

UNIVERSITÉ LUMIÈRE LYON II

- DEPARTEMENT DE GESTION -

*DEVELOPPEMENT D'UNE GESTION DES COMPETENCES EN CONTEXTE DE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL. CAS D'EXPERIMENTATION INDUSTRIEL*

Thèse pour le Doctorat de Sciences de Gestion  
de l'Université lumière Lyon II

Présentée et soutenue publiquement par :

Jean Paul FAISANT

le 24 juin 2003

JURY Madame Véronique ZARDET Professeur de Sciences de Gestion à l'Université Lumière Lyon II  
(Directrice de la recherche)

Monsieur Christian DEFELIX (Rapporteur) Professeur de Sciences de Gestion à l'Université Jacques Fourier,  
Grenoble 1

Monsieur Jean Marie PERETTI (Rapporteur) Professeur de Sciences de Gestion à l'Université de Corte

Monsieur Henri SAVALL Professeur de Sciences de Gestion à l'Université Lumière Lyon II

Monsieur Jean FRACHON Directeur Général d'une société de la métallurgie

Table des matières

- Remerciements
- INTRODUCTION GENERALE

- ◆ 0.1 Les Motifs de notre recherche
- ◆ 0.2 L'Objet de notre recherche

- ◇ 0.2.1 Le champ d'étude

- 0.2.1.1 L'entreprise étudiée
- 0.2.1.2 Le management des ressources humaines
- 0.2.1.3 La définition des concepts
- 0.2.1.4 Le Positionnement de notre recherche

- ◇ 0.2.2 La problématique

- ◇ 0.2.3 Les hypothèses de recherche

- 0.2.3.1 L'hypothèse centrale
- 0.2.3.2 Le corps d'hypothèses

- ◇ 0.2.4 Les enjeux de notre recherche

- 0.2.4.1 Pour les Sciences de gestion

- 0.2.4.2 Pour les entreprises

#### ◆ 0.3 Le cadre méthodologique de notre recherche

##### ◇ 0.3.1 Les différentes APPROCHES de recherche en sciences de gestion

- 0.3.1.1 Les méthodologies de recherche dans le cadre général des Sciences de gestion
- 0.3.1.2 Les méthodologies de recherche dans le cadre de la gestion des ressources humaines

##### ◇ 0.3.2 La recherche – intervention

- 0.3.2.1 Le concept et la définition de la méthodologie de recherche-intervention dans une perspective socio-économique.
- 0.3.2.2 L'apport de la méthodologie de recherche-intervention

##### ◇ 0.3.3 Notre approche choisie en tant que chercheur

#### ◆ 0.4 Le processus de construction de notre thèse

### • PREMIERE PARTIE. LE PASSAGE D'UNE LOGIQUE DE POSTES A UNE LOGIQUE DE COMPETENCES : L'INGENIERIE DU CHANGEMENT DANS UNE ENTREPRISE METALLURGIQUE

#### ◆ Chapitre 1. LE CADRE EXPERIMENTAL

##### ◇ 1.1 Présentation générale de l'entreprise

- 1.1.1 L'Histoire de la société
- 1.1.2 L'environnement économique international
- 1.1.3 Les évolutions techniques
- 1.1.4 L'organisation du travail
  - 1.1.4.1 Les structures
  - 1.1.4.2 Les hommes et les femmes

##### ◇ 1.2 Un processus de changement en cours

- 1.2.1 La formation « Elévation des compétences »
- 1.2.2 Le passage d'une logique de postes à une logique de compétences
- 1.2.3 L'évolution des pratiques managériales des cadres et de l'encadrement de proximité
- 1.2.4 L'évolution du dialogue social dans ce contexte de changement
- 1.2.5 L'implantation de la démarche socio-économique

##### ◇ Conclusion du chapitre 1

#### ◆ Chapitre 2. L'instrumentation, la mise en œuvre des compétences et le pilotage du changement

##### ◇ 2.1 l'instrumentation Au sein de l'entreprise

- 2.1.1 La mise en œuvre des compétences : La grille de compétences
- 2.1.2 Une nouvelle organisation du travail : La mise en place des plans d'actions prioritaires et des tableaux de bord de pilotage
- 2.1.3 L'évolution des pratiques managériales

#### ◇ 2.2 L'instrumentation Au sein d'un atelier de l'entreprise

- Présentation de l'atelier
- Le projet de l'atelier
- 2.2.1 La mise en œuvre des compétences
- 2.2.2 La recherche des dysfonctionnements
  - Les coûts cachés
  - Le recueil des informations dans l'atelier forge à froid et à mi-chaud
  - Le traitement des informations
  - Les outils d'analyse :
- 2.2.3 L'évaluation des coûts cachés
  - L'évaluation des coûts de régulation des trois dysfonctionnements
- 2.2.4 la Conception d'une grille de classification des compétences
- 2.2.5 Rôle de l'encadrement de proximité dans la conception de Ces outils

#### ◇ 2.3 les résultats observés

- 2.3.1 les resultats Au sein de l'entreprise
  - 2.3.1.1 Les résultats dans les changements organisationnels
  - 2.3.1.2 les résultats dans les apprentissages individuels et collectifs
  - 2.3.1.3 Dans les attitudes managériales
  - 2.3.1.4 Les résultats dans l'amélioration des performances socio-économiques
- 2.3.2 les resultats Au sein de l'atelier
  - 2.3.2.1 les résultats dans les changements organisationnels
  - 2.3.2.2 les résultats dans les apprentissages individuels et collectifs
  - 2.3.2.3 Les résultats dans les attitudes managériales
  - 2.3.2.4 Les résultats dans l'amélioration des performances socio-économiques

#### ◇ 2.4 Notre questionnement en tant que Directeur des ressources humaines

- 2.4.1 Les limites de notre intervention
- 2.4.2 Notre rôle de Directeur des Ressources Humaines dans l'accompagnement d'un processus de changement
- 2.4.3 La place des outils de gestion des Ressources Humaines dans l'organisation
- 2.4.4 L'enrichissement de notre pratique par l'apport des résultats des recherches en sciences de gestion des Ressources Humaines

◇ Conclusion du chapitre 2

◆ CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE

• DEUXIEME PARTIE. LES PRATIQUES DOMINANTES DE CLASSIFICATION ET DE REMUNERATION DES RESSOURCES HUMAINES

◆ CHAPITRE 3. L'analyse des pratiques dominantes actuelles : les logiques de postes

◇ 3.1 Les logiques de postes

· 3.1.1 La notion de poste

- - la fonction
- - le métier
- - l'emploi
- - le poste
- - La compétence

· 3.1.2 Que recouvrent les logiques de postes ?

· 3.1.3 L'histoire de la construction des logiques de postes

◇ 3.2 L'apport des théories sur les organisations

· 3.2.1 Le concept d'organisation

· 3.2.2 L'évolution des concepts organisationnels depuis l'Organisation Scientifique du Travail

- - La théorie classique de l'organisation (1911-1922)
- - L'école behavioriste (1930 à 1950)
- - La théorie des systèmes (années 1960)
- - L'école socio – technique et la recherche-action (1963) :
- - Les théories de la contingence structurelle (1958 à 1965)
- - Le courant néo-institutionnalisme (1975-1977)
- - Le courant critique
- - Les théories post modernes de l'organisation
- - La théorie socio-économique (1974)

· 3.2.3 La place faite au poste de travail et à l'homme à travers cette évolution

- La conception socio-économique de l'organisation

◇ 3.3 Le rôle de la fonction « ressources humaines » dans l'organisation

· 3.3.1 La fonction « ressources humaines »

- - les prémices (1850-1916) :
- - l'émergence d'une fonction autonome (1916-1935) :
- - une fonction qui s'organise et devient plus politique ( 1936-1940) :
- - l'assistance et les œuvres sociales (1940-1946) :
- - une fonction en plein essor (1947-1960) :
- - l'âge adulte (1961-1970) :

- - les managers (1970-1980) :
- - Vers un management stratégique des ressources humaines (depuis 1980) :

- 3.3.2 Le rôle de la gestion des ressources humaines
- 3.3.3 La définition de la stratégie d'entreprise

◇ 3.4 La place des outils de gestion des Ressources Humaines dans ces différents contextes

◇ Conclusion du chapitre 3

◆ CHAPITRE 4. Conséquences des logiques de postes sur les systèmes de classification et de rémunération des Ressources Humaines

◇ 4.1 Les définitions des concepts-clés de qualification et de classification

- 4.1.1 Le concept de classification des emplois
- 4.1.2 Le concept d'évaluation des postes et des personnes
- 4.1.3 Le concept de qualification des postes et des personnes

◇ 4.2 Les systèmes de classification

- 4.2.1 Les fondements des systèmes de classification

- 4.2.1.1 Pourquoi classer ?
- 4.2.1.2 Le marché et l'équité sociale
- 4.2.1.3 La division du travail

- 4.2.2 L'histoire des classifications
- 4.2.3 Les méthodes d'évaluation des postes de travail

- 4.2.3.1 Les méthodes globales
- 4.2.3.2 Les méthodes analytiques ou critérielles
- 4.2.3.3 Les méthodes par les emplois éclatés
- 4.2.3.4 Les méthodes par les compétences

- 4.2.4 Conclusion

◇ 4.3 Les systèmes de rémunérations : De TAYLOR à LAWLER

- 4.3.1 La définition des termes
- 4.3.2 Les fondements théoriques de la rémunération
- 4.3.3 Les composants de la rémunération
- 4.3.4 L'évolution des systèmes de rémunération
- 4.3.5 Les systèmes de rémunération et les stratégies d'entreprises

◇ 4.4 Les systèmes de management et l'organisation du travail

◇ 4.5 Les relations avec les institutions représentatives du personnel

- 4.5.1 Les origines du rôle de la négociation
- 4.5.2 Le front populaire
- 4.5.3 Les classifications PARODI

- 4.5.4 Les années 1970

- ◇ 4.6 Les performances des entreprises : le coût du travail et la rentabilité
- ◇ Conclusion du chapitre 4

- ◆ CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE

- TROISIEME PARTIE. L'EMERGENCE DE NOUVELLES PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES : LES LOGIQUES DE COMPETENCES

- ◆ CHAPITRE 5. L'apparition des logiques de compétences

- ◇ 5.1 Les conditions d'émergence du concept de compétence
- ◇ 5.2 Les différentes acceptions de la notion de compétence
  - 5.2.1 La compétence individuelle
  - 5.2.2 La compétence collective
  - 5.2.3 La compétence d'entreprise ou organisationnelle
- ◇ 5.3 L'approche socio-économique de la notion de compétence Note342.
- ◇ 5.4 Notre définition de la compétence individuelle
- ◇ Conclusion du chapitre 5

- ◆ CHAPITRE 6. Les impacts des logiques de compétences sur les systèmes de classification et de rémunération des Ressources Humaines

- ◇ 6.1 Les systèmes de classification traditionnels remis en cause
- ◇ 6.2 L'émergence de systèmes de classification des compétences
- ◇ 6.3 Les fondements de ces nouveaux systèmes de classification
  - 6.3.1 La perspective sociale : la reconnaissance d'un statut professionnel
  - 6.3.2 La perspective psychosociale : un système fondé sur l'équité
  - 6.3.3 La perspective gestionnaire : un outil de management des compétences
- ◇ 6.4 L'évolution des systèmes de rémunération
  - 6.4.1 Les caractéristiques et les contraintes des systèmes de rémunération
  - 6.4.2 Les différentes formes de rémunération
  - 6.4.3 Les notions de rétribution / contribution
  - 6.4.4 L'apparition de nouveaux rapports salariaux
  - 6.4.5 L'articulation entre la compétence, la performance, la rémunération et le résultat
- ◇ 6.5 L'évolution des pratiques managériales
- ◇ 6.6 La transformation de l'organisation du travail
- ◇ 6.7 L'entreprise comme lieu d'apprentissage permanent
- ◇ 6.8 Les performances socio-économiques des entreprises
- ◇ Conclusion du chapitre 6

- ◆ CHAPITRE 7. Une analyse complémentaire de nos travaux a travers L'approche contextualiste

#### ◇ 7.1 L'approche contextualiste

- 7.1.1 Un environnement à prendre en compte
- 7.1.2 Un objet d'étude qui évolue
- 7.1.3 Des processus qui agissent sur l'objet

#### ◇ 7.2 La relecture du contexte de nos travaux

- 7.2.1 Le contexte externe et interne de la société X
- 7.2.2 L'organisation du travail
- 7.2.3 La classification des emplois
- 7.2.4 Le système de rémunération
- 7.2.5 Le niveau de qualification des salariés
- 7.2.6 La gestion des ressources humaines

#### ◇ 7.3 La mise en oeuvre d'une instrumentation de gestion des compétences

- 7.3.1 Un contexte lié aux représentations du passé
- 7.3.2 Une organisation du travail reposant sur un apprentissage technique

#### ◇ 7.4 Les enjeux de l'instrumentation

#### ◇ 7.5 Les limites de l'approche contextualiste

### ◆ CONCLUSION DE LA TROISIEME PARTIE

#### • CONCLUSION GENERALE

- ◆ Les résultats
- ◆ Les limites et les perspectives

#### • BIBLIOGRAPHIE

#### • LEXIQUE

#### • ANNEXES

#### ◆ TABLE DES ANNEXES

#### ◆ Annexes 01 à 16

#### ◆ Annexes 17 à 31

## Remerciements

Réaliser une thèse représente un investissement de longue haleine. Nous tenons à remercier les personnes qui nous ont entouré et aidé tout au long de ces cinq années de recherche dans la progression de notre travail.

Nos remerciements vont au Professeur Véronique Zardet, directrice de notre recherche. Sa force de conviction et de persévérance nous ont aidé à aller jusqu'au bout de ce travail. Sa rigueur scientifique, ses conseils mais aussi la pertinence de ses remarques nous ont permis de réaliser progressivement cette thèse.

Nous remercions les Professeurs Christian Defelix et Jean Marie Peretti de l'honneur qu'ils nous font d'être rapporteurs de cette thèse et de participer à notre jury de soutenance.

Nous sommes reconnaissant au Professeur Henri Savall de nous avoir facilité des échanges constructifs avec les intervenants-chercheurs du centre de recherche. La consultation des bases de données du centre auxquelles

nous avons accès nous ont permis de progresser sur les aspects théoriques de notre recherche.

Nous adressons nos remerciements à Monsieur Jean Frachon, Directeur Général de la société où nous avons réalisé nos travaux. Sans sa collaboration et sa volonté de manager les hommes en anticipant les défis auxquels il est confronté, nous n'aurions pu rassembler l'essentiel des matériaux expérimentaux que nous présentons.

Nous sommes reconnaissant au Professeur Marc Bonnet, de nous avoir apporté son éclairage d'expert dans le domaine industriel et la gestion des compétences.

Nous remercions les intervenants-chercheurs du centre de recherche pour l'aide qu'ils nous ont apportée et plus particulièrement Nathalie Krief et Olivier Voyant pour leurs observations pertinentes.

Nous remercions également Benjamin Srajek avec qui nous avons partagé nos réflexions sur des domaines similaires et Karine Rymeyko pour ses conseils pour la rédaction de notre thèse.

Nous tenons à remercier Monique et Marc Monnot qui nous ont apporté le soutien moral et matériel dont nous avons besoin pour travailler au centre de recherche.

Enfin, nous remercions nos enfants Hélène et Julien pour leurs encouragements permanents et l'optimisme qu'ils ont toujours montré à notre égard.

L'objectif de cette partie introductive est d'exposer les motifs qui nous ont conduit à réaliser cette thèse (section 1). Après avoir présenté l'objet de notre recherche (section 2), nous exposerons ensuite le choix méthodologique (section 3) que nous avons retenu pour mener nos travaux. Enfin, nous développerons le processus de construction de notre thèse (section 4).

« Je sais de mieux en mieux que la seule connaissance qui vaille est celle qui se nourrit d'incertitude et que la seule pensée qui vive est celle qui se maintient à la température de sa propre destruction »  
MORIN E. « La méthode- la nature de la nature », Paris, Ed. du Seuil, 1977

## INTRODUCTION GENERALE

Depuis deux décennies environ, les entreprises françaises développent de plus en plus leurs activités en dehors des frontières de notre pays. Aujourd'hui, il est courant de parler de mondialisation des produits, de concurrence internationale, de guerre des prix, de respect des délais, de qualité totale, voire même d'excellence. Ces termes recouvrent et imposent aux entreprises françaises des réalités exigeantes. Ces développements répondent à une question de survie et de devenir pour ces entreprises, après les différentes crises économiques qui ont bouleversé la cartographie mondiale des échanges (Dejoux 2001)Note 1.

Pour répondre à ces nouvelles données, elles sont contraintes de trouver en leur sein les ressources nécessaires à leur survie. Face aux exigences de souplesse et de réactivité réclamées par les clients, les entreprises doivent s'adapter et remettre en cause leurs modes de fonctionnement organisationnel et repenser la gestion de leur **potentiel humain**. Elles doivent ainsi redéfinir leurs axes stratégiques en s'appuyant sur leurs **ressources humaines**, afin de trouver les solutions leur permettant d'accompagner et de piloter les actions transformatives mises en œuvre sur les plans commercial, industriel et technique.

Ces mouvements entraînent une analyse des ressources humaines dans les entreprises, en termes de compétences disponibles actuelles et futures, non plus centrées uniquement sur les postes de travail. Les entreprises sont amenées à reconsidérer la vision qu'elles ont de la **gestion des ressources humaines** et à revoir conjointement **l'instrumentation** de cette gestion.



Comment, dans ces conditions, mobiliser le personnel pour l'amener à accepter et accompagner ces mouvements ? En quoi les instruments de gestion des ressources humaines, et plus précisément **les systèmes de classification et de rémunération**, peuvent-ils apporter un début de réponse à la souplesse et la réactivité réclamées par les clients et faciliter le passage d'une logique de postes à une logique de compétences ? Quelles contributions un système de classification des compétences peut-il apporter à l'amélioration des performances socio-économiques des entreprises et des organisations, dans un contexte de changement, où les références habituellement utilisées dans le contrôle de l'activité des entreprises sont remises en question ?

La gestion des ressources humaines remise en question, interpelle aussi la fonction « Ressources Humaines » qui doit être en capacité d'accompagner et de piloter les processus de changement envisagés. La question qui se pose alors est : quelle contribution la fonction « Ressources Humaines » apporte-t-elle aux décisions stratégiques, par l'élaboration et la qualité de la mise en œuvre d'outils de gestion des ressources humaines renouvelés, répondant aux attentes des acteurs dans des contextes fluctuants ?

Autant de questions auxquelles tente de répondre notre recherche en étudiant un processus de renouvellement de deux outils de gestion des ressources humaines, leur mise en œuvre dans un contexte de changement et leurs conséquences sur le mode de fonctionnement de l'organisation et ses performances. Ce renouvellement touche le domaine des **classifications et des rémunérations dans le cadre du passage d'une logique de postes à une logique de compétences**.

L'objectif de notre thèse est de démontrer qu'**en agissant sur les variables compétence, rémunération et dysfonctionnement par la mise en place d'outils de gestion de ces variables, les entreprises peuvent améliorer durablement leurs performances socio-économiques dans un contexte de changement**. Cette démonstration s'appuie sur des éléments issus d'une étude pratique montrant l'élaboration d'une grille de classification des compétences et son utilisation possible dans la recherche d'amélioration des performances socio-économiques d'une entreprise. Conjointement, notre recherche est aussi une interrogation sur le positionnement stratégique de la fonction « Ressources Humaines » et sa contribution à l'évolution des organisations. Tout changement dans une organisation, quelle que soit son origine, perturbe les acteurs dans leurs habitudes, leurs cadres de références. Il affecte aussi les fonctions de l'organisation, entre autres la fonction « Ressources Humaines ». Celle-ci doit permettre aux acteurs de l'entreprise, par des actes créateurs et innovateurs, de s'approprier de nouveaux outils. Notre recherche fait appel à la contribution des chercheurs en Sciences de gestion facilitant une meilleure compréhension des pratiques de gestion des ressources humaines, l'optimisation de ces pratiques et leur articulation avec les décisions stratégiques des organisations. C'est en nous appuyant sur les travaux et résultats des recherches en Sciences de gestion, et plus précisément dans le domaine des ressources humaines, que notre recherche tente d'enrichir les pratiques de gestion des ressources humaines au service de l'amélioration des performances socio-économiques des entreprises.

Par une approche à la fois pragmatique et conceptuelle de la gestion des compétences, nous souhaitons répondre à une double préoccupation :

- celle des chercheurs en Sciences de gestion et plus spécialement dans le domaine des ressources humaines, par l'apport d'un matériau de terrain exploitable sous une forme scientifique ; nous pensons que nos travaux peuvent compléter les analyses longitudinales effectuées dans le domaine des systèmes de classification et de rémunération ;
- celle des directions des ressources humaines confrontées à des contextes de crise ou de changement n'ayant pas toujours, voire jamais, la possibilité de trouver rapidement les réponses d'efficacité et d'efficience pour accompagner les organisations dans une vision stratégique.

Dans l'entreprise où nous sommes intervenu, nous avons en charge, de 1993 à 2000, les missions de responsable de la gestion des ressources humaines que nous précisons à la section 0.2.2 concernant la problématique. Du fait de notre position d'intervenant - chercheur - acteur interne dans le renouvellement et l'utilisation des outils de gestion des ressources humaines et leurs impacts sur le passage d'une logique de

postes à une logique de compétences, notre recherche s'inscrit dans le cadre d'une recherche-intervention que nous développerons à la sous-section 0.3.2. Cette méthode d'intervention nous a aidé à accompagner un processus de changement qui s'est amorcé en 1995 et a évolué pendant cinq ans (1995-2000). Elle apporte une dimension cognitive et interactionniste à notre recherche.

## 0.1 Les Motifs de notre recherche

C'est à partir de ces transformations internes nécessaires que notre recherche s'est appuyée sur l'étude de cas de cette entreprise, confrontée à ces différentes pressions, pour développer nos hypothèses concernant l'incidence d'un changement organisationnel sur les outils de gestion des ressources humaines et le rôle de la fonction « Ressources Humaines » dans la mise en œuvre de ces outils renouvelés.

Le deuxième constat, qui touche l'environnement externe, est que la mondialisation des produits a permis d'élargir le champ des échanges internationaux avec les clients comme avec les fournisseurs étrangers, et en particulier celui des pratiques managériales et de la gestion des ressources humaines dans les domaines des rémunérations, des classifications, de l'organisation du travail, etc...

De plus, la montée du chômage en France depuis quelques années oblige les entreprises à rechercher du personnel, non plus compétent sur des postes de travail qu'elles n'arrivent plus à pourvoir, mais possédant un potentiel de compétences évaluées et validées les rendant plus employables.

Enfin, en 1998, les rencontres patronales du MEDEF à Deauville, sur le thème de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, ont montré les préoccupations des entreprises françaises recentrées sur la gestion de leur potentiel humain en termes de ressources.

Bien que le sujet ne soit pas récent, notre recherche aborde donc un thème d'actualité sur les compétences et leurs impacts sur les outils de gestion des ressources humaines utilisés et sur lesquels la littérature nous semble encore pauvre.

Nous allons aborder plus précisément, dans la section qui suit, l'objet de notre étude.

## 0.2 L'Objet de notre recherche

Notre recherche porte sur les outils de gestion des ressources humaines, et plus précisément, sur les systèmes de **classification** et de **rémunération des postes de travail et des compétences**. C'est sur l'utilisation et la pertinence de ces deux outils de gestion des ressources humaines dans un contexte de changement organisationnel que se fondent nos interrogations de chercheur en Sciences de gestion.

Nous avons défini notre objet de recherche progressivement, au contact de la réalité quotidienne vécue par les acteurs de l'entreprise où nous sommes intervenu et à partir du fait que la transformation du système de classifications et de rémunérations en vigueur devait permettre à l'entreprise de concrétiser et de réaliser les objectifs stratégiques qu'elle s'était fixés.

Il s'est modelé progressivement avec un regard à la fois interprétatif, vu de l'intérieur et constructiviste en ce sens où il répond « *à un projet finalisé et opératoire pour répondre à un besoin de modification des modes de réponses traditionnelles dans un contexte donné* » (Thiéart, 1999)[Note2](#).

Nous allons préciser maintenant le cadre dans lequel s'inscrit notre objet de recherche.

## 0.2.1 Le champ d'étude

Notre objet de recherche s'inscrit dans le champ des entreprises et des organisations utilisant des systèmes de classification des postes et des compétences et des systèmes de rémunération. Notre objet d'étude appartient donc au domaine de la gestion des ressources humaines reconnu par la communauté scientifique comme terrain spécifique d'analyse (Igalens, Roussel 1998)Note3.

La gestion des ressources humaines est une fonction reconnue dans les organisations, au même titre que les autres fonctions, et rassemble des outils et des pratiques s'intégrant dans une stratégie globale d'entreprise. Les systèmes de classification et de rémunération, objet de notre recherche, sont des outils de cette gestion des ressources humaines.

De ce fait, notre sujet est également à la frontière du management stratégique correspondant à une réponse de l'entreprise à son environnement externe, en vue de conserver et d'améliorer sa position concurrentielle.

### 0.2.1.1 L'entreprise étudiée

Le cas d'expérimentation, sur lequel porte notre recherche, est une entreprise industrielle de produits forgés. Notre choix s'est fait à partir de la connaissance que nous avons de ce secteur et des interventions que nous y avons effectuées. Nous limitons donc notre champ d'étude aux entreprises du secteur industriel et plus particulièrement celui de la métallurgie. Il s'agit d'un secteur de fabrication de biens (pièces forgées) destinés aux clients de l'automobile, des travaux publics, du machinisme agricole et du poids lourd.

Le secteur métallurgique, au même titre que d'autres secteurs, est confronté d'une manière générale à une concurrence internationale féroce. Il doit assurer sa survie en termes économiques, financiers et industriels. Ce secteur est encore fortement marqué par une organisation du travail et un fonctionnement fondés sur la division taylorienne du travail.

La population salariée de ce secteur est, en général, essentiellement ouvrière, possède une grande ancienneté dans les métiers de base de la métallurgie, sans qualification importante, ne lui permettant pas de se former facilement aux évolutions techniques actuelles et la rendant vulnérable dans l'emploi.

Nous espérons donc que les résultats de notre recherche trouveront une application dans d'autres entreprises de la métallurgie proche du domaine d'activités qui est celui du cas étudié (fonderie, sidérurgie, usinage..).

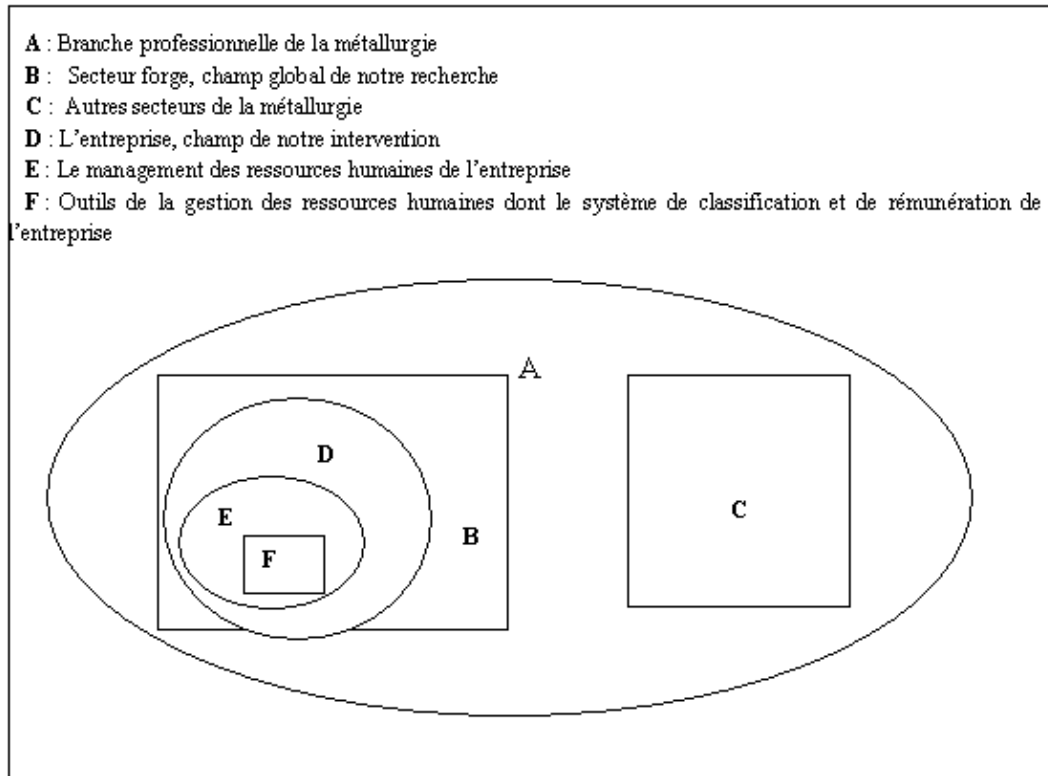
### 0.2.1.2 Le management des ressources humaines

Les entreprises ont de plus en plus conscience que les ressources humaines occupent une position stratégique dans la recherche de facteurs-clés de succès. Elles s'interrogent sur les modalités de leur gestion. Notre objet d'étude, portant sur les outils de gestion des ressources humaines et plus précisément sur l'utilisation d'un outil de classification et de rémunération, s'inscrit dans le domaine du management des ressources humaines, lui-même composante du management stratégique de l'entreprise.

Les chercheurs en Sciences de gestion tentent d'apporter des réponses au rôle stratégique que joue la gestion des ressources humaines dans le fonctionnement des organisations.

Nous pouvons résumer la sphère de notre recherche par la figure 0-1.

Figure 0 - 1 : le champ d'intervention



### 0.2.1.3 La définition des concepts

Nous proposons, maintenant, de définir un certain nombre de termes que nous utilisons tout au long de notre recherche. Certains présentent un caractère général qu'il convient de définir dès à présent : **Les ressources humaines, le potentiel humain, le management des ressources humaines, la gestion des ressources humaines, le management stratégique, le système de classification des emplois, le système de rémunération, l'instrumentation, l'ingénierie du changement.**

**Ressources humaines** : Ce sont les moyens humains dont dispose l'organisation pour les engager dans ses activités et appliqués aux produits (biens ou services) (Savall et Zardet 1995)Note4. Cette notion comporte une dimension quantitative et qualitative.

**Potentiel Humain** : répond à la notion d'énergie humaine dont dispose l'organisation en termes de compétences. L'aspect qualitatif ressort de cette définition qui renvoie à une utilisation à moyen et long termes basée sur la création de potentiel.

**Management des ressources humaines** : correspond à la mise en pratique des outils et techniques de gestion des ressources humaines en vue de réaliser les objectifs poursuivis par l'organisation.

**Gestion des ressources humaines** : comprend les techniques et les méthodes de gestion propres aux ressources humaines.

**Management stratégique** : est la conception et l'élaboration des moyens mis en œuvre auprès des acteurs de l'organisation dans la recherche de performance.

**Système de classification des emplois** : ensemble construit articulant un certain nombre de critères et de paramètres dans le domaine des emplois, destiné à ranger, ordonner et hiérarchiser des variables appartenant au domaine. Le résultat final est une grille de classification.

**Système de rémunération** : ensemble construit de règles et de procédures permettant de valoriser les activités accomplies dans le cadre du travail. En général ce système est associé à un système de classification qui permet d'établir une grille de rémunération.

**Instrumentation** : à la fois instrument et processus, l'instrumentation correspond à une série d'actions aboutissant à l'application d'un certain nombre d'instruments aux pratiques de gestion (Gilbert 98)Note5. Dans le cas de notre recherche, c'est l'utilisation et l'appropriation d'outils de GRH par les acteurs permettant la mise en œuvre et la conduite d'actions relevant des ressources humaines.

**Ingénierie du changement** : s'entend des concepts, méthodes et outils permettant la conduite de processus faisant passer une organisation d'un état un à un état deux. Ce passage implique des processus d'apprentissage à la fois individuel et collectif entraînant l'organisation dans une dynamique d'amélioration progressive et permanente.

Les termes : poste, compétence, rémunération, grille de classification, grille de compétences, plan d'actions prioritaire, tableau de bord de pilotage, contrat d'activité périodiquement négociable, performance, seront définis en introduction des chapitres où ils sont étudiés.

Nous rapprocherons ces définitions de celles données par l'entreprise où nous sommes intervenus, telles qu'elles ont été utilisées par la Direction générale pour définir et mettre en œuvre sa nouvelle politique sociale.

#### **0.2.1.4 Le Positionnement de notre recherche**

Notre thèse se situe à la frontière du management stratégique et de la gestion des ressources humaines. Cette gestion occupe une place primordiale et devient un des leviers sur lequel la Direction générale de l'entreprise étudiée s'appuie pour construire son devenir en termes de stratégie globale.

Notre thèse s'articule aux différents travaux qui sont effectués dans le domaine des ressources humaines au sein de notre équipe de recherche de l'ISEORNote6. Par ailleurs, plusieurs auteurs se sont penchés sur le sujet et où nous retrouvons une préoccupation commune de « répondre à des changements dans l'environnement externe par le (re) déploiement créatif des ressources internes afin d'améliorer la position concurrentielle de l'entreprise » (Noguera, 2002)Note7.

La définition du cadre dans lequel nous avons mené notre recherche est de toute première importance pour comprendre la méthodologie que nous avons utilisée, l'aide dans l'exploitation de nos matériaux expérimentaux et les références bibliographiques dont nous avons besoin. Tout travail individuel de recherche amène une solitude du chercheur que l'équipe de recherche compense par le programme collectif mise en place.

Ce cadre collectif permet de bénéficier de deux avantages principaux :

- un patrimoine de matériaux expérimentaux issus des recherches-interventions réalisées au sein du centre de recherche et utilisées par l'ensemble des chercheurs-intervenants. Ce partage de matériaux scientifiques est possible même si l'intervenant-chercheur n'a pas participé directement à la recherche-intervention. Le programme scientifique de l'ISEOR a pour vocation de développer une théorie relative au management socio-économique sur la base de recherches-interventions à vocation transformative.

C'est ainsi que l'ISEOR a réalisé plus d'un millier de recherches-interventions dans des entreprises et des organisations variées :

- entreprises industrielles : métallurgie, mécanique, agro-alimentaire, chimie, etc...
- entreprises de service : transport, banque, assurance, etc...
- organisations du secteur public : hôpital, administration, université, etc...
- l'interaction des sujets de recherche avec les doctorants, maîtres de conférences et professeurs. Un échange fructueux s'effectue apportant à la fois une aide méthodologique à la construction d'une thèse et une approche des différents sujets traités dans le cadre de la transversalité et de la pluridisciplinarité de l'équipe.

