, pour contrôler les salaires, à établir dans chaque secteur d'activité des listes hiérarchisées d'emploi. Ces nomenclatures quasi exhaustives avaient été constituées après consultation des organisations syndicales et s'inspiraient pour la plupart des grilles de classification négociées en 1936, ce qui leur conférait une forte légitimité. Lors du rétablissement de la liberté contractuelle par la loi de 1950, la plupart des conventions collectives conclues dans la période contenaient des grilles de classification faisant directement référence à ces arrêtés ou les déclinant à la marge. Ces grilles dites Parodi, dominantes jusqu'au début des années soixante-dix, étaient donc des nomenclatures hiérarchisées d'emploi ancrées dans des différenciations fortes entre les catégories et à l'intérieur d'une même catégorie. Elles étaient fondées sur une correspondance stricte entre savoir-faire (matérialisé par le titre et/ou l'ancienneté), emploi occupé (souvent représenté à partir d'une description précise du poste de travail) et salaire minimum (Tallard, 1990) (cf. Annexe 1). Cette relation largement admise fonctionnait comme une « super-règle » (Paradeise et Lichtenberger, 2001<sup>2</sup>, *op. cit.*). Dans cette logique, les entreprises appliquaient ces grilles ou avaient pour seule latitude d'apparier leurs postes avec ceux existants dans ces nomenclatures. Les organisations tayloriennes du travail se sont largement appuyées sur ce type de grilles, même si, au moment de leur négociation, dans les années cinquante, elles avaient essentiellement pour enjeu de légitimer les hiérarchies salariales préexistantes (Saglio, 1991).

- 2.** Pour C. Paradeise et Y. Lichtenberger (2001), la qualification, telle qu'elle est appréhendée par les grilles Parodi, apparaît comme « une relation stable, ou plus exactement stabilisée, entre valeur d'usage et valeur d'échange de la force de travail, identifiée par deux types de variables : les capacités individuelles, conventionnellement identifiées par le titre (reconnaissant l'incorporation formelle des savoirs et savoir-faire par la formation initiale ou continue) et/ou l'ancienneté (validant les acquis irréversibles de l'expérience), le poste (décrit par le contenu présumé exhaustif des tâches prescrites). Les minima salariaux doivent se déduire mécaniquement, sous réserve de paramètres locaux de cette relation. Il existe un accord social sur cette relation, c'est une « super-règle ».



### 1. 1. L'ÉMERGENCE DES GRILLES À CRITÈRES CLASSANTS À L'ARTICULATION DES LOGIQUES ORGANISATIONNELLES ET SOCIALES

Au tournant des années soixante-dix, ces organisations sont remises en cause par un double mouvement : d'une part, l'introduction des nouvelles technologies qui s'accompagnent d'organisation du travail plus flexibles, d'autre part, les revendications des OS de l'industrie automobile qui demandaient que soit prises en compte les compétences qu'ils exerçaient réellement et non les seules tâches d'exécution que leur assignaient les organisations tayloriennes. L'enjeu devient donc de rapprocher l'analyse et la gestion des postes de travail de l'entreprise. Les grilles à critères classants négociées dans cette période se placent d'abord dans cette logique qui affirme le primat de l'entreprise dans la gestion des classifications (Saglio, 1991, *op. cit.*) En effet, elles reposent sur la définition de niveaux de qualification regroupant les emplois à partir d'une série de critères prédéterminés ou implicites identiques pour chaque niveau. Ainsi, au niveau de la branche, les hiérarchies sont explicitées à partir de critères autour desquels devaient s'articuler les *compétences requises par les postes de travail*. L'autonomie, l'initiative, la responsabilité, le niveau de formation sont les aptitudes requises le plus souvent citées. Comme le montre l'annexe 2, chaque entreprise est supposée analyser ses postes suivant ces critères et les placer dans la hiérarchie. Même si la négociation reste au niveau de la branche, l'introduction des grilles à critères classants a initié un processus d'« internalisation de la qualification » (Reynaud, 1988) qui rapproche l'accord de branche d'un accord de procédure.

Au delà de cette décentralisation de la gestion des classifications, le passage des grilles Parodi aux grilles à critères classants permettait surtout au patronat de passer des attributs du poste en termes de tâches à accomplir *aux compétences en termes de capacités ou aptitudes comportementales à détenir pour occuper un poste ou une fonction*<sup>3</sup>. Toutefois, on peut se demander avec J. Saglio (1999) si la principale rupture n'est pas dans le fait que l'explicitation des critères de classement conduit à avaliser dans la négociation les conclusions des experts alors que dans les grilles Parodi la hiérarchie salariale résultait de l'action syndicale et exprimait un état du rapport de force ainsi qu'un compromis sur une certaine représentation des identités professionnelles. Pour autant, le refus de signature des principaux syndicats représentatifs des premiers accords de grilles à critères classants, notamment dans les industries métallurgiques (1975) et chimiques (1977), exprime plus des raisons conjoncturelles tenant aux stratégies dominantes dans cette période du milieu des années soixante-dix qu'une volonté de maintenir les grilles Parodi.

Un modèle de grille de classification en termes de description des tâches tend à être remplacé<sup>4</sup> par un modèle en terme de *compétences individuelles requises* pour

3. Rappelons les définitions que donnent les consultants en organisation des termes de poste, fonction et emploi. Le poste : « une situation de travail entièrement définie par l'organisation quant à son lieu d'exercice, son contenu et ses modalités d'exécution, indépendamment de son titulaire » ; la fonction : « une situation de travail dans laquelle l'organisation présente une certaine plasticité, le titulaire disposant d'un pouvoir d'influence pour élargir et enrichir le contenu de son emploi » ; l'emploi : « la situation de travail d'une ou plusieurs personnes effectuant les mêmes activités et correspondant au versement d'un salaire », p. 51 (cf. G. Donnadieu et P. Denimal, 1995).
4. Ce mouvement a été longtemps assez lent : au tournant des années quatre-vingt-dix, dans le stock des conventions collectives, seul un tiers incluait des grilles à critères classants. Mais d'après les bi-

occuper une fonction qui s'appuie notamment sur une décentralisation de la gestion des classifications tout en maintenant le principe de la référence à l'emploi qui maintient le caractère collectif de la détermination de la qualification.

À bien des égards, le *passage des grilles Parodi aux grilles à critères classants peut donc être interprété comme une première étape* : l'émergence de la notion de compétences, caractéristiques attachées à l'individu, a initié un changement substantiel susceptible de préparer des mutations plus radicales qui commencent à apparaître dès la fin des années quatre-vingt avec l'inclusion, dans certaines grilles à critères classants, d'éléments d'*individualisation* des évolutions de carrière à travers la formation.

### **1. 2. DES COMPROMIS STRUCTURES PAR LA NECESSITE DE L'ADHESION D'UN ACTEUR SYNDICAL**

L'extension des grilles à critères classants s'est appuyée sur l'adhésion de la CFDT qui a fait entrer la négociation de ces grilles dans sa stratégie de modernisation syndicale au tournant des années quatre-vingt. Pour ce syndicat, cette prise en compte des compétences requises pouvait répondre à certaines aspirations des salariés apparues dans les mouvements sociaux des années soixante-dix et la méthode d'évaluation des emplois pouvait garantir une plus grande équité de la procédure de classement que la gestion des progressions par l'encadrement intermédiaire<sup>5</sup> à laquelle se réduisait bien souvent la mise en œuvre des grilles Parodi. On peut considérer que ce changement de stratégie s'est appuyé sur un compromis dans lequel son adhésion à ce type de grille était échangé contre un certain nombre de concessions obtenues sur la limitation de l'arbitraire patronal. En effet, dans les années quatre-vingt et quatre-vingt-dix, le mouvement de remplacement des grilles Parodi par des grilles à critères classants s'est poursuivi avec quelques aménagements de ces dernières allant dans le sens d'un plus grand encadrement, par des procédures définies au niveau de la branche, de la mise en œuvre de ces grilles dans l'entreprise et d'une transparence accrue des processus de reclassification (listes d'exemples-repères, lexique des principaux termes utilisés explicitant notamment les définitions des critères, commission paritaire de suivi, possibilité de recours par l'intermédiaire des instances représentatives du personnel) (Tallard, 1991) (cf. annexe 3). De plus, pour cette organisation, la décentralisation portée par ce type de grille rencontrait sa volonté de reconquérir le terrain de l'entreprise qui était alors au centre de sa stratégie. Aussi signera-t-elle un certain nombre d'accords incluant des procédures garantissant la présence syndicale dans le suivi de l'application de l'accord dans l'entreprise ou même dans les commissions de cotations des postes.

