

# **Entre logique qualification et logique compétence, comment reconnaître les compétences individuelles ?**

**GAUTHIER Pauline**

Ecole de Management de Strasbourg

**GUILLOT-SOULEZ Chloé**

Centre Magellan – IAE de Lyon / Université Jean Moulin Lyon 3

**Résumé :** En dépit d'un contexte économique difficile et de marges de manœuvre financières limitées, la plupart des entreprises prennent conscience de la nécessité de reconnaître des compétences individuelles dépassant le savoir-faire uniquement lié au poste, pour motiver leurs salariés et renforcer leur flexibilité et leur compétitivité. Cet article étudie les solutions mises en œuvre par les entreprises pour reconnaître les compétences de leurs salariés, en s'appuyant sur treize cas d'entreprises. Les organisations étudiées privilégient une reconnaissance des compétences acquises, tout en restant dans le cadre des classifications, reconnaissance qui se traduit par des possibilités de progression individuelle, en termes de rémunération et d'évolution au sein des métiers. Ces résultats conduisent à discuter de la place de l'évaluation et de la transparence des décisions au regard des concepts d'équité et de justice, ainsi que du rôle que peuvent jouer les organisations syndicales dans le dispositif, de sorte à favoriser la conciliation entre la perspective de l'entreprise et celle des salariés.

**Mots clés :** classification ; compétences ; qualification ; reconnaissance ; rémunération.

# **Entre logique qualification et logique compétence, comment reconnaître les compétences individuelles ?**

## **INTRODUCTION**

Les entreprises évoluent actuellement dans un contexte économique difficile, qui limite leurs marges de manœuvre financières. Dans le même temps, elles doivent continuer à trouver les moyens de motiver leurs salariés et, en particulier, de reconnaître ceux qui disposent de compétences centrales pour l'organisation. Les Ressources Humaines, l'identité et le développement de compétences clés sont, en effet, au cœur de la compétitivité des entreprises, comme le met en avant la théorie de la dépendance en ressources (Prahalad et Hamel, 1990). La compétence peut être définie comme « une combinaison de connaissances, savoir-faire, expériences et comportements s'exerçant dans un contexte précis. Elle se constate lors de sa mise en œuvre en situation professionnelle. C'est donc à l'entreprise qu'il appartient de la repérer et, en lien avec les institutions, branches, système éducatif d'une part et les salariés d'autre part, de l'évaluer, de la valider et de la faire évoluer ». (Medef, 1998, tome 2, p. 68). La reconnaissance au travail vise à reconnaître les performances individuelles ou collectives et peut être exprimée de différentes façons : il s'agit d'une rétribution qui peut prendre une valeur affective ou matérielle, financière ou non (Saint-Onge et al., 2005). En prenant appui sur les théories de la motivation, la littérature souligne que la reconnaissance au travail est une importante source de mobilisation des ressources humaines et un élément fondamental pour trouver un juste équilibre entre l'efficacité organisationnelle et le bien-être des salariés. Elle favoriserait également des attitudes et des comportements positifs (motivation, satisfaction, engagement, rétention, résistance au stress...)¹.

Au niveau organisationnel, la recherche de flexibilité s'accompagne d'un passage d'une logique de qualification à une logique compétence, entraînant une évolution des outils traditionnels de reconnaissance. Conscientes de la nécessité et de l'importance de reconnaître les compétences de leurs salariés, les entreprises s'interrogent sur les outils à privilégier pour y parvenir. Si Parlier (2012) souligne la diversité des pratiques visant à concilier classification et compétences, cette recherche étudie principalement le cas le plus courant : celui des entreprises qui envisagent la reconnaissance des compétences, tout en restant dans le cadre des classifications. Elles évaluent alors les emplois dans le but de parvenir à leur hiérarchisation (Denimal, 2013). En effet, les expériences de gestion par les compétences ou la mise en place de dispositifs de rémunération des compétences apparaissent finalement encore limitées (Léné, 2008). Les entreprises semblent hésiter à redéfinir leurs grilles de classification pour les fonder sur une logique compétence, en raison des coûts associés à une telle évolution (Parlier, 2012). Ainsi, le recours, de plus en plus fréquent dans les entreprises, à la notion de compétence, n'invalide pas l'intérêt pour la qualification (Parlier, 2012).

Si la reconnaissance des compétences dans le cadre des classifications semble privilégiée, celle-ci n'est pas sans susciter des difficultés de mise en œuvre. En effet, alors que la classification renvoie aux grilles de postes, à l'organisation prévue ou aux pratiques de négociation collective, la compétence évoque plutôt la personne, l'organisation telle qu'elle fonctionne réellement et la gestion individuelle (Defélix, 1999). La difficulté réside, dès lors,

---

¹ Voir Fall (2011) pour une revue de la littérature

dans la conciliation de deux perspectives qui pourraient sembler opposées : une perspective organisationnelle, centrée sur les postes et la construction des classifications, et une perspective individuelle, centrée sur le repérage et le développement des compétences des salariés (Defélix, 1999). Les salariés pourront ainsi y gagner en reconnaissance et en opportunités de parcours professionnels et l'entreprise en performances et en efficacité (Parlier, 2012).

La recherche présentée ici s'interroge sur la façon dont les entreprises parviennent à reconnaître les compétences individuelles de leurs salariés, en articulant classification et compétences. Pour répondre à cette question, la recherche s'appuie sur une étude qualitative menée dans treize entreprises, dont les résultats permettent d'analyser et de comparer les pratiques de reconnaissance des compétences, leurs avantages et leurs limites. La recherche permet ainsi de répondre à la problématique générale suivante : *Comment articuler la reconnaissance des compétences individuelles avec les classifications de fonctions, autrement dit, dans quelle mesure les entreprises parviennent-elles à faire des classifications un véritable outil de gestion des compétences ?*

La première partie pose le cadre théorique de la recherche. La méthodologie de recherche est ensuite présentée dans une seconde partie. Les résultats feront l'objet de la troisième partie, avant leur discussion dans une quatrième partie.