Le schéma de la page suivante rend compte de la diversité des sujets et de leur interaction avec notre propre recherche (Figure 0-2).

Figure 0- 2 : la diversité et l'interaction des sujets avec notre recherche

| <b>NOTRE SUJET DE RECHERCHE</b>                | Sujets provisoires  | Doctorants       | Dates prévisionnelles de soutenance ( ou soutenu ) |
|--|---|------------------|--|
|  | <b>Management des ressources humaines</b>   |                  |  |
| Reconnaissance et valorisation des compétences | La gestion des actions de requalification des personnels faiblement qualifiés dans les organisations    | Pascal Moulette  | Juin 2002  |
| Systèmes de classification et de rémunération  | Revalorisation managériale de l'encadrement de proximité : cas d'expérimentation                        | Benjamin Srajek  | Avril 2003   |
|  | <b>Management stratégique</b>   |                  |  |
| Performances socio-économiques                 | Les difficultés rencontrées par les entreprises dans la mise en place d'un management des connaissances | Isabelle Mathieu | Décembre 2004                                      |
| Entreprise de la métallurgie                   |   |                  |  |

L'interaction avec le centre de recherche nous a permis, par ailleurs, de cibler certains auteurs dont les travaux se rapprochent de notre sujet et sur lesquels nous nous sommes appuyés. Il y a environ une vingtaine d'années que les chercheurs en Sciences de gestion se préoccupent de la fonction « Ressources Humaines » comme une composante stratégique de la stratégie globale des organisations.

Les auteurs majeurs pour notre recherche ont été :

**Peretti J.M.**(2002, 2000)Note8. Note9. considère que le management des ressources humaines est devenu de plus en plus important pour les entreprises et qu'élaborer des politiques de rémunérations est d'un des défis majeurs de la fonction « Ressources Humaines » pour les années 2000. Pour **Defelix CH.**(2001)Note10. Note11. , les systèmes de gestion des compétences sont des systèmes d'information à manier avec prudence. Ils sont de construction fragile et le reflet d'un équilibre provisoire entre des intérêts contradictoires.**Savall H. et Zardet V.** (1995, 2000)Note12. Note13. développent le concept de « coûts et performances cachés » en

s'appuyant fortement sur le potentiel humain de l'entreprise pour développer des actions stratégiques de performances globales. **Donnadieu G. et Denimal PH.** (1994)Note14, proposent une analyse complète de l'ensemble des démarches et des méthodes de classification, à travers des éclairages multiples. **Besseyre des Horts CH.** (1990)Note15, propose une conception stratégique de la gestion des ressources humaines en s'interrogeant sur le rôle de la fonction sociale dans l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise. **Igalens J. et Roussel P.**(1998)Note16, donnent des exemples d'application permettant de faire le lien entre le cadre conceptuel d'une recherche, la méthodologie et la mise en œuvre des techniques et des outils.

Par ailleurs, de nombreuses thèses en Sciences de gestion ou en sociologie montrent l'intérêt porté à la gestion des compétences : Scouarnec A.(2000)Note17, analyse la pratique de gestion des compétences et la perception des salariés. Marbach V. (1995)Note18, s'intéresse à l'impact des démarches de gestion des compétences sur les politiques de rémunération. Boutreau F. (1997)Note19, observe le management des compétences dans un organisme public. Diétrich A. (1995)Note20, analyse les compétences sous l'angle de l'usage qui est fait du concept.

Nous allons développer dans les deux sous-sections suivantes la problématique de notre recherche et les hypothèses qui en découlent.

## **0.2.2 La problématique**

Comme toutes les entreprises du secteur forge, face à la concurrence internationale et aux contraintes des clients, l'entreprise, champ de notre étude, a recherché en son sein des solutions indispensables à sa survie. Elle a considéré que l'un des facteurs-clés de maintien de sa compétitivité et de ses performances passait par un (re) déploiement de sa stratégie sociale.

C'est dans ce cadre là, que nous avons été sollicité pour définir des axes de développement du potentiel humain de l'entreprise. Notre statut particulier de Directeur des ressources humaines au sein de l'entreprise nous a permis de concevoir et d'élaborer un projet de formation au bénéfice des ouvriers représentant la population la plus importante. La prise en compte de cette population est liée au fait que c'est la plus exposée et la plus vulnérable face aux évolutions souhaitées par la société.

En 1994, au cours de l'élaboration du projet de formation « élévation des compétences » des salariés de l'entreprise, l'entreprise a constaté que la logique de postes qui sous tendait jusqu'à présent tous ses actes de gestion des ressources humaines était condamnée à disparaître au profit d'une logique de compétences. Nous développerons ce changement plus en détail au chapitre I. Ce passage progressif a entraîné une perte des repères socio-économiques classiques permettant d'évaluer les performances de l'entreprise. Par ailleurs, une pression de la part des partenaires institutionnels l'obligeait à prendre en compte l'apparition des nouvelles compétences en termes de classification et de rémunération. La problématique à laquelle l'entreprise a dû faire face à ce moment là et à laquelle nous tentons de répondre dans cette thèse est :

**Comment, dans le cadre du passage d'une logique de poste à une logique de compétence, l'entreprise peut-elle maintenir, voire améliorer, ses performances socio-économiques ?**

Ce questionnement nous a amené à rechercher des axes de recherche afin de pouvoir mettre en œuvre des actions pouvant répondre en partie à cette problématique. Nous avons pu ainsi dégager nos hypothèses de recherche.

## 0.2.3 Les hypothèses de recherche

Une hypothèse exige une démonstration et la validation du propos tenu. Le raisonnement scientifique sous-jacent implique la démonstration de la moindre affirmation ayant quelque importance pour la thèse. Pour Thiétart (1999)Note21, une hypothèse est « *une conjecture sur l'apparition ou l'explication d'un événement. Elle doit être exprimée sous une forme observable* » Comme l'expliquent Savall et Zardet

(1995)Note22, l'espérance de règle constitue une hypothèse. Le travail scientifique qui s'en suit consiste à la valider, quitte à devoir invalider ou modifier cette hypothèse. L'hypothèse prend le statut de règle de connaissance dès lors qu'elle est validée.

Notre cheminement réflexif et cognitif s'est construit autour de cinq axes de recherche correspondant aux thèmes qui décomposent notre hypothèse centrale :

- les compétences, les modalités de leur mise en œuvre et le problème de leur évaluation ;
- le renouvellement des systèmes de classification des emplois et des compétences comme outils de gestion des ressources humaines ;
- la rémunération des compétences et son influence sur la mise en œuvre d'une stratégie de changement ;
- les performances socio-économiques résultant d'une nouvelle approche de la gestion des ressources humaines ;
- les changements organisationnels induits par la logique de compétence.

### 0.2.3.1 L'hypothèse centrale

Le passage d'une logique de postes à une logique de compétences a entraîné conjointement la remise en cause du système de classification et du système de rémunération de l'entreprise. Nous avons montré, lors de précédents travaux, que ceux-ci étaient devenus inadaptés aux évolutions des emplois de l'entreprise. En effet, nous avons démontré que la grille de classification de l'Union des Industries Métallurgiques et Minières à laquelle est soumise l'entreprise ne permet pas de repérer les nouvelles compétences mise en œuvre par les salariés. Ce qui nous a amené à poser l'hypothèse centrale suivante :

LA RECONNAISSANCE ET LA VALORISATION DES NOUVELLES COMPETENCES EMERGENTES TRADUITES A TRAVERS UN SYSTEME DE CLASSIFICATION ET DE REMUNERATION ASSOCIEES AMELIORENT LES PERFORMANCES SOCIO-ECONOMIQUES DE L'ENTREPRISE.

### 0.2.3.2 Le corps d'hypothèses

Notre corps d'hypothèses s'est construit de façon inductive à partir de notre recherche-intervention et de nos observations de terrain que nous cherchons à valider ou invalider par un travail d'enrichissement de nos connaissances en gestion des ressources humaines dans les organisations.

Les trois dimensions dans l'appréhension de l'objet de connaissance en Sciences de gestion se retrouvent dans le corps d'hypothèses : la dimension descriptive, la dimension explicative, la dimension prescriptive (Savall et Zardet, 2003)Note23.

#### • l'hypothèse descriptive:

C'est une **information d'observation de fait**, de **constat**, alimentée et **démontrée** à l'aide de matériaux expérimentaux et de matériaux bibliographiques (Savall et Zardet, 1996)Note24.



Les propositions décrivant l'objet d'observation sont appelées hypothèses descriptives dans un **souci de rigueur**. Décrire, c'est déjà faire un choix et une modélisation du champ observé.

Le chercheur fait une **sélection de signes pertinents**, dans le champ de sa recherche, il propose donc une représentation du champ observé qui sera **vérifiable par observation**. La **pertinence** est liée à la démonstration que le chercheur veut faire. Les hypothèses descriptives permettent une première **démonstration** de la problématique. C'est ce que le chercheur a observé, des faits qui lui ont posé problème Note25.

« Les salariés sont réticents à mettre en œuvre de nouvelles compétences ».

« Les salariés revendiquent une évolution de leur statut professionnel en se référant à la classification actuelle ».

• **l'hypothèse explicative :**

C'est une information qui **explique** ou donne une ou des explications possibles au constat formulé dans l'hypothèse descriptive. Cela correspond à une **sélection** par le chercheur, des **explications pertinentes** sur les causes ou les origines des signes observés. L'hypothèse explicative représente une « **dose** » **d'interprétation** plus forte des phénomènes observés. La **démonstration** est **plus engagée** et elle permet de montrer les arguments. Le chercheur a une explication des choses. Il peut expliquer les raisons de ce qu'il a observé Note26.

« Il n'y a pas de reconnaissance à court terme des efforts fournis par les salariés dans la mise en œuvre des nouvelles compétences »

« Le seul référentiel utilisé dans les négociations avec les partenaires sociaux est la grille de classification des emplois de la Convention collective dont ils relèvent »

• **l'hypothèse prescriptive :**

C'est une information sur un scénario possible de solutions issues de l'expérience, c'est à dire des phénomènes observés sur les terrains d'expérimentation, ou de la conviction profonde du chercheur.

Le chercheur fait une sélection des principes techniques et des outils d'actions et de décisions supposés efficaces ou plus efficaces.

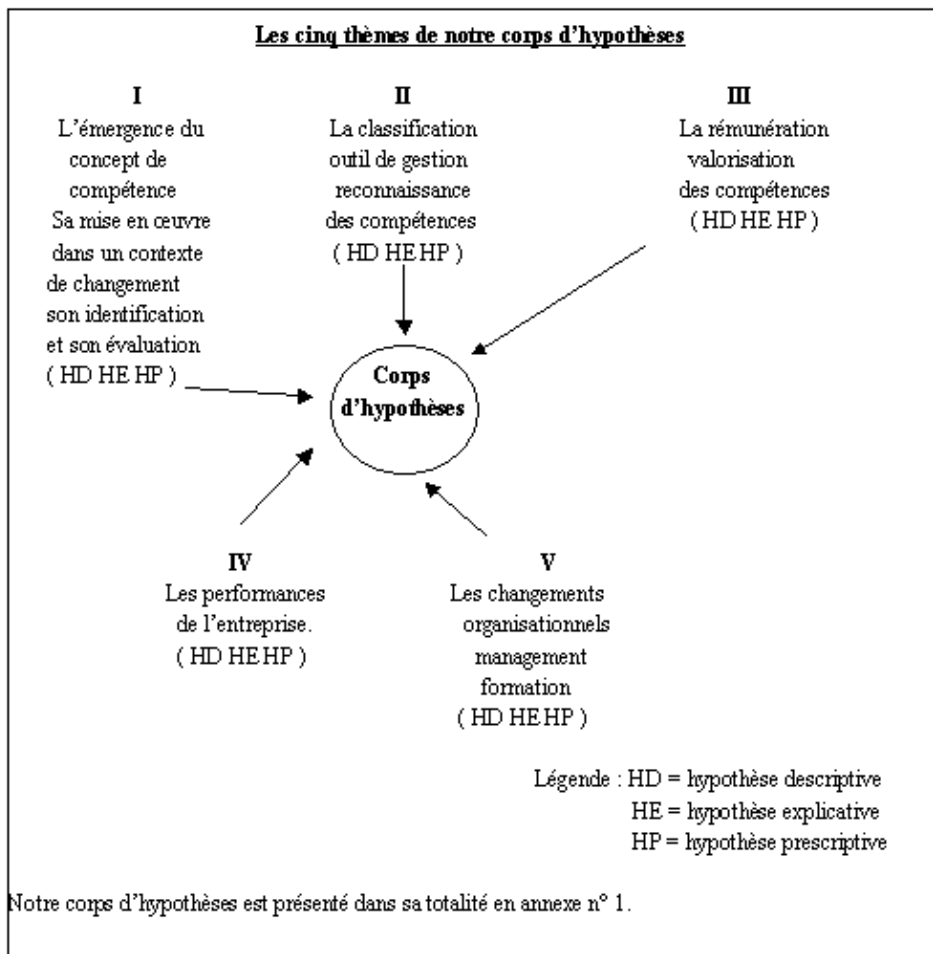
Les hypothèses prescriptives représentent une contribution du chercheur en Sciences de gestion aux décideurs praticiens. C'est ce que le chercheur pense qu'il est d'appliquer pour faire évoluer la situation étudiée.

« Il est possible de mettre en place des règles du jeu afin de formaliser les évolutions des compétences et des modalités de rémunération associées ».

« Il est possible de bâtir une grille de classification des emplois propre à chaque entreprise permettant ainsi de créer d'autres référentiels reconnus par les salariés ».

Notre hypothèse centrale est donc décomposée en thèmes et sous-thèmes eux-mêmes explicités en sous hypothèses. Ce que nous pouvons représenter par la figure 0-3 ci-après.

Figure 0- 3 : les cinq thèmes.



Notre corps d'hypothèses est présenté dans sa totalité en annexe n° 1.

## 0.2.4 Les enjeux de notre recherche

L'intérêt et la valeur ajoutée que peuvent représenter notre recherche tant pour les chercheurs en des ressources humaines, que pour les praticiens de la gestion des ressources humaines dans les organisations revêtent différents aspects.

Nous pouvons retenir plusieurs points que nous allons développer :

- l'intérêt pour les Sciences de gestion,
  - ◆ c'est une recherche issue du terrain, c'est à dire à partir d'une recherche-intervention dans une entreprise métallurgique du secteur forge ;
  - ◆ c'est une étude longitudinale s'étalant dans le temps, sur cinq ans ;
  - ◆ elle apporte un matériau expérimental abondant pouvant être soumis à la rigueur scientifique ;
  - ◆ c'est un sujet d'actualité sur les compétences et les systèmes de classification et de rémunération.
- l'intérêt pour les entreprises,

- ◆ elle propose un modèle de gestion des compétences : une grille de classification, associé à la recherche des performances socio-économiques ;
- ◆ elle apporte des données scientifiques accessibles aux praticiens.

### 0.2.4.1 Pour les Sciences de gestion

Trois facteurs contribuent à l'intérêt et à la valeur ajoutée de nos travaux :

- une recherche de terrain

Nos travaux font partie de ce que nous appelons les « thèses de terrain » aujourd'hui mieux reconnues par les chercheurs en Sciences de gestion (Berry, 2000) [Note27](#). En effet les entreprises s'ouvrent de plus en plus à des coopérations avec des chercheurs en Sciences de gestion, ce qui explique que, jusqu'à présent, peu de manuels traitaient de l'une des particularités du terrain, qui consiste à se dérober sans cesse aux observations des chercheurs. Le ministère de la recherche a mis en place depuis plus de quinze ans des bourses CIFRE [Note28](#), pour favoriser des thèses menées au plus près du terrain.

David (2000) [Note29](#), constate que les démarches de recherche se réclamant d'une approche de terrain sont de plus en plus nombreuses en sciences sociales et plus particulièrement en Sciences de gestion. Thiétart (1999) [Note30](#), dans son ouvrage reconnaît une légitimité aux recherches de terrain alors que la pensée dominante les jugeait, il y a quelques années encore, « anecdotiques », « qualitatives » et non « généralisables ».

Mais quel est l'intérêt d'une thèse de terrain si elle ne défend pas des idées en se nourrissant d'une forte implication dans une ou plusieurs organisations et en produisant des résultats nouveaux qui interpellent l'opinion autant qu'ils enrichissent le savoir théorique ? (Berry, 2000) [Note31](#). Il nous semble que la justification d'une recherche sur un terrain unique n'est pas de valider des concepts déjà connus, mais plutôt d'en proposer des nouveaux.

- un matériau expérimental de terrain

L'apport d'un matériau expérimental de terrain constitue deux sources d'apport pour les Sciences de gestion :

- l'une, sur les liens que peuvent tisser le chercheur et l'entreprise qui l'accueille.

Une collaboration fructueuse peut en découler par un rapprochement de discours parfois très éloignés. Un travail de rapprochement entre les intérêts théoriques et les problématiques opérationnelles doit être envisagé par le chercheur en Sciences de gestion, entre la formalisation de l'action pour ceux qui en ont besoin et la production de la pensée rendue accessible. Les chercheurs en gestion se distinguent par leur forte capacité à formuler des problèmes théoriques versus des problèmes pratiques, auxquels les praticiens sont confrontés (Wacheux, 1996) [Note32](#). Nos travaux peuvent être soumis à la rigueur scientifique et venir enrichir la base de données scientifiques nécessaire à notre compréhension de l'impact des outils de gestion des ressources humaines sur les performances socio-économiques des entreprises.

Cette démarche d'appropriation du discours scientifique permettra, sans doute, de rendre plus accessibles aux entreprises les travaux de recherche réalisés et ainsi plus crédibles les chercheurs en Sciences de gestion qui manquent actuellement d'un manque de reconnaissance de la part des praticiens.

- l'autre sur la rupture qu'introduit l'appréhension de l'objet de recherche avec une optique qui n'est pas toujours bien admise dans le monde académique et n'ayant pas a priori forcément valeur de connaissance scientifique.

En effet, quelle que soit la démarche ou l'âge du chercheur, la remise en cause d'idées établies ou la présentation de théories et de faits nouveaux entraînent toujours scepticisme et résistance de la part des tenants du dogme. Les faits qui choquent ou étonnent sont ceux auxquels ni l'air du temps ni les lectures n'avaient préparé. La difficulté réside dans la capacité du chercheur jeune ou vieux, quelle que soit sa méthode, à faire passer des idées et à convaincre. Son pouvoir de conviction prend ses racines dans la qualité de l'articulation des idées, au regard de faits irréfutables qui remettent en question les schémas établis (Berry 2000) Note 33.

Une telle démarche de terrain peut produire les idées les plus fécondes et permettre une remise en question des notions admises en littérature académique ou traverser les frontières disciplinaires.

- Un sujet d'actualité

Notre recherche est au cœur des préoccupations actuelles des recherches en Sciences de gestion. Nos travaux enrichissent les connaissances actuelles sur l'utilisation qui est faite de la compétence à travers son mode de gestion. Ils apportent nous l'espérons, un éclairage différent des systèmes de classification et de rémunération des compétences et les enjeux qu'ils représentent dans leurs capacités à faciliter la pérennisation d'actions transformatives. Ils proposent une solution innovante d'interdépendance du domaine des performances sociales de l'entreprise et de ses performances économiques.

### **0.2.4.2 Pour les entreprises**

Notre recherche est centrée sur la conception et l'utilisation d'un outil de gestion des ressources humaines qu'est le système de classification des compétences dans un contexte de changement primordial pour le devenir et la survie de l'entreprise étudiée. Pour les entreprises et les organisations dont les préoccupations sont centrées sur le court-terme, nos travaux démontrent que la réflexion est nécessaire et indispensable dans la conception, l'élaboration et la mise en œuvre des moyens devant servir une stratégie de changement. Cette réflexion doit anticiper le processus à venir en s'efforçant de proposer un outil simple et pertinent reconnu par les acteurs de l'entreprise.

Nos travaux interpellent aussi les entreprises sur leurs modes de fonctionnement, sur les apprentissages individuels et collectifs qui facilitent à la fois les actions de changement et leurs pérennisations et sur l'appropriation, par tous les acteurs, d'une instrumentation de gestion des ressources humaines renouvelée.

Pour les entreprises, ces travaux permettent de s'appuyer sur des analyses conduites avec une certaine rigueur scientifique en se rapprochant du discours des chercheurs en Sciences de gestion. Ils peuvent faciliter une collaboration constructive car nous savons qu'en gestion, le terrain n'est pas inerte et qu'il est difficile d'y être admis. Pour entrer sur le terrain, il est plus facile d'être demandé que demandeur, et quand on y est, les attentes dont nous sommes l'objet sont difficilement traduisibles en problématiques scientifiques. Il est difficile de s'en détacher pour défendre une thèse qui ait du relief, car cela peut déranger ceux qui vous ont accueilli.

Notre position de Directeur des ressources humaines au sein de l'entreprise et de chercheur-intervenant a nécessité de notre part une démarche très importante d'information et de communication auprès de tous les acteurs afin qu'ils comprennent les objectifs que nous poursuivions en accord avec la Direction générale et qu'ils s'approprient les outils de la démarche pour accompagner le processus de changement.

Cette dernière remarque nous amène à compléter le positionnement de notre recherche par l'approche méthodologique que nous avons choisie.

### 0.3 Le cadre méthodologique de notre recherche

En reprenant les propos de Francisco GOYA cité par Berry (2000)[Note34](#), nous pourrions dire que tout chercheur, lorsqu'il arrive sur le terrain, « c'est comme en parachute quand on a peu d'expérience: on contrôle mal l'endroit où l'on veut atterrir ». Cette image traduit bien les difficultés que va devoir surmonter le chercheur et l'accueil que les acteurs de terrain vont lui réserver. Ce ne fut pas notre cas car nous avions déjà une bonne connaissance du terrain et nous étions accepté par les acteurs de l'entreprise dans notre rôle de Directeur des ressources humaines. Cette acceptation est très importante quand on sait que, dans les organisations, les acteurs sont souvent allergiques aux observateurs externes.

Nos fonctions de Directeur des ressources humaines nous ont conduit à mener des actions de changement dans le cadre d'une stratégie d'entreprise en contact avec tous les acteurs de l'entreprise. Le recul nécessaire que nous devons avoir pour formaliser les résultats de nos travaux sous une forme scientifique nous a conduit à considérer que le succès d'une thèse de terrain n'est pas qu'une affaire de cognition mais aussi de relation, ce qui suppose que nous disposions d'une liberté suffisante par rapport aux canons méthodologiques pour pouvoir mener une thèse « dans le désordre ».

Notre démarche de recherche s'inscrit dans une approche de type recherche-intervention que nous avons signalée en introduction. Pour préciser et justifier notre approche méthodologique, nous rappellerons rapidement quels sont les éléments qui composent une démarche de recherche en Sciences de gestion, pour nous interroger ensuite sur ce qui différencie les méthodologies existantes. Cette analyse nous permettra d'identifier plus précisément les paramètres de la recherche-intervention qui constitue notre choix méthodologique.

L'objectif d'un projet de recherche est d'explorer, de décrire, de vérifier ou encore de maîtriser un phénomène (Evrard et al, 1993)[Note35](#). Ce projet nécessite l'utilisation d'outils et de techniques de recherche qu'il faut mettre en place d'une manière organisée et préétablie. Igalens et Roussel (1998)[Note36](#) citent Wallace (1983)[Note37](#) quand il considère que cette organisation relève de la méthode qui est une mise en forme de la démarche scientifique.

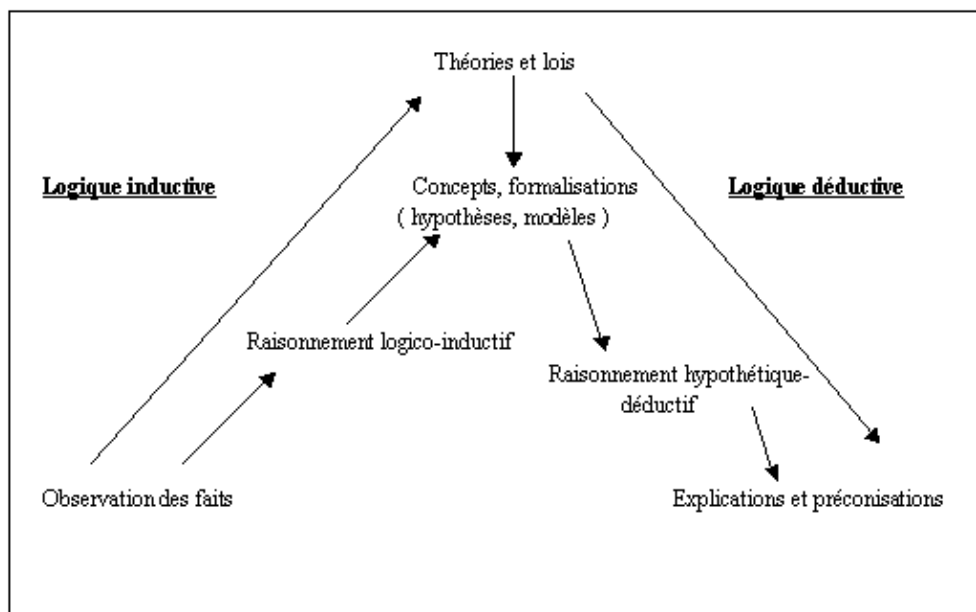
Pour cela, trois règles doivent être respectées :

- définir les principaux construits ;
- définir les principaux rapports entre les construits étudiés ;
- suggérer et orienter les futurs efforts de recherche de façon heuristique démontrant une certaine ambition dans la recherche (Igalens, Roussel, 98)[Note38](#).

La méthode de recherche choisie dans l'approche de l'objet d'étude s'accompagne d'un mode de raisonnement permettant de construire progressivement un corps de connaissance sur cet objet de nature scientifique. Il existe deux modes de raisonnement qui accompagnent la démarche de recherche choisie : la démarche hypothético-déductive et la démarche logico-inductive. La déduction est un processus de recherche qui débute avec des analyses théoriques, traduites dans des hypothèses testables, pour ensuite les vérifier sur le terrain, à partir d'un échantillon représentatif. L'induction présume que l'on découvre sur le terrain des régularités à partir de cas particuliers. Le chercheur induit de ses observations une formalisation théorique pour construire une classification raisonnée des objets par l'expérience (Wacheux, 96)[Note39](#). D'une manière générale, le raisonnement déductif va du général au particulier, alors que la démarche inductive traduit plus un effort pour progresser du particulier au général.

Nous pouvons schématiser les deux raisonnements de la façon suivante par la figure 0-4:

Figure 0- 4 : les raisonnements logico-inductif et hypothético-déductif



Par ailleurs, Thiétart (1999)[Note40](#), distingue quatre grandes étapes dans une recherche: la conception, la mise en œuvre, l'analyse et la diffusion des résultats. Or, les recherches de terrain ne se déroulent guère dans cet ordre : les lectures profitables se font rarement au début, les hypothèses défendues émergeant progressivement. La démarche y est inductive. (Berry 2000 )[Note41](#).

Toutes ces précisions développées nous permettent de clarifier notre cheminement. Notre pratique de Directeur des ressources humaines nous a amené progressivement à cerner les hypothèses qui devaient fonder les décisions d'actions pouvant répondre aux évolutions de l'entreprise où nous intervenions. Par la suite, ces hypothèses nous ont permis de mieux cerner notre objet d'étude en temps que chercheur. Notre démarche fut donc dans un premier temps logico-inductive. Nos itérations successives et permanentes entre le centre de recherche et le terrain, ont entraîné un raisonnement à la fois logico-inductif et hypothético-déductif.

Ce double mouvement de la pensée s'observe dans la démarche de recherche-intervention et plus précisément dans l'alternance des positions du chercheur que nous développerons à la sous-section 0.3.2.1. Nous allons aborder maintenant les principales méthodologies de recherche de terrain utilisées, avant de définir et positionner la recherche-intervention. Nous expliciterons ensuite notre choix méthodologique.

### 0.3.1 Les différentes APPROCHES de recherche en sciences de gestion

Nous approcherons les méthodologies de recherche dans le cadre général des Sciences de gestions pour aborder ensuite celles plus précises du management des ressources humaines.

#### 0.3.1.1 Les méthodologies de recherche dans le cadre général des Sciences de gestion

Il existe de nombreux travaux qui remettent en question la vision que l'on a de la science comme étant l'observation méthodique mais passive de l'action des gestionnaires. Il suffit de porter un regard sur les différentes méthodologies d'intervention qui ont été appliquées au cours du temps :

Grounded theory methodology (Glaser et Strauss, 1967), cooperative inquiry (Heron, 1971), action science (Argyris, Putmann, Smith, 85), recherche ingénierique en gestion (Chanal, Lesca, Martinet, 1997), recherche-action diagnostique (Koenig, 1997), méthodes de structuration des problèmes (Rosenhead, 1989),

sciences de l'aide à la décision (Roy, 1992), recherche-intervention en Sciences de gestion (Hatchuel, Molet, 1986) etc...pour n'en citer qu'une partie.

Toutes ces démarches ont en commun l'ambition de générer à la fois des connaissances pratiques utiles pour l'action et des connaissances théoriques plus générales. Le lien méthodologique entre connaissances théoriques et connaissances pratiques n'existe que s'il y a coopération entre le chercheur et l'organisation et si l'objectif est de produire une connaissance valide à la fois scientifiquement et pratiquement.

Nous pouvons retenir quatre principes communs aux démarches scientifiques d'intervention :

- principe n° 1 : l'objectif est de comprendre en profondeur le fonctionnement du système, de l'aider à définir des trajectoires possibles d'évolution, de l'aider à en choisir une, à la réaliser et en évaluer le résultat ;
- principe n° 2 : la production de connaissances se fait en interaction avec le terrain, le chercheur est inclus dans le dispositif de recherche ;
- principe n° 3 : le chercheur parcourt différents niveaux théoriques : le niveau théorique opératoire est celui des théories intermédiaires qui permet à la fois un dialogue avec le terrain et un dialogue avec les théories générales ;
- principe n° 4 : l'intervention sur la réalité justifie son caractère normatif par référence à des principes scientifiques (recherche de la vérité) et démocratiques (égal respect des acteurs) (David, 2000)Note42.

Ces principes se retrouvent parmi les démarches d'intervention, dont quatre parmi les plus importantes, que nous allons comparer :

- l'action research (Lewin, 1951);
- l'action science (Argyris, Putnam, Smith, 1985);
- la science de l'aide à la décision (Roy 1992) ;
- la recherche intervention (Hatchuel, Molet 1986, Hatchuel, 1994).

#### 1. « l'action research »

Cinq principes fondent « l'action research » :

- elle implique des expériences de changement sur des problèmes réels au sein des systèmes sociaux. L'un des objectifs est d'apporter une assistance aux acteurs ;
- elle suppose des cycles itératifs d'identification du problème, de planification, d'action et d'évaluation ;
- le changement envisagé implique une rééducation dans les façons de penser et d'agir (normes et valeurs exprimées dans l'action) ;
- elle interroge le statu quo à partir d'une perspective démocratique, participatif avec les acteurs de l'organisation. Il faut donner aux acteurs les moyens de préparer collectivement le changement ;
- elle contribue simultanément aux connaissances fondamentales en sciences sociales et à l'action en société dans la vie quotidienne.

1. l'Action science est une démarche scientifique « militante » : le chercheur adopte des positions d'autonomie, de participation et de réflexion critique pour l'action. La production de connaissances est au service de l'action et part du terrain. Ces connaissances sont contextuelles et non déduites de théories normatives générales. L'action science utilise des construits théoriques et met en avant l'accent sur les significations et la logique de l'action plus que sur les régularités qui se dégagent des événements contingents. Les normes de validation sont établies « chemin faisant » par un apprentissage en double boucle. L'action science cherche à engager les acteurs dans une auto

réflexion publique dans l'intention de transformer leur monde.

La démarche suivante rompt avec les approches qui travaillent sur des formulations de problèmes à un seul critère et à ne pas confondre avec l'idée de « science de la décision » qui est plus normative.

1. La science de l'aide à la décision utilise des modèles formalisés multicritères différents des modèles de la démarche classique qui n'utilise qu'un seul critère. Les modèles organisationnels proposés sont associés à l'aide à la décision. La démarche est ouverte sur une exploration collective de l'existant et de ses transformations possibles. L'ancrage démocratique met en jeu une négociation coopérative où le groupe est consulté pour la mise en œuvre du modèle. La production de connaissances est utile à l'action où les acteurs sont mieux informés et plus conscients des pièges de la connaissance. (David,2000)DAVID A., « Le terrain est-il modélisable ? Faisons le point sur...les méthodes de recherche en management », Article au congrès ASAC-IFSAM, 2000, Montréal, 19 p. op. cit..

Cette rapide analyse de ces trois types d'intervention montre un effort de compréhension, de la part du chercheur, du système qu'il étudie, avec une volonté d'aider les acteurs du système par un apport de connaissances sur le système. Ces types d'intervention se traduisent au minimum par une observation de ce qui se passe sur le terrain, et peuvent faciliter la conception et à la mise en œuvre de changements concrets au sein des organisations étudiées.

Nous notons cependant l'absence d'une interaction entre le chercheur et les acteurs et d'une volonté résolument transformative du mode de fonctionnement du système à partir de cette interaction. Nous trouvons cette dimension dans la recherche-intervention que nous développerons dans la section 0.3.2.

### **0.3.1.2 Les méthodologies de recherche dans le cadre de la gestion des ressources humaines**

Nos travaux s'inscrivent dans le courant des recherches en Sciences de gestion qui elles-mêmes appartiennent au champ plus vaste des sciences sociales. La gestion des ressources humaines appartient à ce domaine. Nous aborderons successivement les spécificités propres aux méthodes de recherche en gestion des ressources humaines dans leurs objectifs et leurs approches.

L'observation sociale scientifique repose sur deux fondements méthodologiques :

- la prise en compte systématique d'une base de données empiriques constituées d'évènements de la vie quotidienne,
- la compréhension progressive des lois de la « perception sociale ». L'objectif n'est pas de décrire mais de comprendre.

La recherche en gestion des ressources humaines fait appel à d'autres disciplines scientifiques tant du point de vue conceptuel et théorique que méthodologique. Sur le plan méthodologique, la gestion des ressources humaines emprunte, principalement à trois disciplines voisines que sont la sociologie, la psychologie et le marketing. En effet, toutes trois étudient les attitudes et les comportements humains.

