



La gestion des compétences : quelle individualisation de la relation salariale ?

Sylvie Monchatre, Laurence Baraldi, Christine Durieux

► To cite this version:

Sylvie Monchatre, Laurence Baraldi, Christine Durieux. La gestion des compétences : quelle individualisation de la relation salariale ?. Damien Brochier. La gestion des compétences : acteurs et pratiques, Economica, pp.113-135, 2002, 978-2717845365. halshs-01679394

HAL Id: halshs-01679394

<https://shs.hal.science/halshs-01679394>

Submitted on 9 Jan 2018

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

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

Baraldi L., Durieux L., Monchatre S., 2002, La gestion des compétences : quelle individualisation de la relation salariale ?, in Brochier D. (Coord.), *La gestion des compétences : acteurs et pratiques*, Paris, Economica, pp. 113-135.

LA GESTION DES COMPETENCES : QUELLE INDIVIDUALISATION DE LA RELATION SALARIALE ?

Laurence Baraldi, Christine Durieux, Sylvie Monchatre

Mai 2002

L'objet de ce chapitre est d'analyser les liens entre les démarches de gestion des compétences et le processus d'individualisation de la relation salariale. La logique compétence s'inscrit en effet dans une "doctrine" managériale consistant à associer les salariés aux objectifs de l'entreprise en sollicitant davantage leur participation et leur initiative. Elle transforme sensiblement les termes de l'échange salarial, dans la mesure où le salarié doit apporter une performance, qui contribue à celle de l'entreprise, et doit recevoir en échange une employabilité, c'est à dire la perspective d'être maintenu dans un emploi qu'il aura contribué à assurer (Reynaud, 2001).

Le mouvement d'individualisation de la relation salariale est déjà ancien. En effet, la tendance à l'unification de la relation salariale issue des Trente glorieuses s'est interrompue avec l'entrée en crise du "rapport salarial fordiste" (Boyer, 1981). Dès la fin des années 70, on assiste à une montée de "l'individualisation du traitement des salariés" (Zimmermann, 1999) tant au niveau des rémunérations que des classifications.

En matière de rémunération, le développement de la négociation salariale dans les entreprises, suite aux lois Auroux, et la politique de désindexation des salaires sur les prix ont marqué un retour à l'entreprise pour la fixation des salaires. La politique salariale n'est ainsi plus réductible à l'application de règles exogènes, mais devient avant tout un instrument de gestion du personnel visant à stimuler la productivité des salariés. Il résulte de cette évolution, une individualisation croissante des salaires (Reynaud, 1992 ; Even, 1992) observable dans un recul des augmentations générales au profit des augmentations individuelles¹. Parallèlement, le discours prônant l'individualisation des salaires s'est au fil des années 80 progressivement modifié : l'objectif de compression du coût du travail a peu à peu cédé la place à l'idée de sa rentabilité. Les entreprises font des "augmentations individuelles" de salaire un véritable outil de la gestion des ressources humaines (Gazier, 1993). Ces augmentations permettent de récompenser la contribution individuelle à la performance de l'entreprise. Il s'agit de valoriser la performance individuelle par le biais du salaire.

Concernant les classifications, l'introduction des grilles à critères classants contribue à permettre le développement de pratiques d'individualisation. Là encore, le rôle donné à l'entreprise en matière de hiérarchie professionnelle est croissant, alors qu'il était faible avec les anciennes grilles de type Parodi-Croizat. Cette plus grande autonomie de l'entreprise en matière de hiérarchie professionnelle réduit "la portée régulatrice des branches" (Besucco, Tallard, 1999). Il appartient désormais à l'entreprise de positionner individuellement chaque salarié dans la classification déterminée. Ce positionnement suppose une évaluation des qualités des individus au regard des qualités requises par les emplois ou postes de travail. Les critères et les procédures d'évaluation ne sont pas codifiés dans les accords de branche : ils sont laissés à l'appréciation des employeurs (Willems, 1999).

Ainsi, tant au niveau des rémunérations que des classifications, les dispositifs sont désormais en place pour permettre aux entreprises de développer une gestion plus individualisée des personnes. Cependant de nombreux travaux (Eustache, 1996, 2001 ; Rollin-Clerc, 1994) montrent que la progression de l'individualisation reste

¹ Alors qu'en 1985, 64,4% des salariés augmentés d'une année sur l'autre l'avaient été seulement du fait d'augmentations générales, ce n'est plus le cas en 1998 que de 29% des salariés. De même, en 1990, les augmentations étaient individualisées dans seulement 16% des cas, elles le sont dans 29% des cas en 1998 (INSEE, 2000).

Baraldi L., Durieux L., Monchatre S., 2002, La gestion des compétences : quelle individualisation de la relation salariale ?, in Brochier D. (Coord.), *La gestion des compétences : acteurs et pratiques*, Paris, Economica, pp. 113-135.

limitée du fait de l'ensemble des règles qui régissent la relation salariale, notamment en terme d'équité et de salaire différé, et aussi du fait de la construction de plus en plus collective de la performance (Veltz, 2000).

La gestion des compétences largement orientée vers les individus, en ce sens qu'elle consiste à évaluer la contribution de chacun au fonctionnement collectif mais aussi sa capacité d'adaptation, constitue-t-elle une nouvelle étape de l'individualisation de la relation salariale ? Comment cette individualisation se manifeste-t-elle dans les pratiques managériales de gestion des compétences ? Quelle forme prend-elle ?

Nous examinerons dans un premier temps comment les démarches compétences s'inscrivent dans le renouvellement des stratégies managériales. Ceci nous permettra d'observer ses manifestations les plus spécifiques : quels sont les supports sur lesquels elles s'appuient en termes de changements dans les dispositifs et outils de gestion mobilisés ? Nous aborderons ensuite la question des principaux "acteurs" concernés par les changements introduits par ce nouveau mode de gestion. D'une part, les hiérarchies de proximité très sollicitées dans la mise en œuvre de ces démarches jouent souvent un rôle complexe et décisif (deuxième partie). D'autre part, les organisations syndicales voient aussi leur rôle changer considérablement dans ce nouveau cadre (troisième partie).

I – Développement de la logique compétences et approfondissement de l'individualisation

Les démarches compétences s'inscrivent dans une nouvelle stratégie managériale. L'objectif est de s'affranchir des contraintes de l'administration collective des postes de travail au profit d'une gestion plus individualisée et plus décentralisée des salariés (2.1). Pour cela, la hiérarchie de proximité intervient de façon plus directe dans la gestion des hommes à partir de modalités plus ou moins stabilisées (2.2).

1.1. La logique compétence : une fonction d'adaptation de la GRH à une nouvelle donne managériale

Compétition, compétitivité, compétence : aucun discours de justification de la nécessité de la compétence ne fait l'économie de cette trilogie². La gestion des compétences se présente comme une réponse gestionnaire à de nouvelles problématiques managériales et vise à faire évoluer les modes de gestion des qualifications. Elle promeut pour cela un nouveau cadre de gestion décentralisée qui crée les conditions d'un approfondissement de l'individualisation de la gestion des hommes.

1.1.1. Une réponse adaptative à de nouvelles problématiques managériales

La mise en œuvre d'une logique compétence accompagne souvent des transformations structurelles d'envergure. Ainsi, le changement de statut de la Poste, devenue entreprise publique, s'est accompagné d'une réorganisation et d'une volonté de redéploiement interne que la mise en œuvre d'une démarche compétence visait à faciliter, notamment en matière de mobilité des agents.

En outre, c'est souvent pour restaurer des perspectives de carrière entravées par des réformes structurelles que ces démarches voient le jour. Dans l'entreprise chimique, la démarche compétence a vu le jour à la demande du siège, qui a souhaité que la GRH s'adapte à la mise en place de nouvelles « organisations plates » visant à améliorer la réactivité de l'entreprise face au marché. Dans la métallurgie, c'est pour restaurer des perspectives de carrière, entravées par une nouvelle politique d'emploi qui met fin aux préretraites, et accompagner la modernisation de l'entreprise que la « logique compétence » a été lancée. Enfin, dans l'entreprise pétrochimique, l'initiative du lancement de la démarche compétence est venue de l'établissement étudié, dans un contexte de rationalisation des activités imposé par le siège américain. L'enjeu était de restaurer des perspectives de carrière pour les opérateurs en dépit de la mise en place d'organisations plates. Il s'agissait également de les inciter à mettre en œuvre de nouvelles compétences pour permettre à l'encadrement intermédiaire d'investir un rôle davantage managérial.

Les démarches compétences s'inscrivent totalement dans le mouvement de développement de l'interdépendance entre les composantes de l'organisation. Elles visent à placer les salariés en situation de « répondre à la finalité de l'entreprise » (Héran, 1997 : 134). A ce titre, elles peuvent être analysées comme des dispositifs incitatifs :

² Trilogie qui prend son sens dans l'étymologie du mot compétence. Voir sur ce point F. de Chassey (1995).