Les autres organisations syndicales et notamment la CGT ont longtemps pratiqué une stratégie défensive de refus de la logique des critères classants, n'admettant comme valide que le seul critère du niveau de formation qui apparaissait comme le seul objectivable puisque référé à la nomenclature des niveaux de l'Éducation nationale. Plus récemment, cette organisation s'est orientée vers un aménagement de ce

lans annuels de la négociation collective, la majorité des grilles négociées ou renégociées chaque années sont sur ce modèle.

- 5.** Les grèves des OS des années soixante-dix remettaient également en cause « les petits chefs » ayant essentiellement des fonctions d'autorité, qui jugeaient « à la tête du client ».



type de grille qui limite au maximum le déplacement vers l'entreprise qu'elle porte (longue liste d'emploi-repères, formalisation importante de la méthode de classement des emplois...).

Mais le nouveau compromis fondé sur les compétences requises représenté par les grilles à critères classants ne pouvait manquer d'être interrogé par l'émergence de la référence aux *compétences acquises*.

## **2. LES QUESTIONS POSEES PAR L'EXTENSION DU « MODELE DE LA COMPETENCE » :**

### **REMISE EN CAUSE OU « RE INSTITUTIONNALISATION » DE LA RELATION SALARIALE ?**

Approfondissant sa réflexion sur le « modèle de la compétence », P. Zarifian (1999) propose une définition en trois dimensions de la compétence :

— « la prise d'initiative et de responsabilité de l'individu sur des situations professionnelles auxquelles il est confronté » (p. 70)

— « une intelligence pratique des situations qui s'appuie sur des connaissances acquises et les transforme avec d'autant plus de force que la diversité des situations augmente » (p. 74)

— « la faculté à mobiliser des réseaux d'acteurs autour des mêmes situations, à partager des enjeux, à assumer des domaines de coresponsabilité » (p. 77).

Ces dimensions ont en commun de mettre l'accent sur la *capacité à mobiliser des dispositions individuelles* pour faire face à des situations professionnelles multiples. Au delà de ce qui est requis pour faire face à une fonction donnée, il s'agit de saisir la spécificité des apports de chacun, donc de les *évaluer*. En effet, l'opération d'évaluation est au cœur de la notion de compétence qui apparaît ainsi plus comme un « construit social », « résultat du jugement social qui la constitue » que comme un absolu objectivable (Le Boterf, 1998). Toutefois, ce jugement ne peut s'établir qu'à partir du résultat - la manière de faire, la performance - par lequel les compétences se dévoilent. Or celles-ci ne peuvent se développer que dans une organisation du travail propice à leur déploiement. Dès lors, c'est bien dans cette articulation entre les apports de l'individu et ceux de l'organisation que les questions des *modalités d'établissement du « jugement social »* et des *fondements de sa légitimité* se posent.

Dans l'abondante littérature qui s'est développée dans les dernières années autour de la notion de compétence, ces questions trouvent deux types de réponses. La première avance l'idée que l'individualisation contenue dans le rôle central joué par l'entreprise dans l'évaluation des compétences remet en cause la notion même de garanties collectives et les représentations conflictuelles qui lui étaient attachées. Si la qualification, en tant que résultat d'un compromis scellé dans un accord de branche, était également un jugement social, la référence à l'emploi et à la catégorie l'ancrait dans le collectif et sa légitimité était portée par celles des acteurs de branche. Ce point de vue a d'abord été développé par E. Dugué (1994 et 1999) et a été plus récemment repris par d'autres sociologues (Stroobants, 1998 ; Durand, 2000 ; Rozenblatt, 2000). Ainsi à propos des convergences relevées par C. Dubar (1996) entre les notions de compétences sociales et celles de qualifications sociales incluses dans la définition tourainienne de la qualification du milieu des années cinquante,

M. Stroobants (1998) note « Mais quelles seraient des compétences ou des qualifications non sociales ? *En changeant d'étiquette, n'a-t-on rien changé ? On a perdu toutes les connotations de label, de négociation et de distinctions collectives que supposait la qualification. Être compétent désigne aussi tout simplement l'employabilité, l'aptitude du siècle dernier, celle qui, remarquait Naville, signifie tout simplement "bon pour le service"...* »<sup>6</sup> (p.17). « ...À la différence de la qualification qui ne dissimule pas son caractère conventionnel et relatif, la compétence, assimilée à un attribut personnel, *tend à naturaliser* aussi les différences de traitement entre les actifs » (p. 19).

D'autres chercheurs, s'appuyant sur l'exigence, pour maintenir la cohésion sociale, de construire de nouveaux compromis sociaux dont la légitimité s'ancre nécessairement hors de l'entreprise, parient sur la possibilité d'élaborer un « cercle vertueux » qualification-compétence, la première constituant le « potentiel » sur lequel s'appuie l'exercice de la seconde (Lichtenberger, 1998). Dans une telle logique la « reconnaissance professionnelle » se trouverait à l'articulation entre les deux : entre « le plan de la qualification professionnelle, dans lequel l'individu apparaît comme un type humain, représentatif d'un groupe socioprofessionnel » et... « le plan de la compétence, où l'individu est pris dans sa singularité et dans sa confrontation à la dimension événementielle et innovatrice des situations professionnelles » (Zarifian, 1999, *op. cit.*). Tout en reconnaissant les limites du modèle tant dans la remise en cause des identités professionnelles inscrites dans les qualifications que dans la difficulté de concilier évaluation individuelle et performance collective, ces auteurs plaident pour une « ré-institutionnalisation » de la relation salariale fondée sur un nouveau compromis social, responsabilité/performance. Analysant de près le discours du MEDEF, J. D. Reynaud (2001) parle plutôt d'un type nouveau d'échange salarial qui s'articule autour d'une nouvelle formule « employabilité contre performance ».

Ces prises de position contradictoires ont ceci de commun que l'extension du modèle de la compétence y apparaît comme porteur de ruptures radicales dans les modes de construction des garanties collectives. Sans doute faut-il voir dans cette potentialité fortement conflictuelle la source des difficultés à ouvrir des négociations globales en la matière. Toutefois l'analyse de quelques accords de branche permet de saisir le contenu concret de la mutation des modes de régulation dont ces accords sont porteurs.

6. Souligné par nous.



## **2. 1. UN ACCORD EMBLEMATIQUE, DES REGULATIONS ESSENTIELLEMENT PROCEDURALES**

L'accord A.CAP 2000 du groupe Usinor<sup>7</sup> est le premier accord important fondé sur une *logique de compétence*. Comme le montre l'annexe 4, cette dernière institue un nouveau principe suivant lequel les salariés sont classés, non plus suivant le poste ou la fonction occupée, mais selon l'acquisition des compétences, celles-ci étant définies comme des « savoirs-faire opérationnels validés ». Des parcours de carrière et de formation sont définis au cours d'entretien avec le supérieur hiérarchique où les compétences requises par les emplois situés dans une filière professionnelle sont mis en correspondance avec les compétences acquises et celles que les salariés ont à acquérir pour pouvoir évoluer. L'entrée dans ce processus garantit une carrière d'au moins deux niveaux sur la grille de la métallurgie. Il s'agit donc d'engagements réciproques, du salarié, d'élargir ses compétences notamment par la formation, de l'entreprise, de construire des carrières fondés sur les compétences acquises et non plus sur les postes disponibles. La formation est ainsi au cœur de ce schéma, une sorte d'obligation, « intégrée au dispositifs de production » (Tanguy, 1998). De plus, un appareil procédural considérable dans lequel les organisations syndicales jouent un rôle de contrôle de l'application des procédures écrites accompagne la mise en place de cet accord.

Tant par le moment où il intervient - au tournant des années quatre-vingt-dix, alors que le débat sur les compétences ne fait que s'amorcer - que par son contenu ou encore par la place qu'il fait aux organisations syndicales, cet accord sera longtemps considéré comme emblématique de la mise en place d'une nouvelle logique de classification. Les organisations syndicales signataires et les pouvoirs publics en feront un accord exemplaire. On a même pu un moment penser qu'il inaugurerait un « nouvel âge » des grilles de classification après celui des grilles Parodi et des grilles à critères classants. Témoignant une fois de plus de la prégnance des identités professionnelles dans les stratégies des acteurs de branches, la nouvelle dynamique tant annoncée tarde à s'imposer.