## **1. CADRE THEORIQUE**

### **1.1. Des classifications à la reconnaissance des compétences**

Les classifications trouvent leurs origines dans les premières grilles de classification, négociées régionalement en 1936 par les syndicats et le patronat, et surtout dans les arrêtés Parodi de 1946. Ces arrêtés, édictés par le Ministre du Travail à la Libération, visaient, pour contrôler les salaires, à établir nationalement, dans chaque secteur d'activité, des listes hiérarchisées d'emplois (Tallard, 2001). Les grilles nées de ces arrêtés se sont 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, 2001). Cependant, négociées et appliquées dans les années 1950-1960, elles seront remises en cause avec l'introduction de formes d'organisation du travail plus flexibles et l'émergence de revendications concernant la prise en compte des compétences, et non plus seulement des tâches. A partir des années 1970, ces grilles vont donc progressivement laisser place aux grilles à critères classants. Cette évolution marque l'émergence de la notion de compétences, caractéristiques attachées à l'individu (Tallard, 2001), plusieurs critères renvoyant aux compétences requises sur un emploi (Denimal, 2004). Au-delà de leur enjeu de paix sociale, les classifications deviennent un enjeu de gestion, dans la mesure où elles permettent de clarifier ce qui est attendu d'un collaborateur occupant un certain poste (Defélix, 1999). L'introduction des grilles à critères classants redonne une place centrale à l'entreprise car, même si la négociation des critères est toujours conduite au niveau de la branche, chaque entreprise est supposée analyser ses postes suivant ces critères pour déterminer la hiérarchie des emplois (Tallard, 2001). Cette évolution va permettre aux entreprises de passer d'une analyse des postes en termes de tâches, à la détermination de compétences à détenir pour occuper un poste ou une fonction, tout en maintenant le principe de la référence à l'emploi et donc le caractère collectif de la détermination de la qualification (Tallard, 2001).

Les grilles à critères classants vont néanmoins être amenées à évoluer à nouveau, à partir de la fin des années 1980, pour inclure des éléments d'individualisation des évolutions de carrière

et dépasser la seule prise en compte des compétences requises, en trouvant également les moyens de valoriser les compétences acquises. Zarifian (1988) propose ainsi un nouveau modèle de gestion de la main d'œuvre, le « modèle de la compétence », devant s'appuyer sur l'évaluation des compétences individuelles acquises. Ce modèle ouvre la voie à une individualisation des parcours professionnels et remet en cause la référence à l'emploi, fondement traditionnel du caractère collectif des grilles de classifications (Tallard, 2001). L'accord Cap 2000 du groupe Usinor sera le premier accord fondé sur une logique compétence, retenant comme principe que les salariés sont classés, non plus suivant le poste ou la fonction occupé, mais selon l'acquisition des compétences (savoir-faire opérationnels validés). La perspective organisationnelle (organisation du travail, postes ou fonctions) et la perspective individuelle (le salarié et ses compétences) peuvent ainsi être conciliées (Defélix, 1999).

## 1.2. La reconnaissance des compétences

L'engagement supplémentaire, demandé aux salariés par les entreprises, suppose une contrepartie. La reconnaissance des compétences en est une, mais de quelle manière peut-elle se faire ? Cette logique compétence passe obligatoirement par une évolution de la Gestion des Ressources Humaines des entreprises.

La reconnaissance des compétences peut, tout d'abord, passer par la rémunération. Le modèle sous-jacent à la règle de rémunération des compétences est que l'amélioration des compétences doit donner lieu à une rémunération, même si ce lien n'est pas direct, mais souvent médiatisé par l'évaluation des performances du salarié (Baraldi et Durrieux, 2007). Les rémunérations ne dépendent plus de critères impersonnels, mais d'un jugement sur la compétence individuelle (Léné, 2008) : il ne s'agit plus d'attribuer des niveaux de rémunération à des postes de travail *a priori*, mais d'évaluer et de valoriser des compétences effectivement mobilisées par chaque individu. Dans l'accord Cap 2000, avec la logique compétence, il est ainsi possible pour un opérateur de progresser en indice et en rémunération sans changer de poste (Defélix, 1999). L'évaluation des compétences a lieu en interne, de ce fait, seules les compétences utiles à l'entreprise sont susceptibles de donner lieu à une rétribution (Léné, 2008). L'analyse des dispositifs de rémunération des compétences permet de faire ressortir que ces derniers se traduisent par des augmentations individualisées du salaire de base, par des augmentations mixtes du salaire de base (prise en compte des compétences, de la performance voire d'autres critères) ou par des primes (Lattes et al., 2007). Les mécanismes d'attribution de ces rétributions sont basés : soit strictement sur l'acquisition de nouvelles compétences ; soit sur leur acquisition et la vérification de leur mise en œuvre ; soit sur des critères hybrides, mêlant évaluation des compétences et évaluation des performances au cours d'une période donnée (Lattes et al., 2007).

Outre la rémunération, la reconnaissance des compétences peut aussi s'inscrire dans la perspective de la rétribution globale. Lattes et al. (2007) identifient trois systèmes de récompense :

- la formation, qui permet de développer l'employabilité des salariés et leurs perspectives de carrière ;
- l'évolution du contenu du poste avec un élargissement des responsabilités, une plus grande variété des activités et une valorisation du rôle occupé ;
- la mobilité interne, qui permet d'accéder à des changements de postes, sans promotion ou avec promotion (avancement avec progression salariale inhérente).

Ces systèmes peuvent constituer des alternatives attractives à la reconnaissance via la rémunération, dans un contexte économique difficile qui pousse les entreprises à contrôler leur masse salariale.

Ces différents dispositifs permettent la reconnaissance des compétences, mais apparaissent en même temps comme des systèmes favorisant le développement de l'individualisation des rémunérations et, plus généralement, de la relation salariale (Tallard, 2001 ; Lattes et al., 2007 ; Léné, 2008).

### **1.3. Reconnaissance des compétences, justice et équité**

La reconnaissance des compétences suppose de tenir compte des dimensions d'équité et de justice.

Les dispositifs mis en place pour la reconnaissance des compétences semblent favoriser l'équité : chacun est rétribué en fonction de ce qu'il apporte à l'entreprise et le ratio contribution/rétribution est équilibré lors de la comparaison avec celui d'autres personnes servant de référence. Néanmoins, ce sentiment d'équilibre peut être remis en cause, dans les entreprises qui limitent la reconnaissance des compétences des salariés et mettent en place une gestion sélective des avancements, des promotions et des formations (Léné, 2008). Par ailleurs, la mise en place de cette reconnaissance suppose une décentralisation de la Gestion des Ressources Humaines, ce qui peut engendrer des disparités de traitement d'une équipe à l'autre ou d'un atelier à l'autre, malgré les tentatives de coordination des évaluations (Léné, 2008).