Les objectifs d'une recherche en gestion des ressources humaines sont variés et tentent tout à la fois :

- de résoudre un problème qui se pose à un Directeur des ressources humaines concernant la gestion des ressources humaines ;
- de tester une théorie de psychologie appliquée, de sociologie des organisations ou d'un autre champ ;
- d'élargir des résultats de recherches antérieures ;
- de faire la revue de littérature, état de l'art, méta-analyse ;
- de créer un instrument de gestion des ressources humaines.



Suivant la nature de son objet de recherche et des moyens dont il dispose, le chercheur va utiliser une des différentes approches de recherche utilisées fréquemment en gestion des ressources humaines qui sont l'expérimentation, l'expérience de laboratoire, l'expérience sur le terrain, l'expérience à partir de simulation et la quasi-expérimentation.

Les recherches qui relèvent de l'expérimentation se caractérisent pour l'essentiel par l'étude de liaisons causales entre variables. Les forces et les faiblesses de l'expérience de terrain sont à peu près symétriques de l'expérience de laboratoire, la différence principale vient du statut des participants. Dans un cas, le chercheur mène ses travaux en dehors de son champ d'étude, dans l'autre, il est inclus.

Comme nous le développerons dans les chapitres I et II, nos travaux sont issus de l'expérience de terrain pour tenter de résoudre un problème de gestion des ressources humaines qui se pose à nous en tant que Directeur des ressources humaines dans notre milieu de travail. Ils sont aussi une expérimentation car la solution retenue, dans ce cas là, est la révision d'un instrument de cette gestion des ressources humaines dont nous connaissons les composantes et les liens avec notre problématique. Ils mettent en relation des variables connues que sont les compétences, les rémunérations, les performances et leurs influences sur le potentiel humain, l'organisation du travail et leurs effets sur les comportements.

Igalens J. et Roussel P. (1998)Note44, notent que, dans les expériences de terrain, la validité interne est faible, en particulier en ce qui concerne le contrôle des variables indépendantes, et la validité externe est davantage assurée. Ils citent l'expérience de l'effet « Hawthorne » où d'autres études n'ont pu reproduire l'effet malgré le contrôle de trois variables majeures. Nous ne pensons pas que la validité interne de nos travaux soit faible. En effet la mise en œuvre d'un système de classification basé sur les compétences a fait l'objet de concertations préalables avec les acteurs de l'entreprise pour s'assurer de la pertinence des variables mise en jeu. La validité externe de nos travaux ne peut être vérifiée puisqu'elle correspond aux limites de ceux-ci dans le champ de l'entreprise où nous sommes intervenus.

De plus nous avons pu concilier les contraintes de l'expérimentation, qui prend du temps, et celles du terrain dans le champ des ressources humaines. La résolution du problème qui s'est posé à nous s'est étalée sur une période de cinq ans, sans avoir à prendre en compte l'exigence de rapidité de la recherche d'une solution, ce qui est toujours un frein pour un responsable qui veut rapidement résoudre le problème qui se pose à lui.

En nous appuyant sur la typologie des chercheurs proposée par Eilon (1974)Note45, qui s'applique bien à la gestion des ressources humaines : le chroniqueur, le dialecticien, le déchiffreur d'énigmes, l'empiriste, le classificateur, l'iconoclaste et l'agent de changement, nous clarifions notre positionnement de chercheur au sein de l'entreprise comme étant celui d'un **agent de changement** qui aide et cherche à influencer les acteurs. Il nous renseigne sur les relations interactives et transformatives que nous entretenons avec les acteurs de l'entreprise du fait de notre statut de Directeur des ressources humaines, et que nous retrouvons comme éléments essentiels dans la recherche-intervention.

Concernant l'agent de changement, Igalens et Roussel (1998)Note46, soulignent que deux questions se posent à son sujet :

- l'une éthique : de quel droit peut-on intervenir et transformer un système ?
- l'autre méthodologique : peut-on s'incorporer dans un système et l'analyser en même temps pour en tirer de la connaissance scientifique?

Nous pensons pouvoir répondre que notre statut de Direction des ressources humaines nous autorisait à intervenir sur les outils de gestion des ressources humaines remis en cause suite à la demande formulée par la Direction Générale. De plus les mouvements alternatifs que nous avons effectués entre l'entreprise et le centre de recherche nous ont permis de prendre le recul par rapport à nos observations et construire progressivement un corps de connaissances scientifiques. Nous y reviendrons à la section 0.3.3. de cette partie. Notre

positionnement d'agent de changement ainsi défini nous amène à parler dès à présent de la méthodologie de recherche-intervention.

Nous verrons d'abord ses particularités pour l'aborder ensuite sous l'angle socio-économique.

### 0.3.2 La recherche – intervention

La recherche intervention peut être considérée comme une méthodologie générale et comme une démarche générale de recherche. Elle reprend en les généralisant les principes qui fondent les autres approches que nous avons vues.

L'hypothèse centrale défendue par David (2000)[Note47](#), est que la recherche-intervention constitue un cadre général dans lequel peuvent s'inscrire de nombreuses pratiques en Sciences de gestion. Elle peut constituer un paradigme fédérateur pour les Sciences de gestion.

La recherche-intervention est un processus d'apprentissage à partir de la modélisation rationnelle. Le chercheur tient une position normative et la démarche d'apprentissage est le fruit d'une dynamique de la construction collective de l'innovation gestionnaire. Le processus d'apprentissage se matérialise par la production de nouvelles connaissances et par la construction de nouvelles figures d'acteurs.

Nous pouvons retenir cinq principes méthodologiques de la recherche-intervention :

- le principe de **rationalité accrue** qui doit favoriser une meilleure adéquation entre la connaissance des faits et les rapports qu'ils rendent possibles entre les hommes. Il faut penser la mise en comptabilité des relations et des savoirs nouveaux ;
- le principe d'**inachèvement** qui indique qu'il est impossible de spécifier à l'avance le chemin et les résultats d'une recherche-intervention ;
- le principe de **scientificité** qui réclame une attitude critique par rapport aux faits et correspond à l'idéal de vérité ;
- le principe d'**isonomie** répond à l'idéal de démocratie et est un effort de compréhension qui doit s'appliquer également à tous les acteurs concernés ;
- le principe des **deux niveaux d'interaction** suppose à la fois un dispositif d'intervention et une démarche de connaissance.

L'aspect interactionniste et interventionniste à vocation transformative de notre pratique de Directeur des ressources humaines nous a amené naturellement vers une approche de type recherche-intervention dont nous proposons de préciser les concepts dans une perspective socio-économique.

#### 0.3.2.1 Le concept et la définition de la méthodologie de recherche-intervention dans une perspective socio-économique.

La méthode de recherche-intervention pratiquée au sein de l'ISEOR est une méthode de recherche qui combine à la fois « *recherche fondamentale et recherche appliquée sur l'élaboration et la validation d'hypothèses de connaissances à partir de l'observation et de données de terrain, c'est-à-dire d'entreprises et d'organisations vivantes qui constituent le champ et l'objet de la recherche en Sciences de gestion.* ». « *Le chercheur dit « intervenant-chercheur », a pour objectif de mieux connaître et de mieux comprendre les phénomènes observés « par et pour l'action.* »(Savall et Zardet, 1995)[Note48](#). Il se trouve dans une perspective résolument transformative de l'objet de recherche.

L'une des hypothèses fondamentales dans la méthode de recherche-intervention est l'interaction entre le chercheur et son terrain appelé **principe d'interactivité cognitive**. Les itérations successives bouclées

constituent une technique fondamentale que pratique l'ISEOR dans un souci d'accroître la valeur de signifiante des informations traitées dans le travail scientifique.

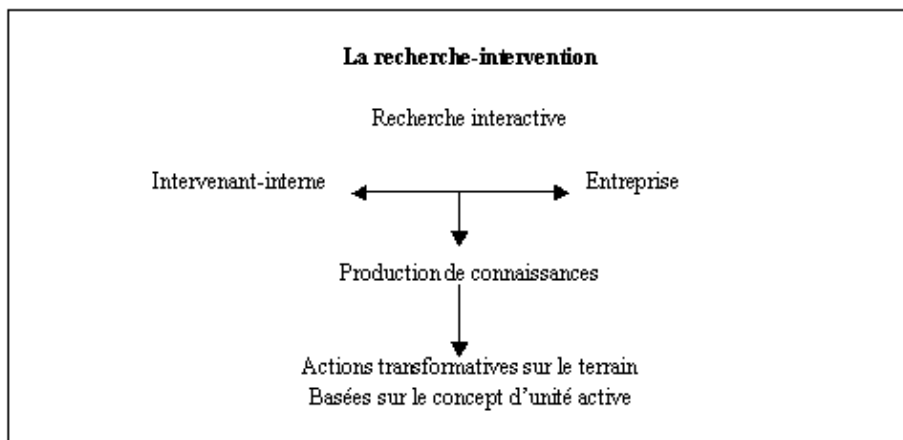
Les acteurs dans l'entreprise jouent alternativement ou simultanément plusieurs rôles dans leur relation avec les intervenants-chercheurs, ils sont co-producteurs des connaissances, apporteurs d'informations sur les faits et d'opinions sur les règles, co-évaluateurs de la recherche et de ses effets en tant que partenaires, consommateurs des connaissances en tant qu'utilisateurs finals.

Dans la recherche-intervention, le chercheur est à la fois partenaire dans l'action et co-producteur de connaissances avec les acteurs de l'entreprise.

La recherche-intervention se différencie de la recherche-expérimentation en ce sens qu'elle ne pose pas d'hypothèses explicites au début de la recherche et qu'elle réfute la validité et l'intérêt des expérimentations de « laboratoire ». Elle se différencie aussi par la volonté du chercheur de transformer l'objet étudié afin de mieux le connaître et d'exprimer des connaissances structurées sous forme de règles (Savall et Zardet, 1995)Note49.

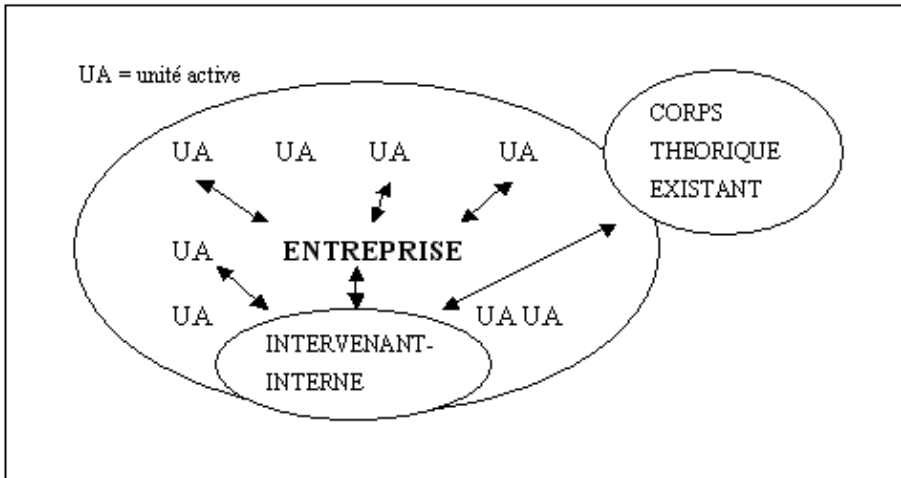
La figure 0-5 visualise le **principe d'interactivité cognitive** et la figure 0-6 nous montre les mouvements des différents acteurs, et plus particulièrement ceux du chercheur, dans l'élaboration des connaissances.

Figure 0-5 : le principe d'interactivité cognitive



Le principe d'interactivité cognitive permet de construire un corps de connaissances grâce aux échanges permanents entre les acteurs de l'entreprise, le chercheur-intervenant et le centre de recherche.

Figure 0-6 : les mouvements alternatifs du chercheur



Le concept d'unité active emprunté à Perroux (1972)[Note50](#), sera développé au chapitre V concernant la définition de la compétence dans une optique socio-économique. Retenons d'ores et déjà que dans ces mouvements alternatifs entre l'entreprise et le chercheur, il existe des relations d'influence entre les différents acteurs de l'entreprise et entre l'entreprise et le chercheur, qui modifient en permanence les interprétations données sur une problématique commune.

Nous développons dans la sous-section suivante un apport particulier de la méthodologie de recherche-intervention déterminant dans la qualité des observations et des données de terrain auxquels le chercheur est confronté. Son positionnement sous-entend les modalités suivant lesquelles il va être accueilli dans l'entreprise qu'il veut étudier. Nous nous appuyons sur cette analyse pour justifier notre choix méthodologique.

### 0.3.2.2 L'apport de la méthodologie de recherche-intervention

La recherche-intervention ayant une vocation transformative est très différente d'une recherche conduite par « observation participante » qui consiste à réaliser des observations en participant à certaines activités de l'entreprise, parfois à l'insu des acteurs. Cette dernière méthode est très utilisée en sociologie des organisations et en sociologie du travail.

Le choix de la position et des outils du chercheur est particulièrement discriminant voire déterminant dans une recherche-intervention. Si la production de connaissances scientifiques s'opère par la collecte interprétée de faits, d'informations, de signaux, il est indispensable que le chercheur choisisse un champ d'observation et une position qui lui permettent de voir ce qu'il souhaite voir et de rechercher une adéquation satisfaisante entre le champ d'observation et l'objet d'étude.

Le chercheur stratège recherche une ou des positions pour observer ce qu'il désire observer. Suivant sa position, en prenant l'exemple de la montagne, il aura trois représentations différentes suivant qu'il se situe sur chaque versant ou au sommet. Le choix de la position du chercheur résulte en fait de mouvements de positions pour générer un champ dynamique producteur de signaux et d'informations, qui lui permettront de construire une série de représentations de la réalité puis une nouvelle représentation qui découlera de la confrontation en synergie des premières (Savall et Zardet, 1995)[Note51](#).

L'observation du comportement des acteurs, par des recherches-interventions, nécessite de négocier avec les acteurs de l'entreprise la ou les positions de l'intervenant chercheur au sein de l'entreprise. Cette négociation préalable doit permettre d'avoir accès aux informations pertinentes, condition impérative pour effectuer une recherche d'intention scientifique ayant un niveau de qualité et de fiabilité suffisant. Après la signature d'une

convention, s'il s'avère que certaines conditions ne sont plus accessibles et négociables, le chercheur-intervenant se trouve alors « piégé » dans sa démarche : il subit un biais méthodologique et théorique provoqué par le périmètre étrié de son panier d'informateurs. Le choix du panier « d'informateurs » est un facteur-clé pour la qualité des informations obtenues et partant pour la qualité de la représentation de la réalité

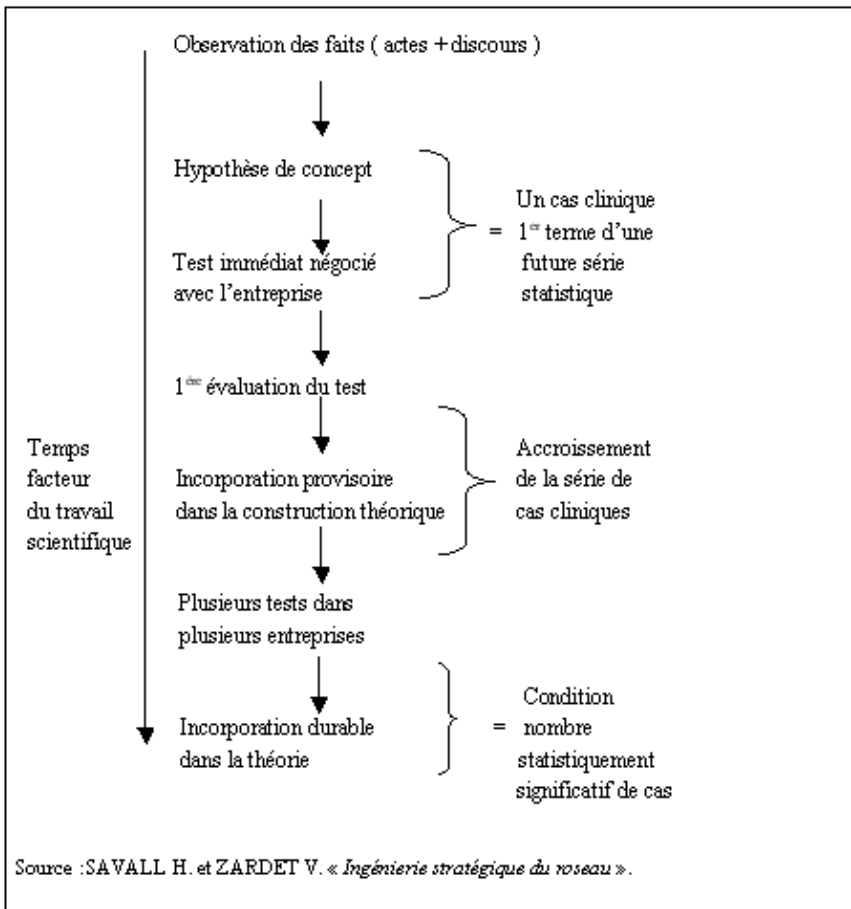
Ainsi, dans une problématique touchant à la politique des ressources humaines, le fait de concentrer les informations sur le Directeur des ressources humaines, ses collaborateurs ou le Directeur Général aboutit à une représentation centrée sur les objectifs et le contenu de la politique affichée des ressources humaines ou de la stratégie d'entreprise. A contrario, le fait d'élargir le panier « d'informateurs » à des cadres opérationnels permet de se faire une représentation de la réalité par les comportements observables dans l'entreprise. Cette représentation enrichie met en évidence, non seulement la politique des ressources humaines ou la stratégie telle qu'elle est perçue, comprise et acceptée par les acteurs qui la mettent en œuvre, mais aussi les écarts entre les objectifs affichés et les objectifs atteints Note 52.

L'alternance, enfin, entre les positions d'immersion dans l'entreprise et la « distanciation » est indispensable pour le chercheur-intervenant afin d'élaborer une représentation conceptuelle de sa problématique. L'hypothèse de concept peut-être formulée sur les lieux mêmes de la recherche-intervention, le test est alors négocié en temps réel pour faire une première validation de sa pertinence

L'incorporation provisoire puis durable de la modélisation se fait lors des phases de distanciation critique, les tests s'effectuant lors des phases d'immersion.

La figure 0-7, de la page suivante, résume la chronologie productrice de concepts qui sont expérimentés de façon quasi-concomitante à leur émergence.

Figure 0-7 : le processus de création et de validation des concepts



Source : SAVALL H. et ZARDET V. « Ingénierie stratégique du roseau ».

Nous allons maintenant exposer les raisons qui nous ont conduit à retenir la démarche de recherche-intervention dans le cadre de nos travaux.

### 0.3.3 Notre approche choisie en tant que chercheur

La recherche-intervention nous semble être la méthodologie la plus appropriée à l'étude de notre objet. Celui-ci est l'analyse et la révision d'un système de classification des emplois et d'un système de rémunération connus et utilisés jusque là dans une logique de postes. Le renouvellement des deux outils intervient dans le cadre du passage d'une logique de postes à une logique de compétences.

Ce choix est fondé sur plusieurs éléments :

- nous n'avons aucune hypothèse de départ ;
- notre recherche-intervention s'appuie sur l'élaboration et la validation d'hypothèses de connaissances à partir de l'observation et de données dites de terrain ;
- l'élément le plus important est lié à notre statut de Directeur des ressources humaines au sein de l'entreprise étudiée. Comme nous l'avons précisé ci-dessus, ce statut nous permet d'avoir un positionnement naturel dans cette fonction intégrée qui définit, en accord avec la Direction générale, les objectifs et le contenu de la politique sociale et connaît la stratégie globale de l'entreprise. Mais cette position nous permet également d'interroger tous les acteurs de l'entreprise sur la perception de la politique sociale mise en place et de se faire une idée de la façon dont celle-ci est vécue, comprise et acceptée. Nous pouvons ainsi ajuster nos objectifs en fonction des attentes des salariés.

Ce positionnement évite le biais méthodologique induit par un « panier d'informateurs » réduit et augmente la qualité des informations obtenues. La représentation de la réalité n'en est que mieux saisie ;

- un autre élément à prendre en compte est notre rôle d'agent de changement dans la mesure où nous sommes en capacité d'aider les acteurs dans l'atteinte des objectifs poursuivis par l'entreprise tout en les amenant à accepter les actions transformatives décidées.

Cet aspect laisse entrevoir la nature des relations que nous entretenons avec les acteurs de l'entreprise où chacun est :

- co-producteur de connaissances, source d'informations sur les faits et les perceptions ;
- co-évaluateur des actions transformatives réalisées et de leurs effets ;
- utilisateur des connaissances et des résultats obtenus.

Dans un premier temps, notre démarche fut inductive dans la mesure où notre objet d'étude a émergé et s'est construit au fur et à mesure que notre compréhension des phénomènes observés grandissait. Comme le souligne Thiétart (1999)[Note53](#), dans une démarche inductive, l'objet de recherche et la problématique du chercheur vont émerger « *à mesure que sa sensibilité et sa compréhension du contexte se précisent* ».

Notre recherche-intervention s'appuie tout à la fois sur une forte implication de notre part dans l'entreprise et sur notre positionnement de nature à influencer les actions transformatives sur le terrain. Cette méthodologie nous a permis enfin de prendre le recul suffisant par rapport à notre pratique par un mouvement de va et vient entre le terrain et le centre de recherche en gestion et faciliter notre travail d'analyse des données sous une forme scientifique.

La méthode de recherche-intervention est le cadre méthodologique dans lequel nous avons conduit nos travaux. Ceux-ci se sont déroulés sur une période de cinq ans au terme desquels nous avons obtenu un certain nombre de résultats que nous exposons dans les chapitres I et II. Nous avons pris en compte la dimension temporelle dans notre recherche. Durant ces cinq années, l'entreprise dans laquelle nous étions intégré a vécu dans un contexte où l'environnement externe et interne, le comportement des acteurs de l'entreprise et l'objet de notre recherche, ici la grille de classification des emplois et le système de rémunération, ont évolué en interaction permanente.

Pour compléter notre analyse et notre interprétation des résultats de notre recherche, que nous exposons dans le chapitre VII, nous avons privilégié pour cela l'approche contextualiste. Celle-ci intègre cette dimension temporelle comme facteur d'explication de phénomènes évolutifs, Cette approche, développée par Pettigrew (1985)[Note54](#), et reprise par Pichault et al. (1998)[Note55](#), « *permet d'appréhender les phénomènes organisationnels en tenant compte des éléments du contexte dans le temps et la durée et qui combinés à des événements (les changements) contribuent à forger des pratiques organisationnelles et à les faire se maintenir et évoluer* ».

L'approche contextualiste est une démarche heuristique qui vise à expliquer les mécanismes et les processus au travers desquels le changement, c'est à dire, pour ce qui nous concerne, le passage d'une logique de poste à une logique de compétence, affecte l'objet d'étude. C'est un modèle explicatif (Defelix, 1999)[Note56](#).

L'approche contextualiste est particulièrement bien adaptée aux analyses de cas qui présentent les spécificités de cas unique, expliquant des phénomènes contextuels et contingents qui s'inscrivent dans le temps et sur lesquels les méthodes d'approche traditionnelle ont peu d'emprise.

Nous allons maintenant exposer le processus de construction de notre recherche.

## 0.4 Le processus de construction de notre thèse

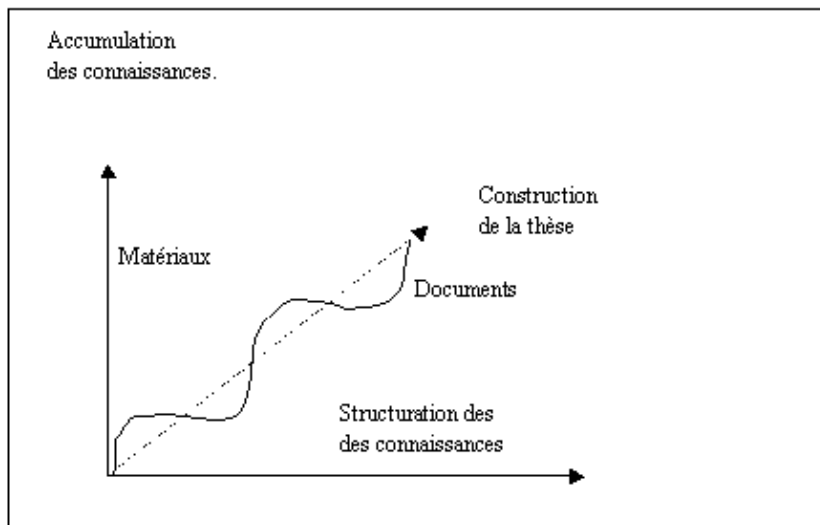
Dans le cadre collectif du centre de recherche, nous bénéficions d'une méthodologie structurée en lien avec les principes méthodologiques de la recherche-intervention. Nous allons présenter le processus de construction de notre thèse à travers un outil indispensable qu'est le tableau de bord de pilotage de la thèse.

Le principe d'interactivité cognitive, que nous avons développé dans la sous-section 0.3.2.1., basé sur un va-et-vient entre une phase d'immersion et une phase de distanciation, s'applique aussi dans le processus de construction d'une thèse. Par ce processus, la réalisation de la thèse se fait par l'accumulation de matériaux expérimentaux et bibliographiques et par une structuration de ces matériaux qui sont représentés dans la figure 0-8. Ceux-ci vont venir alimenter les différents documents structurant progressivement la thèse.

Le processus de structuration a deux finalités :

- l'une est de capitaliser et structurer les matériaux du chercheur pour pouvoir les exploiter. Cette phase évite une perte de temps et de déviance du sujet ;
- l'autre consiste à respecter un ordre chronologique afin de ne pas oublier certaines étapes de construction des connaissances et obtenir un plan suffisamment détaillé des idées-clés et une rédaction facilitée.

Figure 0-8 : le processus de construction de la thèse



La structuration des connaissances doit s'accompagner d'un processus de structuration de la pensée. Pour cela, le chercheur se dote d'un tableau de bord de pilotage. Celui-ci répond à un triple besoin de: capitalisation et de structuration des matériaux, de formalisation de la dynamique conceptuelle et de communication interpersonnelle avec d'autres doctorants, docteurs et plus particulièrement avec son directeur de thèse.

La construction de notre recherche s'est faite d'abord à partir de l'analyse des données recueillies au cours de notre intervention, en vue d'accompagner le passage d'une logique de poste à une logique de compétence induit par le redéploiement d'une stratégie sociale. La remise en cause de l'instrumentation de gestion des ressources humaines et les interrogations évoqués ci-dessus, sur notre pratique de Directeur des ressources humaines, sont venus compléter cette construction tout en s'appuyant sur les travaux et résultats de la recherche en management des ressources humaines.





Le 10<sup>ème</sup> congrès de l'AGRH à Lyon en septembre 1999 a été l'occasion de faire le point sur nos travaux en présentant une communication portant sur : « Autonomie des salariés et contrôle de l'activité en milieu industriel ». Le 11<sup>ème</sup> congrès de l'AGRH à Paris en novembre 2000 sur : « Que doit-on rémunérer aujourd'hui ? L'emploi ou les compétences » avait le même objectif. Ces deux communications nous ont permis de collecter des remarques critiques constructives des différents chercheurs que nous avons rencontrés.

L'ensemble de notre recherche porte sur l'analyse d'un cas d'expérimentation et sa confrontation aux résultats de la recherche en Sciences de gestion et plus précisément dans le domaine des ressources humaines.

Notre thèse est structurée de la façon suivante :

La première partie porte sur l'expérimentation que nous avons menée pendant cinq ans dans une entreprise métallurgique du secteur forge. Elle est consacrée à l'analyse d'un cas pratique. Nous développerons chronologiquement les actions qui ont été menées dans l'entreprise, champ de notre intervention, (chapitre 1) depuis la décision stratégique de repenser la mobilisation des ressources humaines de l'entreprise jusqu'à la proposition et la mise en place d'un modèle de grille de classification des compétences au sein d'un secteur de l'entreprise et les questions qui ont émergé concernant les pratiques de gestion des ressources humaines (chapitre 2).

La deuxième partie est axée sur une recherche de données théoriques sur le management des ressources humaines (Chapitre 3) dans un souci de compréhension des pratiques de gestion des ressources humaines et sur les pratiques dominantes actuelles des systèmes de classification et de rémunération des ressources humaines (chapitre 4).

La troisième partie montrera l'émergence de la logique compétence (Chapitre 5), son impact sur les pratiques, les outils de gestion des ressources humaines et l'opportunité pour la fonction « Ressources Humaines » de devenir une composante stratégique dans les décisions d'une Direction Générale (Chapitre 6). Le chapitre 7 analyse et complète les résultats que nous avons obtenus par la prise en compte de la dimension temporelle dans le processus de changement qui s'est amorcé dans l'entreprise où nous sommes intervenus.

Nous concluons sur les limites de notre recherche et les perspectives qu'elle ouvre.

## **PREMIERE PARTIE. LE PASSAGE D'UNE LOGIQUE DE POSTES A UNE LOGIQUE DE COMPETENCES : L'INGENIERIE DU CHANGEMENT DANS UNE ENTREPRISE METALLURGIQUE**

Nous avons précisé dans notre introduction que la Direction des ressources humaines de l'entreprise où nous exerçons a été sollicitée afin de conduire des actions de formation auprès du personnel. Ces actions s'inscrivaient dans une stratégie globale de changement voulue et décidée par la direction face aux menaces de son environnement externe.

A la suite de la conception, de l'élaboration et de la mise en œuvre de ces actions, nous avons été confrontés à la remise en cause des outils de gestion des ressources humaines et à leur renouvellement dans le cadre du passage d'une logique de postes à une logique de compétences. Ce renouvellement nous a amené plus particulièrement à reconsidérer les systèmes de classification et de rémunération des compétences des salariés. C'est l'ensemble de ces actions et leurs incidences sur le mode de fonctionnement organisationnel de l'entreprise que nous allons présenter maintenant.

**Le premier chapitre** sera consacré à la présentation de l'entreprise dans la section 1. Dans la section 2, nous aborderons le virage stratégique pris par la société, en 1993, face à la concurrence internationale pour rester compétitive. Les orientations de nature sociale, se sont traduites par l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan de formation dit « Elévation des compétences » qui a concerné soixante quinze salariés de l'entreprise.

**PREMIERE PARTIE. LE PASSAGE D'UNE LOGIQUE DE POSTES A UNE LOGIQUE DE COMPETENCES : L'**

Nous analyserons, ensuite, les transformations que cette formation a induites sur les logiques de postes existantes dans la société et sur les pratiques managériales. Cette formation s'est accompagnée d'une formation destinée à l'encadrement de proximité (les agents de maîtrise et les régleurs) afin de piloter l'évolution des compétences des ouvriers et s'est traduite par l'implantation d'une démarche de type socio-économique.

**Le deuxième chapitre** abordera l'instrumentation, la mise en œuvre des compétences et le pilotage du changement avec l'utilisation des outils de la démarche socio-économique. Nous ferons part des résultats obtenus, après la formation « Elévation des compétences » et l'implantation des outils de pilotage de la démarche socio-économique, au niveau de l'entreprise et au niveau de l'atelier où nous sommes intervenus. Nous verrons, également que la remise en cause des outils traditionnels de gestion des ressources humaines nous ont interpellés sur notre rôle de Directeur des ressources humaines dans l'accompagnement d'un processus de changement et notre position dans le cadre d'une stratégie globale.

## **Chapitre 1. LE CADRE EXPERIMENTAL**

L'objectif de ce chapitre est de présenter l'entreprise, son histoire, son appartenance à un groupe français de la métallurgie, le contexte économique dans lequel elle a évolué, les transformations technologiques qui ont jalonné son existence, son organisation dans ses structures et les hommes et femmes qui la composent (section 1). Dans la section 2, nous développerons le contenu de la formation « Elévation des compétences » qui se rapproche fortement d'une opération de requalification et se fonde sur les principes de ce que nous pouvons appeler la « pédagogie du dysfonctionnement ». Puis, nous analyserons, dans une dynamique de changement, les transformations que cette formation a induites sur les logiques de postes existantes dans la société et sur les pratiques managériales. Cette formation s'est accompagnée de l'implantation d'une démarche de type socio-économique que nous aborderons.

### **1.1 Présentation générale de l'entreprise**

Le terrain d'expérimentation sur lequel nous avons réalisé notre recherche, était le lieu de notre pratique de gestion des ressources humaines. Cela nous a permis de suivre les évolutions individuelles, collectives et organisationnelles engendrées par le changement à partir de 1995, date à partir de laquelle une stratégie globale d'entreprise à la fois industrielle, technique et sociale s'est mise en place. Les données chiffrées que nous présentons sont celles de la période correspondant à notre intervention dans le cadre des nouvelles orientations stratégiques de la société, c'est-à-dire de 1995 à 2000. Par souci de clarté, nous intitulerons la société, siège de notre intervention, **X** et le groupe auquel elle appartient, **Y**.

Avant de présenter la société **X** de manière détaillée, nous proposons de la situer dans le groupe **Y**.

La société **X** a fait l'objet d'un rachat en 1988 par le groupe **Y** lors du départ de son Président directeur général. Celui-ci considérait alors que la société **X** ne pourrait pas affronter la concurrence vive qui commençait à poindre sur le plan international. Le groupe **Y** est un groupe industriel métallurgique du secteur forge, comprenant quatre sociétés toutes situées sur le territoire français. C'est le premier groupe forgeron sur le plan français avec un seul concurrent, et il se situe dans les cinq premiers au plan européen derrière les Allemands et les Italiens. Son exportation (USA, Pays de l'Est et Asie) se fait de manière indirecte par le biais de sociétés européennes (Caterpillar). Il n'existe pas de relations concurrentielles entre les sociétés du groupe du fait des activités différenciées et complémentaires de chaque société.

Le groupe **Y** a défini une politique commune aux quatre sociétés, conscient de sa position sur le plan national et international, dans les domaines qui conditionnent la vie et l'avenir des entreprises qui le composent.

« Une bonne réputation s’acquiert par le temps et par la façon de se comporter au quotidien et à la faveur des circonstances vécues » (Déclaration du PDG du groupe en janvier 1995)

L’existence et l’avenir de chaque société du groupe reposent essentiellement sur la façon dont elles sont aujourd’hui capables et demain encore plus, d’assurer à leurs clients des produits de qualité. Ces produits doivent répondre aux exigences de la qualité totale, à savoir, des prix compétitifs, une qualité constante, le respect des délais.