L'analyse des accords de branche classification et formation de la première moitié des années quatre-vingt-dix montre que si l'accord de la sidérurgie sert de référence dans les débats sur les liens entre classification et compétences, la logique sur laquelle il est fondé n'a été reprise que dans un nombre très limité d'accords de branche (Tallard, 1996). Toutefois, cette analyse met également en évidence le fait que des éléments empruntés à la logique de compétence ont été introduits dans cette période dans la conception des grilles à critères classants : l'élargissement du champ d'intervention des salariés est pris en compte à travers la référence qui est faite à la fonction occupée et le traitement de la polyvalence ; des procédures individualisées d'évaluation de l'activité professionnelle et le rôle joué par la formation dans les dé-

**7.** On pourrait le considérer comme un accord de branche dans la mesure où la sidérurgie est une branche d'activité économique qui entre dans le champ de la convention collective de la Métallurgie, et que le groupe Usinor-Sacilor regroupe l'ensemble des activités sidérurgiques en son sein, l'accord de classification du groupe signé en décembre 1990 est également un des multiples accord infra-nationaux qui caractérisent la branche métallurgie, celui de la sidérurgie de la Meurthe et Moselle, de la Moselle et du Nord. Il constitue un avenant à la grille nationale de la métallurgie de 1975 dont il garde l'ossature hiérarchique.



roulements de carrières ouvrent la voie à une plus grande individualisation de la relation salariale.

Ces caractéristiques repérées dans les accords de branche se retrouvent également dans un certain nombre d'accords d'entreprises signés dans cette période. Près d'un tiers des accords d'entreprise traitant des classifications de la formation et de l'emploi négociés dans la première moitié des années quatre-vingt-dix<sup>8</sup> portent sur une « gestion individualisée des parcours professionnels par la mise en oeuvre de procédures individuelles d'évaluation des compétences » (Kogut-Kubiak, Quinterro, 1996). Ces accords font également une large place à la concertation et à un encadrement procédural à travers les nombreuses commissions de suivi et d'application des accords au sein desquelles les représentants syndicaux ou les instances représentatives du personnel sont mobilisées.

## **2. 2. DES ACCORDS DE BRANCHE SIGNIFICATIFS D'UNE DYNAMIQUE DE TRANSFORMATION DU SYSTÈME FRANÇAIS DE RELATIONS PROFESSIONNELLES<sup>9</sup>**

Quelques accords de branche s'inscrivent dans la logique initiée par A.CAP 2000 même s'ils n'ont pas la même ampleur et s'ils n'ont pas connu le même retentissement. Ainsi, l'analyse des accords de branche signés en 1994 dans la plasturgie et les industries pharmaceutiques permet d'ouvrir des pistes de réflexions sur les questions que posent ce type d'accord au rôle clé traditionnel de la branche professionnelle dans la construction des grilles de classification. Ils portent l'un sur la reconnaissance dans les évolutions professionnelles de parcours de formation conduisant à des titres construits paritairement par les acteurs de branche<sup>10</sup>, l'autre sur une refonte de la grille de classification<sup>11</sup>. Ces deux dispositifs négociés ont en commun de mettre *l'évaluation par l'entreprise des compétences acquises par le salarié au*

**8.** La base de données analysées portent sur 1 644 textes négociés entre 1991 et 1995.

**9.** Nous nous appuyons dans ce paragraphe sur (Besucco et Tallard, 1999).

**10.** Les titres de branche dits certificats de qualification professionnelle, dont les référentiels sont élaborés par une commission paritaire de branche spécialisée (commission paritaire de l'emploi), sont chacun affecté d'un coefficient. Pour autant, les salariés qui obtiennent un tel certificat ne se voient pas automatiquement attribué ce coefficient (alors que cet automatisme existe pour l'acquisition de certains diplômes de l'Éducation nationale dans la grille de branche telle qu'elle fut négociée en 1979). L'accord de 1994 précise que « ce positionnement intervient après reconnaissance des compétences par l'entreprise ». Ainsi, à son retour dans l'entreprise, le salarié titulaire d'un certificat de qualification professionnelle doit avoir un entretien avec son responsable hiérarchique au cours duquel les objectifs à atteindre au cours d'une « période probatoire » sont fixés. À l'issue de cette période, un nouvel entretien permet soit de valider les objectifs et d'obtenir le coefficient correspondant dans un emploi de qualification plus élevé (ou en cas d'absence de poste plus qualifié de percevoir une prime d'attente), soit de fixer une nouvelle période probatoire.

**11.** Le dispositif négocié le 28 juin 1994 dans l'industrie pharmaceutique comprend, outre la grille de classification qui fait l'objet de ce paragraphe, deux autres accords : celui relatif à la « gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et à l'évolution professionnelle » et celui relatif à « la formation professionnelle » qui définissent les modalités d'évolution professionnelle sur la grille. Celle-ci distingue le classement des emplois en 11 groupes selon des critères définis dans l'accord de branche et le positionnement des salariés en 26 niveaux selon les *compétences acquises*, évaluées au cours d'entretiens avec le responsable hiérarchique. Ceux-ci permettent d'évaluer régulièrement les compétences acquises et de mesurer les compétences nouvelles à acquérir en vue de l'évolution professionnelle du salarié.



*centre des évolutions professionnelles sur des grilles de classification à critères classants.*

L'analyse approfondie de ces accords et de leur insertion dans la dynamique identitaire de ces branches permet d'identifier des évolutions dans les rôles assignés traditionnellement à la branche et à l'entreprise dans le système français de relations professionnelles. On assiste à une *recomposition des rôles de la branche et de l'entreprise*. La définition des critères structurant la hiérarchie professionnelle reste le fait de la branche ; de plus, des procédures collectives d'évaluation et de validation des compétences individuelles ainsi que des référentiels de certifications sont élaborés à ce niveau. Ces derniers apparaissent alors comme de nouveaux référents collectifs d'évaluation des compétences. Parallèlement, le principe d'une évaluation des compétences individuelles en situation de travail est explicitement reconnu à l'entreprise même si celle-ci s'effectue sur la base des procédures collectives définies par la branche. Le caractère d'accord de procédure déjà noté à propos des grilles à critères classants (*cf. supra*) est encore plus accentué dans ces accords qui se situent dans une logique de compétence : les procédures n'encadrent pas seulement l'action de l'entreprise en ce qui concerne le classement des emplois en tant que référence collective, mais elle portent également sur le classement des individus dans une logique d'individualisation. Cette congruence dans le caractère procédural éclaire le fait que les accords du type logique de compétence prennent généralement pour base des grilles à critères classants (Circé consultants, 1999).

L'analyse des accords de l'industrie pharmaceutique ou de la plasturgie permet de dégager trois résultats essentiels concernant les éventuelles transformations du système français de relations professionnelles qui seraient induites par les tentatives d'introduire en son sein des éléments d'une logique de compétences :

- il ne s'agit pas d'une décentralisation totale de la négociation collective mais d'une réarticulation entre les règles négociées au niveau de la branche et celles développées dans l'entreprise ;
- le contenu des garanties collectives tend à se modifier : ce ne sont plus tant des droits nouveaux que des droits individuels à bénéficier de l'application d'une procédure, des droits d'accès à une procédure, qui seraient garantis par la branche ;
- la branche professionnelle se voit conférer un nouveau rôle de services aux entreprises : la branche devient moins un lieu d'édiction de normes qu'un lieu où sont mis à la disposition des entreprises des références collectives sur lesquelles elles peuvent appuyer leur action.

### **2. 3. UNE RECOMPOSITION DES STRATEGIES D'ACTEURS**

La négociation de tels accords nécessite un certain nombre de conditions en ce qui concerne notamment la place de l'enjeu formation et la légitimité des acteurs de branche.

Dans ces deux branches, la formation joue un rôle central dans les processus de construction des compétences mais également dans ceux qui concernent les acteurs de branche eux-mêmes. La plupart des observateurs s'accordent par exemple pour dire que la plasturgie et en particulier son organisation professionnelle se sont construits ou plutôt « refondés » sur la formation (Besucco, Tallard et Lozier, 1998 ;

Verdier et Brochier, 1997). Dans l'industrie pharmaceutique, l'intensité des actions de formation développées dans les années quatre-vingt en lien avec les mutations technologiques et organisationnelles posait le problème de leurs reconnaissances. La mise en place au niveau de la branche de dispositions liant formation, évolution de carrière et classification était donc essentielle au maintien de la branche comme niveau de régulation dans un contexte où les grandes entreprises pouvaient construire leur propre système de gestion des carrières et de reconnaissance des compétences.