Baraldi L., Durieux L., Monchatre S., 2002, La gestion des compétences : quelle individualisation de la relation salariale ?, in Brochier D. (Coord.), *La gestion des compétences : acteurs et pratiques*, Paris, Economica, pp. 113-135.

elles encouragent la mobilisation des salariés pour l'atteinte de nouveaux objectifs, dans un contexte de réduction des perspectives d'évolution.

1.1.2. Vers une individualisation et une décentralisation des décisions gestionnaires

Globalement, le développement des démarches compétences positionne la hiérarchie sur le terrain de la GRH d'une façon plus ou moins inédite. C'est dans le domaine de la gestion des salariés non cadres que le changement s'annonce le plus radical.

Avec la mise en œuvre de démarches « compétences », la « *super-règle* » de l'administration du personnel et de l'octroi des promotions doit changer. Les emplois occupés dépendant des compétences mobilisées, les conditions de promotion doivent être personnalisées. La gestion des carrières doit en principe s'affranchir des critères bureaucratiques de promotion et de toute administration collective des postes de travail. La hiérarchie doit ouvertement pratiquer une évaluation individualisée. Il lui faut distinguer les salariés en fonction de leurs contributions effectives afin de concentrer les augmentations salariales et les promotions sur ceux qui répondent le mieux aux critères de compétences requises.

La logique compétence n'est pas toujours à l'origine de l'introduction d'une règle d'individualisation à des niveaux décentralisés. Dans les entreprises étudiées, elle a, soit introduit, soit renforcé l'individualisation de la gestion en confiant à l'encadrement de premier niveau la responsabilité des évaluations (cf. encadré n°1)

Encadré n° 1 : Individualisation et décentralisation des décisions

Dans la métallurgie, l'application de l'accord a plutôt introduit une nouvelle règle d'individualisation. Dans ce secteur, la logique de postes inscrivait la gestion des OETAM dans un cadre collectif. Basée sur une règle de contenu, elle imposait le respect de critères uniformes de revalorisations salariales, via les révisions de poste, et de promotions. Elle instituait pour cela un contrôle collectif de la gestion des postes de travail, qui mobilisait la DRH et les organisations syndicales. L'encadrement de proximité était de fait absent de cette régulation centralisée. A l'inverse, avec la gestion des compétences, il reçoit l'injonction de pratiquer une individualisation de la gestion des hommes et de nouveaux outils sont mis en place à cet effet.

Dans la pétrochimie, l'individualisation des carrières est antérieure à l'accord sur les compétences. Dès 1992, pour résoudre un problème de blocage des carrières dû à l'élévation des niveaux de formation des opérateurs et à la diminution des augmentations salariales, un accord avait été signé pour formaliser des filières de carrière. En échange d'une individualisation de la gestion des carrières et d'une augmentation des exigences productives, les organisations syndicales avaient obtenu des revalorisations de ces nouvelles exigences qu'elles jugeaient équitables et des règles de protection pour les salariés qui ne pourraient pas accéder à ces nouvelles filières (carrières de senior à l'ancienneté). L'individualisation de la gestion des hommes s'est imposée avec cet accord : elle suppose une différenciation accrue des contributions et rétributions des salariés, mesurée lors d'entretiens d'évaluation de la performance. En 2000, la mise en œuvre de l'accord sur les compétences n'a fait que renforcer ce mouvement d'individualisation. A l'appréciation des performances a été ajoutée une évaluation des compétences mobilisées. Une autre différence est à signaler par rapport à l'accord antérieur : avec la gestion des compétences, les possibilités de carrière à l'ancienneté ont disparu. La logique compétence radicalise une logique d'individualisation en privilégiant la reconnaissance de la mobilisation dans le travail à tout critère bureaucratique.

A La Poste, la logique compétence a modifié la manière dont l'individu est pris en compte. Les contributions productives des individus, évaluées par la hiérarchie directe, jouent un rôle croissant dans l'accès à la carrière. Auparavant un concours réussi attestait de capacités génériques. Il permettait de bénéficier du statut de fonctionnaire et d'être pris dans la logique de corps de la Fonction Publique. La carrière était ensuite au minimum celle permise par l'ancienneté. Elle pouvait être accélérée par la mise à l'épreuve une nouvelle fois des capacités génériques des agents mais sans recherche de compétences précises liées directement à la fonction occupée ou à occuper. L'implication des personnes dans leur emploi n'avait qu'une faible incidence sur la réussite éventuelle d'un agent au concours.

Baraldi L., Durieux L., Monchatre S., 2002, La gestion des compétences : quelle individualisation de la relation salariale ?, in Brochier D. (Coord.), *La gestion des compétences : acteurs et pratiques*, Paris, Economica, pp. 113-135.

Aujourd'hui, la réussite à un concours atteste de la possession de compétences particulières qui permettent d'occuper en priorité une fonction donnée, même si les réaffectations futures sont inévitables. Lorsque le postier souhaite obtenir une promotion pour accéder au niveau immédiatement supérieur, la hiérarchie, par ses évaluations annuelles, peut favoriser ou non la réussite d'un candidat : les notes obtenues à ces évaluations sont en effet prises en compte de manière significative dans le calcul de la note globale du concours ou de la procédure de promotion.

Ainsi, une gestion individualisée des compétences suppose que la hiérarchie se prononce ouvertement sur le comportement au travail des salariés, afin qu'un lien plus étroit soit établi entre l'investissement professionnel et la carrière. Pour ce faire, de nouvelles procédures de gestion des salariés sont mises en place.

1.2. Des modalités non stabilisées d'individualisation

Nos enquêtes mettent en évidence différentes modalités de l'individualisation. Trois niveaux peuvent être généralement observés, comme trois étages d'une pyramide. Au premier niveau se trouvent les évaluations de plus en plus systématiques, souvent annuelles et articulées à des référentiels de compétences, de la contribution productive des salariés. Cette pratique a été observée, suivant des modalités variables dans toutes les entreprises étudiées. Elle constitue ainsi la base large de la pyramide. Au second étage, la gestion des classifications et des évolutions professionnelles est là aussi généralement présente mais dans une continuité souvent incertaine avec le premier niveau. Une part variable mais assez faible des salariés est concernée par d'éventuels processus promotionnels. Le dernier étage de la pyramide concerne les modes de rémunération. Ce niveau, bien que très concerné par l'individualisation des rémunérations, reste aujourd'hui largement indépendant de la logique compétence. Il est à ce jour, dans les entreprises étudiées, encore très peu directement modifié par le développement des logiques compétences.

1.2.1 .Les modes d'évaluation de la contribution productive des salariés

Les démarches compétence modifient en profondeur les modes d'évaluation de la contribution productive de chacun (Eustache, 2001). Auparavant, la contribution du salarié était en quelque sorte définie a priori par son appartenance à une catégorie professionnelle. Avec la logique compétence, elle est soumise régulièrement à une évaluation via la mise en place d'entretiens d'évaluation. La régularité de l'évaluation est caractéristique du développement des logiques compétences. Auparavant, ces évaluations quand elles existaient, étaient généralement plus ponctuelles et visaient surtout à permettre la résolution d'un problème particulier.

Dans le cadre de cet entretien, les salariés doivent faire la preuve de l'atteinte des objectifs passés, ce qui n'est pas spécifique à une démarche compétence. Mais ils doivent aussi de plus en plus fréquemment faire la preuve de la détention des compétences requises par leur emploi, lesquelles sont définies dans des référentiels plus ou moins détaillés.

Généralement de nouveaux objectifs sont également fixés principalement en terme de résultat à atteindre, beaucoup moins directement en terme de compétences à développer. Dans certains cas, les nouveaux objectifs à atteindre contiennent implicitement la nécessité de maîtriser de nouvelles compétences. Enfin, ceux-ci deviennent de moins en moins comparables entre salariés occupant des fonctions voisines car la définition des fonctions est progressivement adaptée aux besoins des services (ce qui rend de plus en plus inutilisable le principe de droit « à travail égal, salaire égal »). Ainsi, la définition même des objectifs devient plus individuelle et les salariés ne disposent souvent pas de lieux de discussion et de coordination des ces objectifs déclinés individuellement.

Ainsi dans la métallurgie et la pétrochimie, la hiérarchie est en mesure d'individualiser la définition de l'activité de chacun, en différenciant ses demandes adressées aux opérateurs et en utilisant des critères d'évaluation variables en fonction de l'âge ou de l'expérience.

Nos enquêtes permettent de relever des tensions permanentes entre l'évaluation des performances et l'évaluation des compétences (Lichtenberger, 1999 ; Zarifian, 2001). Les hiérarchies utilisent souvent les résultats pour repérer indirectement les compétences des salariés : les salariés compétents seraient ceux qui

Baraldi L., Durieux L., Monchatre S., 2002, La gestion des compétences : quelle individualisation de la relation salariale ?, in Brochier D. (Coord.), *La gestion des compétences : acteurs et pratiques*, Paris, Economica, pp. 113-135.

obtiennent de bons résultats. Très souvent l'évaluation ne semble porter que sur les seuls résultats. Dans la pratique, cela ne signifie pas que le responsable hiérarchique se limite effectivement à l'évaluation des performances et de nombreux critères vont rentrer en ligne de compte. Par contre, cette pratique peut être mal perçue par les salariés dans la mesure où les critères utilisés pour apprécier les compétences sont considérés comme opaques et de ce fait inéquitable. De plus, elle ne débouche pas sur une gestion des compétences c'est-à-dire sur la détection de compétences manquantes et des besoins de formation.

