



**HAL**  
open science

## L'évaluation des travailleurs dans les entreprises : un "modèle" à évaluer

Cédric Lomba, Sophie Pochic

► **To cite this version:**

Cédric Lomba, Sophie Pochic. L'évaluation des travailleurs dans les entreprises : un "modèle" à évaluer. Colloque international " La valeur de la science. Pourquoi évaluer la recherche ? ", Université de Liège (Belgique), Dec 2009, Liège, Belgique. hal-01293806

**HAL Id: hal-01293806**

**<https://hal.science/hal-01293806>**

Submitted on 30 Mar 2016

**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.

# **L'ÉVALUATION DES TRAVAILLEURS DANS LES ENTREPRISES : UN « MODÈLE » À ÉVALUER**

Cédric Lomba (CRESPPA, CNRS-Université Paris 8) & Sophie Pochic (CMH, CNRS-EHESS, ENS)

Depuis les années 1980, le New Public Management<sup>1</sup> vise à importer dans les administrations et les structures publiques des techniques d'organisation fondées sur une raison procédurale qui classe les acteurs, qui évalue leurs pratiques en termes de coûts-bénéfices et inscrit la concurrence entre individus ou entre structures au principe d'une action performante<sup>2</sup>. Dans ce cadre, les établissements publics de recherche et d'enseignement supérieur européens sont incités à s'inspirer du « modèle » d'évaluation des entreprises privées<sup>3</sup>. Des premiers pas ont été franchis avec la mise en place de structures composées de bureaucrates formés aux techniques de management (directions de la qualité, des ressources humaines, de la communication, de l'innovation, etc.) prenant le pas sur les comités scientifiques. Pour gérer les laboratoires, ont été importées des techniques de gestion du monde privé (classements quantifiés, emplois du temps, normes de qualité<sup>4</sup>, etc.), visant l'individualisation des

---

<sup>1</sup> Le New Public Management est une « sorte de puzzle doctrinal [...] constitué d'un ensemble hétérogène d'axiomes tirés de théories économiques, de prescriptions issues de savoirs de management, de descriptions de pratiques expérimentées dans des réformes (notamment dans les pays anglo-saxons) et de systématisation produites par des organismes comme l'OCDE » (Bezes 2009 : 3).

<sup>2</sup> Schimank, de Boer & Enders (2007).

<sup>3</sup> Bruno (2008) ; Charle & Soulié (2008) ; Kehm, Huisman & Stensaker (2009).

<sup>4</sup> Garcia (2008).

carrières pour des personnels non-concernés jusque-là<sup>5</sup> (primes individuelles, recrutements sous contrat privé, politique de développement de « cadres à potentiel », etc.) et la rentabilité de certaines activités scientifiques (politique de brevets, valorisation de missions d'expertise, création conjointes de petites entreprises technologiques, location de bâtiments, etc.).

Il y a donc lieu de s'interroger sur ce « modèle » idéal du monde des entreprises privées, d'en montrer les principes d'application et leurs limites. Pour cela, on peut s'appuyer sur des enquêtes de sociologie du travail qui observent depuis longtemps les outils développés par les directions du personnel, leurs transformations dans le temps et surtout leurs effets sur les collectifs de travail. Les pratiques réelles correspondent-elles aux techniques gestionnaires véhiculées par les consultants, les enseignants en gestion ou les gourous du *management* ? Quelles sont les réactions suscitées par la mise en place de nouvelles techniques d'évaluation ? Qu'évalue-t-on réellement ? Autant de questions qui mériteraient d'être documentées avant de s'inspirer du « modèle » d'évaluation des entreprises privées.

Sauf à s'en tenir aux discours et aux représentations officiels, on peut difficilement répondre précisément à ces questions tant les situations diffèrent selon les secteurs, les tailles d'entreprises, l'état des relations sociales, etc. Nous nous concentrerons donc sur l'évaluation des travailleurs en poste, en particulier sur leurs hiérarchisations et les carrières qu'elles autorisent, en laissant de côté l'évaluation du travail lui-même. Nous nous bornerons donc à saisir quelques réalités empiriques en nous appuyant sur les recherches que nous avons menées sur l'évaluation des personnels d'encadrement et des travailleurs subalternes dans de grandes entreprises industrielles en France et en Belgique qui

---

<sup>5</sup> Join-Lambert & Lochard (2010) ont montré qu'en France des Ministères et administrations appliquent depuis le début du XX<sup>e</sup> siècle une évaluation au mérite, avec notation et possible sanction, à une partie de leurs agents. Dans certaines structures publiques, l'évaluation au mérite réservée, *de facto*, aux personnels de bas statut fut progressivement étendue aux personnels de statut supérieur.

mobilisent des instruments gestionnaires formalisés<sup>6</sup>. On comprend aisément l'utilité de regarder de plus près les usages des outils d'appréciation spécifiques aux cadres parce qu'ils sont proches des chercheurs et des universitaires par leur position sociale et leur place dans la division du travail, et parce qu'ils sont chargés de la mise en œuvre de ses outils sur d'autres salariés. Il nous semble opportun d'étendre l'analyse à l'évaluation de travailleurs subalternes (ouvriers et employés) pour deux raisons : d'une part parce que ces catégories de travailleurs sont parties prenantes des univers hiérarchisés de la recherche et de l'enseignement supérieur, et, d'autre part, parce qu'ils expérimentent souvent l'extension d'instruments gestionnaires réservés au départ aux salariés qualifiés.

À cette fin, nous soulignerons dans un premier temps comment s'est mise en place une évaluation individualisée des travailleurs et ses effets sur les carrières de travailleurs subalternes et les collectifs de travail. Nous montrerons ensuite comment l'évaluation de la production d'un individu est une activité sociale complexe et relative. Malgré les principes affichés (« objectivité », « scientificité »), la mesure de la « valeur au travail » et sa rétribution dépendent fortement du contexte, notamment économique de l'entreprise, et du rapport de force avec la hiérarchie, favorable aux salariés qualifiés.

## 1. REGARDS RÉTROSPECTIFS : DU POSTE À L'INDIVIDU

De nombreux débats animent les milieux académiques et les milieux professionnels sur le passage dans les entreprises privées d'une évaluation collective à une évaluation individuelle depuis les années 1990. Nous retracerons dans un premier temps l'histoire de cette transition et les acteurs qui l'ont portée. Ensuite, nous analyserons la portée des changements et des permanences que nous avons observés dans des usines sidérurgiques.

---

<sup>6</sup> Sans opposer trop nettement petites et grandes entreprises, il reste que nombre de petites entreprises mettent en place des modes d'évaluation et de contrôle du travail reposant davantage sur d'autres instruments (notamment sur un contrôle personnel) que sur des techniques gestionnaires formalisées.

### 1.1. D'une qualification négociée collectivement à une individualisation des compétences

L'évaluation des travailleurs a mobilisé de longue date de nombreux professionnels spécialisés (ingénieurs conseils, consultants, services du personnel, représentants syndicaux, etc.) faisant valoir des théories ou du moins des représentations du travail permettant d'apprécier les propriétés des travailleurs (leurs qualifications) et de les hiérarchiser (par des classifications). En sciences sociales, le sujet a fait couler beaucoup d'encre confrontant des chercheurs qui visaient tout autant à décrire les techniques d'évaluation qu'à en proposer de nouvelles auprès d'organisations patronales, de directions d'entreprises, d'administrations, ou d'organisations syndicales. Il ne s'agit pas ici de résumer les innombrables productions académiques qui traitent de ce sujet, notamment en sociologie du travail. On s'accordera toutefois avec la perspective « relativiste » de Pierre Naville (1956) considérant la qualification et la classification comme un rapport social, fruit d'un rapport de force entre acteurs, en particulier acteurs patronaux et syndicaux<sup>7</sup>.

En Belgique comme en France, on a assisté dans l'immédiat après-guerre à la généralisation de systèmes de classements de métiers par branches d'activités auxquels sont associés des niveaux de salaires<sup>8</sup>. Après des négociations au niveau de la branche entre représentants des employeurs et organisations syndicales de salariés, ces systèmes se matérialisaient dans des conventions collectives de référence.

    Ce qui se traduisait, dans la sidérurgie belge par exemple, par la distinction et la hiérarchisation de métiers précisément définis comme : « fondeur », « 1<sup>er</sup> lamineur », « chauffeur », « recuseur », « chef de taque aux scies à chaud et cisailles à

---

<sup>7</sup> Cette perspective s'oppose aux analyses « substantialistes », portées notamment par Friedmann (1956), qui voudraient décrire empiriquement le contenu de la qualification et l'habileté professionnelle en jeu dans le travail. Sur ce débat classique, cf. notamment Dubar (1996).

<sup>8</sup> Eyraud & Rozenblatt (1994) ; Stroobants (1998).

chaud », « 2<sup>e</sup> lamineur », « soudeur », etc<sup>9</sup>. ; ou, dans le cadre de l'industrie pharmaceutique en France en 1949, « manœuvre simple », « conditionneuse simple », « cycliste », « emballer », « contrôleuse d'ampoules », « laveur de bouteille », « palefrenier » (pour les ouvriers de 1<sup>er</sup> échelon) et « employés aux écritures 1<sup>er</sup> et 2<sup>e</sup> échelon », « calculateur de factures », « chiffeur de factures », « facturier complet » (pour les employés de premier et deuxième niveau).