Les dispositifs de reconnaissance des compétences peuvent aussi favoriser le sentiment de justice à laquelle les salariés sont très attachés, par leur influence sur les trois dimensions (distributive, procédurale et interactionnelle) de la justice organisationnelle (Lattes et al., 2007). Ainsi, le sentiment de justice dépend aussi bien des rétributions reçues que des procédures formelles (existence d'un référentiel de compétences, entretien d'évaluation formalisé, engagements mutuels formalisés...), que de la façon dont elles sont appliquées et des relations informelles dans la relation de travail entre salariés et encadrement de proximité (Lattes et al., 2007 ; Léné, 2008). Néanmoins, l'évaluation des compétences n'est pas dénuée de toute marge d'interprétation, mais s'inscrit au contraire dans un rapport éminemment intersubjectif, au cours duquel le supérieur hiérarchique et le salarié co-construisent un bilan des compétences acquises et de celles devant être développées (Léné, 2008). Reconnaître la compétence est le résultat, fragile et dynamique, d'une négociation invisible entre des acteurs variables et à des niveaux différents (Defélix, 2005).

## **2. METHODOLOGIE**

La recherche menée vise à mettre en évidence les pratiques mises en œuvre par diverses entreprises pour articuler la reconnaissance des compétences individuelles avec les classifications de fonctions, en veillant à souligner leurs avantages et leurs limites. Pour répondre à la problématique posée, une recherche qualitative exploratoire a été menée. Des entretiens semi-directifs ont été réalisés auprès de professionnels des Ressources Humaines (DRH et RRH principalement) dans treize entreprises différentes, dont dix sont du secteur de la métallurgie (cf. Tableau 1). Les répondants ont été interrogés en utilisant le même guide d'entretien structuré autour de 12 thèmes, ce qui a permis de recueillir des informations comparables tout en laissant à l'interlocuteur la liberté d'exposer sa vision et les méthodes de son entreprise. Une analyse thématique a ensuite été réalisée à partir de ces entretiens.

**Tableau 1 : Caractéristiques des répondants**

Entreprise	Fonction du répondant	Date de l'entretien	Durée de l'entretien	Taille de l'entreprise	Secteur d'activité	UIMM (oui/non)
A	RRH Adjointe	12/07/2012	1h10	500	Production et transformation de papier	non
B	RRH	19/07/2012	1h25	300	Industrie pharmaceutique	non
C	RRH	19/06/2012	1h	450	Fabrication de produits métalliques	oui
D	DRH	06/07/2012	55 min	1100	Fabrication de produits informatiques	oui
E	DRH	26/06/2012	1h25	600	Industrie du caoutchouc et du plastique	oui
F	Responsable rémunérations + Chargé de projets développement RH	10/07/2012	1h35	2300	Fabrication de matériels électriques	oui
G	Chargé RH	06/07/2012	1h10	500	Fabrication de machines et équipements	oui
H	Responsable développement RH	20/06/2012	1h15	1500	Industrie pharmaceutique	non
I	DRH	02/07/2012	1h45	1200	Fabrication d'équipements électriques	oui
J	Technicien RH	06/07/2012	1h30	600	Fabrication de machines et équipements	oui
K	RRH	09/07/2012	1h10	1800	Fabrication d'équipements d'infrastructures	oui
L	DRH	26/06/2012	1h20	280	Industrie automobile	oui
M	DRH	18/06/2012	1h35	200	Fabrication de machines industrielles	oui

Les entretiens réalisés ont révélé que la gestion des fonctions employés/techniciens était généralement moins formalisée que la gestion des fonctions ouvriers. Deux explications peuvent être avancées : tout d'abord, les effectifs des fonctions employés/techniciens sont généralement très inférieurs aux effectifs ouvriers ; de plus, ces fonctions évoluent plus fréquemment au gré des organisations et de leurs titulaires. Si la question de recherche concerne toutes les catégories, les pratiques mises en œuvre s'avèrent relativement différentes et le choix a donc été fait de centrer la recherche et la présentation des résultats sur les fonctions ouvriers. Par ailleurs, comme le soulignent Baraldi et Durieux (2007), étudier le cas des non cadres est particulièrement intéressant car cette main d'œuvre est traditionnellement la plus rivée aux postes de travail et dispose d'une faible autonomie dans son activité, même si, de plus en plus souvent, des exigences de coopération sont fixées. De plus, si leur salaire dépend traditionnellement du poste de travail occupé et de la reconnaissance de l'ancienneté, cette catégorie est de plus en plus souvent concernée par les pratiques d'individualisation des salaires. Enfin, du fait de ses revenus limités, cette population est potentiellement très sensible au niveau absolu de rémunération et à ses faibles variations.

### 3. RESULTATS

#### 3.1. Système de gestion des compétences et pratiques de reconnaissance des compétences

La recherche menée permet d'illustrer, au travers des cas étudiés, différentes manières de concilier une logique de reconnaissance liée aux postes de travail (aujourd'hui davantage aux fonctions) et une reconnaissance des compétences individuelles (cf. Annexe 1). Cette reconnaissance d'un niveau de compétences lié à une fonction passe encore aujourd'hui, dans la majorité des cas, par sa cotation selon des méthodes à critères classants. La reconnaissance individuelle, quant à elle, prend des formes assez différentes : augmentations individuelles, accès à des coefficients supérieurs ou perspectives d'évolutions individualisées. Si la plupart des entreprises étudiées reconnaissent les spécificités de chacun, il s'agit de systèmes de reconnaissance des *compétences mises en œuvre dans une fonction*, et non des méthodes de *gestion par les compétences*, qui supposeraient de reconnaître toutes les compétences détenues et pouvant être mobilisées par l'entreprise en cas de besoin.

Seules deux entreprises parmi celles étudiées n'ont pas une gestion claire de la classification. La première (entreprise L) principalement en raison de sa situation économique, qui ne laisse presque aucune marge de manœuvre en termes d'augmentations et de progressions. Le service RH communique donc peu sur le sujet, pour éviter de créer des attentes qu'il ne pourrait satisfaire. La deuxième entreprise (entreprise M) parce qu'il s'agit d'une structure très paternaliste, où le directeur décide, au cas par cas, des reconnaissances individuelles.