1.2.2. La gestion des classifications et des évolutions professionnelles

Dans la relation salariale fordienne, la qualification d'un salarié exprimait sa capacité à occuper un poste de travail d'un niveau donné (« qualification du poste de travail »). La qualification d'un salarié était définie par rapport à une grille de classification de branche ou d'entreprise. La progression de carrière se faisait de manière quasi-automatique par ancienneté et lors de la libération d'un poste de travail de niveau supérieur. Si les grilles de classification en critères classants, découlant des conventions collectives de branche, restent souvent inchangées, leur utilisation s'est-elle profondément modifiée.

Avec les démarches compétences, les critères de définition des strates de classification d'entreprises changent en effet en profondeur : il s'agit non plus de postes ou de listing de tâches prescrites, mais de combinaisons articulées de compétences. Dans les cas de l'entreprise métallurgique et de l'entreprise pétrochimique, des repères ou procédures de passage normalisent les changements de coefficients. Dans d'autres cas, comme celui de l'entreprise chimique, les emplois types sont définis sans aucun rapport avec les définitions professionnelles de branche. Aucune règle précise ne relie la progression dans l'emploi type et le classement. A La Poste, la reconnaissance de compétences requises dans les évaluations ne sera traduite en terme de classification que par la réussite à un concours interne. Or le nombre de places au concours est généralement faible, ce qui rend la reconnaissance des compétences dans la classification très aléatoire.

Au mieux, la référence d'appartenance pour un salarié devient donc la filière professionnelle et donc l'ensemble évolutif de compétences dont il relève. Les évolutions professionnelles deviennent individuelles et s'affranchissent de repères collectifs ; elles deviennent aussi plus incertaines. Comme l'indique E. Dugué (1999), « c'est la maîtrise particulière d'une compétence utile à l'entreprise qui permet la promotion ». Avec les démarches compétence se met donc en place le principe d'une gestion individualisée des classifications et des évolutions professionnelles.

Que ce soit dans la métallurgie, la chimie, la pétrochimie ou à La Poste, une diversification des offres de carrière par catégories et une gestion moins homogène des marchés internes ont été observées. Dans la pétrochimie, de nouvelles filières qui prévoient la création de coefficients supplémentaires sont négociées avec les syndicats. Dans la chimie, la gestion des compétences conduit à une gestion plus diversifiée en fonction des activités et des métiers qui se traduit par une segmentation du marché interne du travail. A La Poste, de nouvelles fonctions (commerciales, informatiques) permettent une promotion accélérée par rapport aux fonctions traditionnelles.

Cette diversification de l'offre de carrière et cette segmentation des marchés internes semblent répondre tout autant à des problèmes de gestion des mobilités internes qu'à un souci de repositionnement par rapport au marché du travail, notamment en matière de rémunération, ceux des salariés qui exercent une activité non stratégique.

1.2.3. Les modalités de rémunération

Les répercussions des démarches compétence sur la politique salariale peuvent être très variables.

D'une part, ces démarches devraient en principe se traduire par une progression du nombre de promotions et de changements de coefficients de classification en lien avec l'acquisition de nouvelles compétences par les salariés. Ceci suppose cependant la construction d'outils de passage entre d'une part la reconnaissance de la mise en œuvre des compétences et les grilles de classification ou pour le moins les politiques de rémunération. Ces outils sont pour l'heure inexistant. Par exemple, dans le cas de l'entreprise chimique le constat est

Baraldi L., Durieux L., Monchatre S., 2002, La gestion des compétences : quelle individualisation de la relation salariale ?, in Brochier D. (Coord.), *La gestion des compétences : acteurs et pratiques*, Paris, Economica, pp. 113-135.

explicite : il n'existe pas de relations entre les coefficients et les phases de l'emploi type. « Dans une même fonction, certains salariés peuvent avoir un niveau de contribution élevé et un niveau de coefficient (ou de salaire) faible, et inversement », « ... coefficient et salaire sont, l'un et l'autre, en grande partie le fruit de l'histoire particulière du travailleur » (monographie entreprise chimique).

D'autre part, aucune des entreprises étudiées n'a modifié en profondeur la structure même des rémunérations individuelles, telle qu'elle résulte de la combinaison de formes diverses de salaire (salaire minimal et conventionnel de base, salaire de base complémentaire, ancienneté, primes diverses, intéressement, etc.) de manière à mieux faire apparaître le rôle déterminant, dans la fixation du niveau global de la rémunération, des formes de salaire dépendant directement de la reconnaissance des compétences.

Les démarches compétences permettent par contre dans toutes les entreprises d'introduire ou de renforcer le développement de nouvelles formes d'individualisation des salaires qui sont censées reconnaître la performance des salariés ou rarement l'acquisition de compétences requises. Dans la plupart des cas, l'individualisation salariale ne porte que sur les augmentations individuelles déterminées en fonction du résultat de l'appréciation. Dans le cas des entreprises pétrochimique et métallurgique, elle résulte d'une évaluation des performances et des compétences. L'accord A CAP 2010 signé en 1999 à Usinor prévoit explicitement la mise en place d'un « salaire de progression » qui dépend du développement des compétences et de l'amélioration des performances des salariés au delà de ce qui est attendu³. Son application consiste à faire évoluer la structure du salaire en associant une part liée aux résultats individuels à la part liée au poste de travail.

Il importe de souligner les tensions qui existent entre les modèles de rétribution différés et les attentes des salariés issues de la démarche compétence. Dans ces modèles, les salariés acceptent en début de carrière une rémunération plus faible que s'ils retournaient régulièrement se présenter sur le marché du travail contre une garantie de rémunération croissante en fonction de l'âge ou de l'ancienneté. Ces dispositifs de rémunération en place dans toutes les grandes entreprises mettent largement l'accent sur la stabilité de la main d'œuvre. Dans la droite ligne du maintien de ce modèle, les entreprises évitent de créer des liens systématiques entre l'évaluation des personnes et l'évolution de leur rémunération ou de leur carrière. En effet, l'évaluation des personnes peut être justifiée par la nécessité d'améliorer le fonctionnement d'un service, par la volonté de recueillir les besoins de formation, de développer certaines compétences nécessaires à l'activité de travail. Quand ils se produisent, les changements de coefficients peuvent de plus avoir un effet « trompe-l'œil » au sens où ils peuvent se traduire que par des hausses de salaires très faibles (Baraldi *et al.*, 2001).

Finalement, les trois étages de la pyramide que constituent les politiques et les pratiques d'évaluation, de classification et de rémunération sont marquées par des évolutions permanentes des outils et des critères utilisés. Dans les entreprises étudiées, les critères d'évaluation ne sont pas stabilisés et sont fréquemment modifiés. A La Poste par exemple, les critères utilisés à l'occasion de l'entretien annuel sont « perfectionnés » chaque année. En matière de classification, les règles de promotion sont également évolutives. Concernant les rémunérations aucune des entreprises étudiées n'a pour l'instant arrêté une politique qui prenne réellement en compte les évolutions en matière d'évaluation et de classification.

2. Une individualisation génératrice de tensions pour le management de proximité

La logique compétences s'inscrit dans des dispositifs de gestion qui transforment le rôle des acteurs chargés de sa mise en œuvre. Elle génère pour l'encadrement de proximité des tensions spécifiques, qui lui demandent une plus grande prise de responsabilité, notamment face aux contradictions que génère, tant au niveau de la gestion des équipes de travail qu'au niveau de l'articulation entre l'activité et les carrières, la perspective d'une reconnaissance individualisée.

Nos observations montrent en effet que la gestion des compétences suscite des « résistances » de la part de l'encadrement de proximité. Il s'approprie inégalement les outils mis à sa disposition par le niveau central. Loin de se réduire à une quelconque frilosité de sa part, ces résistances sont au contraire le symptôme de tensions issues des contradictions que génère la logique compétence. L'encadrement doit en effet concilier des logiques antagonistes se rapportant d'une part à la gestion de l'activité productive et d'autre part à la gestion des parcours d'évolution des individus (Kalck *et al.*, 2001). L'exacerbation de ce conflit dans le cadre de la logique

³ Accord A CAP 2010 du 18 octobre 1999. Cf. Chapitre 6 : Système et structure de rémunération.

Baraldi L., Durieux L., Monchatre S., 2002, La gestion des compétences : quelle individualisation de la relation salariale ?, in Brochier D. (Coord.), *La gestion des compétences : acteurs et pratiques*, Paris, Economica, pp. 113-135.

compétence génère trois grands types de tensions : les tensions entre l'individu et le collectif de travail qui se manifestent dans le management des équipes, entre la gestion de l'activité et la gestion des carrières des individus et plus généralement entre le court et le long-terme de la relation d'emploi. Celles-ci sont résolues dans le cadre de compromis plus ou moins formalisés, qui favorisent une gestion le plus souvent statique des compétences.