À ces découpages catégoriels se sont ajoutés d'autres instruments, au niveau de l'entreprise cette fois, afin de déterminer les niveaux requis pour occuper un emploi. À partir des années 1950, les entreprises industrielles belges et françaises ont importé des techniques gestionnaires américaines, dites de « *job évaluation* », qui apprécient *numériquement* la valeur du poste selon différents critères (par exemple le niveau de connaissances requises pour tenir un poste, le nombre de personnes encadrées, les conditions de travail, etc.). Si l'importation de ces techniques a laissé place à une grande diversité d'applications<sup>10</sup>, elles avaient pour objectif de classer les postes de travail, quel que soit l'individu qui l'occupe, selon le principe du « à travail égal, salaire égal », et de fonder l'objectivité de l'évaluation et de la hiérarchisation des travailleurs en se référant à la neutralité scientifique. Cela s'inscrit dans le cadre plus général des techniques tayloriennes d'organisation *scientifique* du travail, à la prescription stricte du travail, à sa mesure et à son contrôle par un encadrement spécialisé. C'est ainsi, par exemple, que la grande entreprise sidérurgique belge Cockerill recrute à la fin des années 1940 un docteur en mathématiques, Léopold Dor, pour classer tous les postes *in abstracto*. Celui qui deviendra le chef du personnel vante alors en interne et dans des publications savantes<sup>11</sup>, la neutralité de la mesure afin d'uniformiser des pratiques

---

<sup>9</sup> P. Bougnet, Léopold Dor, « Les accords de salaires et la Job évaluation pour les ouvriers sidérurgistes belges », 17/10/1956, dans *Archives privées de Léopold Dor* (Éric Geerkens).

<sup>10</sup> Zeitlin & Herrigel (2000).

<sup>11</sup> Par exemple, Dor (1950).

dispersées qui accordaient des salaires différents pour les mêmes postes dans les différentes usines de cette entreprise. La réalité l'a ramené à des positions plus relativistes, maintenant une grande variété de classement de postes identiques dans les diverses usines de l'entreprise, notamment lorsqu'il s'agissait de considérer qu'un poste relève du niveau d'ouvrier ou de technicien/petit encadrement<sup>12</sup>. Mais l'intention était bien de définir des instruments gestionnaires objectifs évaluant *a priori* le travail, quel que soit le salarié qui occupe le poste.

À partir des années 1970, le modèle présenté est partiellement remis en cause, moins dans les techniques mobilisées de classement que dans les objets du classement. Jusque-là, les diplômes servaient généralement de base pour le classement à l'entrée et la progression de carrière était associée à l'ancienneté au nom de l'expérience acquise (par exemple depuis 3<sup>e</sup> lamineur, à 2<sup>e</sup> lamineur puis 1<sup>er</sup>, ensuite brigadier, chef d'équipe et contremaître). Il faudrait certainement nuancer ce panorama des trajectoires ouvrières qui repose sur peu d'enquêtes de première main et qui minimise les trajectoires horizontales ou descendantes ainsi que la situation des ouvriers qui sont passés par plusieurs entreprises. Toutefois, ce modèle de la trajectoire ascendante, fondée sur le diplôme et l'ancienneté, est progressivement remis en cause dans les années 1970. En France, on signe ainsi plusieurs accords (métallurgie en 1975, chimie en 1977) qui, d'une part, déplacent le lieu de la négociation vers l'entreprise plutôt que la branche, et, d'autre part, intègrent des critères dits « classants » (sur l'autonomie, l'esprit d'initiative, l'adaptation, etc.) pour mesurer les capacités ou les aptitudes comportementales pour occuper un poste ou une fonction (Tallard 2000). Certaines organisations syndicales réformistes, comme la CFDT ou la CFTC, soutiennent ensuite cette orientation dans l'idée de faciliter la reconnaissance des qualités de la personne quel que soit son diplôme initial ; cela au nom d'une « seconde chance » et de leur proximité avec la philosophie personnaliste. Leur soutien s'inscrit aussi dans la

---

<sup>12</sup> Lomba (2004).

volonté d'accompagner les reconversions des salariés dans les restructurations industrielles, mais aussi de renforcer la négociation au sein même de l'entreprise<sup>13</sup>. Et c'est à partir du début des années 1990 que des secteurs entiers, comme la sidérurgie et par la suite l'industrie pharmaceutique, passent complètement à ce qu'il est convenu d'appeler la « logique compétence »<sup>14</sup>.

De quoi s'agit-il ? C'est le passage à l'évaluation de chaque travailleur visant à saisir ses capacités, ses aptitudes, à sanctionner « les efforts de chacun ». Cette technique gestionnaire tendrait à rompre avec les logiques collectives et à favoriser la mobilité individualisée des salariés en évaluant non seulement le « savoir » (les connaissances théoriques), le « savoir-faire » (l'expérience) mais aussi le « savoir-être » (qualités personnelles, notamment relationnelles). Soit, par exemple, pour des téléopérateurs de centres d'appels<sup>15</sup>, prendre en compte la connaissance de l'organisation de l'entreprise, des procédures, des règles commerciales, de l'offre, etc. (le « savoir »), mais aussi comment la personne traite le dossier, le comprend, utilise un argumentaire, etc. (le « savoir-faire ») ; et enfin l'accueil du client, la politesse, la rigueur et le sens de l'organisation, la capacité de négociation et persuasion, le dynamisme dans le groupe, etc. (ou « savoir-être »). En se donnant pour objectif de reconnaître la véritable « valeur » des travailleurs, au-delà de leur diplôme, la logique compétence s'inscrit résolument dans une perspective substantialiste de la qualification<sup>16</sup>. Cette individualisation de la relation salariale marque l'abandon du principe « à travail égal, salaire égal », mais

---

<sup>13</sup> Cette orientation s'inscrira progressivement dans les attributions du Comité d'entreprise, avec l'obligation d'information et de consultation sur l'évolution des emplois et des qualifications (article L.432-1-1 du code du travail, 1989) puis l'obligation triennale de négociation sur la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (loi Borloo, 2005).

<sup>14</sup> Zarifian (1999). On retrouve à la même période avec le « bilan de compétences » et le « projet personnel, la déclinaison de la notion de « compétence » dans le système scolaire (Ropé & Tanguy 1994) et l'orientation des chômeurs (Divay 2000).

<sup>15</sup> Jaeger (2002 : 70).

<sup>16</sup> Oiry & d'Iribarne (2001 : 54).



aussi de la notion de « plan de carrière » remplacée par celle de « parcours »<sup>17</sup>. Des sociologues et des psychologues du travail, des ergonomes ou des chercheurs en sciences de gestion vont accompagner ces réflexions de manière plus ou moins critique, allant parfois jusqu'à de la recherche appliquée sur la mise en place de ces dispositifs<sup>18</sup>. À la fin des années 1990, ce modèle de la compétence est présenté comme le « fer de lance » du nouveau « compromis social » par le patronat français, comme le précise le document introductif aux Journées internationales de la Formation du Conseil National du Patronat Français consacrées à ce thème en 1998<sup>19</sup> :

« Si l'on ajoute à cela la question des filières professionnelles qui étaient balisées par : des essais professionnels ; la reconnaissance de l'ancienneté et des services rendus ; les négociations collectives et le système de qualification, qui se sont vues peu à peu bouchées par une logique de recrutement privilégiant le diplôme et un afflux croissant du nombre de diplômés, on peut comprendre la morosité des Français, la frustration qui conduit aux idéologies que l'on sait et... la violence des banlieues !

L'utilisation de la compétence (...) pourrait être l'occasion de redéfinir de nouvelles filières de mobilité et de reconnaissance permettant d'intégrer les non-diplômés, les peu scolarisés, et chez tout le monde, les savoir-faire et comportements recherchés que le diplôme ne garantit pas, car l'école telle qu'elle fonctionne actuellement ne les fournit pas et ne les reconnaît pas. La compétence pourrait apparaître alors comme un des fondements d'un nouveau contrat social riche de potentialités, dans et en dehors de l'entreprise, et qui a capacité à interpeller les Pouvoirs Publics, notamment autour de la difficile question de l'emploi. Il existe en effet aujourd'hui de nouvelles attentes en matière de cohésion sociale, que ni les Pouvoirs Publics, ni l'école, ni l'entreprise ne peuvent ignorer » (CNPFP 1998 : 20).

---

<sup>17</sup> Monchatre (2007).

<sup>18</sup> Ropé & Tanguy (1994 : 217).

<sup>19</sup> Depuis 1998, le MEDEF a organisé de nouvelles journées sur ce thème en 2002 et mis en place des « club compétences » en France qui produisent des notes sur le thème.

Plus concrètement, l'accord ACAP<sup>20</sup> 2000 (signé en 1990 dans la sidérurgie française entre le patronat du secteur et les organisations syndicales, à l'exception notable de la CGT) inscrivait l'idée que l'on rémunère les capacités validées par des formations (continues), que la personne applique ou non ces formations, et que l'on évalue le travailleur au travers de l'instrument désormais classique de l'entretien individuel avec le supérieur hiérarchique<sup>21</sup>. Du côté de la direction de l'entreprise, il s'agissait assurément de favoriser la mobilité et la polyvalence de jeunes ouvriers après plusieurs années de plans de préretraite dans un secteur en déclin où il fallait palier le départ des anciens ouvriers/techniciens expérimentés<sup>22</sup>. Dans un autre contexte, celui du secteur pharmaceutique, l'accord sur les compétences signé en 2004 a été utilisé pour accompagner l'automatisation des processus dans un secteur très lucratif disposant de quasi-rentes pour rémunérer son personnel d'exécution<sup>23</sup>. Ce qui est résolument nouveau dans ces accords, c'est l'application d'instruments gestionnaires de l'évaluation des cadres à l'ensemble des salariés. L'entretien avec le supérieur hiérarchique permet non seulement de juger les compétences professionnelles de la personne (« le savoir et savoir-faire »), son comportement plus général (« le savoir-être »), mais il sert aussi à vérifier que les objectifs préfixés ont été atteints et à en fixer de nouveaux (la performance). Il se traduit concrètement par des grilles à remplir, avec des items à cocher, assujettis parfois de commentaires, comme on peut le voir dans un exemple, parmi d'autres, d'un compte-rendu d'entretien annuel entre le directeur de division d'une firme pharmaceutique et une assistante de direction avec six ans d'ancienneté :

---

<sup>20</sup> Accord sur la Conduite de l'Activité Professionnelle.