Le maintien d'une activité contractuelle dense est un facteur de légitimité important pour les acteurs dans une branche comme la plasturgie où le rôle de la branche est d'organiser le fonctionnement du marché du travail en assurant la transférabilité des qualifications afin de faciliter la mobilité professionnelle. *A contrario*, dans l'industrie pharmaceutique, la signature de tels accords permet à la branche de construire un rôle de services aux entreprises en s'investissant d'une fonction méthodologique et d'harmonisation des pratiques des grands groupes.

Par ailleurs, si l'accord de l'industrie pharmaceutique n'a été signé que par la CFDT et un syndicat catégoriel, celui de la plasturgie a recueilli la signature de toutes les organisations syndicales. Certes, ces deux accords n'ont pas la même portée et ils s'insèrent dans des histoires de branches très différenciées mais ils ont en commun d'adosser au moins en partie le classement des salariés dans les hiérarchies professionnelles sur des procédures d'évaluation par les entreprises des compétences acquises par les salariés. Ces positionnements syndicaux contrastés sont significatifs des questions que pose l'irruption des compétences aux stratégies syndicales et des recompositions stratégiques qui sont en train de s'opérer.

Au milieu des années soixante-dix, l'opposition de la CFDT et de la CGT aux grilles à critères classants était congruente avec leurs stratégies de rupture avec le capitalisme et de refus des conséquences néfastes de la flexibilité pour les salariés. L'adoption par la CFDT à la fin de cette décennie et au début des années quatre-vingt d'une stratégie plus réformatrice a conduit cette centrale syndicale à une vision plus positive de ces grilles conçues alors comme un compromis entre flexibilité et meilleure évaluation du *travail réel* des salariés (*cf. infra*). L'adhésion de cette centrale syndicale à la logique compétence se place dans la continuité de cette stratégie dans la mesure où cette logique, parce qu'elle est appuyée sur une analyse de l'activité de travail, est conçue comme un moyen de valoriser les capacités réellement déployées par les individus. De plus, axée sur la prise en compte de la spécificité des apports individuels, elle s'accorde avec la valorisation de l'individu dans un environnement collectivement régulé qui est aujourd'hui au centre de sa stratégie.

*A contrario*, la CGT, très opposée aux grilles à critères classants jusqu'au début des années quatre-vingt-dix, a commencé à infléchir sa position en signant quelques accords à partir du milieu de cette décennie lorsque sa stratégie de rupture s'est elle-même infléchie. Dans les années récentes, elle tente d'élaborer sur la notion de compétence une stratégie plus offensive centrée sur l'articulation qualification/compétences afin d'assurer une meilleure prise en compte des aspirations individuelles tout en assurant le maintien des garanties collectives (ANACT 1999). L'affirmation par son secrétaire général (Thibault, 2000) selon laquelle « le mouvement syndical devrait pouvoir revendiquer de façon positive cette notion en lui imposant un autre contenu parce qu'elle permettrait d'exprimer que la "mesure" d'un individu va bien



au delà de ses diplômes, que face à une situation tendue, complexe ou perturbée, l'ingéniosité ou l'expérience individuelle qui se déploient au service d'une intelligence collective est partie intégrante de la qualification » est tout à fait significative de cette volonté d'appropriation de la logique compétence par les salariés et leurs représentants. Seule FO reste très attachée à la seule prise en compte de la qualification et opposée à la notion même de compétence.

Par ailleurs, la nécessité de conclure des compromis à un niveau pouvant assurer une certaine fluidité du marché du travail et de maintenir le rôle de la branche, fondement historique de la légitimité des partenaires sociaux, conduit également les organisations patronales à faire évoluer leurs positions d'une défense du seul rôle de l'entreprise dans l'évaluation des compétences des salariés vers une conception où celui-ci est encadré dans l'entreprise par un accord collectif et s'articule à un rôle de la branche comme lieu de validation de la qualification en tant que ressource de l'individu (ANACT, 1999).

Ces positions paraissent pouvoir converger vers une redéfinition des rôles respectifs de la branche et de l'entreprise dans l'évaluation des compétences d'une part et dans la définition de la qualification d'autre part selon le schéma contenu en germe dans les accords de la plasturgie ou de l'industrie pharmaceutique (*cf. supra*). Mais, comme le rappelle M. L. Morin (2000), dans un tel schéma, il ne s'agit plus d'un modèle hiérarchisé mais « d'un modèle d'autonomie régulée ». La branche ne définit plus alors « des planchers auxquels des étages peuvent être ajoutés, mais des murs qui définissent des espaces de liberté » (p. 93). Toutefois, on peut se demander, pour continuer sur cette métaphore, si, avec l'extension des dispositions procédurales, ce n'est pas la question de la solidité des murs qui est posée.

### 3. DEREGULATION OU REREGULATION ?

La négociation de la gestion des compétences donne lieu depuis quelques années à d'intenses débats, dont nous avons tenté de rendre compte, mais leur traduction effective dans la négociation de branche est encore très rare et les accords d'entreprise, certes un peu plus nombreux, ne mettent que rarement en œuvre une logique de compétence au sens où P. Zarifian (1999, *cf. supra op. cit.*) a pu la définir. Cette atonie de la négociation est-elle significative d'« une forme de schizophrénie qui traverse le discours actuel sur les compétences » (Lallement et Mériaux, 2001) dans la mesure où le nouveau compromis performance/employabilité appelle à une transférabilité des compétences que la seule évaluation des compétences en entreprise rend caduque ? Au delà du fait que la faible ampleur quantitative des accords rend probablement compte de l'absence de négociation qui préside à l'extension de la gestion par les compétences, des questions demeurent quant aux caractéristiques des règles construites et à la teneur des garanties collectives négociées.

L'analyse à laquelle nous venons de nous livrer tend à montrer qu'on retrouve ici au niveau de la gestion des compétences un mouvement plus général où la tendance est à négocier moins des règles normatives que « des références communes par rapport auxquelles les différents acteurs donneront sens à leurs stratégies mutuelles » (Saglio, 1992).

En effet, on passe le plus souvent de règles de contenu à des règles essentiellement procédurales qui fixent plus des principes que des dispositifs propres à assurer transparence et objectivation à l'évaluation des compétences des salariés (Morin, 1996). Certes, on peut penser que se forment ainsi des « repères communs » propres à « reconnaître la dimension collective de la compétence ». Mais, la compétence ne pouvant être l'objet du contrat de travail, les garanties offertes par ce nouveau système normatif restent faibles (Willems, 1999<sup>12</sup>). De plus, la généralisation de la gestion des compétences remet en cause certains aspects fondamentaux du contrat de travail. Ainsi, l'obligation faite à l'employeur d'assurer par la formation l'adaptation du salarié à son poste de travail est transformée à travers l'obligation faite au salarié d'élargir ses compétences pour pouvoir accéder à un parcours professionnel individualisé. Pour les juristes, il s'agit d'une rupture dans le droit de la formation (Favene-Héri, 1998 ; Maggi-Germain, 1999) qui reporte l'obligation de formation sur le salarié et ouvre la voie à une dissociation entre temps de travail et temps de formation. De plus, dans de nombreux cas, cette injonction de formation ne s'adresse pas à tous les salariés mais prioritairement à ceux présentant le plus grand « potentiel ». Les politiques de gestion des compétences sont ainsi perçues comme des politiques sélectives, d'autant qu'elles s'accompagnent souvent de réductions d'effectifs. Pour certains auteurs (Lefresne et Vincent, 1996) les accords logiques de compétence butent donc sur deux contradictions, l'opposition individuel/collectif concrétisée dans la nécessité de faire coexister autonomie des individus et responsabilité des équipes et l'opposition mobilisation des salariés/précarisation des statuts. Pour d'autres enfin (Rozenblatt, 2001), cette précarisation serait au fondement de la « nouvelle forme salariale » caractéristique de la gestion par les compétences. On retrouve là des éléments qui ont traversé le débat social sur le nouveau système d'indemnisation du chômage lui aussi fondé sur une évaluation des compétences des salariés et de leur potentiel préalablement à l'accès à l'emploi.