2.1. Des tensions accrues dans le management des équipes et la gestion des hommes

2.1.1. Les tensions entre l'individuel et le collectif

Les hiérarchies de premier niveau cherchent dans la plupart des cas à atténuer le caractère individualisant de la logique compétence. C'est ainsi que dans un établissement de l'entreprise chimique, un responsable refuse de fixer des objectifs quantitatifs individuels ; dans certains bureaux de postes, les objectifs d'activité sont discutés collectivement avant que chaque salarié ne s'engage sur un objectif personnel. Dans d'autres cas, l'évaluation individuelle ne s'accompagne pas d'une différenciation très marquée dans la distribution des gratifications. La priorité est en effet pour les hiérarchies de préserver la cohésion des équipes. Elles résistent par conséquent à appliquer une nouvelle règle d'individualisation qui impose de différencier ouvertement les positionnements des salariés.

Encadré n°2 : Une utilisation modérée de l'outillage de la gestion des compétences

Dans l'entreprise chimique, l'outillage est diversement utilisé par les responsables hiérarchiques. La gestion des compétences est considérée comme une contrainte imposée par la DRH, dont ils cherchent à adapter les finalités en fonction de leurs besoins propres. L'outil « emploi-type » leur sert à évaluer les opérateurs travaillant dans des fonctions stabilisées, commerciales ou de production. En revanche, il n'est pas jugé adapté pour le travail en projet : les responsables ingénierie le jugent dépassé ou trop général. D'une manière générale, les responsables cherchent avant tout à susciter la coopération. Cet objectif l'emporte sur les exigences de l'évaluation individuelle.

Dans la pétrochimie, l'encadrement de proximité redistribue en saupoudrant pour préserver la coopération au sein des équipes. Il limite les écarts entre les salariés, transgressant la règle d'individualisation, au grand dam de la DRH, qui fustige cette allocation jugée « communiste » des augmentations.

A la Poste, la mise en œuvre de la démarche compétence place la hiérarchie devant une nouvelle logique d'appréciation : elle peut à la fois faire valoir son avis sur un candidat à un concours et influencer sur sa réussite, mais elle cherche simultanément à empêcher une trop grande différenciation des appréciations. La hiérarchie intermédiaire joue un rôle actif dans l'évaluation des compétences lors du recrutement et de la promotion. Elle s'oppose ainsi souvent à l'esprit de corps qui prône le même traitement pour tous en matière de promotion. Dans le même temps, elle s'oppose aux injonctions jugées trop brutales de la régulation de contrôle qui exige une forte différenciation des notes issues de l'entretien annuel.

Il est toujours délicat pour la hiérarchie de proximité de différencier les contributions individuelles dans le cadre d'un fonctionnement collectif. Y compris dans les catégories non cadres, les compétences mobilisées s'inscrivent de plus en plus souvent dans des jeux d'interdépendance (Zarifian, 1988 ; de Terssac, 1992 ; Alter, 2000) qui requièrent une coopération telle que l'enjeu pour l'encadrement est de stimuler le collectif davantage que les individus séparément. De plus, l'évaluation individuelle conduit à reléguer à l'arrière plan la dynamique des interactions qui favorisent la construction d'une compétence collective. Enfin, la performance globale dépend d'une organisation du travail qu'il appartient aussi à la hiérarchie d'améliorer. Impliquée dans les conditions de production des résultats qu'elle évalue, sa posture d'évaluateur n'en est que plus délicate.

D'une manière générale, la hiérarchie de proximité n'a pas intérêt à opérer une différenciation trop marquée des salariés. Il lui faut préserver la dynamique des collectifs de travail et éviter, sinon la défection, du moins la loyauté passive des salariés. Comme le rappelle J. D. Reynaud (2001), « le plus grand risque pour le management par les compétences, c'est le retrait ». Or, les salariés négocient leur engagement dans le travail à partir de l'appréciation du caractère équitable des règles qui s'appliquent à eux, ainsi qu'à l'aune des

Baraldi L., Durieux L., Monchatre S., 2002, La gestion des compétences : quelle individualisation de la relation salariale ?, in Brochier D. (Coord.), *La gestion des compétences : acteurs et pratiques*, Paris, Economica, pp. 113-135.

perspectives qu'il leur ouvre. Dans la mesure où ces règles sont endogènes, c'est à dire produites par la hiérarchie en fonction de contingences locales, cette dernière n'a pas droit à l'erreur. Derrière les jugements de compétence qu'elle produit, c'est également sa légitimité qui est en jeu.

2.1.2. Les tensions entre la gestion de l'activité et la gestion des carrières

La délégation de la gestion des compétences à l'encadrement de proximité met également en tension des éléments qui relèvent de deux horizons spatio-temporels différents : la gestion des compétences utiles à la carrière, qui renvoie à la temporalité des parcours individuels sur le moyen terme et la gestion des compétences utiles à l'activité, qui s'inscrit dans le court terme. Or, la gestion des activités vient le plus souvent contrarier la gestion des carrières, compte - tenu des contraintes souvent lourdes qui pèsent sur la gestion de l'activité de travail.

Encadré n°3 : Les conflits entre l'activité et la carrière

Dans la métallurgie, ce conflit met la hiérarchie en difficulté. Les contraintes qui pèsent sur l'activité sont particulièrement aiguës, dans la mesure où la pression exercée par le marché s'accroît en même temps que la tension sur les effectifs. Les possibilités pour libérer des salariés et les envoyer se former en doublure sont minces. De plus, les promotions sont tributaires de calendriers budgétaires qui ne sont pas toujours synchronisés avec les entretiens d'évaluation. Enfin, les « enveloppes » d'échelons à distribuer tendent à se réduire. Dans ces conditions, les « promesses de carrière » sont difficiles à tenir. Les calendriers des formations et les échéances en matière de validation et de promotion sont difficilement respectés. Le recours au saupoudrage constitue alors un moyen de faire patienter les salariés, qui s'inscrit dans une gestion à deux vitesses.

Il résulte de cet ensemble de contraintes un système de files d'attentes générateur de frustrations que l'encadrement de proximité gère à sa façon. D'une part, il envoie en formation les salariés qui ont le moins d'écarts à combler en matière de compétences. Il procède de fait à une gestion des salariés qu'il désigne comme prioritaires, en privilégiant les opérateurs les plus « mûrs » pour une promotion et dont le coût d'immobilisation en formation sera faible. Le cercle vertueux de la gestion des compétences ne bénéficie donc qu'à une minorité de salariés appartenant à « l'élite de confiance » (Le Corre, 2001). D'autre part, il fait patienter les autres en transgressant la règle d'individualisation pour reconnaître les salariés « méritants » ou « en retrait ». En effet, dans un contexte de tension sur les effectifs, il ne peut pas prendre le risque de se priver de leurs contributions. Il maintient ainsi une répartition équitable des augmentations de salaires, même en direction des salariés les plus réticents à la logique compétence.

2.1.3. Une articulation problématique entre court-terme et long terme

D'une façon plus générale, la logique compétence vient directement percuter les logiques des marchés internes. Le cas de l'entreprise chimique est particulièrement éclairant sur ce point. Dans les marchés internes, qui fonctionnent selon le principe de « rétribution différée », la carrière est un élément central du contrat implicite qui relie l'individu à l'entreprise. Elle participe à la fidélisation du personnel dans le cadre d'une relation d'emploi pensée dans la durée. Dans ces conditions, « certes l'entreprise n'est pas en mesure d'offrir à chaque instant à tous ses membres la meilleure fonction au meilleur salaire mais elle estime pouvoir donner globalement à chacun d'eux une perspective de carrière satisfaisante » (Monographie de l'entreprise chimique).

Or, ce schéma est progressivement remis en cause par les nouvelles organisations « plates » qui réduisent les niveaux hiérarchiques et les perspectives d'évolution, mais aussi par l'embauche de jeunes diplômés, qui réduit les chances de promotion des salariés plus anciens. Ce déficit de perspectives est générateur d'insatisfactions qui se traduisent en revendications salariales. De fait, les responsables des ressources humaines et les responsables hiérarchiques constatent que « les salariés ont tendance à réclamer plus rapidement qu'avant la contrepartie de leurs performances et de leurs efforts d'adaptation » (Monographie de l'entreprise chimique).

Baraldi L., Durieux L., Monchatre S., 2002, La gestion des compétences : quelle individualisation de la relation salariale ?, in Brochier D. (Coord.), *La gestion des compétences : acteurs et pratiques*, Paris, Economica, pp. 113-135.