Le groupe a énoncé les règles et les valeurs suivantes devant s’intégrer dans la stratégie et la gestion des sociétés du groupe :

- il insiste sur la **déontologie et l’image de marque**: le respect d’autrui, l’honnêteté, le respect de la parole donnée ;
- les **économies** doivent être recherchées dans ses objectifs : la satisfaction du client, les **prix** et les **délais**, la **rentabilité financière** correcte en optimisant le fonctionnement des équipements, faire preuve d’innovation dans l’amélioration constante des produits ;
- les **relations humaines** internes sont prises en compte : rémunérer le personnel en fonction de ses mérites et de ses capacités, y compris sa propre **contribution** au progrès accompli par des actions personnelles, localisées ou globales. Ce qui sous-entend une rémunération basée sur les **compétences** avec ou non un accompagnement par un intéressement incitatif, un développement de l’information auprès du personnel en combattant les attitudes de blocage liées à la rétention du savoir, une formation du personnel en fonction de ses aptitudes et en donnant les moyens à chacun de progresser lorsqu’il est volontaire ;
- les **relations extérieures** ne sont pas oubliées : il faut mettre en pratique les mêmes principes auprès de ses autres partenaires ;
- l’amélioration de la **qualité** est primordiale, c’est-à-dire, respecter le plan d’amélioration de la qualité (PAQ)Note58. en fixant les critères d’amélioration.

Cette note écrite par la direction du groupe Y a été adressée à toutes les sociétés du groupe sur « l’énoncé des règles et des valeurs devant s’intégrer dans la stratégie et la gestion des sociétés du groupe » le 2 juin 1994Note59.

La direction du groupe a par ailleurs, en date du 13 juin 1994, émis une déclaration où elle précise les objectifs au sein du groupe en matière de qualité et dans laquelle elle exige des sociétés du groupe d’être et de rester les meilleurs dans les spécialités qui les caractérisent Note60.

### 1.1.1 L’Historique de la société

Depuis sa création et tout au long de son développement industriel, la société X a traversé des périodes importantes qui ont orienté son évolution que nous développons maintenant :

**1922** voit la création de la société X par deux industriels, c’est alors une entreprise familiale dont la principale activité est la fabrication de pièces de cycle.

**En 1935**, la société développe la forge de tiges d’isolateurs pour lignes à haute tension dont elle demeurera le spécialiste incontesté pendant plus de vingt cinq ans. De quelques personnes à sa création, la société emploie environ cent vingt personnes en 1940.

Le véritable essor de la société se situe après la seconde guerre mondiale avec la reprise économique et le développement de l’industrie automobile. Elle se reconvertit et se spécialise dans le forgeage de pièces forgées par refoulement à chaud. Elle possède alors toute une gamme de machines à forger de la plus petite à la plus puissante d’Europe occidentale (2500 tonnes).

**En 1967**, la société investit dans la forge à froid, en complément de la forge à chaud. Cette date marque une évolution technologique de la société X.

**En 1973**, la société X se développe et décide d'implanter une deuxième unité de production en zone industrielle avec une organisation rationnelle des équipements et des fabrications. Cette implantation diffère très sensiblement de la première unité de production qui se compose de bâtiments séparés, ce qui ne facilite pas le flux de fabrication.

Son rachat par le groupe Y, en 1988, lui permet d'acquérir une dimension européenne et d'élargir les possibilités offertes aux clients d'améliorer les techniques de formage du métal et du savoir-faire.

**En 1994**, la société X reprend une entreprise régionale de fabrication de pièces en acier à ressort.

**En 1994** également, elle achète une licence de fonderie et de forgeage appelée « COBAPRESS »[Note61](#), pour la fabrication de pièces de sécurité en aluminium destinées aux véhicules terrestres.

**En 1997**, une ligne automatique de production de grosses pièces forgées est installée sur le deuxième site de fabrication.

En 1995, la société emploie deux cent vingt et une personnes en moyenne pour un chiffre d'affaires de 167 millions de francs. Elle investit régulièrement cinq à sept pour cent de son chiffre d'affaires. En 1999, la société compte en deux cent soixante huit personnes en moyenne à temps plein et quarante six intérimaires pour un chiffre d'affaires de 213 millions de francs. En 2000, l'effectif est de trois cent treize personnes en moyenne pour un chiffre d'affaire de 244 millions de francs.

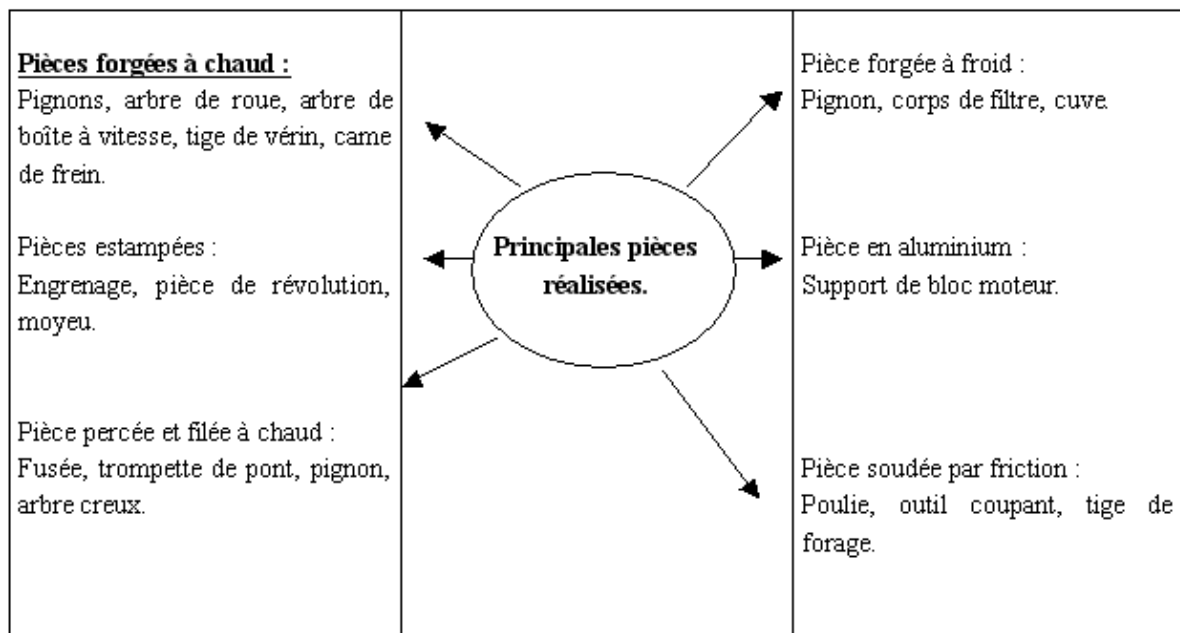
La société X est soumise et applique la convention collective de la métallurgie de la Loire et du département d'Yssingeaux par arrêté d'extension, elle est, par ailleurs, adhérente à l'Union des Industries Métallurgiques et Minières (UIMM).

Depuis son origine, la société a une vocation de forgeron travaillant les métaux par refoulement à chaud à l'aide de machines à forger horizontale (MAF). Le forgeage utilisé est l'estampage qui consiste à mettre en forme les métaux ferreux dans des outillages appelés matrices et réalisés en chauffant le métal. Le forgeage à froid est le procédé de mise en forme des métaux sans chauffe préalable de ceux-ci

Nous préciserons les évolutions techniques dans la sous section 1.1.1.3

Les principales pièces réalisées par la société sont représentées dans la figure 1-1 :

Figure 1 - 1: les pièces réalisées par l'entreprise en 1995



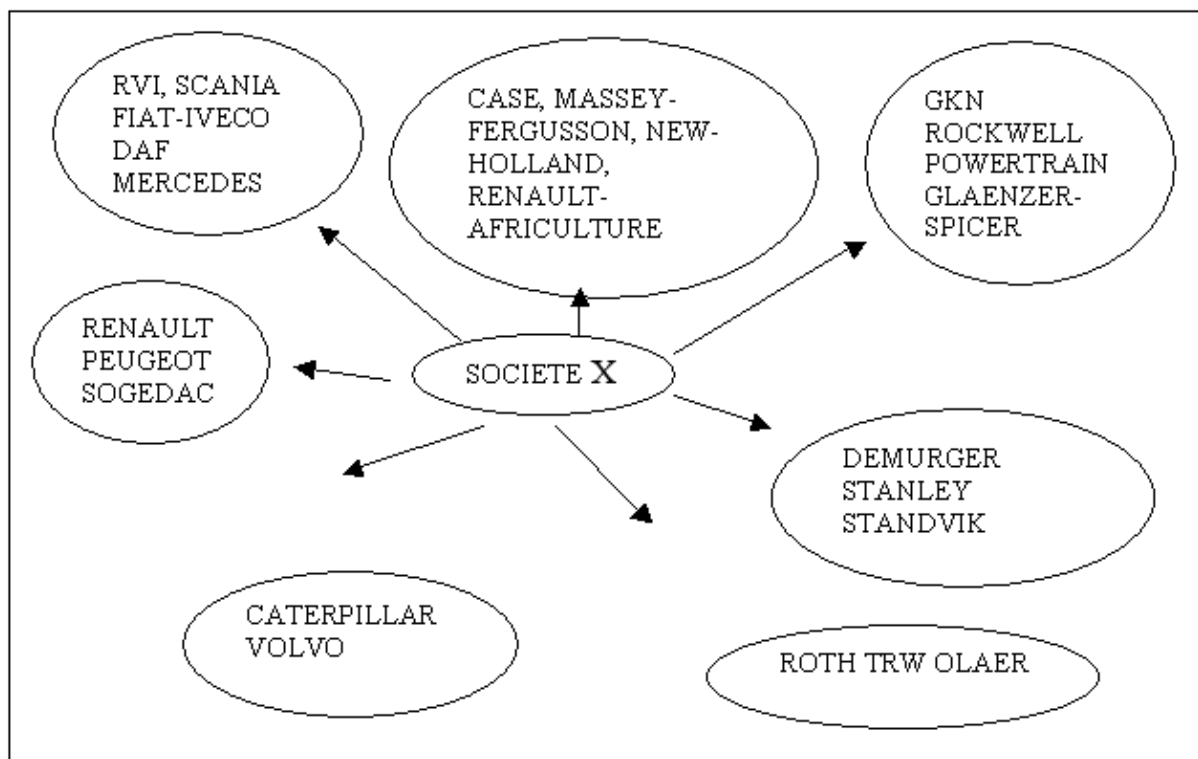
Le poids moyen des pièces estampées, toutes techniques confondues, est de trois kilos et demi environ. La plus petite série de produits forgés est de cent pièces-mois, la plus grande est de deux mille pièces-mois.

Les ateliers de fabrication réalisent environ deux cent montages d'outillages par mois.

La société X compte parmi sa clientèle les plus grands constructeurs de biens d'équipement et intermédiaires pour l'automobile, le machinisme agricole, les travaux publics et le poids lourd.

La figure 1-2 montre les principaux clients de la société :

Figure 1 - 2 : les clients de la société X



De 1994 à 2000, la répartition et l'évolution de l'activité en chiffre d'affaires hors taxes par secteur de clientèle n'ont guère évolué et se maintiennent aux mêmes niveaux comme le montre la figure 1-3.

Figure 1 - 3 : l'évolution de l'activité

|                           |        |                          |        |
|---------------------------|--------|--------------------------|--------|
| Poids lourds et remorques | 40,2 % | Organes de transmissions | 13,3 % |
| Automobiles               | 18,8 % | Travaux publics          | 10,4 % |
| Machines agricoles        | 15,9 % | Autres secteurs          | 1,4 %  |

Les exportations représentent environ trente cinq pour cent du tonnage produit, ce qui positionne la société X sur le marché concurrentiel de l'activité internationale. Les données économiques et sociales font apparaître **trois années particulièrement difficiles** : 1991, 1992 et 1993 pour la société X qui voit son chiffre d'affaires diminuer de quarante pour cent entraînant des pertes cumulées de l'ordre de huit millions de francs. La figure 1-4 ci-après récapitule de 1992 à 2000 les variations d'activités enregistrées par la société X et l'augmentation des coûts de formation liés au démarrage des actions de formation qui feront l'objet de notre développement à la section 2 du présent chapitre.

Figure 1 - 4 : les données économiques et sociales

| Années             | 1992     | 1993     | 1994    | 1995    | 1996    | 1997     | 1998    | 1999    | 2000    |
|--------------------|----------|----------|---------|---------|---------|----------|---------|---------|---------|
| Chiffre d'affaires | 114 MF   | 97 MF    | 127 MF  | 167 MF  | 161 MF  | 178 MF   | 197 MF  | 213 MF  | 244 MF  |
| Tonnage facturé    | 8995 T   | 8045 T   | 11739 T | 15825 T | 14896 T | 18000 T  | 20000 T | 22000 T | 25000 T |
| Résultat net       | - 3,97MF | - 2,74MF | 3,45 MF | 2,35 MF | -1,46MF | -1.1114F | -1.687F | 6,21 MF | 2,76 MF |
| Coûts de formation | 400 KF   | 345 KF   | 603 KF  | 1,63MF  | 1,04 MF |          | 1280 KF | 700 KF  | 896 KF  |
|                    | 1,48 %   | 1,37 %   | 2,57 %  | 6 %     | 3 %     |          | 3,85 %  | 2,07 %  | 2,4 %   |

Taux de participation

Effectif 236 P 211 P 210 P 221 P 229 P 260 P 260 P 268 P 313 P  
moyen

Evénements importants Plan social Début de la formation Etude et développement du procédé aluminium

## 1.1.2 L'environnement économique international

« La mondialisation des produits et la concurrence vive qui en découle, impose à notre société une démarche accélérée pour rester compétitive et accroître ses parts de marchés », déclare la Direction générale de la société X le 10 janvier 1995. Depuis 1990, la société X comme un certain nombre de sociétés du secteur forge se trouve entraînée dans la mouvance de l'internationalisation. En effet, les entreprises de forge sont de plus en plus confrontées à de nouveaux produits, de nouveaux concurrents venant de toutes les parties du monde Note62.

Comme l'indique la figure 1-5, la France reste le quatrième exportateur mondial avec cinq quatre vingt deux pour cent du tonnage mondial, derrière le Japon, l'Allemagne et les Etats Unis. Ces trois derniers représentent près de 80 % du tonnage livré par les pays occidentaux.

Figure 1 - 5 : la répartition mondiale du tonnage forgé.

|                     |           |                 |          |
|---------------------|-----------|-----------------|----------|
| Japon               | 2170,10 T | Italie          | 350,60 T |
| Allemagne           | 1607,40 T | Grande Bretagne | 174,30 T |
| Etats Unis / Canada | 1549,20 T | Espagne         | 164 T    |
| France              | 375,50 T  | Suède           | 56,9 T   |

( Source SNEF )

Depuis une dizaine d'années, nous notons une percée des forges françaises autonomes Note63, et une progression des exportations qui passent de 21,7 % en 1987, à 34,3 % en 1995, soit un taux de plus de 13 % d'augmentation. Une concurrence féroce s'est aussi engagée sur les prix, permettant une ouverture sur les pays de l'Est.

Face à ces nouvelles données, les entreprises de forge doivent réagir et la société X se trouve devant la même problématique. Dans ces conditions, les entreprises répondent par :

- des investissements : « c'est en proposant des produits ou des sous-ensembles complets avec des matériaux propres et selon des techniques de pointe que nous arriverons à nous démarquer » Note64.
- des coopérations techniques : On constate que les forgerons ont de moins en moins de réticence à travailler avec les chercheurs dans les domaines technico-scientifiques et prennent conscience des bénéfices qu'ils peuvent retirer de leurs travaux.

L'internationalisation passe par une montée en puissance des développements techniques et pour cela, les entreprises se tournent sur elles-mêmes pour trouver les ressources nécessaires à leur transformation.

Elles ont à intégrer également le **concept de qualité** qui devient aujourd'hui le cheval de bataille des donneurs d'ordres. Dans sa revue de direction du mois de janvier 1995 la Direction générale rappelle que la **qualité totale** est son objectif prioritaire. La qualité est un moteur car les parts de marché de la société à l'export sont liées à l'image de marque qui en découle Note65. Les exigences en matière de qualité se durcissent dans un contexte de généralisation des procédures qualité et de certification. La société X a été certifiée ISO 9002 en 1990 par l'association française pour l'assurance qualité (AFAQ) Note66. Nous assistons à une convergence



des impératifs de qualité de la part des trois plus importants donneurs d'ordres de la planète dans le domaine automobile (Général Motors, Ford, Chrysler dit les trois « Boss ») pour mettre en place ce qui est appelé le référentiel QS 9000 (Quality System 2000) qui intègre des exigences supplémentaires par rapport à l'ISO 9000.

Cette vision internationale situe les enjeux auxquels sont confrontés les entreprises et les contraintes qu'ils entraînent pour elles. Les entreprises se voient dans l'obligation de repenser leurs pratiques professionnelles, **l'organisation du travail** et d'inventer (ou de réinventer) les outils de gestion des ressources humaines de demain. C'est pour faire face au processus de mondialisation que la société X engagera en 1994 une politique industrielle et humaine de défense de ses intérêts et des emplois dans un esprit de compétitivité accrue sur le thème « vivons mieux ensemble ».

### 1.1.3 Les évolutions techniques

La société X a connu des **évolutions techniques importantes** au cours de son histoire qu'elle a su maîtriser pour conquérir de nouveaux marchés :

En 1922, la société X démarre par la technique du roulage à chaud.

En 1944, elle achète la première machine à forger (MAF BLISS 110) et développe le forgeage à chaud.

1967 voit le démarrage du forgeage à froid et l'élargissement des compétences techniques.

En 1984, le développement industriel de la soudure par friction amène un procédé technique nouveau par rapport à la soudure classique.

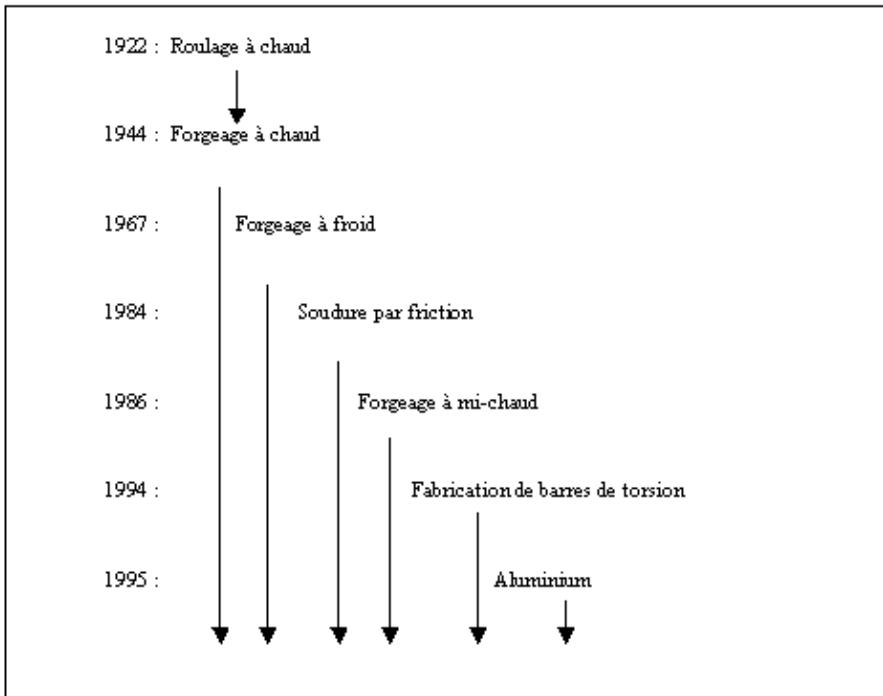
1986 : Le démarrage du forgeage à mi-chaud sur presse AJAX 1000T est une évolution dans la transformation des métaux.

En 1994, l'achat d'une petite société permet de développer de nouvelles compétences techniques par la fabrication de barres de torsion.

Enfin, en 1995, la société introduit un procédé de fabrication très différent de ce qu'elle a connu jusqu'à présent et marque une évolution technique très importante avec la fabrication de pièces en aluminium et le mariage de la fonderie et de la forge.

La figure 1-6 résume toutes ces évolutions technologiques.

Figure 1 - 6 : les évolutions techniques



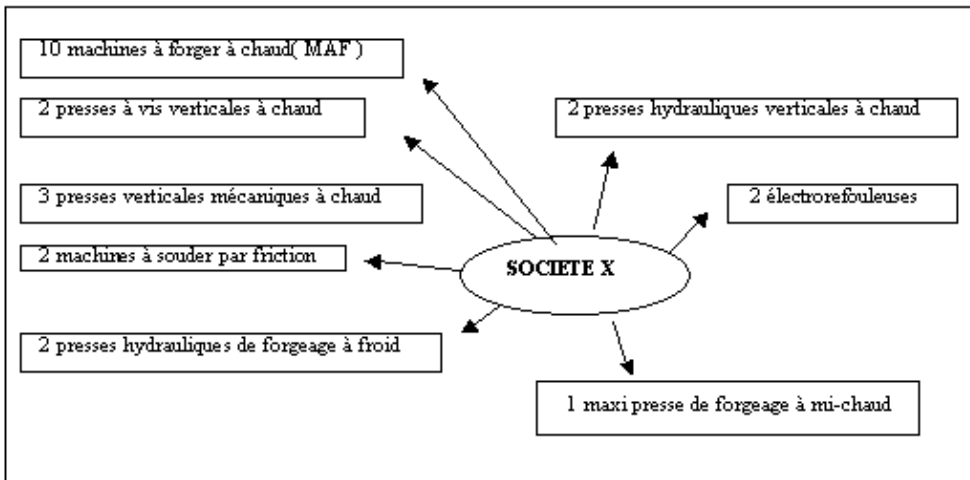
Depuis sa création, la société X a traversé six évolutions techniques majeures auxquelles elle a su faire face. L'adaptation des hommes et des femmes s'est réalisée sur le « tas » et progressivement après l'analyse des contraintes techniques.

Comme nous l'avons souligné, la société a, depuis son origine, une vocation de forgeron travaillant les métaux par refoulement à chaud à l'aide de machines à forger horizontale ( MAF ). La société possède encore aujourd'hui plusieurs machines à forger de puissances s'échelonnant entre 200 et 3000 Tonnes, uniques en Europe dans ce domaine. Pourtant, elle voit les limites dans sa façon de produire car les machines à forger coûtent relativement chères à l'entretien et se révèlent fragiles en regard des sollicitations qui leur sont réclamées.

C'est ainsi que depuis 1984, elle développe de nouveaux produits appelés « corps creux » sur d'autres matériels de forgeage que sont les presses verticales. D'autres spécialités lui sont reconnues telles que le soudage par friction de multimétaux avec près de vingt ans de pratique, l'outillage à main dans la production d'outils pour les professionnels et plus particulièrement pour le poids lourd, la fabrication de barres de torsion et de stabilisation destinées aux véhicules utilitaires, le développement de la fabrication de pièces forgées en aluminium pour l'automobile.

La société possède aujourd'hui un nombre important d'équipements qui répondent aux évolutions techniques souhaitées par la direction tout au long de l'existence de la société et à la diversification des produits comme le montre la figure 1-7 :

Figure 1 - 7 : le parc machines de la société X



La société possède par ailleurs du matériel de parachèvement, d'usinage, de traitement thermique, de grenailage, de débit, de fabrication des outillages de forge.

### 1.1.4 L'organisation du travail

L'organisation du travail se fait autour de l'activité de forge et **deux cent trente et une** personnes en moyenne y sont employées à la période qui nous intéresse, c'est à dire de 1995 à 2000.

La **division du travail** est fortement présente car les produits, comme nous l'avons précisé, se réalisent sur les machines de forge appropriées. Les forgerons sont professionnellement **très spécialisés** sur un certain type de machines. L'organisation du travail se fait donc à partir des postes de travail et des quantités de pièces à produire. La planification de l'activité est fonction à la fois des machines mobilisées et des compétences disponibles.

Jusqu'en 1993, le travail est organisé suivant le couple homme / machine : chaque machine possède son mode opératoire et chaque homme maîtrise parfaitement les gestes techniques exigés au poste de travail. Nous sommes dans une logique prescriptive. L'objectif prioritaire est de faire de la « tonne » ce qui est récompensé par une rémunération dite « minute-prime »<sup>Note67</sup>, c'est à dire une prime au rendement, en regard d'une contribution musculaire. Le pourcentage obtenu par mois et par personne est appliqué au taux horaire des personnes et le majoré. Cette spécialisation entraîne une totale « incompétence » sur le poste de travail du voisin et interdit tout remplacement éventuel.

Autour de l'ouvrier, gravite le contrôleur qui a un rôle bien précis :

- il prépare tous les montages de contrôle ;
- il s'assure que les outils sont correctement utilisés ;
- il surveille plusieurs machines.

Le système des primes au rendement disparaît en 1990 ainsi que l'emploi de contrôleur en 1993, les tâches de celui-ci étant reprises par les régleurs.

L'organisation se traduit dans l'atelier forge qui représente l'activité principale de la société X par une hiérarchie composée d'un chef d'atelier, de deux contremaîtres, de huit régleurs, des opérateurs forgerons et des chauffeurs de fours. A cette équipe, vient s'ajouter un pré monteur d'outillage de forge, extérieur à l'atelier. Chacun intervient dans le domaine de ses compétences propres. La figure 1-8 montre que **le régleur** conserve des missions techniques précises, à travers la note d'information à l'encadrement du 15 avril 1992.

Figure 1 - 8 : les missions du régleur en 1992

## NOTE D'INFORMATION A L'ENCADREMENT

Définition du rôle de chacun afin de faire progresser la qualité :

Le régleur doit assurer le contrôle et la qualité de la fabrication sur les machines qui sont sous sa responsabilité. Pour se faire, il doit exploiter au mieux tous les outils mis à sa disposition :

Carte X / R ou PC portable à utiliser suivant les indications portées sur les plans de contrôle.

Les relevés de cote en début de fabrication.

Effectuer les vérifications visuelles des ébauches en cours de fabrication.

Totaliser la quantité de rebuts à la fin de chaque poste et la transmettre à son responsable pour toute pièce y compris l'outillage à main.

En cas de pièces litigieuses, il doit utiliser la procédure d'assurance qualité 27b. Le tri unitaire des pièces sera assuré par ses soins et les retouches, s'il y en a, seront faites rapidement.

Après la répartition du personnel par les contremaîtres, le régleur doit commander et diriger les équipes.

La propreté des machines fait partie de ses tâches.

Le régleur doit respecter et faire respecter toutes les consignes de sécurité en vigueur dans la société.

L'entrée sur le SECAPA doit être faite correctement pour permettre d'exploiter toutes les données en aval.

Les cahiers de consignes doivent être remplis correctement à chaque poste.

De même qu'une analyse détaillée des missions principales d'un contremaître niveau III échelon 3 coefficient 285 de la classification UIMM dans la société X montre son niveau de responsabilité et le style de commandement basé sur le principe vertical de haut en bas 'up-bottom'.

. Ce que nous représentons dans la figure 1-9 ci-dessous Note68 .

Figure 1 - 9 : les missions du contremaître en 1992

Missions principales du contremaître  
niveau III, échelon 3, coefficient 285, de la classification UIMM

Formation exigée : Brevet de technicien supérieur ou diplôme de l'institut Universitaire de technologie ou fin de premier cycle de l'enseignement supérieur ( deux ans après le baccalauréat )

Les responsabilités :

Coordonner l'enchaînement des opérations dans l'atelier.

Informers les chefs de groupe machine ( régleur ) et les opérateurs des difficultés et des particularités des différentes fabrications.

Vérifier que les mesures prises au niveau productivité et qualité sont efficaces.

Contrôler la réception des produits consommables.

Contrôler les temps d'exécution.

Contrôler le bon fonctionnement des machines.

Veiller à l'application des règles de sécurité.

Lancer les plans d'actions correctives si nécessaires.

Appliquer ceux qui sont en place.

Utiliser les outils de la qualité ( SPC, SMED,... )

D'une manière générale, il met en œuvre ses capacités professionnelles et ses qualités humaines dans ses responsabilités d'encadrement technique et de commandement.

L'analyse des emplois de la société montre l'empreinte persistante de l'organisation taylorienne et permet de saisir le changement important que va engendrer la nouvelle politique sociale souhaitée par la direction.

L'ensemble des postes de travail de la société s'appuie sur des descriptions de postes afin de cerner précisément le contenu de l'activité. Ces descriptions de postes ont toutes été élaborées à partir d'un modèle présenté dans la figure 1-10.

Figure 1 - 10 : le modèle de description de poste

|   |
|---|
| <b><u>MODELE DE DESCRIPTION DE POSTE</u></b>  |
| <b><u>IDENTIFICATION DE L' EMPLOI</u></b><br>Intitulé de l'emploi<br>Famille de l'emploi  |
| <b><u>MISSION DE L'EMPLOI</u></b>   |
| <b><u>SITUATION DANS LA STRUCTURE</u></b>   |
| <b><u>INVENTAIRE DES ATTRIBUTIONS</u></b>   |
| <b><u>DESCRIPTION DES ACTIVITES</u></b><br>Informations initiales<br>Informations complémentaires<br>Schéma de référence<br>Elaboration du plan de travail<br>Réalisation du travail<br>Circuits de communication |
| <b><u>INCIDENTS</u></b>   |
| <b><u>MARGE D'AUTONOMIE</u></b>   |
| <b><u>CONTROLE PAR LE SUPERIEUR</u></b>   |
| <b><u>MOYENS</u></b>  |
| <b><u>DONNEES QUANTIFIABLES SPECIFIQUES A L'EMPLOI</u></b>  |

Les descriptions de postes [Note 69](#), nous montrent que l'activité est basée sur le travail prescrit d'une part et d'autre part qu'il existe une distinction entre réalisation du travail et conception du travail.

Prenons l'exemple du poste de l'opérateur de l'atelier forge à froid : celui-ci a pour mission essentielle de produire en temps et en quantité les pièces réclamées suivant des consignes précises que l'on trouve dans l'inventaire de ses attributions.

L'analyse du poste de conducteur de four CFI nous amène aux conclusions suivantes:

- précisions dans les tâches prescrites ;
- pré requis nécessaires pour tenir les postes ;
- exécution de gestes élémentaires ;
- absence de travail d'analyse des situations ni d'intervention sur les incidents.

Les descriptions de postes de la société ont servi par ailleurs à établir une hiérarchisation des emplois à partir de la grille de classification des emplois de la métallurgie ( grille UIMM ) .Nous développerons cette grille dans le chapitre 4.

### 1.1.4.1 Les structures

En 1995, la société possède tous les services et départements dont elle a besoin pour son développement commercial, technique et humain : Direction Générale, Direction administrative et financière, Direction commerciale, Direction du personnel, Direction qualité, Service de recherche et de développement et la fabrication. Nous présentons page 57 (figure 1-11) représentant l'organigramme simplifié de la société X.

La société X, bien qu'appartenant au groupe Y, conserve toute son autonomie de gestion. Dans le cadre de cette indépendance industrielle, elle possède les services dont elle a besoin pour assurer son activité. Tout au long de son évolution, la société s'est dotée progressivement des services nécessaires à son activité de forge. Le processus de fabrication intègre l'ensemble des évolutions techniques et industrielles et permet de repérer les opérations et l'organisation de la production qui fondent l'activité de la société X comme nous le voyons présenté sur la figure 1-12, page 58, sur le flux de fabrication. La fabrication se fait par **ligne de produit** : la réalisation d'une pièce forgée se fait à partir de l'atelier « débit » où les barres d'acier sont coupées suivant un bon d'opération, puis forgée, éventuellement parachevée, qui consiste à éliminer des bavures d'acier après forgeage, usinée, contrôlée, conditionnée et expédiée chez le client.

Comme nous l'avons évoqué ci-dessus, les produits sont fabriqués sur des machines à forger ou des presses spécifiques au cahier des charges des différents modèles. Par contre, un certain nombre d'autres machines satellites à l'opération de forge proprement dite (usinage, contrôle, etc...) sont communes à plusieurs opérations.