Des facteurs tenant aux *acteurs et au système de valeurs qu'ils portent* contribuent également à interroger les négociations sur le thème des compétences : une super-règle du système français de relations professionnelles (Reynaud, 1989) fait de la gestion (et plus particulièrement de la gestion des carrières) le privilège exclusif des directions d'entreprises et de l'encadrement, les organisations syndicales ne remettant pas réellement en cause ce partage des rôles, sinon dans une volonté de contrôler les procédures. Les études réalisées sur la mise en œuvre dans les entreprises des accords de branche se référant à la gestion des compétences (Zimmerman, 2000) accréditent cette hypothèse en évoquant d'une part le « malaise » des délégués syndicaux sur tout ce qui touche à l'évaluation des personnes<sup>13</sup>, d'autre part les réticences des directions d'entreprises à associer les représentants syndicaux aux commissions d'application ou de recours lorsque leur présence n'est pas expressément

**12.** Cet auteur note que cette détérioration était déjà contenue dans les grilles à critères classants.

**13.** « Mais si le degré d'implication des commissions est tributaire du bon vouloir de la direction, il peut dépendre également des dispositions des délégués syndicaux. Certains considèrent en effet qu'ils n'ont pas à participer aux opérations de classification et que leur rôle doit se limiter au contrôle ou à la contestation. » (Zimmerman, 2000, p. 12).



mentionnée dans les accords de branche (Besucco-Bertin, Klarsfeld et Quinterro, 1998<sup>14</sup>).

Les études de suivi de la mise en œuvre de l'accord A. CAP 2000 éclairent les attitudes syndicales. Elles mettent en effet en évidence que « l'entretien professionnel affecte la nature de la médiation syndicale » (Brochier *et alii*, 2001) en remettant notamment en cause les solidarités collectives dont les acteurs syndicaux étaient porteurs dans la défense de la hiérarchisation des emplois. La conclusion de ce document est à cet égard significative : « dans des contextes de transformation organisationnelles profondes, le syndicalisme peut difficilement œuvrer en faveur d'une gestion collective des risques associés aux déroulements de carrières. L'accord conduit, en l'état actuel des choses, à individualiser la gestion de ces risques davantage qu'à la socialiser. Il favorise un phénomène de capitalisation des bénéfices de la formation au profit des salariés dotés des atouts les plus importants, sans réduire la vulnérabilité des autres ». De plus, on assisterait à une nouvelle distribution des rôles entre les acteurs syndicaux et la hiérarchie de proximité : le dispositif d'évaluation ayant reçu la caution des premiers, celui-ci est géré par la seconde<sup>15</sup> (Monchatre, 2001).

Ces résultats, qui interrogent la teneur même des processus de régulation conjointe qui président à la conclusion et à la mise en œuvre de ces accords, rejoignent les conclusions antérieures de certains juristes qui stigmatisaient les processus d'auto-réglementation de l'entreprise dans lesquels les accords se réduisaient à entériner les formes de régulation dont les employeurs auraient unilatéralement décidé (Supiot, 1989, 1994). Dans cette hypothèse, l'activité de négociation sur les compétences ne serait à analyser que comme une des formes les plus abouties des processus de dérégulation qui se sont déployées dans la dernière décennie.

Toutefois, certains travaux que nous venons d'évoquer (Brochier *et alii*, 2001 ; Monchatre, 2001), en mettant l'accent sur la déstabilisation des rôles traditionnels des acteurs de l'entreprise mais également sur les processus d'apprentissage émergents, invitent à une certaine prudence. Certaines sections syndicales se repositionnent dans une fonction de service aux salariés en les aidant à valoriser leurs compétences lors de l'entretien d'évaluation ; localement, se mettent en place des formes de vigilance où syndicats signataires et syndicats non signataires de l'accord se dis-

- 14.** Cette étude réalisée sur la mise en œuvre de l'accord de classification de l'industrie pharmaceutique montrait que dans la mesure où l'accord de branche spécifiait seulement que les délégués syndicaux devaient être consultés sur la composition de la commission technique de classification (« sa composition est fixée en concertation avec les délégués syndicaux ou à défaut avec les membres du comité d'entreprise ou les délégués du personnel »), ils avaient rarement été associés à cette commission dont la mission se limitait à « suivre le déroulement du processus de mise en place » et à « intervenir en cas de divergences graves nées d'une interprétation différente des principes généraux ou de l'esprit qui ont présidé à l'élaboration du nouveau système de classification » ou encore à donner un « avis technique » en cas de recours d'un salarié.
- 15.** « Les syndicats se sont donc fortement mobilisés pour contrôler les exigences en matière de "savoirs", les procédures de validation et les règles de valorisation des compétences en coefficients, donnant au dispositif d'évaluation la caution des partenaires sociaux. Globalement, les acteurs centraux de l'usine délèguent à la hiérarchie de proximité la gestion des compétences dont ils ont défini les *réceptifs* (les nouveaux groupes métiers), les *ingrédients* (les référentiels de compétence), le mode d'emploi (la procédure d'évaluation) et une tarification de base (l'articulation aux coefficients) sachant que la recette à appliquer restait à inventer au niveau de chaque salarié ».

tribuent les rôles afin de faire pression sur les directions d'entreprises. Plus fondamentalement, la reconfiguration de la population salariée, les attentes que la logique d'évaluation des compétences pourrait susciter dans ces nouvelles générations, invitent à s'interroger sur la possibilité que se mettent en place de nouveaux processus de régulation dont les acteurs ne se limiteraient plus à ceux issus traditionnellement du système français de relations professionnelles.

Michèle TALLARD  
IRIS-CNRS  
tallard@dauphine.fr

**REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES**

- ALALUF M. 1986. *Le temps du labeur*, Université de Bruxelles.
- ANACT. 1999. *Développement des compétences, la position des partenaires sociaux*, Études et Documents.
- BESUCCO N., KLARSFERD A., QUINTERO N. 1998. *L'institution d'une logique compétence dans l'industrie pharmaceutique, un enjeu de redéfinition du lien Branche-Entreprises*, Cereq, Documents Observatoire, n° 140.
- BESUCCO N., TALLARD M., LOZIER F. 1998. *Politique contractuelle de formation et négociation collective de branche*, Cahier Travail et Emploi, La Documentation Française.
- BESUCCO N., TALLARD M. 1999. L'encadrement collectif de la gestion des compétences : un nouvel enjeu pour la négociation de branche, *Sociologie du Travail*, n° 2, p. 123-141.
- BROCHIER D., KALCK P., MARQUETTE C., MONCHATRE S. 2001. Les syndicats face à la logique Compétence : nouveaux risques, nouveaux enjeux, *Bref, Céreq*, n° 173.
- DONNADIEU G., DENIMAL P. 1995. *Classification, qualification, De l'évaluation des emplois à la gestion des compétences*, Paris, Ed. Liaisons.
- DUBAR C. 1996. La sociologie du travail face à la qualification et à la compétence, *Sociologie du Travail*, n° 2, p. 179-193.
- DUGUE E. 1994. La gestion des compétences : les savoirs dévalués, le pouvoir occulté, *Sociologie du Travail*, n° 3, p. 273-292.
- DUGUE E. 1999. La logique de la compétence, le retour du passé, *Éducation Permanente*, n° 140, p. 7-18.
- DUNLOP J.-T. 1989[1958]. *Industrial relations systems*, Southern Illinois University Press.
- DURAND J.-P. 2000. Les enjeux de la logique compétence, *Annale des mines*, p. 16-24, déc.
- EYRAUD F. 1990. Dynamique des systèmes et approche historique, in REYNAUD J.-D., EYRAUD F., PARADEISE C., SAGLIO J., *Les systèmes de relations professionnelles, examen critique d'une théorie*, Paris, Éditions du CNRS, p. 19-24.
- FAVENNEC-HERI. 1998. Travail et formation : une frontière qui s'estompe, in A. SUPIOT dir. *Le travail en perspectives*, LGDJ n° 22, Collection Droit et Société, p. 475-486.
- JOBERT A. 2000. *Les espaces de la négociation collective, branches et territoires*, Octares Éditions.
- KOGUT-KUBIAK F., QUINTERO N. 1996. L'individualisation des carrières et des compétences : un objet de négociation, *Bref* n° 121, p. 1-4.
- LE BOTERF G. 1999. Évaluer les compétences, Quels jugements ? Quels critères ? Quelles instances ?, *Éducation permanente*, n° 135, *La compétence au travail*, p. 143-151.
- LALLEMENT, M., MERIAUX O. 2001. « Tout n'est pas contractuel dans le contrat... », Relations professionnelles et action publique à l'heure de la « Refondation sociale », *L'Année de la Régulation*.
- LEFRESNE F., VINCENT C. 1996. Les problématiques liées à la compétence : une comparaison France/Royaume-Uni, Contribution à la journée « Compétences et qualifications », CEE/pôle Marne La Vallée.