En revanche, dans les autres entreprises étudiées, il ressort que l'articulation entre la classification et la gestion des compétences est souvent un élément central de la Gestion des Ressources Humaines. En effet, cela permet de donner des niveaux aux fonctions, mais aussi de formaliser les évolutions individuelles, sur une même fonction ou vers d'autres fonctions. L'attachement au coefficient reste fort, notamment parce qu'il influence la rémunération ; cependant, il revêt aussi une dimension symbolique, par le biais du statut qu'il confère. En effet, la rémunération, sans doute du fait de sa confidentialité, ne suffit souvent pas à satisfaire le besoin de reconnaissance et de statut. Ainsi, plusieurs entreprises évoquent le fait que les personnes acceptent difficilement d'être « bloquées » à un coefficient, même lorsque leur rémunération dépasse le minimum du coefficient supérieur. Ceci montre bien la valeur du coefficient en termes de reconnaissance. Il est donc important d'avoir des règles acceptées par tous, pour contribuer au sentiment d'équité des salariés.

##### ***3.1.1. Une reconnaissance qui reste liée à la fonction tenue***

Dans toutes les entreprises ayant une gestion claire de la classification, quelles que soient les possibilités de progression et de reconnaissance individuelles, on observe un cadre qui est la classification des fonctions : à une fonction correspondent un ou plusieurs coefficients, qui donnent accès à des planchers de rémunérations. La cotation est, dans la majorité des entreprises, réalisée selon des méthodes à critères classants (quatre entreprises avec une méthode de type Centor, quatre avec la méthode Hay et une avec la méthode Hewitt). Dans les quatre autres entreprises, les fonctions sont évaluées par le service RH, au regard des critères de l'UIMM. Cette classification des fonctions s'explique, en premier lieu, par le fait que les classifications de branches, et en particulier celle de la métallurgie, sont construites de cette manière. Mais il s'agit en même temps d'un cadre qui permet aux personnes de se retrouver dans l'organisation et d'avoir l'assurance d'une certaine équité entre les titulaires d'une fonction.

Quelques entreprises s'attachent à ce que tous les titulaires d'une fonction aient le même coefficient, sans dérogation possible (sauf pour une personne qui viendrait d'une fonction cotée plus haut). C'est le cas des entreprises A, B, C, D. Cependant, elles ont toutes mis en place un moyen de reconnaissance individuelle, plus ou moins différenciant :

- L'entreprise A reste dans une configuration de nature tayloriste avec un même coefficient et un même salaire pour tous les ouvriers d'un atelier (un coefficient « débutant » a tout de même été créé). La rétribution individuelle passe par un programme de reconnaissance pour des actions particulières avec remise de bons d'achats. Cette configuration s'explique, en partie, par le fait que les fonctions sont relativement simples et laissent peu de marges de manœuvre individuelle.
- De leur côté, les entreprises B, C et D ont opté pour une reconnaissance principalement par le biais d'augmentations individuelles. Dans les entreprises B et C, la décision d'augmentation est vue comme un acte managérial : le hiérarchique doit faire une demande spécifique argumentée au service RH, s'il souhaite qu'un de ses collaborateurs soit augmenté. Dans le cas de D, le pourcentage d'augmentation est calculé en fonction de notes sur une grille d'évaluation.

Sans passer par des changements de coefficients, il est donc tout de même possible de reconnaître les personnes considérées comme plus méritantes. L'avantage d'un système d'augmentations individuelles à la demande du hiérarchique, semble être de laisser au manager un véritable rôle, au lieu de lui dire de « remplir des cases », ce qui lui éviterait de prendre lui-même la décision. En revanche, ces systèmes ont la limite de ne pas être très formalisés. De ce fait, les personnes n'ont pas toujours de perspectives claires en termes de développement de compétences et d'évolution.

Pour aller plus loin, dans la mesure où les entreprises recherchent de plus en plus la flexibilité, l'autonomie et la responsabilité des salariés, des dispositifs sont mis en œuvre pour inciter les personnes à aller dans ce sens. Ainsi, la plupart des entreprises a adopté un découpage des fonctions beaucoup plus large que le simple poste de travail, permettant une organisation du travail plus flexible à l'intérieur des ateliers de production. Celle-ci s'appuie soit sur des fonctions génériques, qui peuvent être mises en œuvre sur différents outils, soit sur des fonctions larges regroupant plusieurs postes sur lesquels les salariés sont polyvalents. Dans ce second cas, la gestion des coefficients ne se fait plus au niveau des postes de travail mais au niveau de fonctions plus larges. Sur les treize entreprises étudiées, dix fonctionnent ainsi. Cette organisation leur permet de dépasser le problème du coefficient unique attribué au poste de travail (alors que les personnes en tiennent généralement plusieurs) et donne la possibilité d'une progression individuelle au sein de la fonction (par la polyvalence notamment). Cette évolution personnelle peut être reconnue par une progression en coefficient, mais elle peut aussi être un pré-requis pour accéder ensuite à d'autres fonctions.

Ainsi, la plupart des entreprises ont gardé la classification des fonctions comme socle de base, plutôt que d'adopter une gestion *par* les compétences, davantage individualisée. Cependant, elles ont souvent adapté leur organisation aux contraintes actuelles, par la création de fonctions plus larges, permettant flexibilité, autonomie et progression individuelle.

### ***3.1.2. Une reconnaissance différenciée au sein d'une même fonction***

En termes de reconnaissance des progressions, il ressort que, sur les onze entreprises ayant une gestion de la classification, quatre attribuent un même coefficient à tous les titulaires d'une fonction ; les sept autres ont adopté un système d'échelle : pour cinq d'entre elles, une fonction est systématiquement constituée de plusieurs niveaux de coefficients, ce qui permet d'en différencier les titulaires ; pour les deux autres, on parle davantage de métiers larges,



donnant accès à des évolutions professionnelles, principalement par la création de filières métiers.

### *3.1.2.1. Une fonction donnant accès à plusieurs coefficients*

Afin de formaliser les évolutions, cinq entreprises ont associé à chaque fonction plusieurs niveaux de coefficients (généralement trois). Il est intéressant de voir ce qui différencie les niveaux, car le système laisse davantage de place à la reconnaissance individuelle dans certaines entreprises que dans d'autres.

Dans l'entreprise E, la fonction « Opérateur spécialisé » donne un coefficient d'entrée de 170, le passage à 180 (échelon intermédiaire dans la classification UIMM) se fait uniquement sur la base de l'ancienneté (trois ans) puis le passage à 190 requiert le passage d'un CQPM (Certificat de Qualification Professionnel de la Métallurgie). Chaque passage est soumis à la validation du hiérarchique. Cette progression permet de donner de la visibilité et une marge de progrès aux personnes, cependant elle différencie peu les individus en fonction de leurs compétences. Le RRH rencontré reconnaît cette limite mais se doit d'avoir un système très cadré et objectif, pour éviter les suspicions de discrimination de la part des syndicats.