<sup>21</sup> Chatzis, Zarifian & De Coninck (1995).

<sup>22</sup> Les nombreuses formations continues organisées à la suite de cet accord ont été largement subventionnées par les pouvoirs publics soucieux de la reconversion de bassins d'emplois souvent mono-industriels.

<sup>23</sup> Lomba (2010).

L'évaluation de la performance relève à la fois de « la présence : irrégulière à 9h00 mais présence le soir », « l'entraînement à une rapidité d'exécution plus grande des graphiques : processus en bon progrès », « la limitation de la consommation de cigarettes : efforts faits », « être le relais entre le siège et Monsieur X pendant son absence : bien fait », « la prise d'initiative pour la réalisation des dossiers : bonne anticipation des événements », « les sujets à planifier, préparer : bonne mise en forme des présentations et bonne mise en relief des points essentiels ».

On peut lire dans cet exemple que l'entretien porte à la fois sur des savoir-faire techniques et des normes comportementales, et débouche de manière quasi-systématique sur des propositions de formations (dans ce cas « Excel » et « affirmation de soi »<sup>24</sup>) pour progresser. En somme, le salarié est pensé comme un « entrepreneur de sa propre carrière », s'adaptant à des mobilités au sein et entre des organisations dans des sociétés où la formation, ou en termes technocratico-gestionnaires « le capital humain » et « l'employabilité », constitue le ferment d'une société dite « de la connaissance »<sup>25</sup>. Cependant, dès sa mise en place, des critiques s'élèvent pour dénoncer l'absence d'accord collectif au niveau d'un secteur ou d'un territoire sur des grilles de compétences (à l'exception d'ACAP 2000), les individus devant donc toujours refaire la preuve de leurs savoirs multiples. Si elle reste principalement un concept managérial, dans une perspective d'individualisation de la gestion du personnel, la logique compétence se traduit souvent par l'insécurité des salariés dans un contexte de réduction des effectifs et justifie par

---

<sup>24</sup> Pour améliorer le « savoir-être », des formations ou publications regroupées sous le terme de « développement personnel » proposent des conseils influencés par différents courants de psychologie (Brunel 2004).

<sup>25</sup> Ces principes sont repris par le législateur en France depuis les années 1990 dans le droit au bilan de compétences (1991), la validation des acquis professionnels (1992), la validation des acquis de l'expérience (2002) et le droit individuel de formation (2004) ainsi qu'en Belgique avec le droit au bilan de compétences (2001).

des techniques pseudo-scientifiques l'éviction des « incompetents » aux yeux de la hiérarchie<sup>26</sup>.

## 1.2. Pratiques de la logique compétence et recomposition des mobilités ouvrières

Pour exprimer les mises en œuvre de la « logique compétence » en atelier, nous nous appuyons sur le cas d'un laminoir<sup>27</sup> de l'entreprise sidérurgique Cockerill Sambre, dans la région de Liège en Belgique, observé durant six mois en 1997<sup>28</sup>. Dans cette usine de 400 personnes, les ouvriers franchissaient étape par étape chaque échelon d'une hiérarchie fine, selon le principe de l'ancienneté. Depuis 1994, la sollicitation de la mobilité ouvrière franchit une nouvelle étape avec un accord qui favorise la polyvalence des ouvriers.

Les grilles de classification de postes du laminoir donnent un aperçu de la hiérarchisation des postes, des voies de promotion hiérarchique (de l'apprentissage au perfectionnement, voire au poste à responsabilité) et, indirectement, du niveau des salaires associés aux postes de travail. Cette convention consacre le principe de rapprochement des fonctions ouvrières de production, entretien (mécanique et électricité) et qualité dans les équipes en 3\*8. Il ne s'agit pas ici de détailler l'ensemble de la grille de classification mais d'en cerner les principaux enseignements. Pour expliciter ce document, on prendra l'exemple des ouvriers de production :

L'ouvrier débute en apprentissage avec un salaire horaire compris dans une fourchette de 3,84€ à 4,04€. Il débute par l'apprentissage du changement de cylindres (conduite de ponts roulants télécommandés). Lorsque le comité d'atelier (incluant le responsable exploitation — cadre —, les contremaîtres en chef et les chefs d'équipe) considère que cet ouvrier maîtrise ce poste, il augmente son salaire horaire de

---

<sup>26</sup> Zimmerman (2000).

<sup>27</sup> Le laminoir écrase d'épais blocs d'acier entre des rouleaux pour en faire des tôles fines.

<sup>28</sup> Lomba (2001).

0,05€. Cet ouvrier apprend ensuite le poste de bobineur (surveillance de la bobineuse) et de la même manière reçoit 0,05€ supplémentaire lorsque le comité d'atelier acte sa capacité à maîtriser le poste. Il apprend ensuite des tâches de mécanique et la conduite des autres engins automatisés de la ligne, et peut viser à devenir remplaçant des postes d'ouvriers absents (pause-repas, en formation, en congé, en maladie, etc.) et jusqu'à devenir responsable de ligne.

Cette classification favorise donc l'intégration des trois grandes fonctions ouvrières et fait dépendre la promotion de la capacité à maîtriser tous les postes de la ligne (polyvalence). La direction cherchait alors à atteindre les objectifs de diminution des effectifs définis par les conventions collectives d'entreprise (-20% de personnel pour le plan « Horizon 2000 » de 1996), et de diminuer le prix de revient dans les mêmes proportions. Or les diminutions d'effectifs sont de plus en plus difficiles à mettre en œuvre depuis qu'une partie des tâches a été externalisée et que les équipes en 3\*8 ont déjà été considérablement réduites (de 43 ouvriers par équipe à la fin des années 1970 à 24 en 1997). L'intégration des trois services constitue une source, au moins théorique, de gisement de réduction des effectifs à court terme si elle est entendue comme une diminution des « temps morts » (pour le personnel de production durant les pannes par exemple). Les organisations syndicales locales ont estimé que ces mesures représentaient un moindre mal à condition d'augmenter les salaires de tous les ouvriers concernés.

Le nouvel accord d'intégration des services introduit non seulement un décloisonnement des fonctions d'entretien et de production, mais aussi une modification profonde dans la structure salariale ouvrière. Jusque là, et c'est valable dans la plupart des usines de Cockerill Sambre, la structure salariale des ouvriers d'entretien différait radicalement de la celle des ouvriers de production. Les premiers relevaient d'un salaire à la compétence (l'ouvrier est payé selon les tâches que sa hiérarchie estime qu'il peut réaliser, en fonction de son « potentiel ») et les seconds d'un salaire au poste (l'ouvrier est payé selon le poste

qu'il occupe effectivement). L'intégration a remis en cause cette distinction puisque tous les ouvriers sont soumis au salaire à la compétence. C'est un cas unique à Cockerill Sambre, négocié au niveau local et qui n'est pas adopté ailleurs, malgré les tentatives de développement de la polyvalence, en raison des coûts que cela entraîne<sup>29</sup>. Ce changement a été coûteux puisque, sous la pression syndicale, le salaire de tous les ouvriers a été augmenté lors de l'harmonisation salariale.

La mobilité ouvrière, encouragée par ces accords sociaux, ne s'est pourtant pas accélérée. Au contraire, la mobilité au laminoir dans lequel nous avons fait notre enquête ne concerne qu'une petite minorité de travailleurs. Des ouvriers témoignent ainsi de leur volonté de conserver leur poste et de ne pas en changer. De manière générale, la quasi-totalité des ouvriers refusent de se former à un poste de statut inférieur au leur. Plus concrètement, les ouvriers de production titulaires excluent de suivre les formations de bas statut des métiers d'entretien. Il s'agit ici de ne pas effectuer le « sale boulot » des métiers d'entretien (graissage, remplacement de filtres, démontages salissants, travaux de force des mécaniciens, etc.) ou de ne pas intensifier leur travail. À côté de cela, certains ouvriers de production, notamment ceux qui arrivent à la suite de fermetures d'autres usines de l'entreprise, préfèrent se stabiliser sur un poste dont ils deviennent des spécialistes plutôt que de s'exposer sur un poste de statut supérieur où ils risqueraient de commettre des erreurs :

Un remplaçant de production, par exemple, décide de revenir à son ancien poste de finisseur parce qu'il ne supporte pas de remplacer, sans connaître les subtilités du contrôle des postes. Lorsqu'il effectuait des remplacements sur des postes qu'il n'avait plus pratiqués depuis plusieurs années, il craignait de commettre des erreurs de travail. Il a préféré une perte salariale à un travail sous pression.

Dans le second cas, il s'agit d'ouvriers, souvent anciens, qui bloquent leur propre progression parce qu'ils jugent que les conditions de travail du poste supérieur sont moins tolérables ou

---

<sup>29</sup> Cadre « Coordination maintenance infrastructure », entretien, 6/1998.

moins respectables que celles qu'ils connaissent actuellement (ils peuvent juger un poste monotone, stressant, etc.).

Les jugements concernant la polyvalence varient donc selon les profils et reflètent les appréciations des ouvriers sur leur avenir sur la ligne. Pour les plus jeunes, les postes les moins agréables à leurs yeux peuvent ne constituer qu'une étape, un mauvais moment à passer, en vue d'obtenir les postes les plus intéressants. La plupart des plus anciens, moins diplômés, jugent, quant à eux, que le changement est définitif et non temporaire. Ces anciens ouvriers de la ligne (plus de quarante-cinq ans) considèrent que le laminoir sera fermé d'ici quelques années ou qu'ils bénéficieront de plans de préretraites. C'est notamment le cas des anciens qui refusent les postes de commandement (brigadier, contremaître, chef d'équipe) soumis à des tracasseries chroniques (pressions de l'encadrement, contrôles des ouvriers, travail administratif, etc.). Il y a donc une catégorie de personnel ouvrier peu motivée par les changements de postes, plus en raison d'une anticipation des perspectives de carrière professionnelle que d'une culture opposée à la formation (ou d'une prétendue « résistance au changement » souvent invoquée par les directions et parfois reprise par les sciences de gestion).