Figure 1 - 11 : l'organigramme simplifié de la société X

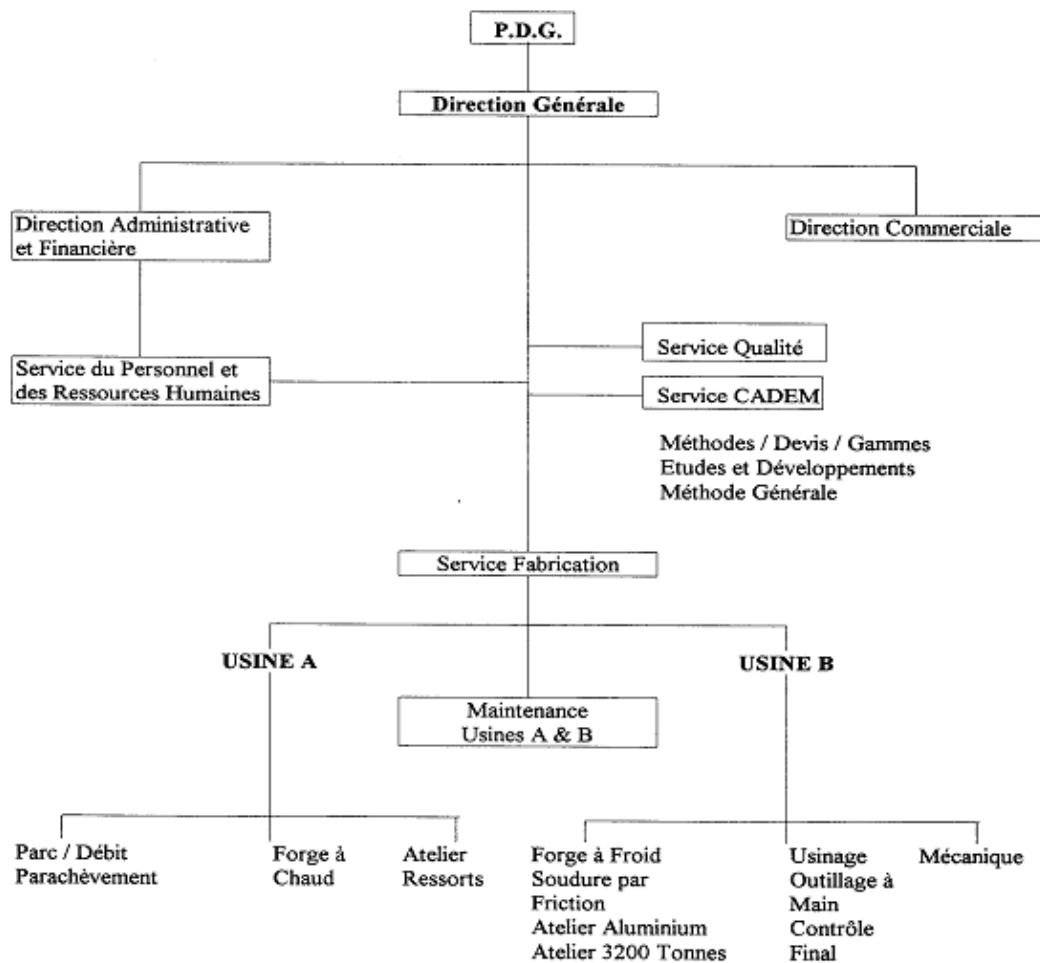
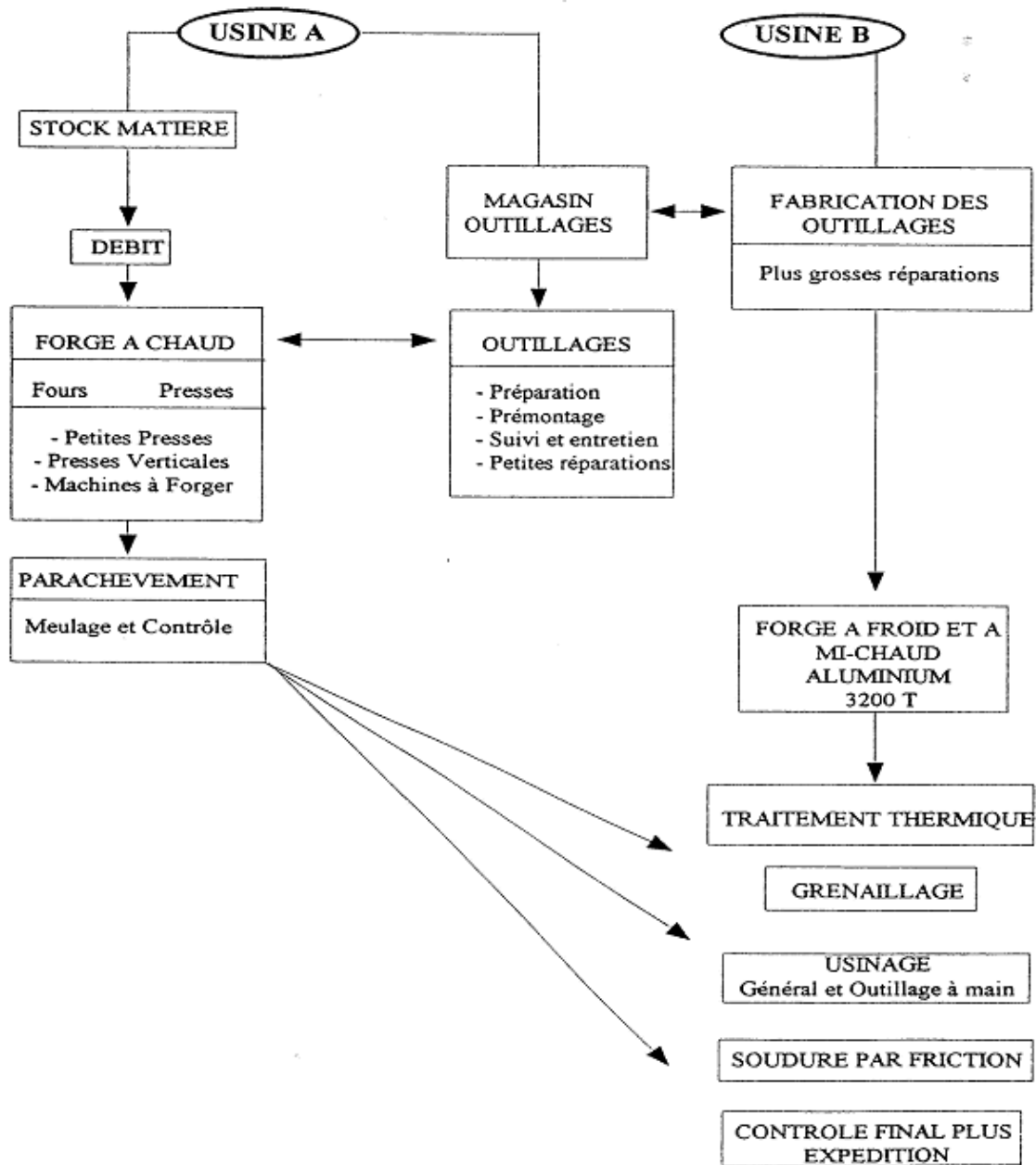


Figure 1 - 12 : le process de fabrication

## LE PROCESS DE FABRICATION DE LA SOCIETE X



### 1.1.4.2 Les hommes et les femmes

En 1995, sur les **deux cent trente et une** personnes de la société, **cent soixante douze** sont en production et aux ateliers annexes de maintenance, de l'outillage, de l'usinage et de la mécanique. Parmi ce personnel, vingt deux femmes travaillent essentiellement à l'outillage à main et au contrôle. 30 % sont des étrangers. Quarante personnes sont de faible niveau de qualification. Ces pourcentages n'ont pas évolué de manière significative entre 1995 et 2000.

Parmi les **deux cent trente et une** personnes, le personnel ouvrier représente 63,64 % de l'effectif total. 14,72 % de ce personnel forme la catégorie des ouvriers spécialisés OS2 et OS3 et 48,92 % des ouvriers professionnels OP1, OP2 et OP3 au sens de la convention collective de la métallurgie. C'est parmi ce personnel que nous rencontrons des ouvriers de faible niveau de qualification notion sur laquelle nous



reviendrons plus précisément dans le paragraphe 112. La figure 1-13 ci-dessous, nous montre l'importance relative de ces différentes catégories. La figure 1-14, page 60, situe les différentes catégories d'emplois par rapport à la grille de classification UIMM et le nombre moyen de personnes par catégorie sur la période allant de 1995 à 2000.

Figure 1 - 13 : les pourcentages de la population salariée de la société X par catégorie

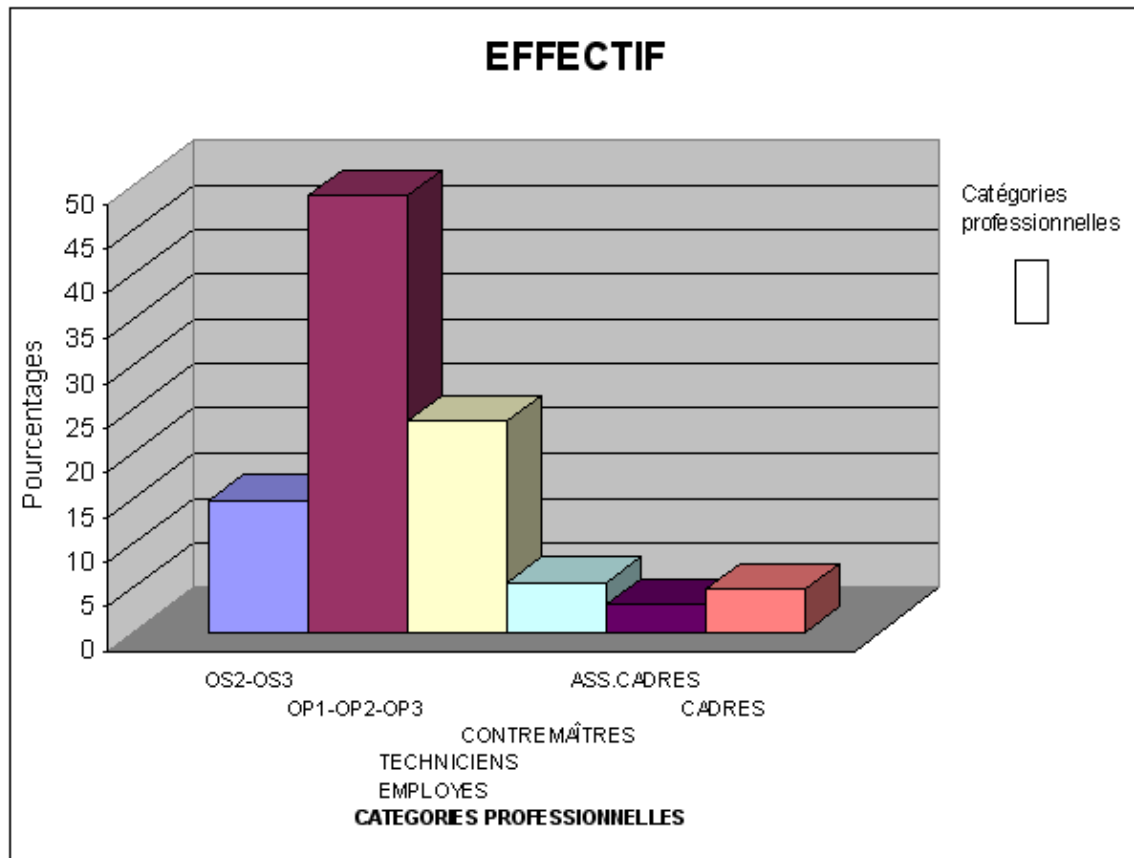


Figure 1 - 14 : le tableau des effectifs de la société X de 1995 à 2000

| CATEGORIE            | SEXE | I-2<br>145<br>(02) | I-3<br>155<br>(03) | II-1<br>170<br>(P1) | II-2<br>180 | II-3<br>190<br>(P2) | III-1<br>215<br>(P3) | III-2<br>225 | III-3<br>240 | IV-1<br>255 | IV-2<br>270 | IV-3<br>285 | V-1<br>305 | H            | F          | TOTAL<br>GENERAL |
|----------------------|------|--------------------|--------------------|---------------------|-------------|---------------------|----------------------|--------------|--------------|-------------|-------------|-------------|------------|--------------|------------|------------------|
| OUVRIER              | H    | 0                  | 18                 | 36                  | 0           | 28                  | 39                   | 0            | 20           | 6           | 1           | 2           | 0          | 150<br>(155) |            | 172<br>(179)     |
|                      | F    | 0                  | 16                 | 5                   | 0           | 1                   |                      |              |              |             |             |             |            |              | 22<br>(24) |                  |
| EMPLOYE              | H    |                    |                    |                     | 1           |                     |                      |              |              | 0           | 1           | 3           | 2          | 7            |            | 21<br>(22)       |
|                      | F    |                    |                    |                     |             |                     | 3                    |              | 1            | 5           | 1           | 1           | 3          |              | 14<br>(15) |                  |
| TECHNICIEN           | H    |                    |                    |                     |             |                     |                      |              |              | 3           | 1           | 3           | 1          | 8            |            | 8                |
|                      | F    |                    |                    |                     |             |                     |                      |              |              |             |             |             |            |              | 0          |                  |
| AGENT DE<br>MAITRISE | H    |                    |                    |                     |             |                     |                      |              |              | 6           | 2           | 2           | 2          | 12           |            | 12               |
|                      | F    |                    |                    |                     |             |                     |                      |              |              |             |             |             |            |              | 0          |                  |
| ASSIMILE<br>CADRE    | H    |                    |                    |                     |             |                     |                      |              |              |             |             |             |            | 7            |            | 7                |
|                      | F    |                    |                    |                     |             |                     |                      |              |              |             |             |             |            |              |            |                  |
| CADRE                | H    |                    |                    |                     |             |                     |                      |              |              |             |             |             |            | 10           |            | 11               |
|                      | F    |                    |                    |                     |             |                     |                      |              |              |             |             |             |            |              | 1<br>(1)   |                  |
| TOAL<br>GENERAL      |      | 0                  | 34                 | 41                  | 1           | 29                  | 42                   | 0            | 21           | 20          | 6           | 11          | 8          | 194<br>(199) | 37<br>(40) | 231<br>(239)     |

L'ancienneté moyenne du personnel ouvrier se situe entre **vingt et trente ans** en 1993 et la plupart des salariés a quitté les bancs de l'école dès la fin de la scolarité obligatoire. Le personnel étranger a été recruté dans les années 1960 et est arrivé directement de son pays d'origine sans maîtrise de la langue française.

Nous avons précisé que les années 1991, 1992 et 1993 ont été des années difficiles pour la société. Celle-ci a déjà vécu plusieurs plans de restructuration faisant passer son effectif de cinq cent personnes en 1973 à deux cent dix en 1994. **L'année 1993 voit la mise en œuvre d'un plan social** qui se traduit par une réduction des effectifs de **cinquante deux personnes** et l'année 1994 est le point de départ de la nouvelle stratégie sociale impulsée par la direction générale qui passe par une augmentation significative des coûts de formation (cf figure 4 page 49)

A partir de ce moment-là, la Direction générale de la société X engage alors une politique industrielle et humaine de défense de ses intérêts et de ses emplois dans un esprit de compétitivité accrue sous le thème « vivons mieux ensemble ». Nous proposons de présenter cette nouvelle stratégie à présent.

## 1.2 Un processus de changement en cours

La solution d'une nouvelle restructuration accompagnée de licenciements est un acte de gestion mais, selon la Direction générale, ce n'est pas la seule solution possible et cela pour plusieurs raisons :

- les restructurations s'accompagnent de perte de savoir, de savoir-faire, faute d'avoir su ou pu assurer cette transmission. Toute nouvelle « saignée » présente le risque d'aggraver le processus d'appauvrissement du capital compétence de la société.

- le seuil symbolique d'un effectif de deux cent personnes correspond à une base en dessous de laquelle l'entreprise pourrait perdre de la crédibilité en termes d'image de marque.

Malgré une conjoncture morose, un certain nombre de signes et d'analyses menées dans la profession laissent entrevoir une reprise probable de l'activité. De l'avis de nombreux acteurs de la profession, la compétitivité de la forge française dans un contexte de forte concurrence internationale, de rétrécissement des marchés et d'évolution vers des pièces de plus en plus techniques, dépendra de la capacité des entreprises à se maintenir à un niveau très professionnel. Dans ce contexte, l'enjeu formation est primordial.

Avec les exigences accrues de professionnalisme, la formation sur le tas ne suffit plus. Face à une reprise prévisible de l'activité, le capital humain de la société, bien que disposant d'un bon potentiel, risque de ne pas être à la hauteur des enjeux, notamment sur le plan de son énergie de mobilisation et de son degré d'adhésion aux objectifs de la société. Par ailleurs, les évolutions techniques et les exigences en matière de qualité rendent les emplois de plus en plus élargis aux contours flous.

Il est donc nécessaire que le personnel (re)découvre son potentiel et qu'il devienne plus autonome et polyvalent afin d'accroître sa réactivité face aux changements. La stratégie de la direction énoncée clairement en 1994 concernant le développement de son potentiel humain se traduit concrètement par des orientations nouvelles de l'organisation du travail.

Nous avons vu, dans le paragraphe précédent 1.1.4.2, que l'organisation d'un atelier, de manière générale, se composait d'un chef d'atelier, de deux contremaîtres, de régleurs, d'opérateurs de forge et de chauffeurs de fours. La société X se tourne alors vers une **nouvelle organisation cible du travail** par la recherche de l'**autonomie** et de la **polyvalence individuelle et collective** avec la notion d'**équipe autonome**.

La société adopte une position très claire: « Nous devons accroître notre compétitivité en formant notre personnel, sans exclure les moins qualifiés, à de nouvelles compétences », déclare le directeur général.

Cette compétitivité passe par un renouvellement des modes de communications existants, une autre organisation du travail et une reconnaissance des performances de chacun et des performances collectives.

#### **Les objectifs humains sont recherchés :**

- pour réussir son projet, la société compte sur les femmes et les hommes qui la composent. Le potentiel de chacun doit être mobiliser dans la poursuite d'objectifs communs.
- la société veut réduire les charges de personnel en développant la responsabilisation de chacun. Cette responsabilisation passe par le développement de la polyvalence qui permet une plus grande souplesse de l'organisation interne, réduit la spécialisation sur les postes de travail et supprime de ce fait des emplois périphériques.
- l'analyse du niveau général des compétences et des qualifications de la société montre qu'une bonne partie du personnel possède un « faible niveau de qualification ». Ce qui peut entraîner, à court terme, une exclusion de ce personnel face aux évolutions indispensables de la société X. Ce faible niveau met aussi en évidence l'inadéquation croissante entre les capacités des salariés et les exigences qui sont demandées au poste de travail.

Nous préférons utiliser le terme de « **faible niveau de qualification** » plutôt que « **bas niveau de qualification** » car il correspond à une relativisation de la réalité de l'activité de travail telle que ce personnel l'a vécue et la vit encore d'une part, et d'autre part renvoie au concept de qualification sur lequel nous reviendrons plus en détail dans le chapitre quatre.

Nous pouvons néanmoins dire que la qualification positionne un salarié en regard d'un emploi en termes de capacités à le tenir. Nous dirons qu'il est qualifié pour tenir tel ou tel poste de travail. Peut-on parler de bas

niveau de qualification qui exprime plutôt la hiérarchisation d'un emploi sur une grille de classification, alors que le salarié a été reconnu apte à le tenir ?

Même si des salariés de la société X sont, pour certains d'entre eux, immigrés, et pour d'autres sortis très tôt du système scolaire, ils possédaient les compétences requises à l'époque où ils furent recrutés. Aujourd'hui, compte-tenu des évolutions techniques, informatiques, des contours de plus en plus vagues des emplois, ces mêmes salariés se retrouvent 'dépassés' sans avoir les moyens personnels et psychologiques de suivre seuls toutes les évolutions constatées qu'ils subissent.

Ce faible niveau de qualification s'explique par ailleurs par la division du travail qui entraîne une forte spécialisation des ouvriers sur leur poste de travail sans ouverture sur d'autres modes opératoires. La formation des individus se fait en général, jusqu'en 1994, sur le « tas » dans une logique de poste.

Ce faible niveau de qualification entraîne des **dysfonctionnements** Note70, dans l'organisation en termes d'apprentissage individuel et collectif puisque cette spécialisation sur les postes de travail entraîne un manque de formation qui freine la possibilité de développement personnel et l'envie de vouloir apprendre. Cet état se concrétise par le manque de réactivité des ouvriers lorsqu'un incident survient dans le programme normal de production. Ceux-ci sont alors dépendants du processus de fabrication.

Par ailleurs, la notion d'équipe n'existe pas, ce qui ne facilite pas la recherche de solidarité entre les opérateurs lorsqu'une panne survient et ne crée pas les conditions d'une compréhension des échanges interpersonnels. Ces comportements en situation de travail entraînent une rigidité de la structure en terme de synergie, de souplesse et de réactivité vis à vis des fluctuations de production liées aux exigences des clients ou de mobilité interne lorsque des problèmes d'absentéisme de personnel se posent.

La relation « homme / machine » dans laquelle s'inscrivent les ouvriers vis à vis de leur poste de travail les rend **dépendants** de la hiérarchie et de l'encadrement intermédiaire que sont les régisseurs, les agents de maîtrise et les contremaîtres. Les deux descriptions des postes d'opérateur de forge à froid et de conducteur de four CFI sont une illustration de cette dépendance vis à vis de la hiérarchie. Celle-ci se trouve en permanence sollicitée pour réguler parfois des pannes mineures. Elle pallie fréquemment au manque d'autonomie des opérateurs en réalisant elle-même un ensemble de tâches directement liées à la production.

Lors de l'implantation des outils de la démarche socio-économique réalisée par l'ISEOR Note71, que nous développerons dans le chapitre suivant, nous avons pu recueillir les propos d'agents de maîtrise concernant cette dépendance :

« Quand le compagnon a démarré sa machine, le contremaître badge à la place de l'ouvrier »

« Comme la maîtrise fait du contrôle à la place des compagnons, elle n'a pas le temps de réaliser les plannings du lendemain »

« La maîtrise fait au lieu de faire faire, c'est plus rapide » (exemple de la conduite de chariot automoteur).

Nous verrons au paragraphe 1.2.3 que le processus de changement en cours va transformer profondément le rôle de la maîtrise qui va devoir passer d'un rôle de commandement et de contrôle à une fonction d'animateur et de formateur. Le plan de formation qui sera défini doit permettre à chacun d'accéder à l'autonomie et à la polyvalence à son poste de travail. Les moyens qui vont être mis en œuvre pour réaliser les objectifs poursuivis sont la mise en place d'outils de formation indispensables au personnel que nous allons aborder dans la section suivante.

## 1.2.1 La formation « Elévation des compétences »

Nous avons été chargé, à partir de 1994, en tant que Directeur des ressources humaines, d'élaborer et de mettre en œuvre un plan de formation « Elévation des compétences » appelé aussi « action de requalification » et basé sur la « pédagogie du dysfonctionnement ». Cette action a été conduite par la Maison de la Promotion Sociale (MPS) retenue par la Direction générale de la société X pour la connaissance et la pratique qu'elle a en matière de formation des personnes de faibles niveaux de qualification.

Avant de développer les éléments qui composent cette formation au sein de la société X, nous rappelons ici les bases d'une « opération de requalification » qui s'appuie sur les principes développés et mis en œuvre dans le cadre des missions « Nouvelles Qualifications » de Bertrand Schwartz, ainsi que la « pédagogie du dysfonctionnement » qui en découle.

Les bases retenues d'une « **opération de requalification** » sont :

- l'absence de production de compétences sans mise en application dans la situation de travail. Afin que la formation débouche sur un réel développement des compétences, il faut qu'elle serve la situation de travail ;
- l'absence d'acquisition de compétences sans positionner les formés en situation d'acteurs de leurs apprentissages. Les contenus de formation ne sont pas construits à priori mais au fur et à mesure pour répondre aux besoins exprimés par les participants dans leur confrontation à leur environnement de travail ;
- il n'y a pas de production de nouvelles compétences sans transformation de l'organisation du travail. Si l'organisation ne facilite pas le réinvestissement de ce qui est appris, alors la dynamique de la formation va retomber ;
- l'absence de transformation de l'organisation sans une participation de l'encadrement et des services périphériques. La construction d'une organisation plus impliquante pour chacun nécessite la collaboration de toutes les strates de l'entreprise.

L'intérêt d'une telle démarche est de centrer la **formation sur les situations de travail** tout en les transformant. Par la « pédagogie du dysfonctionnement » qu'elle sous-tend, élargie à tout ce qui fait « événement » dans les situations de travail, elle enrichit les compétences des participants en partant des problèmes rencontrés dans le travail et permet de mettre en œuvre les solutions préconisées et les compétences développées.

L'ambition de cette opération de requalification pour la société X est de réunir dans une même dynamique les dimensions économique, industrielle et sociale. Cette ambition part du principe que tout homme a un potentiel de pouvoir par les compétences qu'il possède. Son autonomie et son initiative augmentent lorsque son champ d'action est mieux structuré et plus organisé. Toute action ou tout changement nouveau, pour être durable, ne doit pas être subi mais compris et assimilé. Pour cela l'homme doit se l'approprier.

Nous avons analysé au paragraphe précédent les raisons qui poussent la société X à chercher à développer l'autonomie et la polyvalence de ses salariés.

Pour la société X, l'autonomie au poste de travail dans une organisation qualifiante<sup>Note72</sup> se traduit:

- Pour les **opérateurs** :
  - ◆ par l'acquisition des connaissances de base (pratique de l'écrit, calcul de base) ;
  - ◆ par l'acquisition de clés de lecture de leur environnement économique ;

- ◆ pour certains, par l'apprentissage de la lecture et de l'écriture.
- Pour les régleurs et les agents de maîtrise:
  - ◆ par l'acquisition de méthodes de résolution de problèmes ;
  - ◆ par la formation aux techniques de communication ;
  - ◆ par l'amélioration des compétences techniques.

- Pour les agents de maîtrise:

- ◆ par l'appropriation de techniques d'animation de groupe
- ◆ par la compréhension des phénomènes inter individuels de groupe

Ces axes de formation s'appuient sur la définition que donne la société X de l'autonomie au poste de travail et se traduit pour l'opérateur par :

- aller chercher un bon de travail,
- prendre ou lire des instructions,
- faire le pointage informatique de la production avec le nom, la date, l'heure et la quantité,
- interpréter un bon de travail,
- interpréter un plan de contrôle et l'appliquer,
- réaliser un montage et le réglage,
- contrôler la première pièce,
- faire un relevé de cotes,
- savoir changer de série,
- assurer une **productivité**<sup>Note73</sup> au poste de travail.

La démarche de formation vise une transformation vécue de l'intérieur et au quotidien. La figure 1-15, de la page, 67 illustre le déroulement du processus de formation, « la démarche opération de requalification », et montre qu'il existe une relation étroite entre la formation et la situation de travail, qu'un transfert direct des connaissances acquises se fait sur la situation de travail et que les contenus de formation sont redéfinis en permanence en fonction du développement des compétences des salariés.

La démarche de formation est marquée par quatre principes :

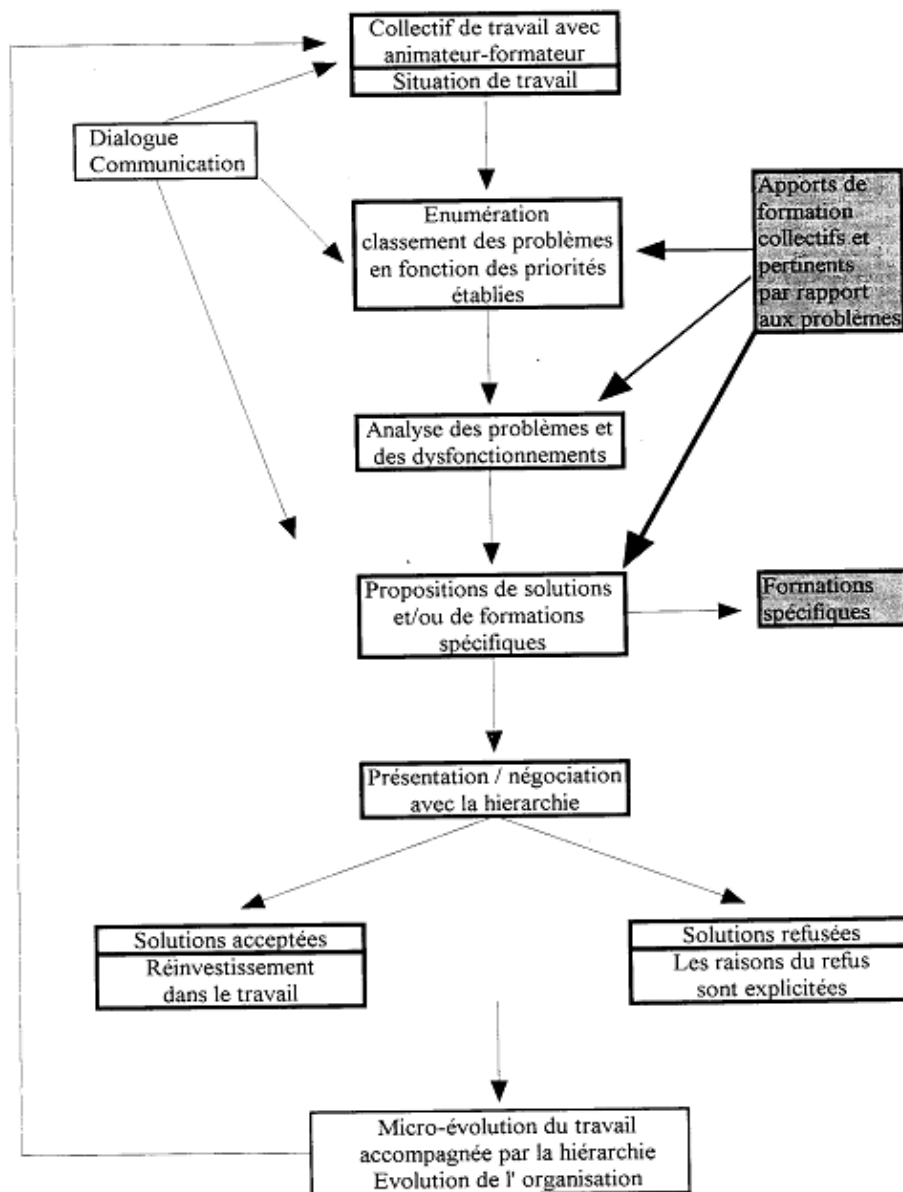
- l'apprentissage du travail en groupe ;
- l'analyse des problèmes et leur résolution ;
- la négociation des propositions ;
- le réinvestissement des acquis pour induire des micro-changements organisationnels.

La formation a démarré en octobre 1994 et s'est déroulée sur vingt mois jusqu'en juin 1996 représentant 13320 heures de formation. Elle s'est adressée à soixante dix ouvriers, quinze mensuels et cinq agents de maîtrise, soit un total de quatre vingt dix personnes. Parmi le personnel ouvrier, nous avons retenu, en priorité, le personnel se trouvant le plus en difficulté devant les évolutions.

45% de la population ouvrière est de faible niveau de qualification et pour la majorité, a abandonné la scolarité à 16 ans sans aucune formation initiale ni spécialisation professionnelle. Cette population représente une population à risques en termes de niveau de compétences exigé par de plus en plus de professionnalisme

et les évolutions technologiques. C'est aussi une population à risques en terme d'employabilité.

Figure 1 - 15 : la démarche de requalification



La conception et la réalisation de la formation se sont déroulées en trois phases :

- une première phase de **contractualisation** (l'étude préalable) qui a pour but d'informer la direction, l'encadrement et les partenaires sociaux sur les objectifs de cette formation,
- une deuxième phase de **préparation de l'opération** (l'étude exploratoire) qui repère les aspects caractéristiques des relations de travail dans l'entreprise,
- la réalisation de **l'action - formation**, dont l'objectif est d'obtenir une élévation individuelle et collective des compétences rendant les salariés et les équipes plus autonomes et plus polyvalents.

La deuxième phase exploratoire a fait ressortir plusieurs points importants pour comprendre les enjeux de la

formation:

- une volonté forte de la direction de s'engager dans l'action ;
- l'existence d'importants gisements de productivité plus ou moins identifiés et qui sont à relier aux très nombreux dysfonctionnements observables dans l'atelier de forge ;
- une perte de repère des compagnons et en particulier une mise en exergue des incohérences du système de rémunérations ;
- des peurs et des réticences exprimées par certains opérateurs « *On va nous en demander plus pour pas un rond* » ;
- une communication inter-services à améliorer.

La phase exploratoire n'a pas préparé à l'action mais elle a aidé à la constitution des groupes et l'identification de points de blocage éventuels.

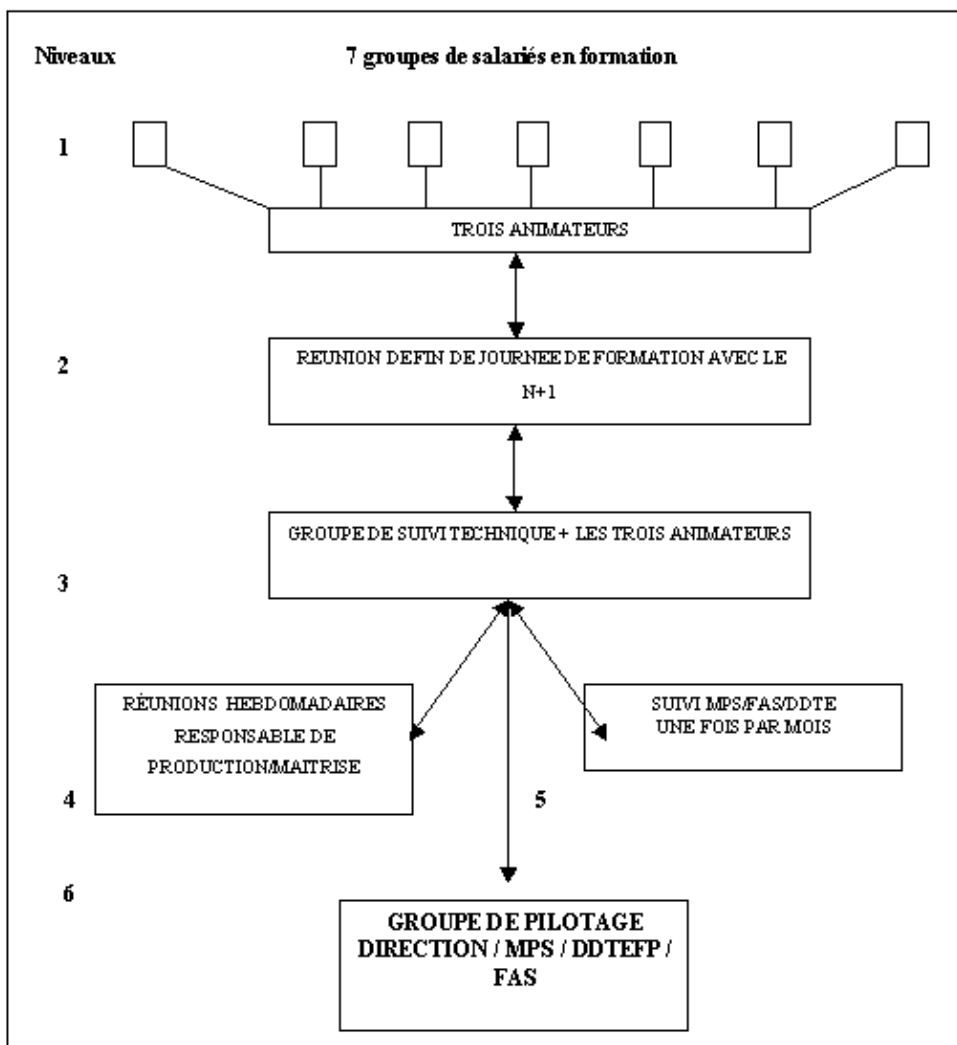
C'est ainsi que sept groupes d'opérateurs ont été créés, soit soixante dix compagnons parmi lesquels nous trouvons ceux qui sont le plus en difficulté par rapport aux évolutions envisagées. Un tiers d'entre eux sont des immigrés. Chaque groupe correspondait à un type d'activité particulier réalisé dans un atelier ou un service et représentait un collectif de travail. Le niveau des participants n'a pas été pris en considération pour la constitution des groupes. Un groupe de régleurs a été constitué avec trois groupes de forgerons, un groupe d'outilleurs du pré montage des outillages, un groupe du four CFI / grenailage et un groupe de l'atelier « outillage à main ». Les sept groupes ont fonctionné en parallèle suivant les principes d'une action de requalification, cités précédemment, en abordant la résolution de problèmes rencontrés sur leur lieu de travail.

Afin de suivre les progrès réalisés par les salariés en formation, des grilles d'apprentissage [Note74](#). ont été mises en place dans les ateliers concernés. Ces grilles sont composées d'indicateurs portant sur les connaissances mises en jeu dans les groupes de résolutions de problèmes. Il a été, également mis en place des grilles de tutorat [Note75](#). pour les personnes ayant des difficultés d'expression en français.