En revanche, dans les entreprises F, G et H, les passages de niveaux au sein d'une fonction se font sur la base d'évaluations sur des grilles de compétences. Ces grilles intègrent des attendus différents pour chaque niveau : en termes de compétences transverses (autonomie ou anticipation par exemple) mais aussi en termes de maîtrise technique liée à l'activité. Toutes les grilles intègrent aussi des éléments de comportement. Ces systèmes permettent de valoriser les compétences mises en œuvre et de donner des perspectives d'évolution dans un métier. Dans l'entreprise G, sur les fiches de fonctions, les trois niveaux sont présentés sur un tableau, avec les attendus spécifiques par niveau, ce qui intéresse beaucoup les personnes en entretiens de recrutement car ils visualisent concrètement les évolutions possibles. De même, en entretien individuel, l'évaluation sur un support regroupant tous les niveaux permet de se projeter et de visualiser ce qui reste à faire pour atteindre l'échelon supérieur.

### *3.1.2.2. Une filière d'évolution formalisée dans chaque métier*

Si les entreprises I et J ont créé des niveaux permettant des évolutions, il s'agit davantage de « métiers » au sens large, ouvrant sur des fonctions de différents niveaux. Les passages aux niveaux supérieurs se font sur la base de grilles, intégrant des compétences transverses, des éléments de comportement ainsi que les attendus en termes d'activités réalisées. Ces grilles sont complétées par le titulaire et son hiérarchique à mesure des évolutions (généralement en entretien individuel). L'entreprise J ajoute également une condition de polyvalence, qui peut être remplie en exerçant le métier dans plusieurs secteurs de l'usine ou en exerçant au moins deux métiers différents.

Un élément important, souligné par les deux personnes rencontrées, est le fait que les perspectives d'évolution ne sont pas les mêmes dans tous les métiers et sont exposées très clairement sur une cartographie. Ainsi, certains métiers ouvrent à des fonctions de niveaux de coefficients plus limités que d'autres car ils ne demandent pas de compétences aussi larges. Dans ces cas, il est important d'expliquer aux personnes que c'est l'emploi qui est « bloqué » à un niveau, et non la personne. Ainsi, si la personne est prête à faire le nécessaire, elle pourra s'orienter vers une autre filière selon ses capacités et les places disponibles.

Nous retrouvons bien, dans ces sept entreprises, un cadre, qui est la classification des fonctions. Ce cadre fixe les limites d'une fonction ou d'un métier, selon les compétences qu'il peut demander, mais laisse tout de même une possibilité individuelle de progresser, que ce soit au sein même d'une fonction ou dans une filière métier. Ces deux types de progression ont été différenciés, mais il est intéressant de constater que plusieurs entreprises ayant créé

des niveaux au sein des fonctions ont également construit des filières métiers permettant d'accéder à d'autres fonctions et donc de dépasser les niveaux de leur fonction initiale. Ce travail de cartographie des métiers est aussi considéré comme un moyen de reconnaître les plus compétents, en leur donnant accès à des évolutions professionnelles.

### ***3.1.3. Formalisation des métiers et des filières et reconnaissance des compétences***

Les entreprises étudiées adoptent différents systèmes pour reconnaître les compétences individuelles. Cependant, quelle que soit la facilité d'accès à des niveaux de qualification supérieurs, les professionnels rencontrés soulignent l'importance d'afficher des règles claires, pour pouvoir expliquer aux personnes leur situation et les différences qu'ils perçoivent. En termes d'équité, cela permet d'exposer les contributions reconnues par l'entreprise (activités réalisées, compétences détenues...) et les rétributions qu'elle apporte en échange. Ainsi, pour faciliter l'explication des règles et aider la personne à visualiser sa position et ses perspectives, dix entreprises sur les treize rencontrées ont établi une cartographie des métiers et des filières. Lorsqu'il existe peu de perspectives d'évolution verticale ou horizontale, cela permet principalement de visualiser les métiers et qualifications associées, et éventuellement les actions à réaliser pour changer de filière. Dans les entreprises où les possibilités d'évolution sont plus importantes, la cartographie devient aussi un véritable outil permettant aux personnes de comprendre l'organisation et de se projeter.

## **3.2. L'évaluation des compétences**

L'évaluation des compétences peut avoir lieu à différents moments et de différentes manières. Les entreprises étudiées ont, pour la plupart, opté pour une évaluation du salarié avec son hiérarchique (cas de neuf entreprises sur les treize). L'évaluation se fait pendant l'entretien individuel qui donne l'occasion de faire un point régulier des progressions du salarié, avec une vision à long terme et en lien avec des plans d'actions de développement. Néanmoins, cette option n'est pas choisie par toutes les entreprises. En effet, certaines ne souhaitent pas systématiser les augmentations individuelles ou les passages de coefficients et ont donc décidé de bien dissocier ces demandes de l'entretien individuel. Si le hiérarchique considère que le salarié mérite une telle mesure, il prépare un dossier qu'il soumet aux RH.

L'évaluation se fait généralement sur la base de grilles de compétences, intégrant des compétences techniques liées à la fonction, des compétences transverses et des éléments plus comportementaux. Certaines grilles dépassent aussi les compétences pour intégrer des indicateurs de performance, mais il faut pouvoir s'assurer qu'ils dépendent vraiment du salarié. De plus, la performance étant une variable souvent fluctuante, sa rétribution se fait généralement davantage par des mesures ponctuelles de rémunération, comme des primes. Sur les treize entreprises rencontrées, dix utilisent des grilles d'évaluation. Ces grilles permettent un échange entre le salarié et son hiérarchique sur la base d'éléments concrets. Elles permettent de visualiser et d'expliquer les attentes, puis de reconnaître, de la façon la plus objective possible, les compétences mises en œuvre, et donc l'atteinte ou non de certains niveaux. Généralement, elles sont un outil d'aide à la décision mais ne remplacent pas la décision finale du hiérarchique. Cependant, dans quatre entreprises, les notes renseignées sur ces grilles font l'objet d'un calcul, qui conditionne, notamment, les augmentations individuelles. Dans trois de ces quatre entreprises, les personnes interrogées soulèvent un problème d'acceptation de la part des salariés, mais aussi des managers. La vision scolaire du système conduit à mettre des bonnes notes à tout le monde, ce qui rend les résultats peu pertinents. Parfois, une dispersion des notes est imposée mais cela met les hiérarchiques très mal à l'aise.