Au demeurant, si ces ouvriers âgés sont parfois stigmatisés par l'encadrement et la maîtrise locale (« la polyvalence ça ne marche qu'avec les jeunes », « les vieux ne veulent pas apprendre »), tout laisse à penser que leur comportement s'intègre parfaitement dans les projets de la hiérarchie locale. En effet, l'objectif d'augmentation de la formation du personnel dans un contexte de diminution du nombre d'hommes par équipe réduit de fait la disponibilité des ouvriers. Autrement dit, la durée d'apprentissage d'un poste, en salle ou sur le tas, diminue le nombre d'hommes mobilisables pour assurer le fonctionnement de la ligne. Deux techniques sont mises en œuvre pour dépasser ce dilemme (réduction des effectifs *versus* augmentation de la formation) : la diminution du temps d'apprentissage théorique d'un poste (formation étalée sur une

période de un à trois mois) et la formation des ouvriers durant leurs jours de repos, rémunérée en heures supplémentaires.

Il reste encore à aménager, pour la maîtrise, le véritable casse-tête de la gestion des formations compte tenu de la gestion des effectifs. Le principe qui préside à ces aménagements est d'éviter, autant que faire se peut, les refus ou les longs reports de formation, surtout pour les ouvriers les plus anciens. La maîtrise tente de satisfaire les volontés de promotions sur la ligne. Au besoin, elle contourne les textes officiels en permettant, par exemple, l'apprentissage du poste de finisseur sans être passé par le dégrossisseur, en jonglant avec les diverses formations (par exemple, en inscrivant un ouvrier simultanément à deux formations) ou en diminuant le temps réel d'apprentissage. Il est d'ailleurs très inhabituel que l'apprentissage ne soit pas avalisé par la hiérarchie locale. Si la gestion des effectifs présents reste possible malgré les diminutions d'effectifs, c'est aussi parce qu'une partie des ouvriers anciens refusent la mobilité. Toutefois, la diminution du temps d'apprentissage réduit les capacités de maîtrise des processus techniques, en particulier des situations de travail exceptionnelles (par exemple, le ré-enclenchement des fours par le préposé aux fours). Ces anciens ouvriers stables, les « piliers »<sup>30</sup>, assurent alors une sécurité et une garantie dans l'exécution du travail.

Une partie des autres ouvriers, souvent plus jeunes (moins de 45 ans), profitent du système de mobilité né de l'accord dit « d'intégration » et de l'immobilité d'une partie des anciens pour grimper rapidement dans la hiérarchie des postes :

Un ouvrier de 25 ans sous contrat à durée déterminée depuis 1,5 an est qualifié pour effectuer les postes d'enfouneur, de bobineur, de pontier, d'aide-mécanicien et les trois postes de la qualité. Il apprend le poste du dégrossisseur. Un autre ouvrier, de 27 ans, sous contrat à durée indéterminée est devenu lamineur titulaire en deux ans parce que des anciens ne voulaient pas monter.

---

<sup>30</sup> L'expression est de Hatzfeld pour désigner « les ouvriers les plus fiables sur les postes-clés du secteur, particulièrement délicats ou décisifs pour l'activité globale » (Hatzfeld : 2002).



À la fin des années 1990, il est donc possible de connaître des carrières accélérées, d'atteindre le poste de lamineur en quelques années, alors que jusqu'à la fin des années 1980, il fallait compter dix à quinze ans pour atteindre ce poste. Pour les jeunes ouvriers, il s'agit presque d'une course à la formation et à la promotion salariale. On les voit profiter des moindres interstices des conventions collectives, avec l'aval des organisations syndicales qui tentent de soutenir le personnel très critique à leur égard après la signature de l'accord d'intégration. Les accords d'intégration au laminoir ouvrent donc une brèche dans les aménagements des carrières ouvrières qui, s'ils recomposent la mobilité anticipée et menacent des équilibres établis, sont susceptible d'être appropriés par les ouvriers, avec l'assentiment de la hiérarchie et des organisations syndicales, selon leurs anticipations et projets professionnels.

De cet exemple du laminoir, on peut retirer des enseignements plus généraux sur la logique compétence et l'individualisation de l'évaluation. On observe tout d'abord que bien que cette entreprise ait pu constituer un laboratoire des nouvelles techniques gestionnaires, notamment de gestion par les compétences, il n'en reste pas moins que l'individualisation était déjà appliquée depuis plusieurs dizaines d'années pour les ouvriers d'entretien et que, pour ceux de production, elle n'est appliquée que dans une seule usine de l'entreprise. Thierry Colin et Benoit Grasser (2003) ont également noté qu'en France, la gestion par les compétences reste *de facto* marginale et surtout réservée aux grandes entreprises de services. Et lorsqu'elles le font, c'est parfois de manière très partielle<sup>31</sup>, en particulier pour les personnels les moins diplômés et les plus anciens<sup>32</sup>, laissant de côté des salariés immobiles (mais indispensables pour le bon fonctionnement productif) face à d'autres travailleurs engagés

---

<sup>31</sup> Dans les centres d'appels, l'évaluation du savoir-être coexiste avec un contrôle strict sur base d'indicateurs de performance : nombre d'appels/heure et leur durée, écoute cachée par le supérieur, appels mystères par des sociétés externes, réclamations clients, réunions de débriefing, etc. (Jaeger 2002).

<sup>32</sup> Chatzis, Zarifian & De Coninck (1995).

dans une course à la formation<sup>33</sup>. C'est ici la logique individuelle qui prime sur la logique collective, même dans le cadre d'un laminoir où la réussite de la production tient pour beaucoup à la mise en place d'une organisation *collégiale et coordonnée* très complexe des cadences<sup>34</sup>. Enfin, la réussite de l'individualisation des carrières nécessite d'engager des sommes d'argent très importantes pour rémunérer des salariés subalternes qui saisissent là une occasion de revalorisation salariale continue. Au moindre retournement de conjoncture, le dispositif se grippe, les formations se tarissent, les carrières se bloquent et la mobilité devient une « promesse de mobilité »<sup>35</sup>.

On saisit donc la forte déception des ouvriers et la critique récurrente de certaines organisations syndicales envers cette évaluation des compétences qui s'est rapidement heurtée au blocage des mobilités ouvrières, notamment pour les plus âgés. À l'inverse, on peut aisément comprendre l'adhésion *a priori* relativement forte des cadres et des ingénieurs à cette « logique compétence ». Le nombre de postes de cadres d'entreprise est en nette croissance depuis les années 1980 alors que les emplois d'ouvriers ont fortement diminué sous l'effet non seulement de l'automatisation mais aussi de la désindustrialisation en France comme en Belgique. Ils sont souvent eux-mêmes demandeurs et défenseurs d'une individualisation de l'évaluation, « au mérite », car en adéquation avec leur individualisme et leur croyance dans la méritocratie ; ils — notamment les jeunes cadres diplômés — sont surtout convaincus qu'ils en seront les premiers bénéficiaires.

## 2. USAGES ET ENJEUX DU MODÈLE POUR LES ÉVALUATEURS ET LES ÉVALUÉS

Si les cadres sont généralement favorables aux méthodes de management qui se présentent comme « scientifiques » pour

---

<sup>33</sup> Monchatre (2002).

<sup>34</sup> Lomba (2005).

<sup>35</sup> On le voit également au travers du cas des ouvriers de chaînes de Peugeot qui se voient fixer des taux de salaires potentiels en fin de carrière récompensant la forte implication des jeunes mobiles, mais dont le « potentiel » ne cesse de décroître à mesure de la progression dans la carrière et de la concurrence des nouveaux jeunes (Hatzfeld 2005).

apprécier leur propre « potentiel » et celui de leurs collègues (système de notation, entretien annuel, tests psychotechniques), ils découvrent parfois les « paradoxes » de l'évaluation dans sa mise en pratique, en tant qu'évaluateurs et qu'évalués<sup>36</sup>.

## 2.1. L'évaluation, une activité sociale complexe

Dans les entreprises, les entretiens annuels d'évaluation ont d'abord été l'apanage des cadres avant de s'appliquer aux autres salariés dans les années 1990, en lien avec la diffusion de modes de rémunération variables sous forme de primes individuelles ou collectives. Cette individualisation de la rémunération est particulièrement poussée dans certains secteurs industriels (énergie, automobile), et moins développée dans d'autres secteurs plus tertiaires (santé, action sociale). En 2007, trois établissements de vingt salariés et plus sur quatre déclarent avoir recours à l'entretien annuel<sup>37</sup>. Pourtant, les chefs n+1 chargés de les réaliser (au nom de l'idée que l'évaluateur doit être au plus près de la situation de travail) sont confrontés à la difficulté de l'exercice et ne sont pas toujours satisfaits des procédures et outils à leur disposition. L'appréciation du personnel est en effet une activité complexe qui peine à prendre en compte les contraintes spécifiques des pratiques de travail et surtout à intégrer cette complexité dans des grilles standardisées. Différentes enquêtes sur les pratiques des évaluateurs permettent de rappeler que les chefs apprennent souvent « sur le tas » à devenir évaluateurs de compétences, ou mesureurs de « performance » ou de « potentiel ». Ils en contournent parfois les règles formelles, afin de maintenir une certaine discrétion dans les critères de sélection ou d'exclusion<sup>38</sup>.

On pourrait imaginer que ces encadrants qui deviennent désormais le pivot de l'évaluation de leurs équipes aient été formés à la mise en œuvre de ces outils de mesure. Or une

---

<sup>36</sup> Certains chercheurs en gestion mettent l'accent sur la difficulté de la mise en œuvre de l'évaluation, ouvrant la voie d'un « management paradoxal » prenant en compte la gestion des paradoxes et la nécessaire contextualisation des outils (Trépo, Estellat & Oiry 2002).