Dans un premier temps, sur une période de six mois, les groupes se sont réunis à raison d'une demi-journée par semaine pendant le temps de travail et ensuite une demi-journée tous les quinze jours. Des groupes d'alphabétisation sont venus se greffer parallèlement et en alternance avec les groupes de résolution de problèmes. Un dispositif de régulation a été mis en place représenté par la figure 1-16.

Figure 1 - 16 : le schéma de régulation





Un **premier niveau de régulation** se situait dans les groupes de résolution de problèmes avec les animateurs.

Un **deuxième niveau de régulation** consistait en une réunion de fin de journée avec le N + 1 qui réagit au compte rendu fait sur le travail réalisé dans le groupe et répond aux questions posées par les formés.

Un **troisième niveau ou « groupe de suivi technique »** se réunissait tous les mois pour faire le point sur l'état d'avancement de l'opération, réglait les difficultés de fonctionnement au fur et à mesure de leur émergence, favorisait le réinvestissement concret des solutions élaborées par les groupes. Il était composé des trois formateurs, de la chargée de mission, du responsable de production, des chefs d'ateliers et du responsable des méthodes et enfin les agents de maîtrise.

Un suivi opérationnel était assuré hebdomadairement entre le responsable de production et la maîtrise d'atelier qui correspond au **Niveau 4 de régulation**. Une réunion mensuelle (**Niveau 5 de régulation**) entre les formateurs et la chargée de mission permettait d'assurer la cohérence pédagogique. Enfin, un **niveau 6 de régulation** permettait à un groupe de pilotage de se réunir tous les 3 mois pour recentrer l'orientation stratégique de l'action.

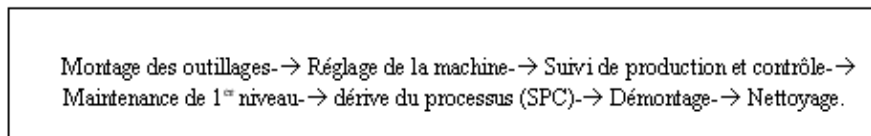
## 1.2.2 Le passage d'une logique de postes à une logique de compétences

Par la formation « Elévation des compétences », la société X concrétise les orientations stratégiques qu'elle s'est fixées, c'est à dire le développement de l'autonomie et de la polyvalence des salariés, le nouveau rôle d'animateur et de formateur des cadres et de l'encadrement dans l'évolution des compétences des salariés. Nous sommes en présence d'une nouvelle organisation du travail et de nouvelles compétences émergentes mises en œuvre. L'organisation cible définie et recherchée par la direction est celle « **d'équipe autonome** »<sup>Note76</sup>. s'organisant autour de compétences complémentaires servant le collectif de travail d'une part et d'autre part développant une auto formation interne au collectif permettant le développement des compétences individuelles.

Nous avons défini dans le paragraphe 1.2.1 la notion de compétence individuelle telle que la conçoit la société X. Nous analyserons dans les chapitres 2 et 3 les multiples facettes que recouvre le concept de compétence. L'autonomie dont il est question ici n'est que partielle et n'intègre que certaines phases de l'ensemble du processus de fabrication. En effet, ce qui est demandé à l'équipe autonome, c'est de monter les outillages sur la machine à forger, pouvoir effectuer un certain nombre de réglages afin de commencer la production des pièces, assurer le suivi de production en terme d'auto contrôle, pouvoir intervenir sur des pannes machines élémentaires ( topo maintenance ), vérifier que le processus de fabrication ne dérive pas dans le temps grâce à des indicateurs statistiques ( SPC ) et lorsque la production est terminée, savoir démonter les outillages et nettoyer l'ensemble du poste.

Le schéma suivant (Figure 1-17) synthétise les opérations effectuées par « l'équipe autonome » :

Figure 1 - 17 : les opérations réalisées par l'équipe autonome



Les **effets** que nous avons pu constater au niveau des compagnons et de l'équipe de travail sont :

- un accroissement de la **polyvalence** et de l'entraide à l'intérieur et entre les équipes ;
- un **élargissement des tâches** prises en charge par les compagnons. Ainsi les pratiques de contrôle statistique, de suivi de production se sont généralisés alors qu'avant elles étaient confinées à quelques secteurs expérimentaux ou pilotes ;
- l'**ordinateur** est beaucoup présent dans les ateliers sans que son utilisation ne pose de problèmes aux compagnons ;
- des **progrès** ont été réalisés au niveau des **régleurs**, notamment par l'unification des modes de réglages et l'apparition de fiches de réglages qui facilitent la prise en charge de certaines de ces opérations par les compagnons ;
- l'**amélioration de la communication** et des relations entre les équipes constitue un progrès important car il existait auparavant des tensions latentes liées aux différences de réglages pratiquées par les équipes.

Au terme de la formation en 1996, les transformations sont inachevées puisque les équipes autonomes et en particulier la réintégration des régleurs dans les équipes productives ne se sont pas encore généralisées. Toutefois, des progrès importants sont constatés dans ce sens.

Sur le terrain nous avons observé des signes encourageants comme le **remplacement de l'opérateur par le régleur** sur une opération de forge. Le compagnon d'origine étrangère, qui jusque là ne s'occupait que du four, conduit la machine à forger. Nous avons observé également la prise en charge des contrôles et de

l'entretien de premier niveau par les compagnons. Le cas des équipes du secteur grenailage est un exemple concret d'une évolution vers « l'équipe autonome ». L'équipe organise aujourd'hui son travail sur la base d'indicateurs de performance que les compagnons ont eux-mêmes mis en place. Ces indicateurs permettent par exemple de contrôler la quantité de grenaille consommée ou encore enregistrer le nombre de panne machine intervenu au cours d'un cycle de travail. De **nouvelles compétences** ont émergé pour les salariés car la formation, par la stimulation des connaissances de base que chacun possède plus ou moins déjà, leur permet de comprendre et d'acquérir de nouveaux actes opératoires. De plus l'organisation du travail ouvre davantage le champ de leurs interventions en y intégrant de nouvelles compétences effectuées jusque là par d'autres.

L'opération « Elévation des compétences » a permis de réaliser dans une même dynamique :

- la **stimulation des connaissances de base** (lecture, écriture, oral, calcul élémentaire, pourcentage etc...) au niveau de l'ensemble des salariés ;
- la pratique de l'écrit, la compréhension de documents, l'analyse statistique et « l'alphabétisation » pour les plus défavorisés au niveau des opérateurs ;
- l'appropriation d'une **méthodologie de résolution de problèmes**, de techniques d'animation de groupes et d'utilisation d'outils de pilotage d'équipes au niveau des régleurs et des agents de maîtrise ;
- la réactivation des connaissances de base doit permettre de développer **l'autonomie, la polyvalence** des salariés et de renforcer le rôle **de manager, d'animateur et de formateur de la maîtrise** ;
- l'autonomie du salarié s'exprime par la mise en œuvre du potentiel individuel dans les **situations de travail** en tenant compte des contraintes et des besoins, par la capacité d'analyse des dysfonctionnements et de la résolution des problèmes au quotidien, par la mise en œuvre de modes opératoires jusque là inconnus ou inaccessibles ;
- la polyvalence se retrouve dans **l'adaptation individuelle** aux différentes situations de travail même si les similitudes sont peu apparentes ;
- le management des équipes est cette capacité de définir des objectifs de travail et les communiquer aux autres, impliquer chacun dans la recherche de solutions, aider chacun à prendre des décisions, évaluer le personnel ;
- l'animation et la formation pour pouvoir créer toutes les conditions de réussite d'un projet, évaluer les potentiels et les contraintes, élaborer des objectifs de formation, animer des séances de formation, former au poste de travail, accompagner les **transferts de compétences nouvelles**.

Depuis 1996, nous observons une progression significative des salariés sur le plan individuel et collectif. La figure 1-18, ci-après, présente les travaux réalisés aujourd'hui par un compagnon en comparaison à ce qu'il lui était demandé auparavant.

Figure 1 - 186 : la comparaison des travaux du compagnon

**Ce qui était demandé à l'ouvrier du secteur forge, coefficient 170, dans la société X, en 1995**      **Ce qui est demandé aujourd'hui à ce même ouvrier, en 1999**

Formation exigée :  
Niveau du certificat professionnel, un an après le premier cycle du second degré ou CAP  
Les travaux à exécuter :  
Forger les lopins  
Surveiller le bon fonctionnement de la machine  
Signaler toutes les anomalies  
Vérifier ponctuellement par échantillonnage la conformité des pièces.

Produire des pièces  
Rédiger des documents, fiches de suivi, de procédure, comptes-rendus d'incidents  
Exploiter les documents d'atelier, les fiches de fabrication, les gammes, les fiches d'auto-contrôle, les tableaux graphiques  
Remplir les tableaux de contrôle statistique ( SPC )  
Savoir diagnostiquer une anomalie  
Intervenir si l'incident est mineur  
Alerter si la panne est importante

De même le questionnaire Note77, distribué à la fin de la formation en 1996 est riche d'enseignements sur la perception qu'ont les compagnons des effets de la formation sur leur propre comportement personnel et professionnel.

Une analyse comparée des missions principales d'un contremaître niveau III échelon 3 coefficient 285 de la classification UIMM dans la société X telles que nous les avons vues précédemment et après la formation font apparaître les changements intervenus au niveau de ses responsabilités. C'est ce que nous montre la figure 1-19 ci-dessous.

Figure 1 - 19 : les missions du contremaître, en 1999

### **Ce qui est demandé aujourd'hui au contremaître de la société X**

Manager une équipe :

définir les objectifs de travail et les communiquer à ses collaborateurs,  
faire émerger les questions pertinentes ou les problèmes,  
impliquer chaque membre de l'équipe dans la recherche de solutions aux problèmes posés,  
appuyer et aider les personnes dans les phases de décision,  
encourager les collaborateurs,  
mener les entretiens d'appréciation et d'évaluation de son personnel.

Formateur interne :

former les personnes à la réussite,  
évaluer les potentiels et les contraintes,  
élaborer les objectifs de formation qui passe par la capacité à élaborer les contenus de formation,  
animer des séances de formation,  
former au poste de travail,  
accompagner et transférer les compétences nouvelles,  
fixer des objectifs d'apprentissage aux ouvriers.

Nous constatons des différences significatives lorsque nous comparons le travail organisé avant 1993 autour du couple homme / machine, dont l'objectif était de faire de la « tonne », avec le constat que nous faisons aujourd'hui. L'activité s'inscrivait alors dans une logique de postes aux définitions et prescriptions précises, le tout hiérarchisé à l'aide de la classification UIMM qui reconnaît les compétences requises.

Après avoir développé le passage progressif d'une organisation centrée sur les postes de travail à une prise en compte du potentiel des personnes, nous proposons à présent d'étudier l'évolution de l'encadrement et les cadres et plus particulièrement les agents de maîtrise et les régleurs.

### **1.2.3 L'évolution des pratiques managériales des cadres et de l'encadrement de proximité**

L'intégration de la hiérarchie dans le processus de changement s'est faite conjointement afin de l'aider à évoluer vers son nouveau rôle de manager, de formateur et d'animateur. La nécessité de cette évolution de la mission et du mode de fonctionnement de la maîtrise est apparue au travers de l'action de requalification. Nous avons vu dans le paragraphe 1.1.4.1 que l'encadrement de proximité se cantonnait à un rôle de contrôle, d'assistance lors de la survenance de pannes machines et de répartition du travail. L'encadrement intermédiaire a montré à ce moment-là des insuffisances et des limites dans son comportement managérial. Or les **agents de maîtrise** et les **régleurs** sont les **acteurs principaux** de la pérennisation de cette opération « Elévation des compétences ». En effet, les réinvestissements des acquis de la formation dans les situations de travail par les compagnons passent par la maîtrise qui doit les accompagner et les suivre. De plus, les compagnons, s'ils se montrent plus coopératifs, sont devenus plus exigeants sur les informations et les explications qui leur sont fournies ainsi que sur la prise en charge des dysfonctionnements qu'ils rencontrent dans leur travail. L'encadrement de proximité doit donc être préparé à son nouveau rôle de manager, d'animateur et de formateur.

Un groupe d'agents de maîtrise, composé de quatre régleurs, trois contremaîtres, deux techniciens de

maintenance et trois chefs d'ateliers, a été constitué et formé pour devenir des animateurs internes. La formation s'est déroulée sur trois jours et comportait des apports théoriques sur la manière de construire, animer et évaluer un dispositif pédagogique, un jeu de rôle et l'élaboration d'un livret du formateur.

Cette formation d'animateur interne leur a permis d'acquérir des outils et techniques d'animation, des méthodes pédagogiques, une méthodologie de construction de contenus ainsi qu'une maîtrise comportementale du rôle d'animateur par des jeux de rôles.

Douze modules techniques, représentés par la figure 1-20, suivante, ont été mis en place pour permettre à la fois aux animateurs internes de mieux maîtriser les outils pédagogiques en leur possession et aux salariés d'exercer leurs nouvelles compétences dans la résolution de problèmes. Ils font suite, également, aux réinvestissements limités, sur les lieux de travail, des acquis de la formation des groupes de résolutions de problèmes et leur faible impact sur les performances des ateliers. Ces modules ont permis de faire le pont entre la formation et l'organisation de la production en traitant le progrès continu dans le cadre élargi de l'activité. Ceux-ci ont été intégrés dans le plan d'actions prioritaires Note78, de la Direction générale, lors de l'implantation de la démarche socioéconomique dans la société X, que nous aborderons au paragraphe 1.2.5.

Figure 1 - 20 : les douze modules techniques de l'action « Elévation des compétences » en 1996

### Les douze modules techniques

|   |  |
|---|--|
| Action 1 :<br>Mise en place de la topo-maintenance afin d'optimiser le fonctionnement d'une machine en réduisant le taux de panne.  | Action 7 :<br>Optimisation du chauffage par induction à la forge par la connaissance des principes de base du réglage de la chauffe et savoir régler un inducteur. |
| Action 2 :<br>Mise en place de la topo-maintenance au four CFI-grenaillage dans le but de réduire la consommation de grenaille.   | Action 8 :<br>Fiabilisation du contrôle dimensionnel et des aspects des produits en découvrant les différents moyens de contrôle et savoir lire un plan.           |
| Action 3 :<br>Optimisation de la gestion des containers dans le but de savoir utiliser le bon container au bon moment.  | Action 9 :<br>Mise en place d'un système de pointage informatisé pour le contrôle de gestion (GPAO) en démystifiant l'outil et connaître les principes de base.    |
| Action 4 :<br>Optimisation des travaux sur électrorefouleuses. Le but est de mettre en œuvre les moyens de sécurisation indispensables autour de ces machines .                   | Action 10 :<br>Optimisation des temps de changement des séries sur les MAF dans le but de fiabiliser les fiches de réglage et faire un bilan des actions menées.   |
| Action 5 :<br>Etude du retour forge en mettant en place des indicateurs pertinents de temps de montage en forge à chaud pour fiabiliser les outillages.                           | Action 11 :<br>Optimisation de la lubrification sur la MAF 9 pouces.   |
| Action 6 :<br>Mettre en place des fiches d'instruction et de réglage à l'atelier « outillage à main pour permettre aux ouvriers de développer leur autonomie et leur polyvalence. | Action 12 :<br>Optimisation du suivi de production en rationalisant les documents, et en informatisant les ratios de production.                                   |

Ces douze modules nous ont permis, également, à partir d'une balance économique, de vérifier que la mise en œuvre de nouvelles compétences permet de réduire un certain nombre de dysfonctionnements Note79, et donc d'actes de régulation Note80, coûteux. Les résultats obtenus montrent les réels progrès réalisés dans ces domaines comme nous le montre la figure 1-21, ci-après.

Figure 1 - 21 : les résultats des douze modules

## RESULTATS QUANTITATIFS ET QUALITATIFS

### Performances économiques :

Action n° 1: Topo maintenance sur MAF 8 pouce, le taux de panne a été divisé par deux.

Action n° 2: Topo maintenance CFI-grenailage : la consommation moyenne de grenaille est passée de 2,8 kg à 1,9 kg par tonne.

Action n° 5: Retour forge : le temps de montage des outillages sur la MAF 8 pouce est passé de 430 mn à 250 mn en moyenne.

Action n° 11: Lubrification de la MAF 8 et 9 pouces : la consommation du produit de lubrification a été divisée par trois.

### Apprentissages réalisés dans les groupes :

Action n° 1: Compréhension du fonctionnement d'un FRL ( filtre, régulateur, lubrificateur )

Action n° 2: lecture de plans, analyse par l'arbre des causes, rapport entre un ampérage et une section, volumes et capacités, découverte du renseignement écrit

Action n° 3: réinvestissement de la méthode de résolution de problèmes, rédaction de fiches d'instruction, établissement d'un inventaire, suivi du flux de production, connaissance des grands principes du flux tendu

Action n° 4: calculs de pourcentages, réalisation d'un PARETO, identification des défauts de calage et des actions correctives à mettre en œuvre

Action n° 5: principe de réalisation de fiches machines, lecture à l'aide du pied à coulisse, lecture de plan, principe de réalisation de fiches de réglage et réglage effectif sur les machines

Action n° 6: fonctionnement de la MAF 8 pouces, programmation du bras de graissage automatique, principe de fonctionnement d'une chauffeuse à induction, base d'électricité, connaissances des principes de la topo maintenance

Les gains financiers, que les diminutions de consommation ou les réductions de temps ont engendrés, n'apparaissent pas sur le tableau, mais ils sont réels et significatifs, par exemple, sur l'action n° 11. Nous avons obtenu les documents analysés au cours d'une séance de formation sur la lubrification de la MAF 9 pouces que nous présentons en annexe n° 13. Le gain obtenu sur une série de 2000 pièces forgées est de 3,11 francs par pièce sur une période de douze mois allant de mai 1996 à mai 1997.

### **1.2.4 L'évolution du dialogue social dans ce contexte de changement**

L'importance de la société, comptant **deux cent cinquante** salariés, justifiait légalement l'existence des organisations syndicales représentatives, ainsi que des membres élus du personnel (comité d'entreprise, délégués du personnel et comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail). La direction des ressources humaines était amenée chaque mois à rencontrer les délégués du personnel et les membres du comité d'entreprise pour évoquer les problèmes touchant aux conditions de travail, à l'organisation de la société X et les revendications multiples touchant aux classifications et aux rémunérations des salariés.

Lorsque nous comparons l'ordre du jour de ces réunions entre 1980 et 1996, nous avons mis en évidence que les questions posées en 1980 relevaient de la vie au quotidien sans se préoccuper des aspects économiques et industriels de la société. En 1996, les questions posées par les représentants du personnel montrent un intérêt grandissant porté à la vie de l'entreprise et dans l'entreprise. Ils s'intéressent plus particulièrement au déroulement des actions de formation qui se sont mises en place.

Le tableau (Figure 1-22) montre ces différences.

Figure 1 - 22 : l'évolution du dialogue social

### Les questions posées au cours des comités d'entreprise entre 1980 et 1996

#### En 1980 :

Prochaine négociation sur la valeur du point de la métallurgie.  
Où en sommes-nous de la distribution des bleus de travail ?  
Demande d'une prime de 1.500 francs pour les travaux pénibles devant les fours en période d'été.

#### En 1996 :

Quels sont les nouveaux clients ?  
Quels sont les nouveaux produits ?  
Où en sommes-nous de la chaîne de fabrication de l'aluminium ?  
Combien avons-nous de contrats à durée déterminée ?  
Que pense faire la Direction générale en matière d'embauche ?  
Va-t-on rénover la presse AJAX 1000 tonnes pendant les congés ?  
Etc...

La formation « Elévation des compétences » a facilité et a développé la communication entre les partenaires institutionnels (comité d'entreprise, délégués du personnel, comité d'hygiène, de sécurité, et des conditions de travail, délégués syndicaux) et la direction de la société X. Deux courriers [Note81](#), adressés au Directeur Général par un délégué syndical et les membres du comité d'entreprise confirment le bien fondé des choix stratégiques arrêtés par la direction en 1994 et orientés vers le potentiel humain de la société. Les organisations syndicales représentatives présentes au sein de la société X sont la CGT, la CFDT et la CGC. La CFDT, majoritaire depuis quatre mandats, est très à l'écoute des salariés et a eu un comportement positif vis-à-vis de la formation envisagée dès le démarrage. Lorsque l'organisation syndicale s'est aperçue que certains salariés étaient réticents à la démarche, le délégué syndical CFDT s'est porté volontaire lors de la constitution des groupes de résolution de problèmes. Cette attitude a réduit le scepticisme de certains à s'engager dans la formation. Le délégué syndical a exprimé clairement son souci de voir se développer les compétences des salariés en regard des difficultés d'employabilité des faibles niveaux de qualification. La CGC, représentant les cadres de l'entreprise, a vu dans la formation une opportunité d'améliorer les comportements professionnels et de développer une meilleure communication transversale entre la fabrication et les services périphériques. Néanmoins, elle a exprimé ses inquiétudes sur l'élévation des compétences des salariés et les impacts sur leurs attitudes managériales. La CGT, quant à elle, n'a pas émis clairement d'avis sur les effets du passage d'une logique de postes à une logique de compétences.

Pourtant, dans le même temps, les salariés revendiquent une évolution de leur statut professionnel en se référant à la classification actuelle [Note82](#). Nous avons constaté que l'adhésion aux buts de l'entreprise est fortement corrélée à la compréhension du système de rémunérations et que les salariés manquaient d'information sur les objectifs à poursuivre et la rémunération associée à leurs efforts.

## 1.2.5 L'implantation de la démarche socio-economique

L'intervention de l'ISEOR [Note83](#), se situe dans un contexte où l'entreprise vise une amélioration de sa compétitivité et de sa productivité par une élévation des compétences et des qualifications du personnel de production.

Afin d'accompagner et de pérenniser le changement introduit par l'action de formation réalisée par la maison de la promotion sociale depuis octobre 1994, touchant **quatre vingt dix** personnes, la société X a décidé de se doter d'outils de management et de mener les actions suivantes :

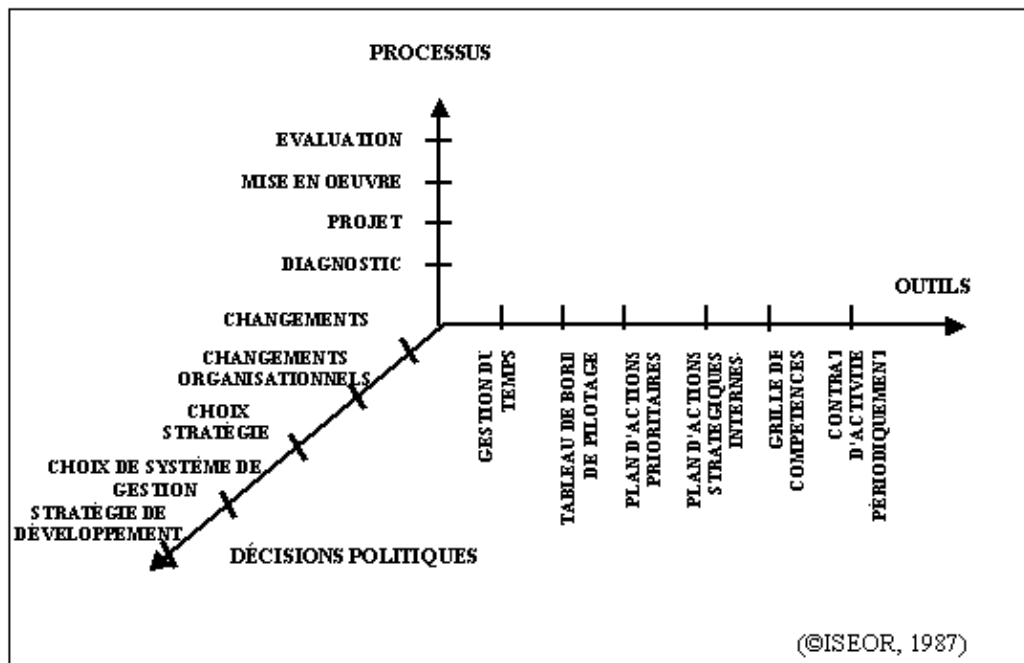
- élaborer des **plans d'actions prioritaires** par secteur pour atteindre les objectifs de rentabilité et de productivité fixés dans le cadre de la stratégie globale de la société ;

- mettre en place un outil d'évaluation et de pilotage de l'évolution des nouvelles compétences émergentes : **la grille de compétences**. L'usage périodique de la grille de compétences permet de mesurer dans le temps l'évolution des compétences ;
- d'impliquer l'encadrement et la maîtrise afin de développer leur **rôle de pilotage d'équipe** dans le cadre de leur zone de responsabilité.

Afin de pouvoir apporter les réponses aux évolutions des compétences, de mieux impliquer l'encadrement et de permettre la mise en œuvre concrète des objectifs stratégiques, la société a souhaité se faire accompagner dans un deuxième processus de formation orienté vers l'encadrement et les agents de maîtrise. Dans le cadre de cet accompagnement, la société a demandé le soutien méthodologique de l'ISEOR pour atteindre ses objectifs.

Pour réussir au mieux l'implantation des outils de la démarche socio-économique et leur mise en œuvre, la société X a souhaité associer l'ensemble du personnel. Pour cela, une réunion de la direction générale, ayant pour objet « Elévation des compétences et stratégie de management », a permis d'informer les cadres et l'encadrement de la société de l'introduction d'outils de management. La direction a rappelé les objectifs sociaux qu'elle souhaitait poursuivre et sa ferme intention de les concrétiser avec la volonté de tous les acteurs de l'entreprise. Nous pouvons schématiser la démarche de la société X en nous référant aux trois axes stratégiques définis par l'ISEOR, pour réussir une implantation de type socio-économique, représentés par la figure 1-23 :

Figure 1 - 23 : l'articulation des trois axes d'une intervention socio-économique



Un mini diagnostic<sup>Note84</sup> a ainsi été réalisé avant l'accompagnement méthodologique d'ISEOR. Celui-ci a fait l'objet d'une restitution auprès du personnel interviewé afin de recueillir leurs observations et cibler les actions à mener. Les actions de formation ont ensuite été conduites. Nous les développons maintenant.

Un programme de formation-concertation<sup>Note85</sup> et d'assistance personnalisée a été mis en place pour implanter les trois outils <sup>Note86</sup> que sont la grille de compétences, le plan d'actions prioritaires et le tableau de bord de pilotage :



- trois séances de formation ont été réalisées pour l'équipe de direction et les cadres soit onze personnes ;
- trois séances de formation ont été réalisées pour l'encadrement soit vingt personnes ;
- trente et une assistances personnalisées ont été conduites à raison de trois séances par personne afin de vérifier que l'ensemble du personnel cadre et l'encadrement s'approprient les outils de la démarche socioéconomique et les utilisent de façon pertinente.

Une planification de réunions de pilotage a été programmée afin qu'un suivi soit réalisé par un chercheur de l'ISEOR et par nous-même en tant qu'intervenant interne<sup>Note87</sup>. Une assistance méthodologique nous a été apportée pour permettre, ainsi, d'assurer une démultiplication de l'implantation et de l'accompagnement des actions auprès des différents acteurs et de mettre en place les indicateurs permettant de piloter la pérennisation des actions après l'intervention d'ISEOR.

La grille de compétences a été mise en oeuvre après une période de formation de l'encadrement, dans l'ensemble des ateliers et services de la société et avant la mise en oeuvre des douze actions prioritaires, appelées « modules techniques », que nous avons développées au paragraphe 1.2.3. La grille de compétences permet de repérer, à partir de la formation « Elévation des compétences » et des grilles d'apprentissages associées, l'émergence des nouvelles compétences par les réinvestissements sur le terrain. Les plans d'actions prioritaires de la hiérarchie ont été construits à partir du plan d'actions stratégiques défini par la direction générale avec l'assistance de l'ISEOR. Ceux-là incluaient les douze modules techniques.

Afin de suivre les évolutions souhaitées et de vérifier l'impact des actions menées, un certain nombre d'indicateurs ont été mis en place et regroupés dans des tableaux de bord de pilotage propres à chaque responsable dans sa zone de responsabilités. Les tableaux de bord de pilotage ont fait l'objet de la même démarche de formation auprès du personnel cadre et de l'encadrement.

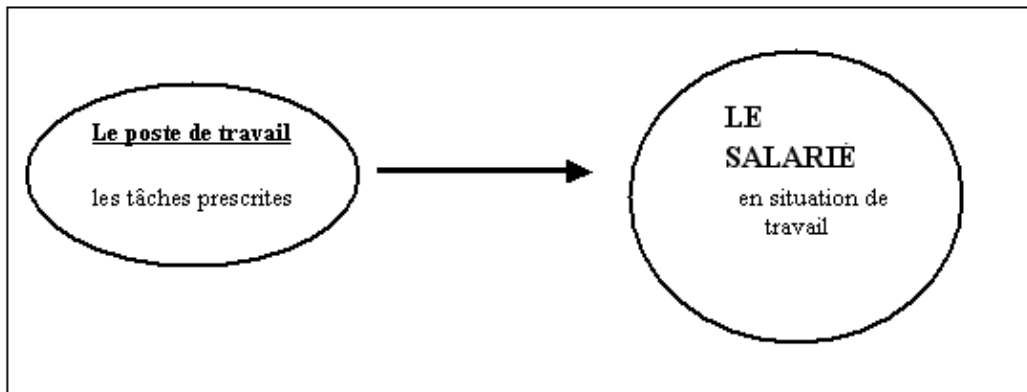
## Conclusion du chapitre 1

Au terme de ce chapitre et grâce aux différents supports de suivi du déroulement de l'action de requalification « Elévation des compétences », tel que les grilles d'apprentissage, les grilles de tutorat, les grilles de compétences, que nous développerons plus en détail au chapitre 2, et les résultats des « modules techniques », nous pouvons dire que la société X a réalisé les objectifs qu'elle s'est fixés, partiellement dans certains domaines, totalement dans d'autres.

**L'autonomie et la polyvalence** : les acquis de la formation et leurs réinvestissements dans les situations de travail ont permis aux opérateurs de réutiliser leurs connaissances de base (écrit, oral, calcul) afin d'identifier les problèmes rencontrés, de les analyser, de rechercher des solutions et de les proposer à leur hiérarchie. Pour certaines personnes, les moins qualifiées, en particulier les étrangers, c'est une autonomie personnelle qu'elles ont trouvée. Il suffit de lire le poème<sup>Note88</sup> écrit par une opératrice pour s'en rendre compte. Nous avons observé, également, qu'il était de plus en plus fréquent qu'un opérateur remplace un autre opérateur. Des opérations de contrôle et de maintenance sont prises en charge par les compagnons. L'arrivée d'un robot de forgeage six axes à renforcer l'autonomie des opérateurs face à l'introduction d'une nouvelle technologie. Seule l'organisation du travail en « équipe autonome » n'est que partiellement réalisée si nous tenons compte des objectifs que s'était donnée la direction générale dans ce domaine.

**Le passage d'une logique de poste à une logique de compétences** : La formation centrée sur le potentiel des individus leur a permis de le découvrir ou de le redécouvrir. Une dynamique d'apprentissage à encourager le dépassement du travail prescrit du poste de travail vers un ajustement des prescriptions au contexte mouvant de la fabrication que nous résumons par la figure 1-24 suivante. Des compétences nouvelles, parce qu'inaccessibles antérieurement, émergent et sont mises en oeuvre.

Figure 1 - 24 : l'évolution du poste de travail



**L'évolution des pratiques managériales** : C'est dans ce domaine que les choses ont le plus évolué avec l'amélioration de la communication entre les régleurs et les compagnons, un dialogue renoué avec la hiérarchie et plus particulièrement avec les spécialistes des métiers périphériques en utilisant le même langage (bureau d'études, laboratoire, service méthodes) La formation d'animateurs internes a permis de transformer l'agent de maîtrise en manager d'équipe et en formateur.

**L'évolution du dialogue social** : il suffit de reprendre les commentaires du délégué syndical et des membres du comité d'entreprise pour se rendre compte que ce dialogue, s'il existait déjà, a changé dans son contenu. La communication inter services s'est également développée grâce aux coopérations techniques qui se sont mises en place dans les groupes de résolutions de problèmes.

La formation s'est achevée en juin 1996 et nous allons, dès à présent, développer la mise en place et en œuvre des outils de la démarche socio-économique qui doivent accompagner la direction générale, les cadres et l'encadrement dans le processus de changement amorcé. L'objectif est de pérenniser les actions transformatives par un ancrage de comportements nouveaux et d'identifier de nouveaux points de repères pour les acteurs de la société X. Notre expérimentation s'inscrit dans cette démarche et nous décrirons le processus de renouvellement de la grille de classification de l'Union des Industries Métallurgiques et Minières utilisée jusque là et remise en question par le passage d'une logique de postes à une logique de compétences.

## **Chapitre 2. L'instrumentation, la mise en œuvre des compétences et le pilotage du changement**

**Le deuxième chapitre** a pour objectif de mettre en évidence l'instrumentation, la mise en œuvre des compétences et le pilotage du changement avec l'utilisation des outils de la démarche socio-économique (section 1) et en particulier l'élaboration et la construction d'une grille de classification des compétences dans un des secteurs de l'entreprise dans la section 2. Cette intervention a fait suite à la difficulté de repérer les nouvelles compétences émergentes au niveau des salariés. Nous ferons part dans la section 3 des résultats obtenus, après la formation « Elévation des compétences » et l'implantation des outils de pilotage de la démarche socio-économique, au niveau de l'entreprise et au niveau de l'atelier où nous sommes intervenus. La remise en cause des outils traditionnels de gestion des ressources humaines et plus précisément les systèmes de classification et de rémunération nous ont interpellés sur notre rôle de DRH dans l'accompagnement d'un processus de changement et notre position dans le cadre d'une stratégie globale. Ce sera l'objet de notre développement à la fin de cette première partie (section 4)

« Il y a peu de règles générales et de mesures certaines pour bien gouverner » ( La Bruyère )

La formation aux outils de la démarche socio-économique s'est déroulée les premier et deuxième semestres 1995 et a concerné l'ensemble des cadres et des membres de l'encadrement de la société X. Nous avons présenté les principes méthodologiques de cette formation au paragraphe 1.2.5. du chapitre I. Nous allons

détailler maintenant le déroulement de cette formation dans l'entreprise.