Enfin, en dehors de l'évaluation par les managers, certaines entreprises imposent de détenir un certificat de qualification professionnelle (CQP) pour atteindre certains niveaux de qualification. Selon les professionnels interrogés, ce système a les avantages suivants :

- donner un cadre strict aux évolutions par l'atteinte d'un niveau reconnu par la branche professionnelle ;
- s'assurer que les personnes qui atteignent le niveau de qualification visé sont vraiment motivées (dans les deux entreprises concernées, il s'agit de CQPM longs, pour atteinte du niveau maximal de qualification d'une fonction) ;
- apporter une formation spécifique aux personnes, ce qui assure un niveau de compétences valorisable par la personne, mais aussi par l'entreprise (dans sa communication sur la qualité par exemple).

Le fait de suivre une formation est vu par certains comme une contrainte, mais par beaucoup d'autres comme un signe de reconnaissance. Dans les deux entreprises qui ont mis en œuvre ce système, il semble satisfaisant et une dizaine de personnes y participent chaque année.

Concernant l'évaluation, il apparaît important pour l'entreprise de bien identifier et communiquer son objectif. En effet, dans les entreprises où l'évaluation permet de visualiser une progression, de formaliser des plans d'actions et d'obtenir des signes de reconnaissance, les personnes rencontrées évoquent le fait que le système fonctionne bien et que les salariés y adhèrent. Alors qu'une évaluation ne découlant sur rien de concret pour les personnes est plus souvent perçue comme contraignante.

### **3.3. La place et la position des organisations syndicales**

Sur le sujet de la reconnaissance des compétences, les organisations syndicales peuvent être amenées à jouer un rôle, selon leur position et la place qui leur est accordée dans l'entreprise.

Dans les entreprises étudiées, les organisations syndicales ont souvent tendance à négocier des augmentations générales (AG) importantes au détriment des augmentations individuelles (AI), ce qui ne va pas dans le sens d'une reconnaissance personnalisée. Cette tendance est principalement due au fait que les syndicats ne maîtrisent pas l'attribution des AI alors que les AG sont la garantie d'un minimum pour tous.

Concernant la rétribution liée au poste de travail et à la compétence individuelle (entre autres par l'attribution de coefficients ou d'AI), on note souvent un lien entre la posture des organisations syndicales et le système de reconnaissance en place. Parmi les entreprises étudiées, trois grandes familles peuvent être distinguées :

- les entreprises dans lesquelles les organisations syndicales demandent à être consultées sur les choix importants liés à la gestion des compétences mais laissent ensuite au service RH la gestion du système, dès lors qu'ils en ont validé les procédures. Dans ces entreprises, les syndicats prennent généralement une posture de garde-fous et demandent ponctuellement la reconnaissance de certaines fonctions ou de certains salariés, ce qui nécessite de savoir expliquer clairement les règles et décisions prises. Il s'agit de la majorité des entreprises rencontrées : A, B, D, F, G, H, I, J, K.
- les entreprises dans lesquelles les syndicats sont dans une posture d'opposition très revendicative. La Direction essaie alors de limiter leur intervention aux négociations annuelles obligatoires afin de garder la main sur la gestion des compétences. Dans ces entreprises, la politique de reconnaissance est souvent moins formalisée. C'est le cas des entreprises C, L et M.

- enfin, une entreprise (E) a opté pour un système très cadré du fait de la méfiance des syndicats, qui regardent en détail les pratiques en termes de reconnaissance, pour s'assurer de l'absence de discrimination.

Les éléments qui viennent d'être développés font ressortir que le système de reconnaissance d'une entreprise est fortement lié à la culture d'entreprise et à son contexte. Il apparaît également que le fait d'avoir un système clair et bien défini est de nature à rassurer les organisations syndicales, comme les salariés. Sans rentrer dans les détails, il convient de préciser que, du point de vue financier, la reconnaissance des compétences et les progressions individuelles se traduisent ensuite dans la politique de rémunération. Certaines entreprises de notre étude ont opté pour des fourchettes de rémunération associées aux coefficients. C'est un moyen de montrer aux personnes que chaque fonction a une valeur qui ne peut monter indéfiniment. Quoi qu'il en soit, quelle que soit la politique de rémunération choisie, l'important semble de s'assurer qu'elle est cohérente avec les outils de gestion, la culture de l'entreprise et les besoins de l'organisation.

## **4. DISCUSSION**

### **4.1. Des systèmes de reconnaissance des compétences acquises qui restent reliés aux classifications**

La recherche menée montre que la reconnaissance des compétences s'inscrit, pour la plupart des entreprises interrogées, dans le cadre des classifications, en intégrant une prise en compte des caractéristiques individuelles. Les entreprises privilégient donc des systèmes de gestion des compétences articulant logique de poste et logique de compétences, plutôt que des systèmes de gestion *par* les compétences. De ce fait, elles se limitent à une reconnaissance des compétences requises pour une fonction.

La reconnaissance des compétences n'en prend pas moins des formes variées. Si les modèles de valorisation des compétences s'appuient naturellement sur la rémunération, ils utilisent également les possibilités offertes par la gestion de la classification en termes de possibilités d'évolution. Les dispositifs identifiés rejoignent ceux mis en évidence par Lattes et al. (2007). Il ressort néanmoins que les entreprises étudiées s'engagent dans une logique compétence, en conservant la logique de poste et le lien avec la classification. Le salaire reste déterminé par la classification mais le salarié doit acquérir de nouvelles compétences et les mettre en œuvre dans son travail pour obtenir une prime ou progresser dans son métier (Léné, 2008).

Rejoignant le constat fait par plusieurs auteurs (Tallard, 2001 ; Lattes et al., 2007 ; Léné, 2008), il ressort que les dispositifs mis en place conduisent à une individualisation des rémunérations et de la relation salariale. Cette individualisation de la GRH, via les systèmes de gestion des compétences, peut être source d'efficacité, à condition que les exigences qu'elles réclament soient comprises, assumées et poursuivies dans la durée, et que l'entreprise investisse dans le capital humain et reconnaisse les RH comme un facteur clé de sa compétitivité et de son succès (Lattes et al., 2007).