<sup>37</sup> Source : enquête Réponse, 2005 (Brizard & Koubi, 2007).

<sup>38</sup> Richebé (2002).

enquête de 1999 — portant sur douze entreprises de secteurs divers ayant intégré la logique compétence dans leurs nouvelles grilles de classification — montre que les cadres n'ont pas eu de formation spécifique<sup>39</sup>. Ils ne disposent que rarement d'un outil d'évaluation standardisé, ce qui peut produire de l'arbitraire (révélé notamment lors du changement de chef ou lors d'une mobilité du salarié) et surtout une contestation de la légitimité de ces jugements par les subordonnés.

Nous avons également observé cette absence de formation ou la non-utilisation des outils dans le cadre d'une enquête menée sur les carrières des cadres dans une très grande entreprise du secteur de l'énergie en voie de privatisation<sup>40</sup>. Afin de préparer les cadres dirigeants à évoluer dans un environnement concurrentiel, ouvert et instable, cette entreprise s'est lancée depuis 1994 dans une politique de formalisation des critères de « potentiel » de ses futurs dirigeants, aidée de cabinets de consultants externes. L'objectif affiché de cette politique était d'adapter les profils aux exigences d'un marché concurrentiel (avec l'ouverture progressive du marché de l'énergie à la concurrence) et de diversifier la population de cadres dirigeants (composés principalement d'hommes blancs français cinquantenaires issus de quelques écoles d'ingénieurs d'élite, Polytechnique notamment, et ayant fait leur carrière en interne). Andréa, une des cadres qui a participé à l'élaboration de cette politique<sup>41</sup> au sein de la « Délégation aux Cadres Dirigeants » (DelCaDir), justifie la nécessité d'externaliser cette appréciation du « potentiel » par la difficulté d'introduire la notion d'évaluation individuelle dans une entreprise à statut qui

---

<sup>39</sup> Zimmerman (2000).

<sup>40</sup> Guillaume & Pochic (2007).

<sup>41</sup> Ancienne cadre RH, aujourd'hui retraitée, entretien 9/2004. Dans les années 1980, cette enseignante est passée par un poste au Ministère de l'Éducation Nationale pour développer la formation continue des adultes dans les réseaux GRETA. En 1987, elle est embauchée dans cette entreprise pour réformer la politique de formation des jeunes et fermer les « écoles de métier » qui existaient depuis 1953 au nom de leur archaïsme, de leur coût, mais surtout de leur encadrement par les syndicats. Elle est ensuite promue chef du projet du dispositif de professionnalisation des cadres dirigeants.

fonctionnait davantage sur les critères de diplôme, de grade et d'ancienneté, mais aussi en vue de confronter ces cadres à d'autres cadres du privé dans les cabinets de conseil et surtout dans les formations de type MBA.

Une politique de détection des « potentiels » de futurs cadres dirigeants est alors formalisée à l'échelle du groupe, la DelCaDir étant rattachée directement à la Direction Générale (elle garde jalousement son indépendance par rapport à la Direction des Ressources Humaines) et censée s'appliquer de manière similaire dans toutes les directions. Elle repose sur une première étape de détection par le chef au sein de son équipe de jeunes cadres correspondant aux nouvelles attentes du groupe. Cette évaluation du « potentiel » est censée se réaliser lors de l'entretien annuel, où est également évaluée la « performance » du cadre (atteinte des objectifs, et donc obtention de la prime correspondante<sup>42</sup>), où se négocient les objectifs de l'année à venir et les éventuelles demandes de promotion ou mobilité. Pour les aider dans cette tâche, une grille standardisée a été achetée à un cabinet de consultants parisien qui adapte sa méthode aux spécificités de chaque entreprise cliente. Selon Andréa qui a piloté cette politique, cette méthode (cf. encadré 4) « devient la Bible et elle est appliquée normalement par les managers dans toutes les directions » entre 1994 et 2004. Les cadres ayant eu des responsabilités d'encadrement que nous avons interviewé disaient souvent s'appuyer sur cette méthode simple, composée de 80 items comportementaux à cocher. D'autres faisaient davantage confiance à leur « flair » et leur « intuition », notamment dans l'observation des comportements au quotidien, pour envoyer un ou deux noms chaque année au « gestionnaire de carrière » de chaque direction (souvent le directeur adjoint), chargé lui de remonter l'information au niveau central, à la DelCaDir.

---

<sup>42</sup> Dans cette entreprise, seuls les cadres touchent une « Rémunération à la Performance », les agents de maîtrise et personnels d'exécution ayant des primes plutôt liées à la pénibilité de leur poste (contraintes d'astreinte ou exposition à des risques).

### **Encadré 1 : Méthode d'évaluation du « potentiel » des cadres, 2004<sup>43</sup>**

La grille d'évaluation à remplir par le chef n+1 comporte 80 items avec des cases simples à cocher (oui/non). Elle repose en fait sur trois dimensions, elles-mêmes distinguées par trois critères, avec un ensemble d'affirmations à valider sur le salarié évalué :

#### **1) Energie motrice : Ambition / Tonus / Dynamisme opérationnel**

- Ambition définie comme « la volonté d'assumer des responsabilités toujours plus importantes en acceptant les contraintes et les risques d'une telle évolution. » Items : veut manager des équipes, accepte la mobilité fonctionnelle, la mobilité géographique et des sacrifices sur sa vie personnelle.

- Tonus défini comme « l'ensemble des réserves physiologiques de l'individu qui lui permettent de résister aux efforts de longue durée et contribuent notamment à une bonne gestion du stress. » Items : jamais l'air fatigué, en bonne santé, jamais malade, peut dormir peu, fait face avec aisance aux surcharges de travail, vieillit bien.

- Dynamisme opérationnel défini comme « la capacité psychologique à s'auto-stimuler et à mettre en œuvre son énergie pour réaliser ses projets » Items : aime le mouvement et l'action, est optimiste et enthousiaste, esprit d'initiatives, ténacité face aux difficultés, ne s'ennuie jamais.

#### **2) Intelligence des situations : Anticipation / Hauteur de vue / Pertinence**

- Anticipation définie comme : « la capacité à se projeter dans l'avenir grâce à une lecture intelligente de l'environnement » Items : utilise son intuition, a du flair, curieux de l'évolution de son environnement, sait élaborer des stratégies de long terme, sait gérer sa propre carrière.

- Hauteur de vue définie comme : « la capacité à prendre du

---

<sup>43</sup> Cette grille a été utilisée dix ans (1994-2004). Depuis lors, un contentieux juridique oppose le cabinet et l'entreprise qui a utilisé cette grille pour décliner d'autres outils internes. Aucune autre grille standardisée d'évaluation du « potentiel » n'a été proposée aux cadres de proximité.

champ par rapport à une situation » Items : sait prendre de la distance par rapport aux situations, capacité d'abstraction, analyse rationnellement les problèmes.

- Pertinence définie comme : « savoir repérer dans un ensemble les détails significatifs pour l'action et les traiter efficacement en fonction de l'objectif » Items : fait confiance à ses intuitions, a un réel bon sens, prend les décisions adaptées face aux imprévus.

3) **Comportements d'influence** : Communication / Pilotage / Charisme

- Communication définie comme : « capacité à exprimer et se faire comprendre, mais aussi entendre et comprendre » Items : s'intéresse aux autres, les écoute, sait expliquer simplement des problèmes complexes, propos intelligibles, est ouvert à la contradiction, sait influencer le jugement d'autrui.

- Pilotage défini comme : « la maîtrise de l'environnement matériel et humain pour atteindre ses objectifs » Items : bonnes qualités d'organisation et de méthode, sait définir des objectifs opérationnels, sait utiliser les compétences de ses collaborateurs, sait motiver ses équipes, assume ses décisions, sait imposer ses idées.

- Charisme défini comme « le rayonnement extérieur qui provient d'une force intérieure, puissance de persuader et d'entraîner » Items : possède une présence naturelle et un pouvoir de séduction, solide confiance en soi, courage de ses opinions, force de conviction et d'entraînement, ne laisse pas indifférent.

Cette sélection est censée s'appuyer sur un jugement par le chef direct de comportements généraux, ou « savoir-être ». Pourtant, alors qu'aucun type de « savoirs » ou « savoir-faire » n'est indiqué de manière explicite, les responsables d'unité continuent de sur-sélectionner au sein de leurs équipes les cadres issus des grandes écoles, qui sont majoritaires dans le vivier des « hauts potentiels » en 2004 (comme dans la plupart des entreprises<sup>44</sup>). La lecture des différents critères révèle en effet la valorisation

---

<sup>44</sup> Falcoz (2001).

implicite d'un type de profil<sup>45</sup> : diplômé de grande école, notamment ingénieur (capacité à l'abstraction, pensée rationnelle, accepte la mobilité fonctionnelle<sup>46</sup>), extériorisant ses ambitions (confiance en soi, veut diriger des équipes, sait gérer sa carrière) et très disponible (acceptant les surcharges, les déplacements, la mobilité géographique). Ces procédures tendent donc à valoriser les jeunes<sup>47</sup>, passés par les filières scolaires élitistes, issus des classes sociales supérieures et ayant déjà des fonctions d'encadrement. Si les jeunes diplômés issus des universités sont rares parmi les cadres détectés comme « à potentiel », les cadres issus de la promotion interne, d'origine sociale plus populaire, sont totalement absents alors qu'ils forment une partie non négligeable, quoiqu'en déclin, des cadres de proximité. En raison de leur niveau et de leur type de diplôme (beaucoup d'écoles de commerce qui incarnent l'orientation plus commerciale et financière de cette entreprise technique), de leurs ambitions et de leur présence massive parmi les jeunes cadres (45% des moins de 35 ans en 2004 sont des femmes), les jeunes femmes cadres sont souvent considérées comme des cadres « à potentiel » par le chef direct. Elles composent 37% des cadres « à potentiel ». C'est un trait d'évolution marquant, dans un secteur traditionnellement masculin où pour l'instant les dirigeants sont quasiment tous des hommes ingénieurs : 16 femmes parmi les 200 cadres supérieurs, 2 parmi les 50 cadres dirigeants en 2007.