## 2.1 l'instrumentation Au sein de l'entreprise

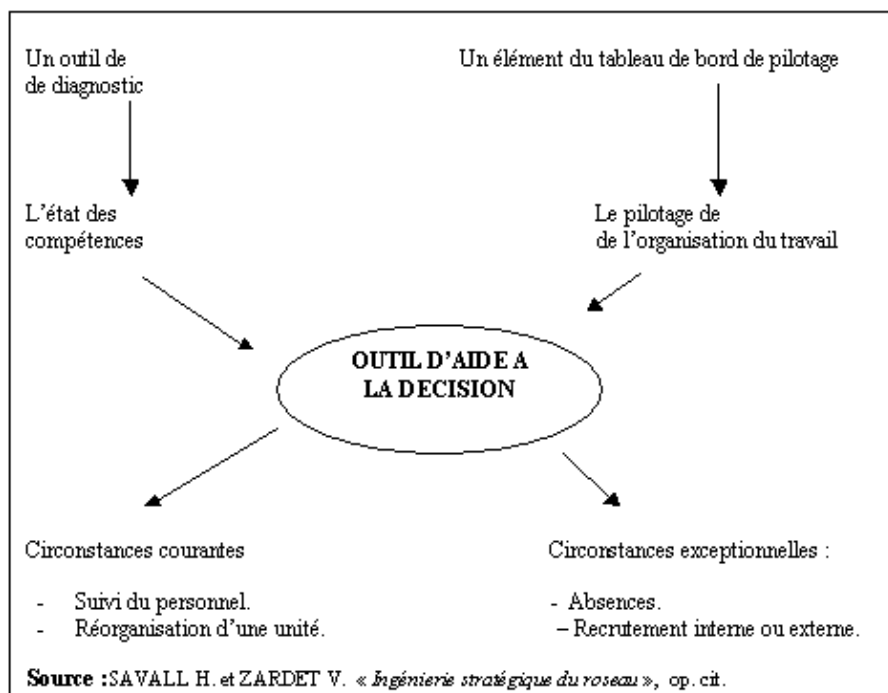
### 2.1.1 La mise en œuvre des compétences : La grille de compétences

Nous avons constaté que la **grille de compétences** est un outil pertinent pour repérer l'ensemble des opérations réalisées dans un service ou un atelier. Cette grille, créée par Savall H., en 1979, puis mise au point avec les chercheurs de l'ISEOR, est un synoptique qui visualise pour un service ou un atelier donné, le degré de compétences effectives des différentes personnes qui contribuent à l'activité du service ou de l'atelier et l'organisation concrète du travail (Savall et Zardet, 2000)Note89. La grille permet de recenser à la fois les compétences nécessaires à l'activité d'un service et celles relevant de savoir-faire particuliers mis en œuvre ou disponibles chez les personnes.

Les compétences sont définies par le couplage d'une **connaissance théorique** et de la **pratique observable d'une opération** (Savall et Zardet, 1995)Note90. Les connaissances théoriques peuvent être acquises de façon didactique ou par apprentissage. La grille de compétences est aussi un indicateur de pilotage de la formation et de l'organisation du travail et à ce titre, s'intègre dans le tableau de bord de pilotage.

La figure 2-1 ci-après résume les finalités de la grille de compétences :

Figure 2- 1 : les finalités de la grille de compétences



La grille de compétences, présentée dans la figure 2-2 page 86, montre de quelle manière celle-ci est utilisée et prend sa place dans le tableau de bord d'un responsable d'unité.

La grille de compétences, comme les autres outils, a fait l'objet d'une formation-concertation au profit des membres de l'encadrement et des agents de maîtrise de la société X suivant la démarche HORIVERT. C'est une démarche à la fois HORIZontale et VERTicale. La démarche HORIVERT (Savall et Zardet, 1995)Note91, del'intervention socio-économique, dans une organisation comporte deux actions simultanées :



formation a touché trente et une personnes, ce qui représente un total de cent vingt heures de formation pour l'ensemble des personnes.

La matrice de la grille de compétences a été diffusée à l'ensemble des ateliers et des services de la société. Chaque responsable de service ou d'atelier a eu à faire l'inventaire des opérations de son unité sans oublier d'opérations. Les assistances personnalisées ont permis de vérifier si les objectifs et les finalités de la grille de compétences ont été compris et assimilés par les différents responsables.

La grille de compétences nous a permis de repérer des **compétences informelles** ou « micro compétences » difficilement repérables sans un outil et donc difficilement valorisables. Ces compétences informelles se sont révélées être des « tours de mains » que les salariés possèdent par expérience et surtout par intelligence de l'opération qu'on leur demande de réaliser. Nous avons, ainsi, découvert qu'un opérateur utilisait sa ceinture pour maintenir une petite pièce d'outillage afin de la caler avec un coin. Cela lui permettait d'ajuster la pression sur la pièce et lui évitait d'appeler un compagnon.

Dans le cadre du développement de l'autonomie et de la polyvalence au sein de la société X, les salariés ont pu prendre en charge de nouvelles opérations et la grille de compétences a permis aux responsables de service ou d'atelier, de repérer les nouvelles compétences acquises et mises en œuvre au cours de la formation théorique « élévation des compétences » et dans sa partie pratique par la résolution des douze problèmes identifiés dans « les modules techniques ». Grâce à la grille de compétences nous avons pu repérer les nouveaux acquis dans le cadre des changements induits par les orientations stratégiques de la société X.

La grille de compétences nous a aussi permis de **visualiser les nouvelles activités** des opérateurs autour des métiers de base. L'analyse que nous avons faite précédemment du poste d'opérateur forge ou du conducteur de four CFI avant la formation est applicable à l'opérateur débit ou à l'opérateur ressorts. Or nous constatons aujourd'hui sur les grilles de compétences respectives que les compagnons possèdent et mettent en œuvre des compétences nouvelles pour eux. Afin d'illustrer l'utilisation de la grille de compétences pour apprécier l'évolution des compétences, nous avons pris l'exemple de l'atelier « Débit » et de l'atelier « ressorts » Note92, où nous constatons que les ouvriers prennent en charge de nouvelles opérations d'auto-contrôle, de réglage, et de SPC, après avoir suivi la formation. Ces activités nouvelles sont repérées dans les opérations de gestion développement de la grille de compétences de l'atelier « débit ».

## 2.1.2 Une nouvelle organisation du travail : La mise en place des plans d'actions prioritaires et des tableaux de bord de pilotage

Afin d'intégrer l'encadrement et la maîtrise dans le processus de formation et les impliquer dans leur rôle de pilote, l'entreprise a mis en place des **plans d'actions prioritaires** (PAP). Le plan d'actions prioritaires constitue un système souple et vivant de pilotage de la mise en œuvre stratégique. C'est un outil de l'action collective. Il permet à un responsable hiérarchique et à son équipe de faire le lien et de communiquer sur la stratégie. Le plan d'actions prioritaires renforce le **rôle de pilote de l'encadrement** et développe ses responsabilités dans leur zone d'intervention.

Nous pouvons définir le plan d'actions prioritaires comme un inventaire des actions prioritaires à réaliser sur un semestre pour atteindre les objectifs définis.

Les objectifs sont des anticipations de la société dans son environnement stratégique prévisible, tandis que les actions nécessitent une activité humaine mettant en œuvre des savoir-faire efficaces à court terme. Le modèle de plan d'actions prioritaires de la figure 2-3, ci dessous, permet de décliner au plus près de la situation de travail, par la mise en œuvre des actions, les axes d'orientations stratégiques décidés par une direction générale.

Figure 2- 3 : le tableau synoptique de démultiplication des objectifs stratégiques (© ISEOR 1989)

2.1.2 Une nouvelle organisation du travail : La mise en place des plans d'actions prioritaires et des tableaux ~~de~~ bord de

**TABLEAU SYNOPTIQUE DE DEMULTIPLICATION DES OBJECTIFS PRIORITAIRES** © ISEOR 1989  
 ( ANNEXES : FICHES DE DEMULTIPLICATION DES ACTIONS PRIORITAIRES ET FOO )

| AXES STRATEGIQUES | OBJECTIFS STRATEGIQUES | ACTIONS PRIORITAIRES | DIVISIONS OU DEPARTEMENTS OU SERVICES CONCERNES ( PORTEURS DES ACTIONS ) | PLANNING PREVISIONNEL SCHEMATIQUE | OBSERVATIONS |
|-------------------|------------------------|----------------------|--|-----------------------------------|--------------|
|                   |                        |                      |  | J F M A M J J A S O N D           |              |

**PRINCIPE DE STIMULATION**

Traduction des objectifs stratégiques en actions prioritaires

**PRINCIPE DE DECENTRALISATION**

Répartition dans l'espace

**PRINCIPE DE SYNCHRONISATION**

Répartition dans le temps

**PRINCIPE DE VIGILANCE**

Points sensibles

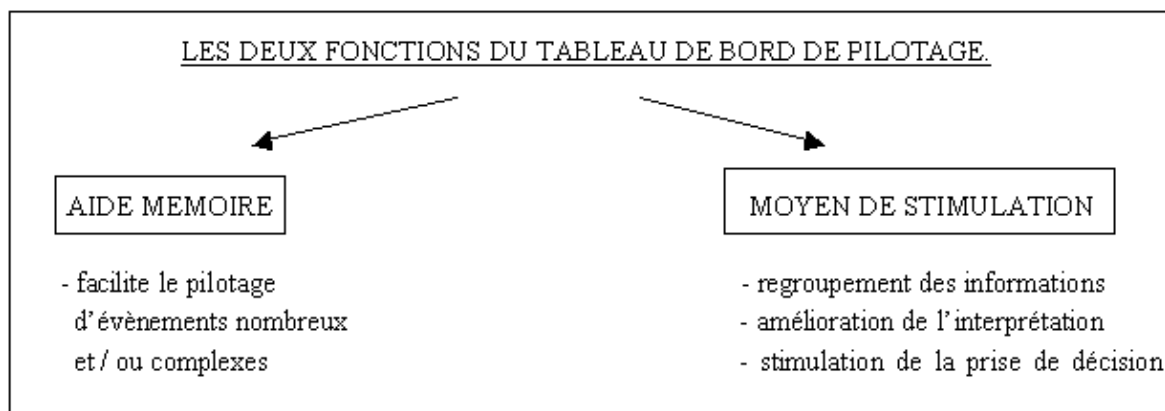
Le plan d'actions prioritaires se construit à partir de deux sources (Savall et Zardet, 1995)<sup>Note 93</sup> : la stratégie de la société et le diagnostic actualisé des dysfonctionnements de l'unité ou de l'équipe en début de période.

A partir de la stratégie de la société, définie par un certain nombre d'axes identifiés et des dysfonctionnements relevés sur le « terrain », nous avons intégré les douze « modules techniques », que nous avons développés dans le chapitre 1, aux plans d'actions prioritaires. L'objectif était de passer à une phase d'application des connaissances acquises au cours de la formation des ouvriers et de l'encadrement. Les plans d'actions prioritaires nous ont permis de connecter ces actions au plus près des préoccupations de la fabrication en termes de performances économiques.

L'ensemble du dispositif a permis à chaque responsable de service de mettre en place **des tableaux de bord de pilotage**. Le tableau de bord de pilotage est un ensemble d'indicateurs quantitatifs, qualitatifs et financiers.

Les deux fonctions essentielles du tableau de bord de pilotage sont résumées dans la figure 2-4:

Figure 2- 4 : le tableau de bord de pilotage (©ISEOR 1989)



Nous avons proposé de mettre en place des tableaux de bord de pilotage afin de visualiser concrètement les objectifs poursuivis, et d'identifier les indicateurs de suivi des actions à mener et de finaliser un contrat de

rémunération basé sur les gains obtenus.

La mise en place des tableaux de bord de pilotage auprès des membres de l'encadrement a permis de se rendre compte que :

- certains secteurs étaient démunis d'indicateurs de pilotage, en particulier certains services fonctionnels,
- il fallait recentrer et organiser des indicateurs déjà existants dans d'autres services,
- la détection de la nécessité de nouvelles actions, à inscrire dans les plans d'actions prioritaires, était indispensable.
- il fallait faire évoluer les méthodes de travail de l'encadrement

### 2.1.3 L'évolution des pratiques managériales

Chaque membre de l'encadrement (Direction, encadrement et agents de maîtrise) a pu formaliser et utiliser chacun des outils transférés. La mise en œuvre des différents outils de la démarche socio-économique a permis de voir des évolutions du rôle des cadres, des membres de l'encadrement et des agents de maîtrise dans leurs pratiques managériales.

La mise en œuvre des grilles de compétences a permis aux agents de maîtrise et aux cadres :

- de détecter les vulnérabilités de leur zone en terme d'actions à réaliser à partir de la mise en œuvre des compétences des salariés ;
- de mieux identifier les forces et les faiblesses des compagnons en termes de compétences ;
- de réaliser une réflexion globale sur la gestion de l'activité de leur zone de responsabilité respective ;
- de formaliser des actions de formation dont certaines déjà réalisées sur le terrain comme le tutorat auprès de certains salariés, le SPC de Niveau II, la formation des compagnons au Niveau I et de mettre en place de nouvelles actions de formation comme la topo-maintenance.

Lorsque nous faisons une lecture verticale de la grille de compétences de l'atelier « ressorts », qui nous indique le degré de vulnérabilité d'une opération, l'opération de « Billage Rockwell » n'est effectuée en totale autonomie que par un seul compagnon, un deuxième en connaît les principes mais ne pratique qu'occasionnellement. Le chef d'atelier a un outil d'aide à la décision qui lui permet éventuellement d'envisager des actions de formation pertinentes, répondant à ses besoins réels.

Si nous faisons une lecture horizontale de la même grille, qui nous indique le degré de polyvalence des salariés, nous avons une vision de la multiplicité des compétences mises en œuvre par chacun. Le chef d'atelier dispose d'un potentiel de compétences individuelles sur lesquelles il peut s'appuyer en termes de mobilité.

La mise en œuvre des plans d'actions prioritaires s'est traduite par une évolution du rôle des cadres et de l'encadrement dans la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise. Elle s'est concrétisée notamment par :

- une plus grande visibilité par l'encadrement des dysfonctionnements et des actions prioritaires à réaliser dans le cadre de la stratégie globale de la société ;
- une plus grande visibilité de la stratégie globale de la société ;
- une meilleure connaissance mutuelle, par l'encadrement et la maîtrise, des actions prioritaires inter-services, notamment entre le bureau d'études et le service qualité et entre le service informatique et les ateliers de fabrication [Note94](#) ;
- les cadres et les agents de maîtrise définissent et formalisent ensemble les actions prioritaires à réaliser dans le semestre à venir dans le cadre de leur zone de responsabilité. Ces actions s'inscrivent dans le cadre de la démultiplication des objectifs stratégiques généraux de l'entreprise et d'actions

locales dans leur service ou dans l'atelier, qu'ils ont à définir.

Cette évolution des pratiques managériales s'est traduite par des méthodes de travail différentes :

- la mise en place de réunions mensuelles ;
- l'amélioration des communications transversales, notamment des coopérations se sont instaurées ;
- une meilleure visibilité des dysfonctionnements et des actions prioritaires à réaliser dans le cadre de la stratégie globale de la société avec les plans d'actions prioritaires.

Lors de la réunion mensuelle de pilotage de l'avancement des actions des plans d'actions prioritaires, chaque participant présente une synthèse de l'avancement de ses actions à partir d'un document préalablement transmis, quelques jours avant, à son supérieur hiérarchique.

La mise en œuvre des outils a permis d'identifier une difficulté vécue par l'encadrement et la maîtrise dans la gestion de leur temps.

L'apprentissage des méthodes d'animation a permis, en particulier, aux agents de maîtrise:

- la prise de parole en public ;
- une plus grande maîtrise de soi ;
- la préparation et l'organisation des réunions ;
- le soutien aux personnes plutôt que le dirigisme ;
- une plus grande disponibilité et une écoute des autres.

La mise en œuvre des grilles de compétences, des plans d'actions prioritaires et des tableaux de bord de pilotage a été effective pour chaque membre de la direction, de l'encadrement et des agents de maîtrise. Chaque responsable a commencé à les utiliser à partir de 1996. Les résultats obtenus à partir de la mise en œuvre des douze « modules techniques » montrent, (cf. tableau de la figure 1-21, chapitre 1, p. 76) qu'il est possible de réaliser des gains à la fois quantitatifs, qualitatifs et financiers.

Les résultats qualitatifs que nous relevons dans ce tableau traduisent la mise en œuvre réelle des nouvelles compétences et l'évolution des pratiques professionnelles dépassant le cadre des tâches prescrites.

Les gains financiers, que les diminutions de consommation ou les réductions de temps ont engendré, n'apparaissent pas sur le tableau, mais ils sont réels et significatifs, comme avec l'action n° 5. Nous rappelons que les gains enregistrés pour la lubrification de la MAF 8 pouces sont de 3,11 francs par pièce forgée, ce qui représente, pour une série de 2000 pièces, 6.220 francs.

Ce constat a encouragé la société X à concevoir, élaborer et construire un système de classification des salariés basé sur les compétences et d'y associer un système de rémunération dans un des secteurs de la société X. Cette démarche a été renforcée par le fait que la grille de compétences est un outil pertinent pour articuler la mise en œuvre des compétences et une évolution des rémunérations. Celle-ci avait été annoncée aux partenaires sociaux lors du lancement de l'opération « Elévation des compétences ». Nous proposons de développer notre expérimentation maintenant.

## **2.2 L'instrumentation Au sein d'un atelier de l'entreprise**

### **Présentation de l'atelier**

L'atelier « forge à froid et à mi-chaud », terrain de l'expérimentation où nous avons commencé notre travail de classification des compétences, se compose de quinze personnes et est situé sur le deuxième site de la



société X, que nous appelons **site B**. L'expérimentation dans cet atelier s'est échelonnée de novembre 1999 à juin 2000.

L'atelier « forge à froid et à mi-chaud » est un atelier identique dans l'organisation du travail, basée sur l'activité au poste de travail, à celui de la « forge à chaud » située sur le premier site, appelé **site A**, la différence se situant au niveau des techniques de forgeage utilisées.

Un chef de service et deux chefs de postes, qui sont des régleurs, composent l'encadrement de l'atelier. Le chef de service est directement rattaché au responsable de production de la société. Les horaires pratiqués sont des horaires postés en une fois huit heures, deux fois huit heures et trois fois huit heures selon les machines. Les équipes se chevauchent sur la journée. Suivant l'activité, certaines machines fonctionnent avec une seule équipe, de deux ou trois personnes pendant huit heures la journée. Enfin, selon le niveau de l'activité, une équipe de nuit peut être constituée.

L'atelier comprend:

- deux machines de soudure par friction (SPF) ;
- deux presses de soudure à froid ;
- une maxi-presses pour le forgeage à froid ;
- une presse pour le forgeage à mi-chaud ;
- une chaîne de phosphatation.

## Le projet de l'atelier

Il consiste à mettre en place des actions de réductions des dysfonctionnements, repérés dans l'atelier, associées à la mise en œuvre des compétences des salariés ; celles-ci ayant fait préalablement l'objet d'une classification ramenée au poste de travail.

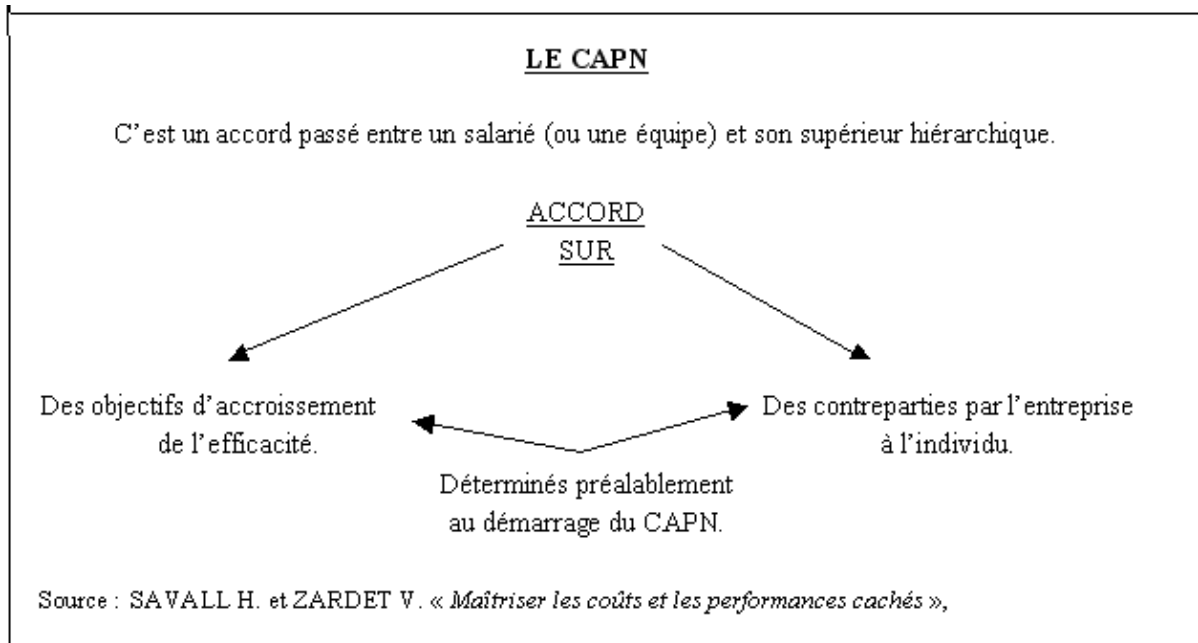
L'élaboration du système de classification envisagé sous tend deux objectifs :

- mettre en place des **contrats d'activité périodiquement négociables** (Savall et Zardet, 2000)[Note95](#). afin de faciliter la mise en œuvre des compétences et de pérenniser les actions transformatives souhaitées par la direction. Nous allons expliciter les finalités du contrat d'activité périodiquement négociable afin de clarifier la logique qui sous tend nos travaux ;
- permettre aux acteurs de l'unité d'avoir la visibilité d'une progression professionnelle à travers un système de classification des compétences associé à une grille de rémunérations.

Nous proposons de définir le concept de contrat d'activité périodiquement négociable et son lien avec le système de rémunérations qu'il sous tend.

Le contrat d'activité périodiquement négociable est un outil de management qui formalise les objectifs prioritaires et les moyens mis à disposition, pour chaque personne de l'entreprise, y compris les ouvriers et les employés, au travers d'un double dialogue semestriel personnalisé avec le N+1. Lui est attaché un complément de rémunération substantiel lié à l'atteinte des objectifs individuels et d'équipe, autofinancés par la réduction des coûts cachés. La figure 2-5 présente les modalités de mise en œuvre des contrats d'activité périodiquement négociables (Savall et Zardet, 1995)[Note96](#).

Figure 2- 5 : le contrat d'activité périodiquement négociable

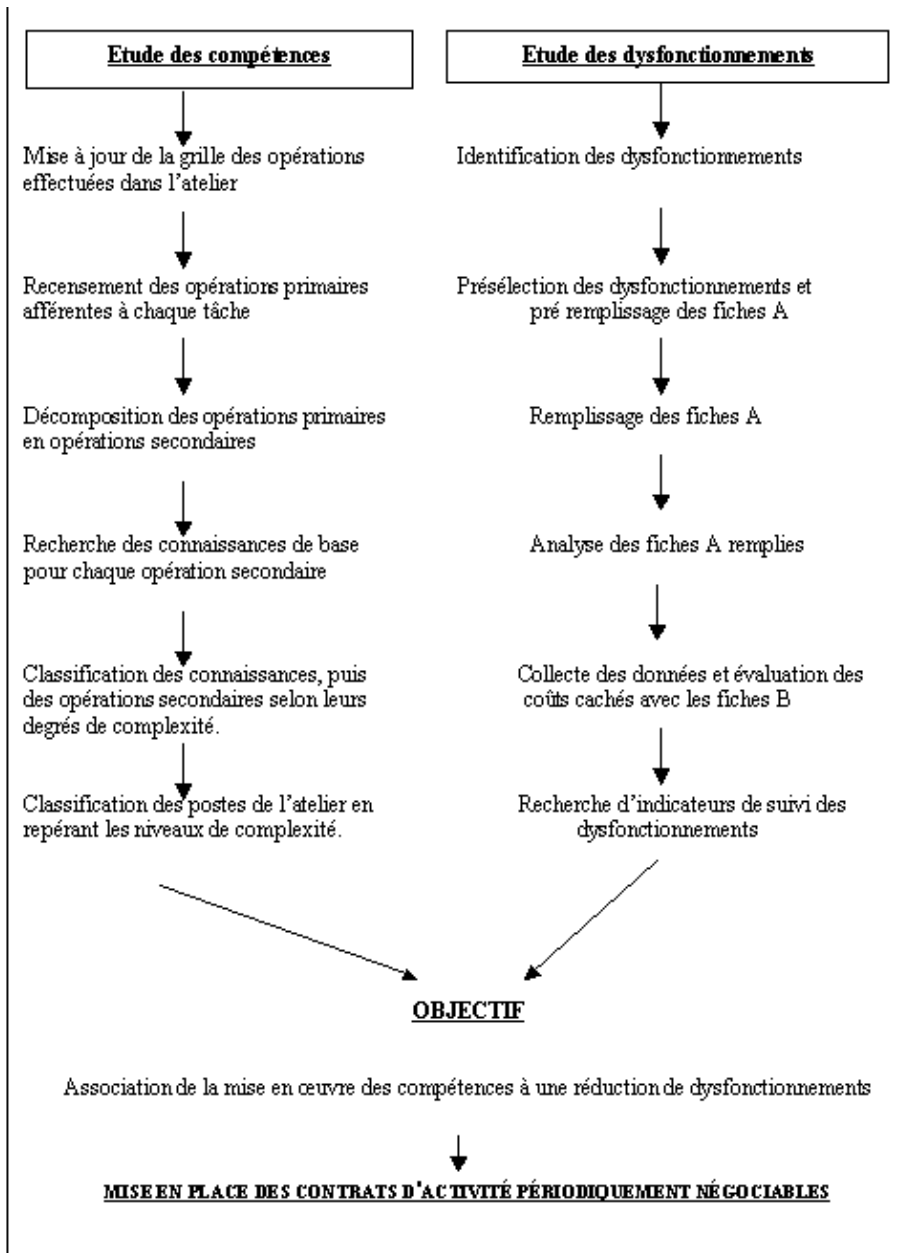


La démarche envisagée pour arriver à ce résultat fut la suivante :

- réaliser le recensement de toutes les compétences effectivement présentes dans l'atelier à l'aide de la grille de compétences ;
- établir une pondération des compétences en fonction du degré de complexité des connaissances associées dans la mise en œuvre des compétences ;
- classer les compétences en les hiérarchisant en fonction de leur pondération respective,
- identifier les compétences minimales requises au poste de travail ;
- hiérarchiser les postes de travail suivant la pondération des compétences mises en œuvre dans chaque poste de travail ;
- recenser les dysfonctionnements repérés dans l'atelier ;
- évaluer les coûts de régulation des dysfonctionnements ;
- recenser les indicateurs de suivi des dysfonctionnements pour alimenter les contrats d'activité périodiquement négociables ;
- associer la grille de classification des compétences, la réduction des dysfonctionnements et les rémunérations à l'occasion de la négociation des contrats d'activité périodiquement négociables .

L'ensemble du projet tel que nous l'avons défini est schématisé par la figure 2-6.

Figure 2- 6 : l'architecture du projet de classification et de rémunération des compétences



## 2.2.1 La mise en œuvre des compétences

Nous avons précisé, dans la sous section précédente, que la grille de compétences avait été mise en place au sein de l'ensemble des ateliers et services de la société X. Nous avons constaté que la grille de compétences est un outil pertinent pour repérer l'ensemble des opérations réalisées dans l'atelier « forge à froid et à mi-chaud ». C'est en nous appuyant sur les grilles de compétences de l'atelier, utilisées par le chef de service et les deux chefs de poste que nous avons entrepris nos travaux.

Deux grilles de compétences sont utilisées dans l'atelier :

- une grille faisant le recensement de **l'ensemble des opérations** effectuées dans l'unité, qui sont représentées dans la figure 2-7 page suivante ;
- une grille réunissant les compétences nécessaires pour conduire une **machine** ou tenir un **poste de travail**<sup>Note97</sup>. Prenons l'exemple de la machine SPF 50 tonnes. Sa conduite nécessite un seul opérateur. Celui-ci soude une pièce mobile sur une pièce fixe maintenu par un mandrin. Cette opération s'effectue sur un bloc machine où les deux pièces sont montées. L'opérateur est chargé de



## Les coûts cachés

Nous pouvons considérer l'activité économique d'une entreprise comme **l'interaction entre des structures et des comportements humains** (Savall et Zardet, 2000)Note98. La théorie socio-économique considère l'entreprise comme un ensemble complexe comprenant cinq types de structures (physiques, technologiques, organisationnelles, démographiques et mentales), en interaction avec cinq types de comportements humains (individuels, de groupes d'activité, catégoriels, de groupes d'affinité et collectifs). Cette interaction permanente et complexe crée les pulsations d'activité qui constituent le fonctionnement de l'entreprise.

L'activité d'une entreprise peut-être segmentée en deux parties : l'**orthofonctionnement** défini comme le fonctionnement recherché ou souhaité par les acteurs et les **dysfonctionnements** considérés comme les écarts entre le fonctionnement réel et l'orthofonctionnement.

Les interactions entre les structures et les comportements se manifestent concrètement dans six domaines :

- les conditions de travail ;
- l'organisation du travail ;
- la communication, la coordination, la concertation ;
- la gestion du temps ;
- la formation intégrée ;
- la mise en œuvre stratégique.

C'est à partir de ces six domaines que l'ISEOR a construit un guide d'entretien pour la réalisation de diagnostics socio-économiques, qui a pour objectif de recenser les dysfonctionnements dans les organisations. La figure 2-8 récapitule l'ensemble des paramètres dans chacun des six domaines.

Figure 2- 8 : les thèmes et les sous-thèmes du guide d'entretien (© ISEOR 1981)

|   |  |
|---|--|
| Conditions de travail                         | Organisation du travail                                      |
| Ambiance de travail                           | Autonomie dans le travail                                    |
| Aménagement et agencement des locaux          | Charges de travail   |
| Conditions physiques de travail               | Organigramme   |
| Matériels et fournitures                      | Règles et procédures   |
| Nuisances                                     | Répartition des tâches, des fonctions, des missions          |
| Charges physiques de travail                  | Intérêt du travail   |
| Horaires de travail                           | Polyvalence  |
|   | Régulation de l'absentéisme                                  |
| Gestion du temps                              | Communication, coordination, concertation (3 C)              |
| Planification et programmation des activités  | 3C horizontale, verticale, interne au service, direction,    |
| Respect des délais                            | dispositif de 3c ( réunions ), relation avec les services    |
| Facteurs perturbateurs de la gestion du temps | environnants, transmission des informations                  |
| Tâches mal assumées                           |  |
| Formation intégrée                            | Mise en œuvre stratégique                                    |
| Adéquation formation emploi                   | Auteurs de la stratégie, démultiplication et organisation de |
| Besoin en formation                           | la mise en œuvre, systèmes d'informations, gestion du        |
| Compétences disponibles                       | personnel, mode de management, orientations                  |
| Dispositif de formation                       | stratégiques, outils de mise en œuvre stratégique.           |
| Formations et changements techniques          |  |

Pour absorber les dysfonctionnements, les acteurs de l'entreprise réalisent des **actes de régulations** (Boge, 1989)Note99. Ceux-ci sont regroupés en deux types d'activité : les activités humaines et les consommations de produits, biens ou services.

Les actes de régulation entraînent des coûts dits cachés du fait qu'ils n'apparaissent pas dans les comptes d'une comptabilité classique. Les « coûts cachés » sont un raccourci de « coûts-performances cachés » car la diminution des coûts de régulation entraîne des gains. A partir des dysfonctionnements élémentaires repérés, il s'agit de construire le système de régulations.

Pour illustrer cette construction, prenons l'exemple suivant :

Si une panne machine survient dans un atelier, il faut :

- arrêter la ligne de fabrication ;
- appeler la maintenance ;
- faire attendre les opérateurs sur la ligne ;
- redémarrer la fabrication.

Ce qui provoque des sur-temps générateurs de sursalaires, des déchets occasionnant des dépenses supplémentaires de matières, des arrêts de la machine, etc.

L'objectif de notre travail est double, il consistait, d'une part à détecter les actes de régulation afin de pouvoir les chiffrer, et d'autre part à repérer les dysfonctionnements induits. Nous proposons de développer maintenant les étapes de notre intervention.

## **Le recueil des informations dans l'atelier forge à froid et à mi-chaud**

Celui-ci a commencé en octobre 1999. La recherche des dysfonctionnements dans l'atelier s'est faite essentiellement par la réalisation d'entretiens avec le personnel affecté à cet atelier. Pour mener les entretiens, nous nous sommes appuyés sur le guide du diagnostic socio-économique. Nous avons pu ainsi rencontrer le chef de service, les deux régleurs et deux à trois compagnons de chaque poste, soit une moyenne de six compagnons qui étaient informés préalablement de l'objet de ces entretiens.

Afin de valider les réponses apportées par le personnel interrogé sur les dysfonctionnements, nous les avons confrontées aux points de vue d'autres personnes (l'animateur de sécurité, l'infirmière, le contrôleur de gestion, le responsable qualité...).

Nous avons également obtenu des informations par l'observation discontinue mais régulière sur le terrain pendant une durée de huit mois entre 1999 et 2000.

L'encadrement a porté une attention particulière à nos remarques, car pour lui, c'était un œil extérieur qui observait ses pratiques au quotidien sans les remettre en cause.

## **Le traitement des informations**

Cette étape a consisté à exploiter les entretiens en repérant la fréquence d'apparition des dysfonctionnements, leur nature et leur impact sur l'activité de l'atelier. Nous avons pu ainsi recenser vingt cinq dysfonctionnements, décrits dans la figure 2-9, page suivante, existants dans l'atelier que nous avons soumis au responsable de l'atelier et aux deux chefs de poste afin de retenir les plus importants.

Les résultats obtenus ont confirmé la vision qu'avaient le responsable de l'atelier et les deux chefs de postes de l'organisation du travail. Ceux-ci étaient plus ou moins conscients de la nécessité de réagir mais regrettaient parallèlement de ne pouvoir s'en occuper car la gestion quotidienne leur prenait beaucoup de temps.

Parmi les vingt cinq dysfonctionnements, nous avons repéré, avec l'encadrement de l'atelier, ceux qui permettaient de mettre en œuvre des compétences de leur part comme de la part des opérateurs.