### **4.2. Les systèmes de reconnaissance des compétences : formalisation et évaluation**

Les résultats de la recherche soulignent la nécessaire formalisation des règles concernant le système de reconnaissance des compétences. En effet, une gestion explicite offre aux salariés (et à leurs représentants), mais également aux managers, un cadre clair qui permet de visualiser les perspectives d'évolution et d'expliquer les différences. Avoir une politique

claire et transparente permet aux salariés de se projeter et limite les risques de retrait (Richebé, 2002). La formalisation des perspectives d'évolution, via des cartographies métiers, apparaît ainsi comme un outil extrêmement visuel et en même temps transparent.

Dans le processus de reconnaissance des compétences, l'évaluation tient une place centrale et l'encadrement de proximité est généralement mobilisé. Néanmoins, il ressort que certaines entreprises choisissent de dissocier entretien individuel et dispositifs de reconnaissance des compétences. Dans ce cas, le hiérarchique sera sollicité pour identifier les salariés concernés et transmettre l'information au service RH. Il est intéressant de constater que cette situation concerne avant tout des entreprises dans lesquelles la gestion des compétences est moins formalisée et où la reconnaissance des compétences prend un caractère plus exceptionnel.

Cette étude confirme qu'une gestion transparente du système de reconnaissance des compétences et le bon usage des règles préalablement définies sont de nature à renforcer les sentiments d'équité et de justice (Baraldi et Durrieux, 2007 ; Lattes et al., 2007 ; Léné, 2008) et à lever le problème de la légitimité de l'évaluation (Richebé, 2002). Dans les entreprises où les règles ne sont pas clairement formalisées, les décisions sont plus difficilement acceptées par les salariés et les managers : ces derniers peuvent se sentir mal à l'aise pour expliquer et justifier les décisions prises (Richebé, 2002 ; Lozier, 2006) et les salariés peuvent avoir le sentiment que les décisions prises sont injustes et inéquitables.

### **4.3. Reconnaissance des compétences, négociation et rôle des organisations syndicales**

La reconnaissance des compétences des salariés apparaît comme un facteur d'individualisation de la relation salariale. Les organisations syndicales auraient, dans ce cadre, une place restreinte, notamment dans le repérage et la discussion des compétences acquises par les salariés, objets des entretiens entre les salariés et leurs supérieurs hiérarchiques (Baraldi et al., 2001). La négociation collective peut néanmoins permettre la création d'un cadre commun et reconnu de tous sur des éléments collectifs liés à l'emploi (Baraldi et al., 2001 ; Baraldi et Durrieux, 2007). La recherche menée conduit à mettre en évidence une diversité quant à la place et au rôle joué par les organisations syndicales sur ce sujet, qui dépend fortement de la culture de l'entreprise. Il ressort néanmoins que, dans la majorité des cas, les organisations syndicales sont consultées sur les choix faits par l'entreprise en matière de gestion des compétences, et adoptent une position de garde-fou. Comme le souligne Defélix (2005), la gestion de la compétence est un enjeu d'interactions entre les individus et cette négociation ne se joue pas seulement entre le salarié et son employeur mais fait aussi intervenir le responsable hiérarchique, le service en charge des Ressources Humaines et les instances représentatives du personnel. Or, de nombreux désaccords et de nombreuses négociations peuvent survenir entre ces quatre acteurs, et la reconnaissance des compétences constitue, dès lors, le résultat fragile d'une négociation à la fois visible et invisible (Defélix, 2005).

Au final, le succès ou l'échec des démarches de gestion des compétences dépend à la fois des caractéristiques intrinsèques des outils sur lesquels elles reposent et de la capacité des responsables à mobiliser les acteurs autour d'enjeux positifs (Gilbert, 1998).

## CONCLUSION

A travers l'étude menée, il ressort que la reconnaissance des compétences individuelles est d'abord envisagée dans le respect du cadre des classifications et a pour objectif principal de concilier la perspective de l'organisation, qui y gagne en performance, et celle des salariés, qui y trouvent des sources de motivation. Les dispositifs de reconnaissance des compétences individuelles mis en place s'articulent donc avec les classifications, via l'évolution de la rémunération, l'accès à des coefficients supérieurs et l'existence d'évolutions individualisées. Ainsi, les entreprises adoptent des systèmes de gestion des compétences et non de gestion *par* les compétences. Au-delà de l'identification de ces pratiques, la recherche menée permet de souligner les avantages de ces dispositifs, mais en même temps leurs limites et conditions de réussite.

Cette recherche prend un caractère essentiellement exploratoire et, en dépit du nombre d'entreprises étudiées, souffre d'un manque de validité externe. Il serait nécessaire et intéressant d'élargir le terrain de la recherche à d'autres fonctions, à d'autres entreprises et d'intégrer le point de vue des salariés concernés.

Par ailleurs, cette étude s'est centrée sur la reconnaissance des compétences individuelles, mais il serait intéressant d'étudier comment s'articulent compétences individuelles et compétences collectives et comment reconnaître ces deux types de compétences, en dépit des difficultés posées par la conciliation des logiques individuelle et collective (Richebé, 2002).

## BIBLIOGRAPHIE

Baraldi L., Dumasy J-P. et Troussier J-F. (2001), « Accords salariaux innovants et rénovation de la relation salariale : quelques cas de figure », *Travail et Emploi*, n°87, p. 81-94.

Baraldi L. et Durieux C. (2007), « Incitation et équité de la rémunération des compétences », in Lattes J-M., Lemistre P. et Roussel P. (éd.), *Individualisation des salaires et rémunération des compétences*, Economica, p. 75-92.

Defélix C. (1999), « Une classification pour gérer les compétences ? Le difficile mariage de l'individu et de l'organisation », *Gérer et comprendre*, p. 77-89.

Defélix C. (2005), « Définir et reconnaître les compétences des salariés dans les organisations : la négociation invisible », *Négociations*, vol. 2, n°4, p.7-20.

Denimal P. (2004), *Classification Qualification Compétences : Pour des actions sur l'organisation et le dialogue social*, Editions Liaisons.

Denimal P. (2013), *Les leviers essentiels de la rémunération*, Editions Liaisons.

Fall A. (2011), « Pratiques de reconnaissance et motivation autonome des salariés : le cas d'une entreprise touristique française », Congrès de l'AGRH.