La logique compétence est au cœur de cette problématique. Elle vise précisément à stimuler l'engagement des salariés par un développement de leurs compétences qui fait office de « promesse de carrière » (Dany, 1999). Elle contribue ainsi à renforcer les exigences qui sont adressées aux salariés dans le court terme, sachant qu'en contrepartie pourront être reconnues, non les compétences acquises en tant que telles, mais les uniquement compétences requises, utiles et nécessaires aux contributions attendues. Or, la reconnaissance immédiate des contributions est limitée par le système de rémunération en vigueur. Celui-ci fonctionne selon le « système de la courbe » d'évolution salariale, c'est-à-dire selon un système de rémunération qui prend en compte l'ancienneté et reconnaît les contributions sur le long terme (Eustache, 2001). De fait, les contraintes de ce mode de rémunération différé pèsent lourdement sur les appréciations individuelles. Dans ces conditions, les salariés se montrent souvent réticents à s'engager dans une démarche qui ne leur garantit la reconnaissance de leurs efforts ni dans l'immédiat, ni pour l'avenir, tant persistent les incertitudes et le flou sur les carrières.

L'entreprise doit donc surmonter les contradictions qui surgissent entre un modèle d'emploi, pensé dans la durée, et une logique compétence qui stimule une demande de reconnaissance plus immédiate. Faute de réponse adéquate, les hiérarchies se replient sur un « management statique » des compétences. Il n'est pas dans leur intérêt de dynamiser l'organisation du travail, pour ne pas encourager le développement de compétences qu'elles ne seraient pas en mesure de valoriser. Elles s'appuient alors sur l'inertie de l'organisation pour maintenir un statu quo.

2.2. Un faible contrôle de l'usage des outils et des effets en demi-teinte

L'encadrement de proximité, désigné comme vecteur essentiel du changement engagé, devient le principal destinataire des nouveaux outils d'évaluation. Il lui faut arbitrer en fonction d'une appréciation adhoc des compétences des salariés. Les démarches compétences encouragent en cela une différenciation des pratiques de management selon des contingences essentiellement locales. Or, le système de contrôle des pratiques managériales est souvent réduit, au point que l'on peut se demander si l'intégration du résultat de ses évaluations à la politique voulue par l'entreprise est vraiment garantie. En effet, en dehors du contrôle quantitatif des montants d'augmentations distribuées et des taux de promotions résultant des évaluations, il n'existe pas de contrôle « qualitatif » du contenu des évaluations pratiquées, en termes notamment de compétences effectivement acquises et mobilisées.

En outre, nos observations montrent que les règles de gestion sont souvent transgressées par les hiérarchies de proximité. Celles-ci résolvent en effet de façon très pragmatique les tensions que soulève l'individualisation. Dans la métallurgie ou la pétrochimie, elles inventent de nouvelles formes de saupoudrage pour neutraliser les effets perturbateurs de l'individualisation sur le management des équipes, et ceci à l'encontre des injonctions à l'individualisation reçues de la DRH (Oiry, 2001). De même, pour désamorcer les tensions entre la gestion de l'activité et la gestion des carrières, elles instituent des systèmes de files d'attente pour satisfaire les candidats qu'elles considèrent comme prioritaires. Elles pratiquent de fait une gestion sélective qui bénéficie aux salariés qui détiennent le plus d'atouts à ses yeux. Enfin, dans la métallurgie, pour désamorcer les menaces de contestation au sein des équipes de travail, elles mobilisent des critères non négociés (de comportement ou de résultat) pour écarter par ce biais les candidats non désirés à la promotion (Monchatre, 2002). La faible articulation des outils aux dispositifs conventionnels ou locaux et les irréductibles tensions entre gestion de l'activité et des carrières peuvent alors conduire à rendre l'outillage accessoire et encombrant, voire à annuler les effets de la démarche. Le risque est ici que ces nouveaux outils de gestion se surajoutent aux dispositifs en vigueur sans s'y articuler totalement et qu'ils soient menacés d'obsolescence précoce.

Les dispositifs observés se présentent donc comme faiblement intégrateurs dans la mesure où le système de contrôle des pratiques reste faible. Cette faiblesse du contrôle conduit néanmoins à certains compromis, introduits à l'intérieur des systèmes de gestion existants dans l'entreprise. C'est pourquoi les effets de ces dispositifs concernant les compétences apparaissent en demi teinte. Il en résulte tout d'abord un processus d'hybridation des critères d'évaluation au sein d'univers bureaucratiques comme la Poste. Par la combinaison de critères traditionnels (ancienneté, réussite aux concours) avec des critères plus spécifiques prenant en compte la situation de travail et la personne, le jugement de la hiérarchie sur l'investissement des individus au travail compte davantage pour la carrière.

Encadré n° 4 : une hybridation des critères

Baraldi L., Durieux L., Monchatre S., 2002, La gestion des compétences : quelle individualisation de la relation salariale ?, in Brochier D. (Coord.), *La gestion des compétences : acteurs et pratiques*, Paris, Economica, pp. 113-135.

A **La Poste**, la hiérarchie s'est, dans un premier temps, assez fortement opposée au mouvement d'individualisation qui s'est développé au moyen d'évaluations annuelles et de nouveaux mécanismes de promotion, mais a progressivement modifié sa position. Elle a procédé à la mise en place d'une évaluation annuelle systématique dont elle a cherché à modérer les effets en pratiquant une faible dispersion des appréciations. Cette évaluation a dans un premier temps assez peu porté sur les compétences, terrain qui semblait moins légitime que celui des résultats quantitatifs et qualitatifs. La prise en compte des compétences requises s'est toutefois améliorée au fil du temps. Au total, le renforcement de l'individualisation se traduit par l'évaluation individuelle des compétences « comportementales » requises et par des mécanismes de promotion basés sur des critères moins précis et non négociés.

A côté de cette hybridation des critères d'évaluation, les dispositifs de gestion des compétences conduisent également à une hybridation des formes de reconnaissance salariale au sein des grandes entreprises. Soumises à la contrainte de leurs « systèmes de rétribution différés », elles cherchent à résoudre les tensions entre le court et le long terme en renforçant la part variable des salaires. L'enjeu est pour elles de satisfaire les revendications des salariés soucieux de reconnaissance plus immédiate, à l'intérieur même du système de « la courbe » qui diffère les rétributions. C'est ainsi que dans l'entreprise chimique, la principale réponse apportée pour surmonter les contraintes de la « courbe » est la mise en place d'un salaire variable, avec un système de bonus.

Ainsi, face à une demande de reconnaissance immédiate stimulée par la logique compétence, l'incitation au développement des compétences ne peut avoir lieu que de façon très sélective. L'encadrement doit assumer la règle de fonctionnement des marchés internes qui déconnecte le salaire du poste de la performance de l'individu. C'est pourquoi la gestion des compétences génère souvent des pratiques de management que l'on peut qualifier de défensives. Elle conduit les entreprises à prévenir les risques de défection davantage qu'à gérer de façon dynamique la relation d'emploi dans la durée. Il en résulte une sorte de maintien de la super-règle de fidélisation de la main d'œuvre à l'intérieur des « marchés internes », dans le cadre d'un usage inégal des outils d'incitation mis en place. Les régulations instaurées par l'encadrement de proximité conduisent donc à limiter les pratiques d'individualisation au profit d'une meilleure articulation de l'individuel et du collectif ainsi que du court et du long terme. Néanmoins, de tels arrangements restent fragiles, compte-tenu de l'étroitesse des marges de manœuvre dont il dispose.

3. L'individualisation comme nouveau référent pour la régulation sociale

La gestion des compétences peut également constituer un objet de négociation collective. Le dialogue social dans lequel elle s'inscrit se situe dans la continuité des accords d'entreprise marqués par le souci d'encadrer l'individualisation des parcours professionnels. De fait, près d'un tiers des accords d'entreprise négociés dans la première moitié des années 90 ont porté sur « une gestion individualisée des parcours professionnels par la mise en œuvre de procédures individuelles d'évaluation des compétences » (Kogut-Kubiak et Quintero, 1996). Toutefois, le dialogue social qui s'est noué autour d'un « modèle de la compétence » est resté assez faible au regard du nombre d'accords signés (Tallard, 2001). S'il reste considéré, pour nombre de centrales syndicales, comme source de ruptures dans les modes de construction des garanties collectives, il participe de fait à instituer une nouvelle donne pour les relations sociales.

En effet, l'enjeu du dialogue social sur la compétence au sein de l'entreprise est d'organiser le passage d'une administration collective des postes de travail à une gestion individualisée des compétences. Autrement dit, il s'agit de négocier un changement portant sur la nature même des règles de contrôle en vigueur. Il en résulte non seulement de nouveaux rôles pour les partenaires de la régulation locale, mais également la perspective d'une extension de l'individualisation à d'autres domaines de la gestion sociale.

3.1. La négociation collective de la logique compétence

Les accords concernant des démarches compétences s'inscrivent dans le mouvement de décentralisation de la négociation collective (Besucco et Tallard, 1999). L'entreprise dispose d'une plus grande autonomie vis à vis des cadres conventionnels et peut définir sa propre hiérarchie des emplois ainsi que ses propres modalités de reconnaissance des qualifications. Nous avons pu observer deux cas où la démarche compétence s'inscrit dans un accord signé avec les organisations syndicales. Dans les autres cas en effet, la démarche compétence a été lancée sans concertation avec elles.