Malgré des ambitions affichées d'égalité professionnelle et de promotion de la diversité<sup>48</sup>, les femmes ont davantage de mal à

---

<sup>45</sup> Pochic & Guillaume (2009).

<sup>46</sup> Sous-entendue, mobilité fonctionnelle qui est la « norme » pour faire carrière. Les ingénieurs de recherche et docteurs en science, ne sont pas considérés comme « à potentiel », au nom de leur supposée trop grande spécialisation et de leur incapacité à « diriger » des équipes.

<sup>47</sup> Dans les notes d'accompagnement, la DelCaDir recommandait de sélectionner les « hauts potentiels » avant 35 ans, et de leur retirer leur label s'ils n'avaient pas accédé à un poste de cadre supérieur avant 45 ans.

<sup>48</sup> Guillaume & Pochic (2007). L'entreprise a signé un accord Égalité professionnelle en 2004, obtenu le label Égalité en 2005 et signé la Charte Diversité en 2005 (« diversité » recouvrant surtout les travailleurs âgés et les handicapés).



transformer ce « potentiel » en accès effectif aux postes de direction. L'étape suivante, celle de la validation (et l'invalidation) du « potentiel », qui est externalisée à deux cabinets de consultants, tend à valoriser certains profils masculins pour les futurs dirigeants. À côté d'exercices écrits scolaires<sup>49</sup> et de tests psychotechniques, les exercices de mises en situation mettent l'accent sur la capacité à gérer des conflits, des situations de crise, à être « *leader* » dans un groupe, donc à assumer des relations de pouvoir et à l'exercer. Lors d'une session d'*assessment* que nous avons observé en mai 2005, le jeu de rôle en groupe portait sur une communication de crise (un accident de gaz), la mise en situation avec un comédien consistait à savoir comment refuser une promotion à un subordonné et l'étude de cas était une restructuration avec diminution d'effectifs. Ces compétences « potentielles », qui révèlent bien la stratégie du groupe, sont plus faciles à crédibiliser pour ceux qui ont déjà expérimenté ce genre de situation. Or la plupart des hommes cadres ont déjà eu des postes à responsabilités dans des sites avec une main d'œuvre ouvrière, masculine et syndiquée, alors que les femmes cadres viennent plus souvent de petites directions d'experts au siège (recherche, finance, droit, communication, RH). De manière marquante, seules 18% des femmes sont validées comme futurs « *managers* de structure » contre 32% des hommes qui passent cet exercice d'*assessment*. Les femmes sont davantage classées comme « *manager* de projet » ou « expert », et *de facto* exclues de la carrière de cadre dirigeant, souvent en raison de leur manque de « compétences managériales (encadrement) » et de « compétences d'influence » comme le révèlent les discussions entre évaluateurs<sup>50</sup>.

---

<sup>49</sup> Une dissertation de culture générale et un exposé personnel sur un sujet au choix, souvent « apolitique » comme un hobby.

<sup>50</sup> Dans le cabinet observé, lors d'une séquence d'observation en décembre 2004, les évaluateurs étaient composés d'une seule consultante femme (la grapho-psychologue), de quatre consultants *free-lance* hommes, anciens cadres d'entreprise d'une cinquantaine d'année, d'un consultant homme fils du fondateur du cabinet et d'un cadre dirigeant de l'entreprise (le « gestionnaire de carrière »).

La troisième étape est une politique d'accompagnement personnalisé de ces cadres repérés comme pouvant devenir « manager de structure », dont les affectations vont être suivies de près (mis sur des « postes à enjeux » ou des « missions stratégiques ») et à qui l'on offre des formations coûteuses (MBA internationaux, notamment ceux organisés par HEC). Les femmes très diplômées qui n'ont pas obtenu ce label sont davantage orientées vers un « *coaching* » pour travailler avec une consultante externe un nouveau projet professionnel, ce qui revient pour une partie d'entre elles à transfigurer un échec en réorientation vers des métiers d'expertise. C'est le cas de cette femme cadre de 39 ans, spécialiste en finances des fusions-acquisitions, qui est entrée dans l'entreprise en cours de carrière, venant du monde des banques d'affaires, et s'est heurtée à un jugement négatif du cabinet externe. Contrairement à son ambition, les consultants lui déconseillent l'accès à des postes d'état-major en raison de sa spécialisation en finances, de son absence d'expérience managériale (elle n'a jamais encadré plus qu'un assistant) et surtout de ses « difficultés relationnelles » (elle s'est disputée avec son chef qui voulait lui ajouter une charge de travail et qui l'a désignée comme « caractérielle ») ; ce que l'on pourrait traduire par une absence de cooptation par l'équipe dirigeante en place ou un manque de réseaux :

« Quand on m'a montré les magnifiques toiles d'araignée des compétences que doivent avoir les cadres dirigeants, des compétences diplomatiques, relationnelles, je me dis qu'il y en a qui ont dû passer avant l'instauration des tests ! (...) Tout le monde n'est pas égal... les polytechniciens et les énarques, c'est la caste des brahmanes, vous êtes sur une pente plus ascendante et on vous met sur des postes tremplins, des dossiers stratégiques, puis on vous fait rentrer dans un sérail qui vous met sur la bonne trajectoire... »

Cette tentative de gestion centralisée des cadres à « haut potentiel » avec une remontée de l'information de la base (qui est vérifiée et contrôlée par le haut) se heurte cependant à des conflits d'intérêts entre la DelCaDir et les chefs de service ainsi

qu'à des conflits de territoire entre les différentes directions du groupe. Ainsi, malgré le discours affiché par la DelCaDir — selon lequel le « vivier » doit être fluide — le fichier des « potentiels » vieillit, notamment du côté des hommes, avec de nombreux cadres ayant plus de 45 ans. Au sein des unités, il est en effet délicat de retirer le label de « potentiel » à un cadre n'ayant pas démérité quand les postes de direction sont rares<sup>51</sup>. Certains *managers* utilisent aussi ce label de « potentiel » comme un outil de motivation complémentaire pour des cadres en milieu de carrière (à côté de la rémunération à la performance), comme un indice de reconnaissance de leur valeur professionnelle. Certaines directions (de grande taille et prestigieuses) font également de la rétention d'informations et ne transmettent pas les *listings* sur leurs potentiels, afin de les conserver, fonctionnant ainsi comme des marchés fermés. Le remplacement des grands dirigeants est lui complètement centralisé et opaque, puisqu'il dépend uniquement de la direction générale qui établit des « tables de succession ». Certains cadres supérieurs recrutés en externe en milieu de carrière (particulièrement le Président et sa garde rapprochée, énarques directement parachutés de cabinets ministériels) échappent donc à toute cette « usine à gaz » de détection/validation du « potentiel ». Indice que le réseau des grandes écoles joue davantage que la sélection/détection du « potentiel », aucun bilan des trajectoires des individus passés par ces dispositifs n'a été réalisé depuis sa création. Plusieurs cadres interviewés nous ont d'ailleurs rappelé que le critère premier en France de l'appréciation du personnel était le diplôme initial.

Derrière ces outils pseudo-scientifiques d'évaluation du « potentiel » de cadres dirigeants, réapparaissent donc des enjeux de pouvoir, des enjeux organisationnels (concurrence entre directions), des enjeux structurels (nombre de postes à pourvoir, prestige des grandes écoles en France) qui sont souvent passés sous silence par les consultants qui promeuvent ces outils centrés sur l'individu et ses « qualités » personnelles.

---

<sup>51</sup> Certaines directions ont résolu ce problème en conservant la confidentialité sur le « potentiel », au moins avant la validation externe.

## 2.2. Retour des enjeux de pouvoir et de contexte

Dans le secteur privé, l'individualisation de l'évaluation du personnel est aussi un moyen de contrôle pour les cadres qui utilisent l'entretien annuel — censé évaluer la performance de l'année passée et la définition d'objectifs individuels pour l'année suivante — pour réaffirmer l'orientation stratégique du groupe et amener les salariés à s'y impliquer personnellement<sup>52</sup>. Dans l'industrie automobile, à Renault par exemple, les objectifs au niveau du groupe (niveau mondial) sont édictés par la direction (profitabilité, quantité, qualité) puis déclinés au niveau de chaque direction, de chaque service, voire de chaque équipe et de chaque salarié (appelé « Contrat Renault 2009 » pour la période 2006-2009). Même les activités de Recherche & Développement sont désormais gérées par projets et objectifs, à travers des processus extrêmement standardisées ; l'organisation du travail du technocentre de Guyancourt a par exemple été certifiée ISO 9001 en 2006. Les ingénieurs adhèrent massivement à ce *management* par objectifs, car il correspond à leur ethos de rationalisation de l'activité par des procédures, même s'ils se plaignent constamment de l'écart entre le travail prescrit et le travail réel<sup>53</sup>. Cette rationalisation procédurale leur permet de suivre à distance et de contrôler en temps réel l'activité de leurs équipes, et de les comparer pour créer un climat de concurrence interne. Comme l'explique un ingénieur chef d'unité à Renault interviewé en 2009<sup>54</sup>, en période de mauvais résultats pour l'entreprise :

« Notre directeur (de la Direction Conception Technologique) attend une certaine unité dans l'animation des unités, à savoir la rosace, avec un certain nombre d'axes à travailler qui sont les mêmes pour tous : sur les missions, sur les processus, sur

---

<sup>52</sup> Selon les représentants des directions, dans les critères d'attribution des augmentations individualisées l'implication dans les objectifs de l'entreprise arrive devant l'atteinte d'objectifs individuels précis (72% contre 50%) (Brizard & Koubi 2007).