- LICHTENBERGER Y. 1998. Compétences professionnelles et dialogue social, *Cahiers préparatoires aux journées de Deauville*, CNPF, tome 9.
- MAGGI-GERMAIN N. 1999. À propos de l'individualisation de la formation professionnelle continue, *Droit Social*, n°7/8, p. 692-699.
- MONCHATRE S. 2001. Gestion des compétences et stratégies d'évaluation dans l'entreprise, Communication au VIII<sup>e</sup> journées de Sociologie du travail, Aix en Provence, 21-23 juin.
- MORIN M.-L. 1996. Compétence et contrat de travail, in Colloque GIP-MI, p. 67-72.
- MORIN M.-L. 2000. Autonomie de négociation et ordre public social, in C. THUDEROZ et A. GIRAUD-HERAUD (coord), *La négociation sociale*, Paris, CNRS Éditions, p. 79-94.
- OIRY E., D'IRIBARNE A. 2001. La notion de compétences : continuités et changements par rapport à la qualification, *Sociologie du Travail*, n° 1, p. 49-66.
- PARADEISE C., LICHTENBERGER Y. 2001. Compétence, compétences, *Sociologie du travail*, n° 1, p. 33-48.
- REYNAUD J. D. 1988. La négociation de la qualification, *Archives européenne de sociologie*, XXIX, p. 78-101.
- REYNAUD J. D., EYRAUD F., PARADEISE C., SAGLIO J. 1990. *Les systèmes de relations professionnelles, examen critique d'une théorie*, Paris, Éditions du CNRS.
- REYNAUD J. D. 1993 [1989]. *Les règles du jeu*, Paris, Armand Colin, Collection U-sociologie.
- REYNAUD J. D. 2001. Le management par les compétences : un essai d'analyse, *Sociologie du travail*, n°1, p. 7-32.
- ROZENBLATT P. 2000 (eds.). *Le mirage de la compétence*, Paris, Ed. Syllepse.
- ROZENBLATT P. 2001. Hiérarchies professionnelles et salariales à l'ère de la refondation sociale, vers la fin du salariat ? Communication au VIII<sup>e</sup> journées de Sociologie du travail, Aix en Provence, 21-23 juin.
- SAGLIO J. 1991. Les logiques de l'ordre salarial : avenants classifications et salaires dans le système français de relations professionnelles, *Formation Emploi*, n° 35, p. 35-46.
- SAGLIO J. 1992. L'évolution des relations professionnelles et des ressources humaines en France, texte provisoire, GDR 41.
- STROOBANTS M. 1998. La production flexible des aptitudes, *Éducation permanente*, n° 135, *La compétence au travail*, p. 11-21.
- SUPIOT A. 1989. Déréglementation des relations de travail et auto-réglementation de l'entreprise, *Droit Social*, n° 3, p 195-205.
- SUPIOT A. 1994. *Critique du droit du travail*, Paris, PUF.
- TALLARD M. 1991. Les grilles de classification : vers un modèle unique se déclinant sous plusieurs formes ?, *Problèmes économiques*, n°2221, p. 11-16.
- TALLARD M. 1996. Compétences et négociation de branche, in *Les transformations des relations professionnelles, Études françaises et québécoises*, Cahier Travail et Emploi, p. 11-20.
- TANGUY L. 1996. De l'évaluation des postes de travail à celle des qualités des travailleurs, in A. SUPLOT dir. *Le travail en perspectives*, Paris, LGDJ n° 22, Collection Droit et Société, p. 545-562.



- THIBAUT B. 2000. Compétence(s), une notion controversée en quête de requalification, Communication au colloque Travail, Qualifications, Compétences, Rennes 19-21 octobre.
- VERDIER É, BROCHIER D. eds. 1997. *Les aides publiques à la formation continue dans les entreprises : quelles modalités d'évaluation ?*, Céreq documents, n° 124, série Évaluation.
- WILLEMS J.-P. 1999. *Les critères classants et la construction de la compétence, aspects juridiques*, Circé Consultants, document ronéoté.
- ZARIFIAN P. 1988. L'émergence du modèle de la compétence, in STANKIEWICZ F. *Les stratégies d'entreprises face aux ressources humaines*, Paris, Economica, p. 77-82.
- ZARIFIAN P. 1999. *Objectif compétence, pour une nouvelle politique*, Rueil-Malmaison, Éditions Liaisons.
- ZARIFIAN P. 2001. *Le modèle de la compétence. Trajectoire historique, enjeux actuels et propositions*. Rueil Malmaison, Éditions Liaisons, collection Entreprises et carrières.
- ZIMMERMANN B. 2000. Logiques de compétences et dialogue social, *Travail et Emploi*, n° 84, p. 5-17.

## ANNEXE 1

### LES GRILLES PARODI EXTRAITS DE L'ANCIENNE GRILLE DE CLASSIFICATION DE L'IMPRIMERIE DE L'ABEUR REPLACÉE PAR UNE GRILLE A CRITÈRES CLASSANTS EN 1993

- 8 bis • *Ouvrier(ère) sur machine à coudre avec margeur entièrement automatique prenant les encarts à cheval ou à l'intérieur du cahier (coefficient 95).* Ouvrier(ère) qui, outre les connaissances requises de l'ouvrier(ère) sur machine à coudre à marge manuelle ou semi-automatique, sait régler son margeur et ses cames, sait régler la tension des rubans et/ ou la tension de la mousseline.
- 9 • *Ouvrier(ère) sur machine à plier* (à l'exception des plieuses à prospectus ou à garde). Ouvrier(ère) qui assure la conduite, avec le rendement reconnu par l'usage, ainsi que le réglage de conduite, des machines à plier selon tableau ci-après ; il ou elle a des notions des formats, des caractéristiques des papiers et s'assure de la pagination :
- a) À couteaux format inférieur à 60/80 et à poches ou mixte (poches et couteaux) format inférieur à 65 d'ouverture (coefficient 90) ;
  - b) À couteaux format égal ou supérieur à 60/80 et inférieur à 104/140 et à poches ou mixte (poches et couteaux) format égal ou supérieur à 65 et inférieur à 100 (coefficient 95) ;
  - c) À couteaux format égal ou supérieur à 104/140 et à poches ou mixtes (poches et couteaux) format égal ou supérieur à 100 d'ouverture (coefficient 100).
- 9 bis • *Ouvrier(ère) sur machine à plier tous formats (coefficient 100).* Est apte à effectuer les travaux de la définition n° 4 ou n° 5.
- 10 • *Ouvrier(ère) sur machine à assembler les cahiers jusqu'à six postes.*
- Le poste de parcorisation peut s'ajouter éventuellement (coefficient 95). A des notions sur : les caractéristiques des papiers, les formats, l'imposition ; utilise la machine en assurant le rendement conforme aux possibilités de celle-ci, compte tenu des caractéristiques du papier et le contrôle de la qualité du travail à fournir ; vérifie que chaque signature est bien dans sa boîte correspondante (vérification de la collationnure) ; effectue les dépannages courants ; respecte les règles et consignes de sécurité.
- 10 bis • *Conducteur(trice) machine à assembler les cahiers : a) jusqu'à dix-huit postes (coefficient 105) ; b) de plus de dix-huit postes (coefficient 110) {le poste de parcorisation peut s'ajouter éventuellement}. Est apte à effectuer les travaux de la définition n° 4 ou n° 5 ; règle les divers organes de la machine (boîtes, suceurs, recette à pile ou à tapis) et en assure le maintien en bon état de fonctionnement conformément aux instructions données ; conduit la machine en assurant le rendement conforme aux possibilités de celle-ci, compte tenu des caractéristiques du papier et le contrôle de la qualité du travail fourni ; vérifie que chaque signature est bien dans sa boîte correspondante (vérification de la collationnure) ; coordonne le travail du personnel en assurant le respect des règles de sécurité.*