Gilbert P. (1998), *L'instrumentation de gestion*, Economica.

Medef (1998), « Objectif compétences », Journées Internationales de la Formation, Tome 2, p. 68.

Prahalad C.K. et Hamel G. (1990), « The Core Competences of the Corporation », *Harvard Business Review*, vol. 66, p. 79-91.

- Lattes J-M., Lemistre O. et Roussel P. (2007), *Individualisation des salaires et rémunération des compétences*, Economica.
- Léné A. (2008), « Rémunérer les compétences, l'entreprise peut-elle tenir ses promesses ? », *Revue Française de Gestion*, n°184, p. 51-69.
- Lozier F. (2006), « Compétences individuelles, collectives et stratégiques : une articulation problématique pour les managers de premier niveau », in Defélix C., Klarsfeld A. et Oiry E., *Nouveaux regards sur la gestion des compétences*, Vuibert, p. 33-45.
- Parlier M. (2012), « Qualifications et compétences », in Allouche J., *Encyclopédie des Ressources Humaines*, 3<sup>ème</sup> édition, p. 258-264.
- Richebé N. (2002), « Les réactions des salariés à la « logique compétence » : vers un renouveau de l'échange salarial ? », *Revue Française de Sociologie*, vol. 43, n°1, p. 99-126.
- Saint-Onge S., Haine V., Aubin I, Rousseau C. et Lagassé G. (2005), « Pour une meilleure reconnaissance des contributions au travail », *Gestion*, vol. 30, p. 89-101.
- Tallard M. (2001), « L'introduction de la notion de compétence dans les grilles de classification : genèse et évolution », *Sociétés contemporaines*, n°41-42, p. 159-187.
- Zarifian P. (1988), « L'émergence du modèle de la compétence », in Stankiewicz F., *Les stratégies d'entreprises face aux ressources humaines*, Economica, p. 77-82.

## Annexe 1 : Synthèse des résultats de la recherche

Ent	Effectif	Structure de base des fonctions	Reconnaissance individuelle		Posture des Organisations Syndicales
			Dans une même fonction Reconnaissance: coefficient/rémunération	Par des perspectives visibles de parcours individuel Moyen d'évaluer et critères	
<b>Possibilités de progressions individuelles peu formalisées</b>					
A	500	1 seule fonction ouvrier dans l'usine, avec 2 niveaux: débutant/confirmé -> 2 niveaux de coefficients / 2 niveaux de salaires	Pas d'AI, ni d'attribution de coefficients Reconnaissance d'actions particulières par des bons achats	Evaluation des connaissances techniques sur une grille pour passage au niveau confirmé	Pas très impliqués dans ce sujet, ce système égalitariste leur convient.
B	300	Fonctions larges, plusieurs tâches et autonomie Mais tous les ouvriers en production ont le même coefficient	Pas de reconnaissance par les coefficients AI ponctuelles + Primes	Entretien annuel décorrélé des AI	Acceptent le système car bien cadré
C	450	1 fonction = 1 coefficient pour tous les titulaires	Pas de reconnaissance par les coefficients AI	Entretien individuel = acte du manager, qui peut ensuite faire une demande argumentée d'AI	Virulentes -> la direction évite de les impliquer
D	1100	1 fonction = 1 coefficient pour tous les titulaires	Pas de reconnaissance par les coefficients AI	Evaluation sur grille (compétences, comportement) => calcul de l'AI + plans d'actions	Négocient les grilles de salaires minima, mais pas la méthode
<b>Possibilités de progressions individuelles formalisées - évolution dans sa fonction et/ou au-delà</b>					
E	600	Fonctions larges, qui ouvrent à 3 coefficients	Evolution sur les 3 coefficients de la fonction Peu d'AI	Evolution à l'ancienneté (+ CQPM pour dernier niveau) : peu individualisé pour éviter les accusations de discrimination	Discours très porté sur le terrain de la discrimination -> explique le système en place
F	2300	Fonctions larges, qui ouvrent à 3 coefficients	Evolution sur les 3 coefficients de la fonction AI	Evaluation sur grille (compétences, comportement)	Pas de revendications concernant le système
G	500	Fonctions larges, qui ouvrent à 3 coefficients	Evolution sur les 3 coefficients de la fonction AI (avec fourchette de salaire par coefficient)	Evaluation sur grille (compétences, comportement) avec les attendus de chaque niveau	Ont participé au début puis validé la méthode
H	1500	Emplois génériques qui ouvrent à 3 coefficients -> les fonctions y sont rattachées	Evolution sur les 3 coefficients de l'emploi AI (avec fourchette de salaire par coefficient)	Evaluation sur grille (compétences, comportement) AI calculées en fonction des notes	Pas de revendications concernant les compétences
I	1200	Métiers larges, qui ouvrent à plusieurs coefficients -> les fonctions y sont rattachées	Evolution sur les coefficients du métier AI (avec fourchette de salaire par coefficient)	Evaluation sur grille (compétences, comportement) avec les attendus de chaque niveau => managers gèrent progression sur niveaux	Ont validé méthode de notation et critères -> revendications rares et isolées
J	600	Un ou plusieurs niveaux de coefficients, en fonction des métiers	Evolution sur les coefficients du métier, lorsqu'il ouvre à plusieurs coefficients AI assez limitées	Notation sur grille (compétences, comportement) -> calcul de l'AI et accès à des niveaux de coefficients CQPM pour certains niveaux	Confiance dans le système car bien clair. Les notations pour les AI posent problème, mais fortes AG et faibles AI
K	1800	Fonctions assez génériques Les coefficients associés ne sont que le minimum	Coefficients non limités dans la fonction AI	Evaluation sur grille (compétences, comportement)	Favorables à ce système méritocratique. Négocient ponctuellement coefficients ou rémunérations
<b>Pas de véritable gestion des coefficients et rémunérations</b>					
L	280	Fonctions larges, polyvalence Niveaux existent par fonction, mais pas de gestion formalisée des coefficients et des rémunérations	Peu de marge de manœuvre en termes de coefficient et d'AI (contexte économique)	Entretien individuel sur matrice avec les attendus de chaque niveau (tâches + comportement)	Très méfiantes en raison du contexte économique
M	200	Pas de gestion formalisée des coefficients/rémunérations	AI attribuées par le DG au cas par cas	Grilles de compétences (comportementales + techniques) pour déterminer les objectifs individuels	Très virulentes mais très peu suivies -> ne sont pas un frein aux décisions du DG