<sup>53</sup> Gadea (2003) ; Cousin & Mispelblom Beyer (2011).

<sup>54</sup> Dans le cadre d'une enquête sur l'impact de la crise économique sur l'engagement des cadres (Pochic, 2010).

la formation, sur la sécurité. Il tient à cette cohérence, car il veut avoir une visibilité sur toutes les unités et ça lui donne une image qu'il peut comparer d'une unité à l'autre. Il tient à structurer beaucoup, parce qu'il dit que si on réussit, c'est par les hommes, donc il faut que ce soit organisé, que ce ne soit pas anarchique. Ce que je comprends, mais est-ce qu'il faut aller si loin dans l'organisation ? Il se rend bien compte de toute façon d'une certaine limite, c'est peut-être pour cela qu'il ne tend pas trop le ressort par les temps qui courent. »

Cette évaluation individualisée de la performance peut servir aussi à exercer son pouvoir, voire exclure des salariés que les chefs considèrent comme « incompetents » ou « indésirables »<sup>55</sup>. Les syndicalistes savent combien les objectifs ou le contrôle de l'usage du temps de travail à travers des fiches descriptives de l'activité au quotidien peuvent être utilisés dans le cadre d'une répression syndicale. Ne pas atteindre un objectif n'est pas uniquement un indice d'incapacité, il peut aussi témoigner d'une opposition par rapport aux injonctions de son chef. Un technicien, délégué syndical CFDT à Renault décrit ainsi une pression de son chef au quotidien pour le faire quitter son service (administration des ventes) contre son gré :

« J'ai un suivi millimétré de mes activités par Excel, où le chef a décidé de fliquer mes déplacements, mais en dehors des standards de l'entreprise. Si par exemple, je fais 7h28 et non 7h30, donc ça fait 0,5% de différence : il faut que je le justifie. Pareil, il me met des objectifs qui dépendent de lui ou avec lesquels je ne suis pas en accord. Fournir des éléments concrets de recherche active d'emploi ? Prendre rendez-vous avec la RHP<sup>56</sup> ? Carmen, c'est sa copine, je l'ai fait, mais elle ne m'a rien proposé, ni formation ni plan de carrière, rien. « Enfin, Monsieur, vous n'êtes pas capable. » À la limite, c'est ce qu'elle m'a dit quoi. Proposer un CV ? Ben, non, j'ai refusé,

---

<sup>55</sup> Dubar (1996) ; Pochic (2001).

<sup>56</sup> Après des suicides de salariés, le cabinet de consultant Technologia a préconisé de renforcer la présence des métiers des Ressources Humaines au sein même des services, avec la création d'une fonction de RHP, « Ressource Humaine de Proximité ».

ça signifierait que je suis en mobilité, je ne suis pas volontaire. Proposer un projet professionnel ? Ce n'est pas à lui de m'aider ? Non, je dois lui proposer quelque chose, et puis il me dira si je suis con ou pas, si j'ai un potentiel de quelque chose ou non. Je sais déjà que je n'ai pas trop de potentiel de discussion avec lui. Actualiser le processus ? Mais on n'arrive pas à se croiser, dès que je lui propose un rendez-vous, il ne trouve pas de date de libre dans son agenda. Et après il me reproche de ne pas avancer. ». Aidé par la section et le service juridique de la CFDT, ce technicien a monté un dossier avec toutes les preuves d'entrave et de harcèlement envers un syndicaliste et a obtenu l'arrêt des pressions à la mobilité forcée.

Surtout, les cadres soutiennent ce *management* par objectifs car il leur ouvre des perspectives de rémunération variable. Comme la prime de performance (réservée aux cadres) est conditionnée à l'atteinte de l'objectif central de profitabilité, ce système a contribué à mettre tous les cadres sous pression, pression qu'ils ont fait redescendre sur leurs subordonnés et sur les sous-traitants (qui composent environ un tiers du personnel en R&D). Les chefs de service se concentrent désormais sur leurs indicateurs clés (« *Key Performance Indicators* »), où le contrôle voire la diminution des coûts et le respect des délais sont prioritaires. De nombreux cadres moyens se plaignent de devoir souvent travailler « contre » l'organisation du travail, car ils se retrouvent souvent coincés entre des indicateurs contradictoires et en compétition avec d'autres services<sup>57</sup>. Ils doivent parfois « tricher » ou fermer les yeux devant les « ficelles » utilisées par leur équipe pour conserver de bons indicateurs malgré tout (diminuer les exigences de qualité pour tenir les délais par exemple). Les trois suicides de salariés au technocentre de Renault en 2004<sup>58</sup>, très médiatisés, ont porté à l'agenda la question de la dégradation des conditions de travail dans les

---

<sup>57</sup> Cousin (2008).

<sup>58</sup> Il s'agissait de deux techniciens en passage-à-cadre et d'un jeune ingénieur au Technocentre de Guyancourt.

activités de R&D, mais les problèmes ont été abordés en terme de « risques psycho-sociaux ». Les solutions préconisées n'ont rien touché au mode de *management* et à l'organisation du travail, comme l'indique un technicien, élu CFDT dans un des CHSCT de Renault :

« J'ai été un peu déçu par les mesures prises, on a fait du curatif mais pas du préventif. On a changé les écrans, changé les moquettes, essentiellement sur le budget, c'était ça. Et on va dire simplifier les procédures et les réunions, avec des horaires d'ouverture du site plus contraignantes [Pour éviter que des ingénieurs ne restent travailler jusqu'à minuit ou commencent à 4h du matin, comme cela avait été constaté auparavant]. Mais on n'a pas stoppé les risques, car on n'a pas travaillé sur les causes ! Car ça gêne de se rendre compte qu'on pourrait toucher alors à l'organisation, et l'organisation, qu'est-ce que c'est ? Ben c'est le *management* et donc une remise en question personnelle des dirigeants... Le *management* par indicateurs, c'est un peu scolaire, il faut atteindre, avoir le résultat, et on priorise, parfois au détriment de... On atteint les indicateurs 1, 2 mais 3, on peut laisser de côté, et 3 c'est souvent le salarié. Surtout que les indicateurs sociaux ne comptent pas dans la rémunération à la performance des cadres...»

Les mauvais résultats de l'industrie automobile depuis la crise de 2008 ont cependant ébranlé le zèle des cadres à mettre en œuvre les objectifs, car le lien entre performance et rémunération a été rompu. En 2009, l'atteinte des objectifs individuels n'a entraîné aucune augmentation (individuelle ou collective), et cette situation s'est reproduite en 2010. Les cadres n'ont touché aucune prime de performance (représentant environ 15 à 20% de perte de salaire), ni prime d'intéressement (équivalente à un mois de salaire) ni prime d'établissement. Alors que la pression n'a pas diminué, voire même a augmenté avec des effectifs réduits (tous les contrats de prestataires sous-traitants ont été interrompus, sans révision à la baisse des objectifs de chaque service), cette baisse de salaire a été considérée comme « injuste » par de nombreux cadres qui n'avaient pas ménagé

leurs efforts. Cette déconnexion du lien entre contribution et rétribution a d'ailleurs entraîné le départ de certains cadres (profitant des mesures de départs volontaires au départ pensées pour les ouvriers, avec des primes avantageuses), notamment des jeunes ingénieurs diplômés ou des cadres RH ayant été démarchés par des chasseurs de tête. Par contre, le *management* par objectifs demeure, même si les indicateurs clé ont changé :

« Le nouvel objet dans le cerveau des cadres, et pas que les cadres d'ailleurs, ça a été martelé martelé auprès de tous les salariés, ce n'est plus la MOP, « la Marge Opérationnelle », c'est le « *Free Cash Flow* », donc là il faut faire des économies partout. Donc gel des embauches, fin des contrats de prestation, puis plan de départ (PRV, Plan Renault Volontariat)<sup>59</sup>. »

### 3. CONCLUSION

Nous avons mis l'accent sur les grandes transformations des évaluations dans le secteur privé et voulu en souligner les limites : déstructuration des collectifs de travail, mise en péril d'actions coordonnées, pressions sur les salariés, arbitraire de l'évaluation, gaspillages de temps dans des usines à gaz, fluctuation des évaluations selon les contextes économiques, mise à l'écart des femmes, etc. Il semble nécessaire d'observer de près le monde des entreprises, et il conviendrait que l'on présente davantage encore l'hétérogénéité des situations étudiées. On regrette souvent de voir le secteur public importer des modes gestionnaires idéales du monde privé et de se faire applicateur zélé d'un monde imaginaire : celui de la « belle grande entreprise transparente et concurrentielle ». On regrette surtout de voir tant d'administrateurs et bureaucrates de la recherche, de plus en plus nombreux, faire davantage confiance aux marchands d'illusions gestionnaires, aux consultants, plutôt qu'aux recherches empiriques des sociologues, historiens,

---

<sup>59</sup> Malgré l'interdiction des préretraites en France, les salariés seniors (plus de 55 ans) composent 64% des personnes concernées par le PRV, parties souvent sous couvert de congés de formation jusqu'à l'âge légal de la retraite.



économistes, etc. Les exemples dont nous avons fait état dans cet article ne sont pas des cas inventés, tels qu'on peut en lire dans les bibles du *management*, mais sont tirés de nos propres enquêtes de terrains et de celles de collègues. On pourrait ainsi suggérer à celles et ceux qui passent beaucoup de temps à compter le nombre d'articles publiés de les lire.