- 11 • *Ouvrier(ère) sur machine à assembler les feuillets simples (type Varido ou Lévido ou matériel similaire existant actuellement), jusqu'à six postes (coefficient 95 {le poste de parcorisation peut s'ajouter éventuellement}).* Utilise la machine en assurant le rendement conforme aux possibilités de celle-ci, compte tenu des caractéristiques des papiers, et le contrôle de la qualité du travail à fournir ;

## **ANNEXE 2A**

### **LES GRILLES A CRITERES CLASSANTS EXTRAITS DE LA GRILLE DE LA METALLURGIE ACCORD NATIONAL DU 21 JUILLET 1975 SUR LA CLASSIFICATION**

#### PRÉAMBULE

Les organisations signataires rappellent qu'une politique cohérente des salaires suppose l'existence d'un système de classification adapté aux conditions de la technologie et aux problèmes posés à l'homme dans son travail ; or, elles ont constaté le vieillissement du système de classification des emplois d'ouvriers, d'employés, de techniciens, de dessinateurs et d'agents de maîtrise, institué par les arrêtés de salaires dits Parodi et repris par les conventions collectives territoriales en vigueur dans les industries des métaux ; ce système est devenu complexe et incomplet puisqu'il ne permet pas de classer autrement que par assimilation les nouveaux métiers et fonctions.

Ceci a conduit les organisations signataires, conformément au préambule de l'accord national de mensualisation, à élaborer un système entièrement nouveau permettant de regrouper l'ensemble des catégories ouvriers, employés, techniciens, dessinateurs et agents de maîtrise en cinq niveaux, chaque niveau étant subdivisé en trois échelons et chaque échelon étant affecté d'un coefficient.

Les définitions de niveaux découlent d'une conception identique reposant sur quatre critères (autonomie, responsabilité, type d'activité, connaissances requises). Les connaissances requises pour chaque niveau sont précisées par une référence à un niveau de formation retenu par les textes légaux : elles peuvent être acquises soit par voie scolaire ou par une formation équivalente, soit par l'expérience professionnelle. Les définitions d'échelon ont été établies à partir de la complexité et de la difficulté du travail à accomplir, la nature de la qualification étant la même pour les différents échelons d'un niveau.

Le nouveau système, qui s'inscrit dans le cadre de l'accord national sur la mensualisation, établit des correspondances simples et logiques entre les fonctions exercées par les différentes catégories professionnelles qui sont ordonnées sur une échelle unique et continue de coefficients. Il facilitera ainsi les déroulements de carrière.

L'application de la nouvelle classification doit conduire à une remise en ordre des classements actuels et introduire une nouvelle relativité des fonctions les unes par rapport aux autres, sans pour autant entraîner ni une diminution des rémunérations effectives ni leur revalorisation générale : les dispositions prévues ci-après ont pour objet la classification des titulaires des fonctions occupées par le personnel visé et la détermination de rémunérations minimales hiérarchiques par accord collectif territorial.

**Niveau II**

D'après des instructions de travail précises et complètes indiquant les actions à accomplir, les méthodes à utiliser, les moyens disponibles, il exécute un travail qualifié constitué :

— soit par des opérations à enchaîner de façon cohérente en fonction du résultat à atteindre ;

— soit par des opérations caractérisées par leur variété ou leur complexité.

Il est placé sous le contrôle d'un agent le plus généralement d'un niveau de qualification supérieure.

Niveaux V et V bis de l'éducation nationale (circulaire du 11 juillet 1967).

Ces connaissances peuvent être acquises soit par voie scolaire ou par une formation équivalente, soit par l'expérience professionnelle.

Pour les changements d'échelons, la vérification des connaissances professionnelles peut être faite par tout moyen en vigueur ou à définir dans l'établissement, à défaut de dispositions conventionnelles.

**P 2 (coefficient 190)**

Le travail est caractérisé par l'exécution d'un métier à enchaîner en fonction du résultat à atteindre. La connaissance de ce métier a été acquise soit par une formation méthodique soit par l'expérience et la pratique.

Les instructions de travail, appuyées de schémas, croquis, plans, dessins ou autres documents techniques, indiquent les actions à accomplir.

Il appartient à l'ouvrier de préparer la succession de ses opérations, de définir ses moyens d'exécution, de contrôler ses résultats.

**P 1 (coefficient 170)**

Le travail est caractérisé par l'exécution :

— soit d'opérations classiques d'un métier en fonction des nécessités techniques, la connaissance de ce métier ayant été acquise soit par une formation méthodique, soit par l'expérience et la pratique ;

— soit à la main, à l'aide de machine ou de tout autre moyen, d'un ensemble de tâches présentant des difficultés du fait de leur nature (découlant par exemple de la nécessité d'une grande habileté gestuelle <sup>(1)</sup> et du nombre des opérations effectuées ou des moyens utilisés) ou de la diversité des modes opératoires (du niveau de l'O3) appliqués couramment.

Ces tâches nécessitent un contrôle attentif et des interventions appropriées pour faire face à des situations imprévues. Les responsabilités prises à l'égard des moyens ou du produit sont importantes.

Les instructions de travail, écrites ou orales, indiquent les actions à accomplir ou les modes opératoires types à appliquer. Elles sont appuyées éventuellement par des dessins, schémas ou autres documents techniques d'exécution.

(1) L'habileté gestuelle se définit par l'aisance, l'adresse, la rapidité à coordonner l'exercice de la vue ou des autres sens avec l'activité motrice ; elle s'apprécie par la finesse et la précision de l'exécution.

**ANNEXE 2B**

**LES GRILLES A CRITERES CLASSANTS**  
**EXTRAITS DE LA GRILLE DES INDUSTRIES CERAMIQUES DE FRANCE (négociée en 1995)**

**Catégorie I**

DESCRIPTION	AUTONOMIE INITIATIVE	RESPONSABILITÉ	FORMATION ADAPTATION	EFFORTS PHYSIQUES
Travaux simples répétitifs.	Application de consignes simples et précises.	Attention portée aux conditions d'exécution définies.	Adaptation aux conditions générales de travail en entreprise.	Catégorie particulièrement concernée.

**Catégorie II**

DESCRIPTION	AUTONOMIE INITIATIVE	RESPONSABILITÉ	FORMATION ADAPTATION	EFFORTS PHYSIQUES
Travaux spécialisés allant des travaux spécialisés simples à des travaux regroupant des tâches s'inscrivant dans une succession d'opérations dont il importe de respecter les exigences.	A partir des prescriptions d'exécution peut être amené à aménager ou à choisir les moyens mis à sa disposition.	Réglage des moyens et vérification des résultats dans le cadre de normes autorisant une certaine marge d'appréciation.  Signale sans délai les éventuels défauts de fabrication ou de fonctionnement.	Adaptation pour satisfaire aux exigences de diversité des moyens et des modes opératoires ; temps compris entre 2 semaines et 3 mois pouvant requérir une formation spécifique.	Efforts physiques dans certains cas à retenir.

**Catégorie III**

DESCRIPTION	AUTONOMIE INITIATIVE	RESPONSABILITÉ	FORMATION ADAPTATION	EFFORTS PHYSIQUES
Travaux allant de tâches caractérisées par la diversité des modes opératoires ou des métiers à combiner pour l'obtention des résultats à la multifonction sur des postes de la catégorie II ou III.	Dans le cadre d'instructions générales, il appartient à l'intéressé de choisir les modes opératoires et d'utiliser les moyens de contrôle adaptés aux exigences techniques.	Les actions de réalisation impliquent, outre un contrôle final, un contrôle à différents stades appropriés en référence à celles des normes du cahier des charges dont il dispose.	Ayant capacité à s'adapter aux équipements et positions nouvelles de sa catégorie, notamment par recours à une formation spécifique.  A assimilé par déroulement de carrière ou formation complémentaire à prévoir tous les éléments de la catégorie II  Ou dispose suivant les cas : - d'un CAP - du niveau d'un BEP - ou d'un niveau brevet professionnel. - ou dispose du BEP - ou du brevet professionnel.	