Baraldi L., Durieux L., Monchatre S., 2002, La gestion des compétences : quelle individualisation de la relation salariale ?, in Brochier D. (Coord.), *La gestion des compétences : acteurs et pratiques*, Paris, Economica, pp. 113-135.

Encadré 5 : La signature d'accords sur les compétences

L'accord ACAP 2000 a été signé en 1990, entre le Groupement des entreprises sidérurgiques et minières (GESIM) et les organisations syndicales de salariés, à l'exception de la CGT. En posant les bases d'une progression de carrière fondée sur l'acquisition de compétences, ACAP 2000 visait à rétablir des mécanismes de promotions dérégulées par les politiques d'emploi antérieures. Avec lui, l'évolution de carrière n'est plus liée à la vacance d'un poste mais suppose une évaluation des compétences du salarié. De plus, en déconnectant emploi et poste de travail, il conduit à restaurer des perspectives d'évolution. Le champ d'application de l'accord concernait, en 1990, 72 entreprises, appartenant pour l'essentiel au groupe Usinor, soit plus de 60 000 salariés.

Dans la pétrochimie, une « tradition » locale existait déjà en matière de négociation de l'individualisation de la gestion des hommes. Après un accord sur les filières de carrières signé en 1992, un accord est signé en 2000 pour la mise en place d'une gestion des compétences. Dans le cadre de cette régulation conjointe, les organisations syndicales ont accepté une « hausse des exigences productives en échange d'une diversification des carrières » et la suppression des perspectives de carrière à l'ancienneté.

Signalons que les accords négociés à un niveau national ne font pas toujours l'unanimité à l'intérieur même des syndicats signataires. C'est ainsi que, lors de son application, l'accord ACAP 2000 n'a pas toujours été relayé syndicalement à l'échelon local (Brochier *et al.*, 2001). Les raisons qui conduisent les équipes syndicales à refuser toute négociation locale en matière de compétence tiennent généralement au contexte social dans lequel l'accord doit être appliqué, à la carte des relations sociales sur le site ainsi qu'à l'histoire des compromis antérieurs. L'individualisation dont est porteuse la logique compétence est alors dénoncée, car perçue comme une menace pour les garanties collectives offertes par les dispositifs antérieurs. De plus, les équipes locales redoutent souvent de perdre un levier de défense des intérêts de l'ensemble des salariés ainsi qu'une partie de leur pouvoir d'intervention⁴.

3.1.1. De nouveaux rôles pour les partenaires locaux

Les démarches compétences déstabilisent les rôles traditionnels des partenaires de la régulation sociale dans l'entreprise. En effet, dans une logique de postes de travail, la gestion des carrières est soumise à une administration collective des postes et des promotions. Les critères requis pour l'accès aux promotions - l'ancienneté et la vacance de poste- sont de type bureaucratique et impersonnels. La direction du personnel veille à leur application, souvent dans le cadre d'un contrôle conjoint des syndicats. Ces derniers disposent notamment du levier des « révisions de postes » pour obtenir la revalorisation d'un poste de travail, pour le compte du collectif des titulaires de ce poste. L'individualisation en matière de promotions relève essentiellement de « régulations autonomes », selon l'expression de J. D. Reynaud (1988), provenant de hiérarchies soucieuses de s'émanciper du carcan de la règle collective et désireuses de distinguer les salariés en fonction de leur utilité ou de leur mérite.

Face à des hiérarchies qui cherchent à accroître leurs marges de manœuvre dans la gestion des carrières, et y parviennent parfois si bien qu'elles instaurent de véritables « baronnies », la DRH se définit comme le gendarme, veillant à l'application des règles négociées. Les syndicats interviennent pour leur part comme recours, moteurs de cette jurisprudence collective que constituent les procédures de revalorisation de postes, et intercédaient également en faveur des individus en cas de litige. Or, avec les démarches « compétences », la hiérarchie acquiert un rôle central, au point de transformer sensiblement les enjeux de la négociation collective.

3.1.2. De nouvelles procédures de contrôle des décisions

Dans les négociations qui s'engagent, les organisations syndicales cherchent alors à contrôler les arbitrages hiérarchiques, en négociant les critères d'évaluation et l'articulation des compétences requises aux coefficients des conventions collectives. Selon l'état des relations sociales sur le site, elles peuvent même être associées à la conception du nouveau dispositif d'évaluation et négocier l'articulation des compétences aux coefficients. Mais elles ne s'engagent pas dans ce nouveau rôle sans un certain malaise (Zimmerman, 2000). Non seulement il s'agit pour elles d'intervenir sur la question délicate de l'évaluation des personnes, mais en outre, dans le

⁴ Soulignons que ce phénomène n'est pas propre à un syndicat particulier. L'application de l'accord ACAP 2000 montre qu'il est arrivé que des équipes locales appartenant à une organisation syndicale signataire se démarquent des positions du niveau national sur ce point.

Baraldi L., Durieux L., Monchatre S., 2002, La gestion des compétences : quelle individualisation de la relation salariale ?, in Brochier D. (Coord.), *La gestion des compétences : acteurs et pratiques*, Paris, Economica, pp. 113-135.

système français de relations professionnelles, la gestion, et notamment de la gestion des carrières, constitue un domaine réservé des directions et lignes hiérarchiques (Reynaud, 1989).

Lorsqu'un tel dialogue social a lieu, un double système de contrôle des arbitrages de la hiérarchie est mis en place. D'une part, le système de classement et les référentiels de compétences deviennent les référents obligés des décisions de promotions et d'avancement. La hiérarchie doit étayer ses jugements de compétence sur la base de critères négociés. D'autre part, l'accord ouvre aux salariés un droit d'accès individuel à une procédure d'évaluation. En cas de litige, ceux-ci ont la possibilité de déclencher un recours, qui sera examiné par une commission de suivi réunissant les représentants syndicaux et la DRH. Cette commission veille également à faire respecter des parcours minimum de carrière pour les salariés oubliés par la hiérarchie. Le contrôle des évaluations pratiqué par les acteurs centraux (DRH et organisations syndicales) porte donc essentiellement sur le respect des procédures et le suivi des vitesses de carrière.

La logique compétence se traduit ainsi par des dispositifs qui renforcent l'autonomie des hiérarchies mais encadrent leurs arbitrages et en contrôlent les effets. On assiste alors à une nouvelle distribution des rôles entre syndicats et hiérarchies de proximité : le dispositif d'évaluation ayant reçu la caution des premiers, il est géré par les seconds (Monchatre, 2002). Les effets de cette gestion sont contrôlés dans le cadre des commissions de suivi, au sein desquelles les syndicats exercent un suivi des vitesses de progression et veillent au respect des conventions. Au final, leur nouveau rôle est essentiellement dévolu au contrôle des modalités de l'évaluation et au recours en faveur des salariés.

3.1.3. Un renforcement du caractère procédural des règles de gestion de la qualification

La logique compétence prend appui sur des cadres réglementaires produisant des règles procédurales davantage que des règles de contenu (Morin, 1996, 2001). Ces cadres ont pour fonction d'assurer la cohérence d'un processus de décentralisation davantage qu'ils ne fixent d'obligations de résultats. Avec eux, une nouvelle forme d'égalité de traitement est offerte aux salariés, grâce à des procédures normalisées d'évaluation des contributions productives qui garantissent l'homogénéité *a priori* des jugements de compétences pratiqués. Néanmoins, le nouveau système réduit les possibilités de recours collectif qu'autorisent les règles substantielles.

L'accord ACAP 2000 illustre bien la logique des changements à l'œuvre. Il définit le cadre de cohérence d'un nouveau dispositif de gestion des carrières, à l'aide de règles essentiellement de type procédural : la mise en place d'une *instance paritaire de suivi de l'application de l'accord*, l'obligation de *redéfinir les activités* et de permettre aux salariés d'accéder à une *procédure d'évaluation* individualisée, conférant ainsi à l'encadrement de proximité un rôle central. L'accord contient cependant une règle de contenu : l'offre de *parcours minimum de carrière* pour les salariés qui ne rentrent pas dans le dispositif compétence (vitesse de carrière de +1.5 point par an), parcours contrôlés par la commission locale de suivi.

Dans ces conditions, les syndicats n'exercent de contrôle des carrières que pour les salariés les plus démunis. Ils deviennent les « avocats » des oubliés du dispositif (Brochier *et al.*, 2001). Leur nouveau droit de regard sur les carrières favorise en effet une gestion des « extrêmes » : leur intervention s'exerce en direction des salariés dont le potentiel est injustement ignoré ou des salariés les plus vulnérables. Ils aident les premiers à développer une argumentation pour la reconnaissance de leurs compétences, sous forme d'un accompagnement individualisé et vont parfois jusqu'à développer une véritable expertise pour offrir de nouveaux services aux salariés (conseil et préparation des entretiens d'évaluation sous forme de *coaching* par exemple). Ils repèrent les seconds par leur progression inférieure aux parcours minimums prévus par l'accord et interviennent pour les faire bénéficier d'une progression à l'ancienneté. S'ils jouent un rôle de recours pour les victimes du dispositif, leur champ d'intervention est moindre pour la « majorité silencieuse » des salariés.