Il nous faut enfin relever les distinctions entre l'évaluation des entreprises à but lucratif et celle de la recherche publique et de l'enseignement supérieur. L'évaluation n'y prend pas le même sens dans la mesure où elle ne vise pas seulement à contrôler les subordonnés mais peut se penser sur le mode de l'échange entre pairs<sup>60</sup>. Dans le cadre de l'entreprise privée, dans la mesure où l'évaluation est pensée comme un contrôle, les salariés marquent toujours une volonté d'échapper au contrôle, de masquer les erreurs, d'ennoblir leurs résultats. Dans le monde de la recherche publique, l'évaluation des résultats des recherches n'a de sens qu'en les référant à leurs conditions de production (en présentant ses sources et leurs limites, ses instruments, etc.). L'évaluation devrait relever ici plus de la discussion, du débat, ou de la polémique que du contrôle. L'évaluation devrait porter sur le travail en situation, toujours pensé comme limité et fruit d'un travail collectif comme nous l'ont montré les *Sciences Studies*. En outre, ce travail d'évaluation peut ne pas être un « sale boulot », une tâche laborieuse, pénible, répétitive, dès lors que l'on considère que l'évaluation des productions académiques et des personnels (recrutements, avancements) fait partie de la « formation continue » : c'est l'essence même du métier de chercheur et d'enseignant que de connaître et de discuter le travail des pairs. En faisant reposer l'évaluation sur des critères bibliométriques, on se positionne donc du côté de l'évaluation centralisée à distance, dans un but d'administration d'une organisation de recherche. Des machines y suffiraient presque comme on peut le voir avec les logiciels de calcul de facteurs

---

<sup>60</sup> Il est notable que dans la recherche et l'enseignement supérieur, comme dans d'autres structures publiques, l'évaluation par les pairs soit réservée aux personnels de statut supérieur (chercheurs et enseignants chercheurs), voir Join-Lambert & Locharde (2010).

d'impact. On se prive ainsi d'un élément important de l'apprentissage, celui de la discussion des idées, et d'un espace d'élargissement des domaines de connaissance comme les comités de recrutement ou d'évaluation qui donnent un aperçu des différents champs de la recherche de nos disciplines. Le risque est alors grand de spécialiser davantage les chercheurs. De ce point de vue, si l'évaluation du secteur privé constitue un modèle, il s'agit surtout d'un modèle à éviter.

#### 4. BIBLIOGRAPHIE

- Philippe BEZES (2009), *Réinventer l'État. Les réformes de l'administration française (1962-2008)*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Agnès BRIZARD & Malik KOUBI (2007), « Les pratiques salariales des entreprises : plus de diversification, davantage de primes de performance », dans *Premières synthèses*, DARES 37.
- Valérie BRUNEL (2004), *Les managers de l'âme. Le développement personnel en entreprise, nouvelle pratique de pouvoir ?*, Paris, La Découverte.
- Isabelle BRUNO (2008), *À vos marques, prêts, cherchez ! La stratégie européenne de Lisbonne, vers un marché de la recherche*, Bellecombe-en-Bauges, Éditions du Croquant.
- Christophe CHARLE & Charles SOULIÉ [dir.] (2008), *Les ravages de la « modernisation » universitaire en Europe*, Paris, Syllepse.
- Kostas CHATZIS, Philippe ZARIFIAN & Frédéric DE CONINCK (1995), « L'accord A. Cap 2000 : la "logique compétence" à l'épreuve des faits », dans *Travail et emploi* 64, p. 35-47.
- CNPF (1998), *La compétence professionnelle, enjeu stratégique. Tome 1*, Journées internationales de la formation. <<http://objectif-competences.medef.fr/96>>
- Thierry COLIN & Benoit GRASSER (2003), « La gestion des compétences : une inflexion limitée de la relation salariale », dans *Travail et emploi* 93, p. 61-73.
- Olivier COUSIN (2008), *Les cadres à l'épreuve du travail*, Rennes, Presses Universitaires de Rennes.

- Olivier COUSIN & Frédéric MISPELBLUM BEYER (2011), « Le rapport au travail des cadres : un engagement paradoxal », dans P. Bouffartigue, Ch. Gadéa, S. Pochic (éd.), *Cadres, classes moyennes : vers l'éclatement?*, Paris, Armand Colin, p. 46-55.
- Sophie DIVAY (1999), *L'aide à la recherche d'emploi. Des conseils pour sauver la face*, Paris, L'Harmattan.
- Léopold DOR (1950), « Solutions statistiques à quelques problèmes posés par la qualification du travail », dans *Revue des sciences économiques* 1, 16 p.
- Claude DUBAR (1996), « La sociologie du travail face à la qualification et à la compétence », dans *Sociologie du travail* 2, p. 179-193.
- François EYRAUD & Patrick ROZENBLATT (1994), *Les Formes hiérarchiques : travail et salaires dans neuf pays industrialisés*, Paris, La Documentation française.
- Christophe FALCOZ (2001), « La carrière classique existe encore : le cas des cadres à haut potentiel », dans *Gérer et comprendre. Annales des mines* 64, p. 4-17.
- Georges FRIEDMANN (1956), *Le travail en miettes*, Paris, Gallimard.
- Charles GADEA (2003), *Les cadres en France, une énigme sociologique*, Paris, Belin.
- Sandrine GARCIA (2008), « L'expert et le profane : qui est juge de la qualité universitaire ? », dans *Genèses* 70, p. 66-87.
- Cécile GUILLAUME & Sophie POCHIC (2007), « La fabrication organisationnelle des dirigeants. Un regard sur le plafond de verre », dans *Travail, Genre et Sociétés* 17, p. 79-103.
- Nicolas HATZFELD (2002), *Les gens d'usine. 50 ans d'histoire à Peugeot-Sochaux*, Paris, L'Atelier.
- (2005), « L'individualisation des carrières à l'épreuve. Les grippages de la mobilité sur les chaînes de Peugeot-Sochaux », dans *Sociétés contemporaines* 54, p. 15-33.
- Christine JAEGER (2002), « L'impossible évaluation du travail des téléopérateurs. Le cas de deux centres d'appel », dans *Réseaux* 4, p. 51-90.
- Odile JOIN-LAMBERT & Yves LOCHARD (2010), « Construire le mérite dans la fonction publique d'État : l'exemple de la

- Culture (1880-1980) », dans *Sociologie du travail* 52, p. 151-171.
- Barbara KEHM, Jeroen HUISMAN & Bjorn STENSAKER [eds.] (2009), *The European Higher Education Area: Perspectives on a Moving Target*, Rotterdam, Sense Publishers.
- Cédric LOMBA (2001), *L'incertitude stratégique au quotidien : trajectoire d'entreprise et pratiques de travail. Le cas de l'entreprise sidérurgique Cockerill Sambre, 1970-1998*, Thèse de Sociologie, EHESS.
- (2004), « Distinguer un ouvrier d'un employé dans l'industrie : naturalisation et négociations des classifications », dans *Sociétés contemporaines* 54, p. 35-53.
- (2005), « Beyond the Debate over 'Post-' vs 'Neo-Taylorism: The Contrasting Evolution of Industrial Work Practices », dans *International Sociology* 1, p. 71-91.
- (2010), « Bad Jobs in the "Knowledge Based-Economy": The Case of the Pharmaceutical Industry in France and Belgium », dans *International Labour Process Conference*, Rutgers University, New Jersey, 24 p.
- Sylvie MONCHATRE (2002), « Les avatars du modèle de la compétence », dans *Formation-emploi* 77, 51-69.
- (2007), « Des carrières aux parcours... en passant par la compétence », dans *Sociologie du travail* 49, p. 514-530.
- Pierre NAVILLE (1956), *Essai sur la qualification du travail*, Paris, Librairie Marcel Rivière.
- Ewan OIRY & Alain D'IRIBARNE (2001), « La notion de compétence : continuités et changements par rapport à la notion de qualification », dans *Sociologie du travail* 1, p. 49-66.
- Sophie POCHIC (2001), *Les cadres à l'épreuve de l'employabilité. Le chômage des cadres en France dans les années 1990*, Thèse de sociologie, Aix-Marseille II.
- (2010), « Engagement ou désengagement des cadres dans la crise », *Cadres CFDT*, n°438.
- Sophie POCHIC & Cécile Guillaume (2009), « Les attendus implicites de la carrière : usages et mis en forme de la vie privée », in BERREBI-HOFFMANN Isabelle , *Politiques de*

- l'intime - des utopies d'hier aux mondes du travail d'aujourd'hui*, Paris, La Découverte, p. 145-167
- Nathalie RICHEBÉ (2002), « Les réactions des salariés à la « logique compétence » : vers un renouveau de l'échange salarial ? », dans *Revue française de sociologie* 43/1, p. 99-126.
- Françoise ROPÉ & Lucy TANGUY (1994), *Savoirs et compétences : de l'usage de ces notions dans l'école et l'entreprise*, Paris, L'Harmattan.
- Uwe SCHIMANK, Harry DE BOER & Jürgen ENDERS (2007), « On the Way Towards New Public Management? The Governance of University Systems in England, the Netherlands, Austria, and Germany », dans Dorothea JANSEN (ed.), *New Forms of Governance in Research Organizations. Disciplinary Approaches, Interfaces and Integration*, Dordrecht, Springer, p. 137-152.
- Marcelle STROOBANTS (1998), « Le syndicalisme à l'épreuve des critères d'évaluation du travail », dans *Sociologie et sociétés* 2, p. 155-173.
- Michèle TALLARD (2000), « L'introduction de la notion de compétence dans les grilles de classification : genèse et évolution », dans *Sociétés contemporaines* 1-2, p. 159-187.
- Georges TRÉPO, Nathalie ESTELLAT & Ewan OIRY (2002), *L'appréciation du personnel : mirage ou oasis ?*, Paris, Éditions de l'organisation.
- Jonathan ZEITLIN & Gary HERRIGEL (2000), *Americanization and its limits. Reworking US Technology and Management in Post-war Europe and Japan*, Oxford - New York, Oxford University Press.
- Bénédicte ZIMMERMAN (2000), « Logiques de compétences et dialogue social », dans *Travail et emploi* 84, p. 5-18.
- Philippe ZARIFIAN (1999), *Objectif compétence. Pour une nouvelle logique*, Paris, Liaisons.