### ANNEXE 3A

#### LES GRILLES A CRITERES CLASSANTS : METHODE DE MISE EN ŒUVRE EXTRAITS DE LA GRILLE DES INDUSTRIES CERAMIQUES DE FRANCE

##### LEXIQUE DE CLASSIFICATION

##### Principaux critères retenus dans la classification des ouvriers

Adaptation	Faculté de l'ouvrier à maîtriser son activité...
Autonomie	L'autonomie est la part de liberté dans l'action personnelle dont dispose l'opérateur au cours de son travail.
Formation	Ensemble de moyens éducatifs, scolaires et professionnels mis en œuvre, dans le but de préparer un ouvrier à l'exercice de son activité.
Initiative	Action de l'ouvrier qui propose ou choisit les moyens les plus appropriés pour la réalisation de sa tâche ; aptitude à agir, à entreprendre.
Responsabilité	Conduit à être le garant de ses actes professionnels, sur les personnes, les produits, le matériel dont il a la charge.

##### Autres mots à préciser

Attention	Orientation de l'activité perceptive et mentale sur un domaine délimité ; la persistance de l'état de fait n'oblige pas à une surveillance de tous les instants...
Capacité d'animation	Capacité à exécuter une activité à l'intérieur d'un groupe et visant à faciliter les relations entre ses membres...
Cahier des charges	Liste de spécifications caractérisées ou chiffrées décrivant les qualités type et mesurables.
Consigne	Précise les actes à accomplir...
Contrôle	Opération spécifique de vérification attentive, faite à l'aide de moyens appropriés, distincte des opérations de réalisation même si elle est intégrée au travail.
Évènement	Fait qui ne peut échapper à l'attention et exigeant une réaction de celui qui le constate.
Exigences	Traduisent les besoins, les nécessités, les obligations, les contraintes dans les travaux à réaliser.
Instructions	Indications comportant des explications orales ou écrites. Elles supposent de la part de la personne chargée de leur application un certain savoir concernant leur raison d'être et la manière de les appliquer ; de ce fait, elles ne s'attachent pas à déterminer chaque phase du travail.
Marge d'appréciation	C'est la « liberté de manœuvre » (par rapport aux règles, consignes, directives) à l'intérieur de laquelle des initiatives peuvent être prises (contrôle, correction, adaptation des moyens, choix de moyens).
Métier	Savoir-faire acquis dans l'exercice de la profession.
Métier connexe	Activité professionnelle maîtrisée et qui a des rapports de similitude ou de dépendance avec le métier principal. (Exemples : tuyauteur/plombier, menuisier/charpentier).
Mode opératoire	Suite ordonnée d'opérations qui conditionne le résultat à obtenir et l'efficacité de l'exécution.



◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ COMPÉTENCE ET GRILLES DE CLASSIFICATION

Multifonctions	Aptitude à exercer des activités ou des tâches diverses.
Norme	Référence précise, en général codée, plus ou moins explicite, permettant d'apprécier le résultat de l'action.
Objectif (qualitatif)	D'une manière générale dans le cadre professionnel, l'objectif doit être entendu comme le but que l'on désigne à quelqu'un et qu'il doit atteindre par une conjugaison rationnelle de ses actions de travail personnelles.
Opération	Actes ou série d'actes qui implique un savoir-faire ou connaissances professionnelles et dans les formes complexes une réflexion et la combinaison des moyens pour obtenir un résultat.
Position	C'est la place du salarié dans sa catégorie professionnelle.
Prescriptions	Concerne les recommandations expressément formulées qui contiennent toutes précisions utiles pour leur exécution.

**ANNEXE 3B****EXTRAITS DE LA GRILLE DES EAUX EMBOUTEILLEES (LISTE D'EMPLOIS REPERES)  
(1990)****Article II*****Postes repère indicatifs non-cadres***

Les postes repères indiqués ci-après illustrent des situations classiques dans les entreprises. La diversité des organisations peut entraîner un positionnement de ces postes à des échelons ou niveaux différents :

**Ouvriers Employés -Niveau 1 :**

- manutentionnaire ;
- réparateur de palettes ;
- agent de nettoyage ;
- coursier de bureau ;
- cariste ;
- conducteur d'étiqueteuse ;
- conducteur de soutireuse ;
- standardiste ;
- conducteur d'une machine de conditionnement ;
- encaisseuse automatique ;
- palétiseur 1/2 automatique ;
- boucheuse ;
- laveuse ;
- opératrice de saisie ;
- opérateur sur matériel reprographie.

**Ouvriers Employés -Niveau 2 :**

- pilote de machines de conditionnement ;
- régleur d'extrudeuse ;
- sirupier ;
- filtreur ;
- sténodactylo ;
- aide-comptable ;
- aide-laborantin ;
- ouvrier professionnel d'entretien ;
- surveillant centrale fluide ;
- cariste - gestionnaire ;
- opérateur de fabrication ;
- conducteur de machine complexe ;
- agent comptable fournisseur ;
- agent comptable client ;
- correspondant commercial.

**Ouvriers Employés -Niveau 3 :**

- ouvrier professionnel hautement qualifié ;
- opérateur de réglage maintenance ;
- agent de laboratoire ;

- comptable ;
- secrétaire ;
- pupitreux ;
- pilote de ligne.

**Ouvriers Employés -Niveau 4 :**

- spécialiste d'atelier ;
- automatique ;
- pilote groupe d'embouillage ;
- préparateur en salle informatique ;
- spécialiste de maintenance.

**Postes d'accueil :**

- secrétaire de direction débutante ;
- technicien de laboratoire débutant ;
- agent de vente débutant ;
- électronicien débutant ;
- infirmière diplômée d'Etat.

**Techniciens – Agents de maîtrise niveau 4 :**

- agent de maîtrise manutention.

**Techniciens – Agents de maîtrise niveau 5 :**

- contremaître ;
- dessinateur projeteur ;
- agent de vente ;
- technicien de laboratoire ;
- animateur de formation.

**Techniciens – Agents de maîtrise niveau 6 :**

- chef d'atelier d'entretien.

*Nota.* Avenant du 10 décembre 1990, article 2. portant actualisation des postes repères de la classification.

Définitions :

*Ligne de conditionnement* : ensemble des machines de conditionnement du produit du dépalétiseur au palétiseur ;

*Groupe* : ensemble de plusieurs lignes de conditionnement



## ANNEXE 4

### LA LOGIQUE COMPÉTENCE EXTRAITS DE L'ACCORD A.CAP 2000 DE LA SIDERURGIE

#### 22. La logique compétence

a) Pour répondre aux exigences de l'activité industrielle et tenir compte de l'expérience dont les salariés témoignent pour assurer le déroulement de leur carrière, les parties signataires sont convenues de mettre en œuvre :

#### La logique compétence

##### b) Définition :

Les compétences :

Il s'agit d'un **savoir-faire opérationnel validé** :

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

Les compétences d'un groupe, par extension, sont l'aptitude des salariés à mettre ensemble leurs connaissances et leurs expériences en œuvre autour d'un produit, d'un outil, d'une mission.

##### c) La logique compétence

*Conduit :*

- à prendre en compte les connaissances et l'expérience des salariés dans les divers métiers pratiqués dans la branche professionnelle, et non plus les qualifications requises par les fonctions effectivement exercées ;
- à créer les conditions nécessaires pour que les salariés puissent mettre en œuvre leurs compétences ;
- à en tirer les conséquences, pour les salariés, sous les aspects : classification, rémunération, carrière.

*Implique :*

**que les salariés possèdent** des compétences élargies permettant leur adaptation aux évolutions des techniques et des organisations.

- Ceci est assuré notamment par une formation intégrée aux dispositifs de production permettant à chaque salarié de développer ses connaissances et son expérience.
- Soient capables de mettre en œuvre leurs compétences pour assurer les missions qui leur sont confiées.

**que l'établissement adapte** son organisation pour tirer parti de l'expérience acquise des salariés.

*Impose :*

- certains comportements de la part de l'entreprise comme des salariés,
- une conception adaptée de la fonction d'encadrement.

##### d) Dans le cadre de la logique compétence :

*L'entreprise* met en place les moyens techniques et financiers pour :

- aider et valider le développement des compétences individuelles,
- assurer un cadre de travail permettant l'acquisition et l'emploi des compétences,
- permettre la mise en œuvre des mesures retenues dans le présent accord.

En retour :

***Les salariés***

- prennent en main leur propre déroulement de carrière grâce aux diverses démarches de formation qui leur sont proposées et aux parcours professionnels qui ont pu être définis au préalable, tout en favorisant les initiatives personnelles dans ce même domaine ;
- acceptent de mettre en œuvre les compétences acquises et reconnues par une qualification, au sein d'organisations qui le leur permettent.