3.2. L'individualisation comme principe directeur de la gestion sociale

A l'intérieur de ce nouveau cadre négocié, l'individualisation de la gestion des hommes peut être généralisée. D'une part, l'encadrement peut difficilement se dérober à son nouveau rôle d'évaluation et de différenciation des positionnements des salariés. Il peut orienter sur les « parcours minimum » les salariés qu'il juge les moins en

Baraldi L., Durieux L., Monchatre S., 2002, La gestion des compétences : quelle individualisation de la relation salariale ?, in Brochier D. (Coord.), *La gestion des compétences : acteurs et pratiques*, Paris, Economica, pp. 113-135.

mesure de s'engager dans une démarche compétence⁵. Mais pour faire face aux tensions que soulève l'obligation d'individualiser ses pratiques de management, il est contraint, comme on l'a vu précédemment, d'inventer des « règles autonomes » d'équité destinées à rendre opératoire la logique compétence. Il lui faut notamment assumer une responsabilité croissante dans l'invention et la coordination de ces règles émergentes.

3.2.1. Une nouvelle légitimité pour l'individualisation salariale

Le principe d'individualisation devient en outre une nouvelle règle de contrôle de la gestion des hommes à l'intérieur des marchés internes. Il fait référence non seulement dans le domaine de la gestion des carrières mais aussi dans le domaine des rémunérations. De fait, les augmentations individuelles acquièrent une nouvelle légitimité dans les négociations salariales. Si elles sont apparues en période de mauvaise conjoncture dans le but de compenser la difficulté pour les entreprises de maintenir des augmentations générales substantielles, elles tendent à devenir un mode privilégié d'ajustement salarial. De plus, dans la mesure où les critères d'évaluation et de distribution des augmentations ont été négociés, les syndicats ne peuvent logiquement plus s'opposer à leur généralisation.

3.2.2. L'individualisation de la formation

Par ailleurs, le développement de la logique compétence participe également à renforcer l'individualisation de la formation continue. L'accord ACAP 2000 avait inauguré une modification du statut de la formation qui devenait, non plus un « droit » comme dans l'esprit de la loi de 1971, mais une « obligation » pour le salarié (Tanguy, 1994). Avec la généralisation de la gestion des compétences, les obligations des employeurs se réduisent (Tallard, 2001), jusqu'à introduire, selon certains juristes, une rupture dans le droit de la formation (Maggi-Germain, 1999).

De fait, cette nouvelle obligation pour les salariés permet de distinguer ceux qui sont jugés les plus compétents, via des investissements de formation dont ils capitalisent les bénéfices sans partage, conformément d'ailleurs aux « lois » antérieures de la formation continue. Elle favorise une capitalisation des bénéfices de la formation au profit des salariés dotés des atouts les plus importants, sans consolider les acquis des autres ni réduire leur vulnérabilité. En cela, on peut dire que les démarches compétences permettent aux entreprises de mieux cibler leurs investissements de formation sur les salariés qu'elles considèrent comme les plus utiles. Toutefois, le contrôle collectif de ces investissements de formation reste faible dans la mesure où les besoins issus des entretiens d'évaluation ne sont pas toujours articulés au plan de formation de l'entreprise.

3.2.3. Individualisation et action collective

Enfin, l'individualisation peut désormais s'étendre à d'autres domaines de la gestion sociale, au delà de la gestion des hommes, de leurs compétences, salaires et carrières. Dès lors qu'elle devient un principe directeur de la gestion sociale, rien ne s'oppose à ce qu'elle serve également de référent pour la gestion des conflits sociaux, par exemple. Face à une revendication collective visant la revalorisation des salaires d'un service entier, il est désormais possible pour les directions de n'octroyer de revalorisation qu'aux salariés faisant état des compétences requises pour tenir les emplois.

Un tel mode de gestion des conflits sociaux, que nous avons observé dans un établissement où les syndicats favorables à la logique compétence étaient majoritaires, conduit à fragiliser les tentatives d'action collective. Non que toute perspective de mobilisation collective soit anéantie, mais elle devient résolument tributaire des rapports de force en présence localement. Les effets de division et/ou de coalition syndicales que provoque souvent la logique compétence peuvent devenir d'opportuns leviers de pression sur les directions d'entreprise, tant par les jeux d'influence que par le pouvoir de dissuasion qu'ils permettent d'exercer⁶.

La négociation collective autour de la compétence est insuffisamment généralisée pour avoir porté tous ses fruits. Elle contribue pour l'heure à promouvoir un processus d'individualisation qui tend à devenir une super-règle du dialogue social. Dans son sillage, le principe d'une relation moins stable et plus contingente entre valeur d'usage et valeur d'échange de la force de travail est institué. Des garanties collectives attachées aux emplois sont maintenues, grâce aux accords signés, avec l'institution de parcours minimum qui ouvrent un droit à une

⁵ Ils peuvent également être placés sur des filières de carrières « senior », comme dans la pétrochimie avant l'accord de 2000.

⁶ Voir sur ce point Brochier *et al.*, 2001, p.2-3.

Baraldi L., Durieux L., Monchatre S., 2002, La gestion des compétences : quelle individualisation de la relation salariale ?, in Brochier D. (Coord.), *La gestion des compétences : acteurs et pratiques*, Paris, Economica, pp. 113-135.

progression de carrière à l'ancienneté. Toutefois, elles sont fragilisées dans la mesure où elles sont instituées de façon dérogatoire, essentiellement pour les salariés que la logique compétence ne permet pas de reconnaître.

Ce phénomène n'est en aucun cas imputable à la négociation collective, il ne fait que refléter la perte de légitimité des garanties collectives au sein même de l'espace public, au profit d'approches centrées sur les individus (De Chassey, 1995). Le modèle de la compétence participe de fait à la déstabilisation des catégories dans lesquelles se situent les salariés (Stroobants, 1998), ce qui rend le dialogue social plus délicat. En l'état actuel des choses, l'encadrement collectif de l'individualisation appelle à de nouveaux processus de régulation (Tallard, 2001), notamment face à l'hétérogénéité croissante de la gestion des hommes au sein des marchés internes. C'est donc dans un contexte de renforcement du caractère à la fois contingent de l'action collective et irrésistible de l'individualisation de la gestion sociale que les syndicats sont appelés à s'interroger sur leur contribution à une plus grande intégration des salariés dans les organisations de travail et les systèmes d'emploi.

Baraldi L., Durieux L., Monchatre S., 2002, La gestion des compétences : quelle individualisation de la relation salariale ?, in Brochier D. (Coord.), *La gestion des compétences : acteurs et pratiques*, Paris, Economica, pp. 113-135.

Conclusion

La mise en place de dispositifs de gestion des compétences s'inscrit indubitablement dans le mouvement long de l'individualisation de la relation salariale. Elle tend à le renforcer en matière d'évaluation de même qu'elle tend progressivement à diversifier l'offre de carrière. Si, dans la plupart des entreprises étudiées, les repères collectifs pour la régulation sociale des qualifications tendent à s'affaiblir, à l'inverse, la procéduralisation des pratiques de management se renforce. L'encadrement de proximité se trouve dans une situation d'arbitre, de même que les organisations syndicales sont aspirées vers une posture de contrôle plus affirmé du management des hommes pratiqué dans l'entreprise. C'est ainsi que, plus largement, les démarches compétences contribuent à transformer les conditions de la régulation sociale dans l'entreprise. Elles encouragent une individualisation des composantes de l'échange salarial, mais dans certaines limites.

La gestion des compétences tend en effet à faire dépendre la valeur d'échange (le salaire) de la valeur d'usage locale⁷, c'est-à-dire de l'utilité sociale de la compétence pour l'entreprise (Paradeise et Lichtenberger, 2001). En cela, on peut dire que ces démarches permettent de renforcer la dimension spécifique des qualifications à l'intérieur des marchés internes. Elles se dotent pour cela, non seulement d'outils qui formalisent davantage leurs exigences en termes de qualités requises, mais également de systèmes de reconnaissance des compétences mobilisées qui accentuent la différenciation des déroulements des carrières selon des critères personnalisés. Toutefois, ces démarches ne parviennent pas à substituer la compétence aux déterminants collectifs de la structure des salaires, compte-tenu de la législation en vigueur, via notamment les accords de branche, ainsi que des logiques de fonctionnement des marchés internes : leur système de rétribution différée s'accommode mal de logiques contractuelles de type « donnant-donnant » et ne permettent pas d'évacuer les critères d'ancienneté dans la reconnaissance du travail. En outre, et bien qu'elles soient fragiles, des règles autonomes sont mises en œuvre par l'encadrement de proximité pour préserver le fonctionnement des équipes de travail par des formes de reconnaissance collective équitable. C'est le seul moyen dont il dispose pour remédier au caractère souvent indécidable de la compétence individuelle dans un fonctionnement collectif qu'il a tout intérêt à préserver. Cette intervention régulatrice atténue du même coup le caractère individualisant des stratégies de mobilisation de la force de travail que constituent les démarches compétences.

Les démarches compétences s'inscrivent enfin dans la mise en place de nouvelles modalités de contrôle de l'activité. Tout en encourageant l'autonomie et l'initiative du salarié par une clarification des objectifs à atteindre, elles visent à stimuler la coopération en situation, indépendamment des catégories d'appartenance. Elles contraignent la hiérarchie de proximité, en la dotant d'un nouveau pouvoir d'évaluation qui est aussi un pouvoir de sanction, à assumer de nouvelles responsabilités en faveur d'une plus grande coopération. Toutefois, les questions d'ordre collectif que soulève la décentralisation et l'individualisation de la gestion des hommes, en matière de formation et d'équité salariale notamment, restent confinées à l'échelon local. Elles échappent en outre le plus souvent à la vigilance des organisations syndicales. Il reste alors à savoir si l'affaiblissement actuel des repères en matière de représentation et d'action collective peut contribuer à un renouvellement de la régulation dans l'entreprise. Pour l'heure, les démarches compétences témoignent d'un intense jeu collectif dont les règles et la cohérence ne semblent pas encore stabilisées.

Bibliographie

Alter N., *L'innovation ordinaire*, Paris, PUF, 2000.

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

⁷ P. Rolle, P. Tripier (1978) distinguent la « valeur d'usage sociétale », certifiée ou présumée, et la « valeur d'usage locale », qui renvoie à l'usage réel de la force de travail.

- Baraldi L., Durieux L., Monchatre S., 2002, La gestion des compétences : quelle individualisation de la relation salariale ?, in Brochier D. (Coord.), *La gestion des compétences : acteurs et pratiques*, Paris, Economica, pp. 113-135.
- Besucco N., Tallard M., « L'encadrement collectif de la gestion des compétences : un nouvel enjeu pour la négociation de branche ? », *Sociologie du Travail*, n°2, vol 41, avril-juin 1999, p.123-142.
- Boyer R., « Les transformations du rapport salarial dans la crise », *Critiques de l'Economie politique*, n°15-16, avril-juin 1981.
- Brochier D., Kalck P., Marquette C., Monchatre S., « Les syndicats face à la logique compétence : nouveaux risques, nouveaux enjeux » *Céreq Bref*, n°173, mars 2001.
- Dany F., "La carrière des cadres à l'épreuve des dispositifs de gestion", Actes des journées d'études scientifiques sur les cadres, LEST-CNRS, janvier 2000, p. 197-208.
- De Chasse F., « Le modèle de la compétence. Construction, sélection et usage du nouvel individu productif », *Utinam*, n°13, mars 1995, p.65-87.
- Dugué E., « La logique de la compétence : le retour du passé », *Education permanente*, n°140, mars 1999, p. 7-18.
- Even K., « La pratique de l'individualisation », *La revue de l'économie sociale*, XIIèmes journées d'Economie sociale, CEJEE, n° 27-28, 1992, p.167-177.
- Eustache D., *Les nouvelles politiques de rémunération des entreprises et les réactions des salariés*, Document Céreq n° 69, avril 1996.
- Eustache D., « La rémunération des compétences : vers un nouvel échange salarial » in J.M. Peretti et P. Roussel, *Les rémunérations*, Paris, Vuibert, 2000.
- Eustache D., "Politique salariale, régulation et échange social", *Revue française de sociologie*, n° 42-2, 2001, p. 295-326.
- Gazier B., *Les stratégies des ressources humaines*, Paris, La Découverte, 1993.
- Kalck P., Marquette C., Monchatre S., « ACAP 2000 et l'encadrement de proximité : la rencontre de la compétence et de l'activité en questions », note de travail Céreq, 2001.
- Kogut-Kubiak F., Quintero N., « L'individualisation des carrières et des compétences: un objet de négociation », *Bref*, n°121, juin 1996.
- Le Corre S., "Transformation des marchés du travail et perspectives d'analyse", Huitièmes journées de sociologie du travail, Marchés du travail et différenciation sociale. Approches comparatives, LEST-CNRS, Université d'Aix en Provence, 2001, p. 139-147.
- Heran F., « Le recul du déterminisme, fondement du changement organisationnel », *Cahiers Lillois d'Economie et de Sociologie*, n°29 (1), premier semestre 1997, p. 123-139.
- INSEE, LIAISONS SOCIALES, DARES, *Politiques de rémunération*, Paris, Groupe Liaisons, 1997.
- INSEE, « L'évolution des salaires jusqu'en 1998 », *Synthèses*, n°42, septembre 2000.
- Jobert A., « La transformation du sens des règles selon les niveaux : le cas des classifications professionnelles », *Sociologie du Travail*, n°3, juillet-septembre 1991, p. 429-444.
- Lawrence P. et Lorsch J.W., *Adapter les structures de l'entreprise*, Paris, Editions d'organisation, 1973.
- Lichtenberger Y., « Compétence, organisation du travail et confrontation sociale », *Formation emploi*, n°67, juillet-septembre 1999.

- Baraldi L., Durieux L., Monchatre S., 2002, La gestion des compétences : quelle individualisation de la relation salariale ?, in Brochier D. (Coord.), *La gestion des compétences : acteurs et pratiques*, Paris, Economica, pp. 113-135.
- Monchatre S., « Les avatars du modèle de la compétence », *Formation Emploi*, n°77, janvier-mars 2002, p. 51-69.
- Maggi-Germain N., « A propos de l'individualisation de la formation professionnelle continue », *Droit social*, n°7/8, juillet-août 1999, p. 692-699.
- Morin M.-L., « Régulation et procéduralisation : à propos de la question des compétences », note pour le séminaire sur la théorie de la régulation, Paris, 2001.
- Morin M. L., « Compétence et contrat de travail », Colloque GIP-MIS, 1996, p. 67-72.
- Oiry E., « Management et outils de gestion : l'exemple du paradoxe individualisation versus coopération », Actes de la 2^{ème} université d'été de l'IAS, Marrakech, 2001, p. 149-158.
- Paradeise C., Lichtenberger Y., "Compétence, compétences", *Sociologie du travail*, n° 43-1, janvier-mars 2001, p. 33-48.
- Reynaud B., « L'individualisation des salaires : effet trompe l'œil ou innovation sociale radicale ? », in Jacot J.H. et Troussier J.F. (ed), *Travail, compétitivité et performance*, Economica, Paris, 1992, p. 207-219.
- Reynaud J. D., « Le management par les compétences, un essai d'analyse », *Sociologie du travail*, 43 (1), janvier-mars 2001, p. 7-31.
- Reynaud J. D., *Les règles du jeu*, Paris, Armand Colin, 1989.
- Reynaud J. D., « Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome », *Revue française de sociologie*, vol. 29, novembre 1988, p. 5-18.
- Reynaud J. D., « La négociation de la qualification », *Archives européennes de sociologie*, XXIX, 1988, p. 78-101.
- Rolle P., Tripier P., « Valeur d'échange et valeur d'usage de la force de travail », *Colloque de Dourdan*, Paris, Galilée, 1978, p. 125-135.
- Rollin Clerc D., « Prescription salariale et évaluation du travail: les formes historiques du salaire de performance », thèse de doctorat en sciences économiques, Université Pierre Mendès France de Grenoble, 1994.
- Saglio J., « Les négociations de branche et l'unité du système français de relations professionnelles : le cas des négociations de classification », *Droit Social*, n°1, janvier 1987, p.
- Saglio J., « Les logiques de l'ordre salarial : avenants, classification et salaires dans le système français de relations professionnelles », *Formation Emploi*, n°35, juillet-septembre 1991, p.35-46.
- Sellier F., *La confrontation sociale en France, 1936-1981*, Paris, PUF, 1984.
- Stroobants M., « La production flexible des aptitudes », *Education Permanente*, n° 135, 1998-2, p. 11-21.
- Tallard M., « L'introduction de la logique compétence dans les grilles de classification : genèse et évolution », *Sociétés contemporaines*, n°41-42, 2001 p. 159-187.
- De Terssac G., *Autonomie dans le travail*, Paris, PUF, 1992.
- Veltz P., *Le nouveau monde industriel*, Paris, Gallimard, 2000.
- Willems J.P., « Les classifications à critères classants : approche juridique », in Zimmermann B, Les critères classants et la construction de la compétence, rapport Circé Consultants Paris, 1999.

Baraldi L., Durieux L., Monchatre S., 2002, La gestion des compétences : quelle individualisation de la relation salariale ?, in Brochier D. (Coord.), *La gestion des compétences : acteurs et pratiques*, Paris, Economica, pp. 113-135.

Zarifian P., *Objectif compétence*, Paris, Liaisons, 2001.

Zimmermann B., « Les critères classants et la construction de la compétence », rapport Circé Consultants, Paris, 1999.

Zimmermann B., “ Logiques de compétences et dialogue social ”, *Travail et Emploi*, n°84, septembre 2000, p. 5-18.