Figure 2- 9 : la liste des 25 dysfonctionnements repérés dans les six domaines de dysfonctionnements

|  |  |
|--|--|
| Conditions de travail  | 3 C  |
| L'outilleur est loin des machines, ce qui entraîne une perte de temps pour se déplacer,      | Mauvaise longueur des lopins venant de l'atelier « débit »   |
| La sécurité sur les chariots utilisés fait défaut,   | Il existe des rumeurs et des jalousies entre les équipes postées qui entraînent des difficultés de communication |
| Fuites d'huiles sur la 1500 tonnes,  |  |
| Matériels insuffisants,  |  |
| Sécurité sur la 1000 tonnes par manque de bouton de sécurité                                 |  |
| Problèmes de stockage  |  |
| Travail salissant et pénible   |  |
| Risque d'accident au poste de meulage  |  |
| Travail en 3*8 difficile   |  |
| Vestiaire trop petit   |  |
| Organisation du travail  | Formation intégrée   |
| Une seule équipe d'entretien de nuit pour les deux sites ce qui entraîne des pertes de temps | Manque de temps pour les formations  |
| Nettoyage des matrices oublié  | Horaires mal adaptés pour les formations   |
| L'absentéisme est perturbateur   | Les régleurs font le travail des caristes  |
|  | Les régleurs font les contrôles SPC  |
|  | Les régleurs effectuent la topomaintenance   |
|  | Le chef de service fait la programmation des fours pour la SPF   |
| Gestion du temps   | Mise en œuvre stratégique  |
| Manque d'appréciation des urgences   | Le panneau « info qualité » est illisible  |
| Perte de temps dans la formation des intérimaires  |  |
| Approvisionnement des postes SPF   |  |

### Les outils d'analyse :

Nous avons utilisé deux outils pour recenser les actes de régulations effectués dans le cadre des dysfonctionnements retenus. Cette première approche des dysfonctionnements (les entretiens, les observations et la première sélection) nous a permis ensuite de pré-remplir des **fiches** de relevés des temps passés à la régulation des dysfonctionnements et des personnes impliquées.

- **La fiche de saisie A**, dont le modèle est présenté ci-dessous, figure 2-10, est une grille d'analyse d'un dysfonctionnement et de ses modes de régulation, mise au point par l'ISEOR. Cette grille est remplie par les personnes qui sont les témoins directs des dysfonctionnements et de leurs conséquences (Boge, 1989) Note100 .

Figure 2- 10 : la fiche A (© ISEOR 1986)

#### FICHE A

Grille d'analyse d'un dysfonctionnement

Dysfonctionnements

Grille remplie par :

Machine concernée :

Informations complémentaires :

© ISEOR 1986

Les fiches A de saisie d'un dysfonctionnement ont été distribuées au chef de service, aux chefs de poste et à quelques opérateurs pour qu'ils les remplissent sur une durée de dix jours. Une information et une aide leur ont été apportées, par des assistances personnalisées, afin de leur permettre de remplir correctement les fiches A. Une présence quotidienne sur le terrain a été nécessaire afin de vérifier que les relevés des personnes se faisaient en temps réel, soit pendant le poste de travail, soit en fin de poste. Nous avons assisté régulièrement les personnes dans le remplissage des fiches A afin d'éviter les incompréhensions. Nous avons complété le dépouillement et l'analyse des fiches A Note101. en questionnant l'encadrement de l'atelier sur les modes de régulation des dysfonctionnements. La figure 2-11 page 102, montre une fiche A remplie.

Figure 2- 11 : La fiche A remplie d'analyse des dysfonctionnements.

**FICHE A** © ISEOR, 1986

GRILLE D'ANALYSE D'UN DYSFONCTIONNEMENT

| DYSFONCTIONNEMENT :  |              | GRILLE REMPLIE PAR :   |            |
|--|--------------|--|------------|
| NECESSITE POUR LES REGLEURS DE FAIRE LES CARISTES                  |              | MACHINE CONCERNEE : 1000T, 600T, 1500T, chargement, 80T, 50T |            |
|  |              | INFORMATIONS COMPLEMENTAIRES :                               |            |
|  |              |  |            |
| REGULATIONS  | INTERVENANTS | QUANTITES  | FREQUENCES |
| <b>jeudi 11 mai</b>  |              |  |            |
| 600T : préparation du poste de travail avec des pièces nouvelles,  | JM           | 10'  |            |
| 1500T : préparation du poste de travail avec des pièces nouvelles. | JM           | 15'  |            |
| <b>mardi 16 mai</b>  |              |  |            |
| 600T : apport de caisses   | JM           | 10'  |            |
| <b>mercredi 17 mai</b>   |              |  |            |
| 80T : approvisionnement de fusées pour soudure,                    | M.G          | 20'  |            |
| 600T : changement de paniers                                       | JM           | 10'  |            |
|  |              |  |            |

L'établissement des **fiches d'évaluation B** se fait lorsque les fiches A sont renseignées. Dans les fiches B, représentée par la figure 2-12, sont calculés les surtemps, les sursalaires, les taux horaires des personnes chargées des régulations et les matières surconsommées. La fiche B permet d'évaluer le coût caché de chaque



dysfonctionnement élémentaire. Elle est élaborée par l'intervenant - chercheur.

Figure 2- 12 : La fiche B (© ISEOR 1986)

**FICHE B : Calcul des coûts cachés  
Grille d'analyse d'un dysfonctionnement**

|                    |                                |           |            |
|--------------------|--------------------------------|-----------|------------|
| Dysfonctionnements | Grille remplie par :           |           |            |
|                    | Machine concernée :            |           |            |
|                    | Informations complémentaires : |           |            |
| Régulations        | Intervenants                   | Quantités | Fréquences |
| Coûts cachés       | Sursalaire :                   |           | TOTAL      |
|                    | Surtemps :                     |           |            |
|                    | Surconsommations :             |           |            |
|                    | Non-production :               |           |            |
|                    | Non-création de potentiel :    |           |            |

© ISEOR 1986

Les régulations sont regroupées selon deux types d'activités : les consommations et les activités humaines qui se retrouvent ensuite réparties en cinq composants sur la fiche B :

- les surconsommations ou consommation de produits ou services en plus ;
- les surtemps ou temps passés en actes de régulations ;
- la non production ou absence d'activité par arrêt de travail ;
- la non création de potentiel ou non investissement immatériel ;
- les sursalaires ou écarts de salaires liés à l'activité d'une personne ayant un salaire supérieur.

Nous avons retenu, à titre d'exemple, des actes de régulations que nous avons observés au cours de nos travaux et que nous détaillons maintenant: Les valorisations apparaissent en francs. Elles résultent des calculs qui ont été faits à la période de l'expérimentation entre novembre 1999 et juin 2000.

- exemple de surconsommation et de sur salaire :

Les **surcoûts** d'une équipe de maintenance, de cinq personnes, au taux horaire de 103 francs de nuit pendant 5 heures pour une réparation sur cinq fours allumés consommant 795 KW / H à 0,12F / KW = (5 x 103F x 5) + (795 x 5 x 5 x 0,12F), se montent à **4960 francs**.

- exemple de surtemps ou temps passé en actes de régulations :

Le surtemps se calcule en tenant compte de la contribution horaire à la marge brute sur coûts variables (CHMCV) :

La reprise de la production prend 10mn + les essais au redémarrage et 5 mn pour cinq opérateurs, la CHMCV est égale à 119,90 francs.

Le **surtemps** est égal à:  $[(10 + 5) / 60] \times 119.90F = 30 \text{ francs de l'heure}$ .

- exemple de non-production ou absence d'activité par arrêt de travail :

La non-production tient compte de la CHMCV :

**L'arrêt de production** sur cinq lignes pour cinq personnes / ligne pendant 180mn, la CHMCV étant de 119,90 francs, est égale à :  $[180 / 60 \times 5 \times 3 \times 119,90 \text{ francs}]$  **5396 francs.**

- exemple de non création de potentiel ou non investissement immatériel :

Une séance de formation a été annulée à la suite de l'absence inopinée d'un salarié qu'il a fallu remplacer immédiatement.

- exemple de sursalaires ou écarts de salaires liés à l'activité d'une personne ayant un salaire supérieur :

L'agent de maîtrise fait le travail d'un opérateur de la maintenance. Le taux horaire de l'agent de maîtrise est de 180 francs, celui de l'opérateur de maintenance est de 155 francs. L'agent de maîtrise remplace l'opérateur pendant 180 mn puis 120 mn, ce qui donne un **sursalaire** de :  $[ (180 + 120) / 60 ] \times (180 - 155)$  **125 francs de l'heure.**

Les surtemps et les non-productions sont évalués à la contribution horaire à la marge sur coûts variables (CHMCV)Note102. La CHMCV représente la valeur économique du temps de travail humain. Son évaluation peut être faite suivant deux méthodes :

- soit on incorpore au coût du temps de travail humain une contribution aux charges de structures ;
- soit on considère que le personnel a pour objectif de participer à la réalisation des objectifs économiques et financiers de l'entreprise et notamment du bénéfice d'exploitation (Savall et Zardet, 2000)Note103.

Dans le cas de notre expérimentation, nous avons retenu la première méthode, c'est à dire l'inclusion aux charges de structure des amortissements des machines.

Nous n'avons pas étudié les vingt cinq dysfonctionnements recensés, soit parce que la régulation n'entraînait pas la mise en œuvre de compétences, soit que leur importance ne justifiait pas une analyse approfondie ou bien entraînait des investissements importants non réalisables immédiatement.

**La méthode de sélection des dysfonctionnements** avec la maîtrise a consisté à retenir un certain nombre de dysfonctionnements en fonction de leur redondance, de leur nature et du coût de régulation dans les six domaines de dysfonctionnements (conditions de travail, organisation du travail, 3C, gestion du temps, formation intégrée, mise en œuvre stratégique).

Pour chaque dysfonctionnement retenu, nous avons précisé son importance, son urgence, ses effets, les causes premières et les causes racines.

Dans un premier temps, nous avons retenu sept dysfonctionnements sur les thèmes de l'organisation du travail, la gestion du temps et la formation intégréeNote104 :

- concernant **l'organisation du travail**, nous avons retenu le retard d'intervention du service entretien de nuit et l'arrêt machine pendant le chargement des caisses ;
- concernant la **gestion du temps**, nous avons retenu le problème d'approvisionnement des postes de la soudure par friction ;
- concernant la **formation intégrée**, nous avons retenu le travail de cariste effectué par les régleurs, les interventions des chefs de poste lorsqu'ils effectuent le contrôle SPC, les régleurs quand ils sont

chargés de faire les relevés de topo maintenance et la programmation du poste SPF sur la 50 tonnes par le chef de service.

Nous avons continué notre analyse des sept dysfonctionnements retenus avec le chef d'atelier et les deux chefs de postes pour définir avec eux si ces dysfonctionnements pouvaient être associés à la mise en œuvre des compétences des ouvriers et s'ils pouvaient faire l'objet d'actions de réduction à inscrire dans un contrat d'activité périodiquement négociable individuel ou collectif.

Nous avons complété notre présentation en visualisant les dysfonctionnements sous forme de graphes spacio-causal<sup>Note105</sup>. Ceux-ci ont permis à l'encadrement de comprendre l'enchaînement des événements dans une relation de cause à effet, reconnaître les causes premières et les causes profondes de façon à cibler par la suite les actions correctives envisagées.

### 2.2.3 L'évaluation des coûts cachés

L'analyse précédente nous a permis de sélectionner **trois dysfonctionnements** répondant aux attentes du chef de service et des chefs de postes.

#### L'évaluation des coûts de régulation des trois dysfonctionnements

Les fiches B permettent d'évaluer le montant financier des régulations liées à des dysfonctionnements. Le remplissage des fiches A et leur exploitation à l'aide de la fiche B répond à la méthode pratique SOF (Savall et Zardet, 2000)<sup>Note106</sup> d'évaluation des coûts cachés. La méthode SOF se décompose en trois étapes ou modules :

- - le module social (S) ;
- - le module organisationnel (O) ;
- - le module financier (F).

Leurs objectifs sont présentés dans la figure 2-13ci-dessous :

Figure 2- 13 : les objectifs du SOF

| Les modules     | Les objectifs  |
|-----------------|--|
| Social          | Détecter les dysfonctionnements élémentaires<br>Mettre en évidence les causes multiples des dysfonctionnements en liaison.   |
| Organisationnel | Mettre en évidence les modes de régulation des dysfonctionnements : études des effets.<br>Dresser l'inventaire des incidences économiques des régulations : quantité de temps, de consommations, de « perte » de production. |
| Financier       | Rechercher les prix et les coûts unitaires des composants des régulations.<br>Evaluer en unités monétaires les incidences économiques des régulations.   |

Source :SAVALL H. et ZARDET V. « Maîtriser les coûts et les performances cachés ».

Les trois dysfonctionnements retenus ont fait l'objet d'une évaluation des coûts cachés que nous présentons et commentons rapidement ci-après :

- - les chefs de postes remplissent les missions du cariste :

En effet, les opérateurs n'ont pas tous une autorisation de conduite de chariots, de ce fait, les régleurs réalisent ce travail supplémentaire et effectuent des déplacements qui prennent du temps. L'opérateur est obligé d'arrêter sa machine en attendant d'être approvisionné.

- - les chefs de postes font le contrôle SPC :

Les opérateurs ne sont pas formés à ce type de contrôle. Les régleurs sont obligés de se déplacer lorsqu'un contrôle doit être effectué.

- - les chefs de postes assurent la topomaintenance :

La topomaintenance et les relevés des arrêts sur les machines sont obligatoires et doivent être effectués par les opérateurs. Ceux-ci ne sont pas formés et sollicitent les régleurs pour ces travaux. Il y a une perte de temps en déplacements et en glissement de fonctions pour les régleurs Note107.

L'évaluation des coûts de régulation des dysfonctionnements à partir des fiches A s'est faite à partir du recueil des coûts unitaires, supports au calcul du coût des actes de régulation de chaque dysfonctionnement. Pour cela nous avons rencontré le contrôleur de gestion pour obtenir les coûts unitaires suivants :

|   |                        |
|---|------------------------|
| - le taux horaire du chef de service :                              | 156 francs de l'heure. |
| - le taux horaire moyen des trois chefs de poste :                  | 116 francs de l'heure. |
| - le taux horaire d'un cariste :                                    | 103 francs de l'heure. |
| - le nombre d'heures annuelles attendues pour les ouvriers est de : | 19.200 heures.         |
| - la production en valeur nette de la société X :                   | 236.720.000 francs.    |
| - le coût des matières premières de la société :                    | 96.504 francs.         |
| - le coût du conditionnement de la société :                        | 740.000 francs.        |
| - le montant de l'énergie variable :                                | 7.305.000 francs.      |
| - le coût de la main d'œuvre :                                      | 51.597.000 francs.     |

Nous avons pu évaluer les coûts cachés concernant la conduite du chariot automoteur, le contrôle SPC et la topomaintenance par le chef de service et les deux chefs de poste. Les résultats que nous obtenons sont significatifs :

- - La conduite du chariot représente un coût caché de 77.000 francs environ pour une année ;
- - le contrôle SPC représente un coût caché de 38.000 francs environ pour une année ;
- - la topomaintenance sur la 1000 tonnes représente un coût caché de 4.600 francs environ pour une année.

Après avoir choisi les trois dysfonctionnements et réalisé l'évaluation des coûts de régulation, nous sommes passés à la deuxième phase du projet qui consiste à mettre en œuvre des actions de réduction de ces dysfonctionnements à partir des compétences des salariés. Ces compétences sont préalablement hiérarchisées en fonction du degré de complexité des connaissances de base qui les composent, pour être ensuite rapprochées des postes de travail de l'atelier par le repérage des opérations effectuées sur chaque poste. Les opérations sont l'articulation des différentes compétences nécessaires à leurs réalisations. Nous obtenons, in fine, une nouvelle classification des postes de travail, non plus basée sur le degré de complexité du travail prescrit (critères classants), mais sur la hiérarchisation des compétences réelles mises en œuvre par des salariés.

Nous proposons, dès à présent, de développer cette deuxième phase.

## 2.2.4 la Conception d'une grille de classification des compétences

Dans un premier temps, nous proposons de définir les termes utilisés: **connaissances**, **compétences**, **opérations**.

Une opération nécessite un ensemble de compétences mises en œuvre pour réaliser une tâche prescrite. C'est un travail déterminé qu'on doit exécuter, ce qu'il faut faire au sens du Petit Robert.

- - la **compétence** se définit par l'articulation et la mise en œuvre de savoirs théoriques et pratiques en vue de réaliser une opération ;
- - la **connaissance** est un ensemble de savoirs de base (lire, écrire, compter etc.) et de savoirs plus complexes ( principes de fonctionnement d'une machine, utilisation d'un instrument de mesure, etc.) ;
- - une **opération** nécessite la mise en œuvre de plusieurs compétences, elles-mêmes composées de plusieurs connaissances.

La démarche que nous avons suivie, pour repérer dans un premier temps les différentes opérations effectuées dans l'atelier, les compétences mise en œuvre et les connaissances qu'elles requièrent, puis établir une classification des compétences, fut la suivante :

- - mise à jour de la grille de compétences de l'atelier « forge à froid et à mi-chaud » à partir des postes de travail ;
- - recensement des **opérations primaires** afférentes à chaque poste (logique du travail à réaliser) ;
- - décomposition des opérations primaires en **opérations secondaires** (logique de compétence) ;
- - recherche des connaissances à posséder pour chaque opération secondaire ;
- - classement des connaissances de base en fonction de leur nombre et de la complexité de leur mise en relation dans une opération secondaire ;
- - classement des postes de l'atelier en repérant des niveaux intermédiaires à partir du classement des connaissances.

Par opérations **primaires**, nous définissons les opérations qui s'enchaînent suivant la réalisation du travail à réaliser. Nous appelons opérations **secondaires**, celles qui nécessitent la mise en œuvre de compétences pour chaque opération primaire.

Si nous prenons par exemple le poste « réception et gestion des lopins » représenté par la figure 2-14 ci-après, il est inscrit dans la grille de compétences de l'atelier et se décompose en un certain nombre d'opérations primaires qui finalisent le poste. Parmi les opérations primaires, la manutention nécessite la conduite de chariot élévateur qui est définie comme une opération secondaire ainsi que le montre la figure 2-15.

Figure 2- 14 : les opérations primaires









des connaissances qu'elles nécessitent et représentée par le tableau dans la figure 2-18 ci-après avec l'exemple du poste de travail « réception et gestion des lopins ». Nous avons procédé de la même manière pour tous les postes de travail de l'atelier en leur attribuant un poids et un positionnement en niveau Note 110.

Figure 2- 18 : la classification des opérations secondaires sur le poste de « réception des lopins »

| <b>Opérations secondaires</b>                 | <b>Nature *</b> | <b>Pondération</b> |
|---|-----------------|--------------------|
| Envoi des informations au service achats      | G-S             | 2                  |
| Envoi des informations au laboratoire         | G-S             | 2                  |
| Contrôle du volume des lopins                 | G-S             | 3                  |
| Contrôle dimensionnel des lopins              | G-S             | 3                  |
| Gestion des berceaux consignés                | G-S             | 4                  |
| Attribution en séries                         | G-S             | 7                  |
| Enregistrement du tonnage reçu                | G-S             | 9                  |
| Conduite de chariot                           | G-S             | 31                 |
| Total des opérations de gestion-sécurité      |                 | 61                 |
| Total pour les minis requis                   |                 | 61                 |
| Total des opérations de gestion-développement |                 | 0                  |

\* G-S = opérations de gestion-sécurité

Les différentes grilles obtenues ont été présentées au chef d'atelier et aux deux chefs de poste pour vérifier la cohérence de notre analyse et son réalisme. Ceux-ci nous ont confirmé que les différentes grilles établies étaient le reflet de la réalité de l'atelier. Ils nous ont justifié cette validation en associant les titulaires, qu'ils connaissent bien au niveau de leurs compétences, aux postes ainsi hiérarchisés.

Nous avons ainsi présenté les différentes grilles obtenues :

- - les grilles des postes de l'atelier réactualisées ;
- - les grilles des opérations primaires par poste ;
- - les grilles des opérations secondaires par opérations primaires ;

Figure 2- 19 : le croisement des opérations primaires et des opérations secondaires



rémunération basés sur les gains obtenus. L'utilité d'un tableau d'indicateurs pertinents quantitatifs, qualitatifs et financiers permet d'ancrer, dans le temps, des comportements de changement. Ceux-ci sont l'expression d'une dynamique de motivation liée à la perception qu'ont les salariés des efforts que fait la société X pour récompenser la contribution de chacun.

Figure 2- 20 : Le tableau de bord des dysfonctionnements observés.

| Nature du dysfonctionnement | Date et heure | Temps passé | Machine |
|-----------------------------|---------------|-------------|---------|
| Dysfonctionnement n° 1 :    |               |             |         |
| Dysfonctionnement n° 2 :    |               |             |         |
| Dysfonctionnement n° 3 :    |               |             |         |
| Dysfonctionnement n° 4 :    |               |             |         |
| Dysfonctionnement n° 5 :    |               |             |         |
| Dysfonctionnement n° 6 :    |               |             |         |
| Dysfonctionnement n° 7 :    |               |             |         |

## 2.3 les résultats observés

Nous proposons de développer dans ce paragraphe les résultats, que nous avons constatés, après la mise en place des outils socio-économiques au niveau de l'entreprise et ceux plus particulièrement enregistrés au niveau de l'atelier. Nous les rapprocherons de nos hypothèses de départ. Les résultats présentés sont à la fois d'ordre qualitatif, quantitatif et financier.

### 2.3.1 les résultats Au sein de l'entreprise

Le processus de changement, qui s'est mis en place dans la société X à partir de 1995 jusqu'en 2000, s'est effectivement concrétisé par trois périodes importantes :

- - la formation « Elévation des compétences » ;
- - l'implantation de la démarche socio-économique et l'instrumentation d'une gestion des ressources humaines basée sur une logique de compétences ;
- - l'étude et l'élaboration d'une grille de classification des compétences au sein d'un atelier de l'entreprise.

Nous avons constaté des résultats, importants dans certains domaines et partiels dans d'autres, démontrant l'évolution de l'organisation et des personnes qui la composent. Un certain nombre de nos hypothèses de départ n'ont pas pu être confirmées ou infirmées dans le cadre de notre expérimentation.

#### 2.3.1.1 Les résultats dans les changements organisationnels

Les actions de formation ont permis, dans la pratique, à un chauffeur de four, par exemple, de remplacer un forgeron, faire du SPC ou de la topomaintenance. Un transfert d'opérations effectuées jusqu'alors par la hiérarchie s'est réalisé progressivement vers les salariés. Ces transferts se sont effectués sur d'autres postes de travail et dans plusieurs secteurs de la société X.

Le régleur remplace, aujourd'hui, l'opérateur lorsque c'est nécessaire. Le développement des compétences s'est accompagné d'un raccourcissement des lignes hiérarchiques.

Nous avons pu constater le début de constitution d'**équipes autonomes** ou **semi-autonomes** telles que le souhaite la société X, mais la formation n'a permis que partiellement, dans certains secteurs de l'entreprise, de mettre en place ces équipes semi-autonomes. Nous avons relevé deux raisons essentielles à ce constat :

- - la division du travail reste persistante car la nature du processus de fabrication aboutit à privilégier l'activité des machines ;
- - le manque de stabilité de l'organisation du travail, lié à des permutations fréquentes sur les postes de travail.

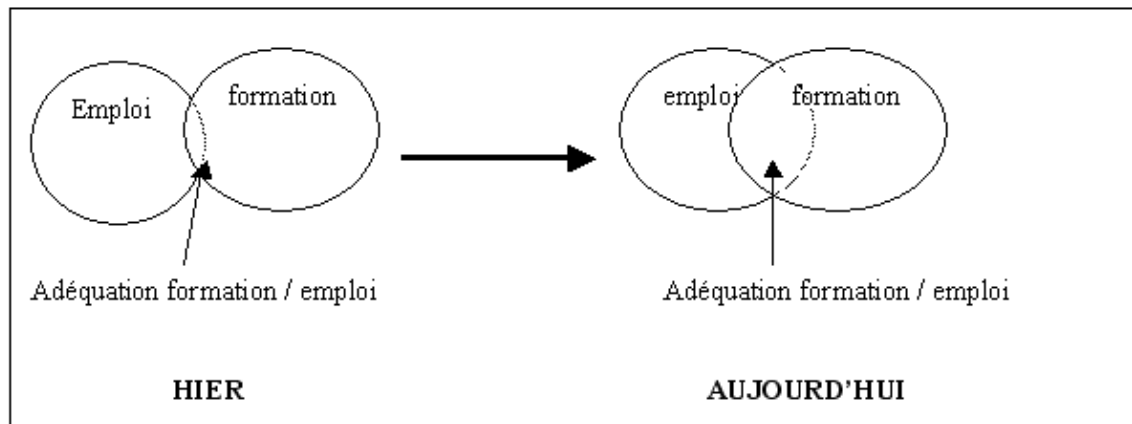
L'organisation du travail s'est trouvée améliorée car la mise en œuvre de la grille de compétences s'est révélée être un outil pertinent pour repérer l'ensemble des opérations réalisées dans un service ou un atelier. Elle a permis, entre autres, de fixer aux salariés, des opérations à réaliser au poste de travail liant les acquis de la formation et le développement de l'autonomie et de la polyvalence.

### 2.3.1.2 les résultats dans les apprentissages individuels et collectifs

La mise en place des plans d'actions prioritaires et leurs articulations avec les actions de tutorat sur le terrain a permis le transfert des acquis de formation et leur mise en œuvre dans le temps. Ce constat présente un intérêt. Dans notre présentation, au chapitre 1, de la société X, nous avons évoqué les différentes expériences de formation passées. Les actions de formation avaient souvent été inefficaces, qu'elles soient individuelles ou collectives. Le système de formation était vécu comme inefficace.

L'action de requalification et la « pédagogie du dysfonctionnement » qu'elle sous-tend ont rendu les compagnons et l'encadrement plus enclins aux actions de formation compte tenu des bénéfices qu'ils en ont retirés, à la fois sur le plan professionnel et personnel. La figure 2-21 suivante traduit l'évolution de la perception de l'efficacité de la formation. Elle met en évidence la réduction progressive des écarts entre les besoins de la société en matière de ressources humaines et les compétences dont elle dispose. Dans ces conditions, il est possible d'élaborer et de mettre en place des manuels de formation intégrée qui permettent de concevoir des actions de formation au plus près des besoins d'une unité ou d'un service. Ces manuels de formation intégrée peuvent favoriser, aussi, le développement de compétences collectives au sein d'équipes autonomes.

Figure 2- 21 : l'adéquation de la formation et des emplois



### 2.3.1.3 Dans les attitudes managériales

La grille de compétences est devenue un outil de pilotage et de management des compétences pour les responsables. L'usage périodique de la grille de compétences, par la hiérarchie, permet de mesurer l'évolution des compétences. Cette évolution se fait dans les différents domaines de l'autonomie, de la polyvalence, des besoins de formation, de la communication.

La grille de compétences a permis de développer une meilleure communication entre les salariés et leur hiérarchie. Des actions périodiques, d'information et de communication, menées auprès des salariés ont

montré, surtout au début du processus de changement, que les salariés adhèrent plus facilement aux buts de l'entreprise lorsqu'ils ont une bonne compréhension des objectifs poursuivis.

L'élaboration des plans d'actions prioritaires et leur mise en œuvre ont renforcé le développement du système de communication transversale entre les membres de l'encadrement et permis des coopérations entre les services. La mise en place d'indicateurs de pilotage et de suivi a réduit la démotivation des salariés qui n'avaient pas de vision de la stratégie poursuivie, ni des objectifs à atteindre.

L'utilisation de la grille de compétences a permis de réaliser, progressivement, un transfert d'opérations effectuées par la hiérarchie vers les salariés. L'analyse de la gestion du temps des membres de l'encadrement permet de dégager du temps nécessaire à la réalisation d'actions de pilotage du changement. Nous avons constaté que la hiérarchie de proximité passait beaucoup de temps à la régulation de nombreux dysfonctionnements et que dans le cadre de ses nouvelles fonctions, elle avait des difficultés à remplir son rôle d'animateur, de formateur et d'organisateur d'équipes. Cette faiblesse a été en partie résolue par la mise en place des plans d'actions prioritaires et d'indicateurs de pilotage et de suivi.

#### **2.3.1.4 Les résultats dans l'amélioration des performances socio-économiques**

Le tableau présenté, sur les objectifs atteints par les douze « modules techniques », nous montre qu'il est possible d'obtenir à la fois des performances sociales et économiques par la mise en œuvre de nouvelles compétences associées à la réduction de dysfonctionnements.

### **2.3.2 les résultats Au sein de l'atelier**

L'expérimentation que nous avons menée dans cet atelier a associé pendant une période de huit mois, de novembre 1999 en juin 2000, le chef de service, les trois chefs de postes, les salariés travaillant dans ce secteur et nous-même dans la construction d'une grille de classification des compétences. Le projet a été bien accueilli après que nous ayons donné les informations sur le projet et ses finalités. Nos observations périodiques, effectuées dans l'atelier, ont confirmé l'utilisation régulière des grilles de compétences du service, dans la gestion des personnes, par l'encadrement. Cette pratique nous a permis de réaliser, en partie, le projet que nous avons défini.

Nous proposons de développer maintenant les résultats issus de nos travaux qui se situent dans le repérage d'un certain nombre d'indicateurs de nature à poursuivre l'expérimentation.

#### **2.3.2.1 les résultats dans les changements organisationnels**

L'identification des dysfonctionnements et leur visualisation, grâce aux graphes spatio-causaux, a permis d'introduire des micro-régulations dans l'atelier « forge à froid et à mi-chaud » par une communication transversale avec d'autres ateliers. Le service « maintenance » a été informé d'une perte de temps dans les dépannages suite à son intervention tardive. Il a réorganisé le travail de son personnel de façon à ce qu'une personne soit présente sur le deuxième site. Cette disposition a permis à l'atelier de gérer son activité en tenant compte de la disponibilité du service « maintenance ». L'atelier « débit » a été saisi d'une demande concernant la mauvaise qualité des pièces fournies à l'atelier « forge à froid et à mi-chaud ». Un contrôle des pièces par cet atelier a réduit les surtemps liés à ce contrôle qui était fait par l'atelier « forge à froid et à mi-chaud ».

#### **2.3.2.2 les résultats dans les apprentissages individuels et collectifs**

Les opérateurs acceptent d'être évalués sur les compétences qu'ils mettent en œuvre mais **acceptent difficilement de les mettre en œuvre car ils soulignent que leurs efforts ne sont pas récompensés.** Le

projet de mise en œuvre d'une grille de classification basée sur les compétences a été bien accueilli puisqu'il apportait un début de réponse à leur demande. Nous avons constaté une évolution des comportements sur les postes de travail.

Notre présence sur le terrain et nos interrogations ont induit le comportement de la hiérarchie sur leur manque d'informations concernant les décisions prises pour l'organisation des postes de travail (modification des horaires, changement de fabrication au dernier moment, etc.).

Les objectifs poursuivis par notre projet de mise en place d'une grille de classification des compétences a permis de réduire des dysfonctionnements au niveau de la formation interne (SPC, topo maintenance). Les opérateurs montraient parfois des refus aux convocations de l'animateur qualité concernant des formations SPC.

L'analyse des trois dysfonctionnements, dont nous avons évalué les coûts de régulation, et que nous rappelons dans la figure 2-22, ci-dessous, nous montrent les incidences financières significatives que peuvent avoir des actions de formation intégrée.

Figure 2- 22 : les coûts de régulations des dysfonctionnements

- les chefs de postes remplissent les missions du cariste, ce qui représente un montant des coûts de régulation évalué à 24000 francs par personne et par an,
- les chefs de postes effectuent le contrôle SPC, qui représente un montant de 12700 francs par personne et par an,
- les chefs de postes assurent la topomaintenance, ce qui entraîne des coûts de régulation de 1500 francs par personne et par an.

### 2.3.2.3 Les résultats dans les attitudes managériales

Nous avons souligné l'intérêt qu'a manifesté l'encadrement de l'atelier à mettre en place un tableau de bord de pilotage. Il a accepté la validation des plans d'actions prioritaires de réduction de coûts cachés et la mise en place d'un tableau de bord d'indicateurs de suivi des actions de réduction par la maîtrise. Une étude plus approfondie des coûts de régulation dans l'atelier pourrait être envisagée suite à l'intérêt qu'a manifesté l'encadrement à ce type de démarche. L'implication de la maîtrise dans le développement de l'expérimentation lui a permis de mieux s'intéresser à son personnel et de découvrir des potentialités jusque là non exploitées.

### 2.3.2.4 Les résultats dans l'amélioration des performances socio-économiques

L'expérimentation n'est pas allée aux termes des objectifs prévus. Ceux-ci proposaient l'articulation entre la grille de classification des compétences, leur mise en œuvre, et la réduction de dysfonctionnements repérés dans l'atelier. Cette articulation trouvait sa réalisation concrète dans un engagement sous la forme contractuelle des contrats d'activité périodiquement négociables. Nos propositions antérieures nous permettent d'avancer la possibilité de mettre en place des contrats de rémunération basés sur les résultats obtenus. Notre expérimentation montre qu'il est possible de compléter la grille de classification à critères classants, utilisée par la société X, par une grille de classification des compétences. L'étude menée a permis de vérifier qui est possible d'établir une grille de classification des compétences, d'identifier les dysfonctionnements d'un atelier et de valoriser les actes de régulation.

## **2.4 Notre questionnement en tant que Directeur des ressources humaines**

L'élaboration d'une grille de classification des compétences ne se réduit pas à une instrumentation de gestion des ressources humaines. Lorsque l'ancien outil n'est plus efficace, nous ne nous contentons pas de le remplacer simplement.

Les résultats que nous avons obtenus ne sont pas uniquement liés aux efforts des acteurs de l'entreprise pour s'appropriier et utiliser de nouveaux outils de gestion des ressources humaines. Ils renvoient à la façon dont ils sont introduits dans l'organisation et compris dans leur finalité, et leurs impacts sur les comportements et les attentes des salariés. Ils interpellent sur les efforts à faire passer d'une même vision partagée de l'utilisation d'un outil de gestion des ressources humaines, sa place et son importance dans un processus de changement et finalement nous renvoient à l'analyse de la contribution de la fonction « Ressources humaines » dans une stratégie globale d'entreprise.

Bien que les premiers résultats obtenus soient encourageants à poursuivre, et malgré les efforts déployés pour pérenniser les actions entreprises, nous avons constaté l'existence de problèmes :

- la persistance de la logique de postes liée à la nature de l'activité de la société X ;
- un essoufflement rapide de la part des acteurs de l'entreprise dans la pratique des outils de pilotage mis en place ;
- une stagnation des évolutions souhaitées et souhaitables en termes d'équipes autonomes et des incompréhensions sur les pratiques de rémunérations des compétences.

### **2.4.1 Les limites de notre intervention**

Nos interrogations trouvent leurs fondements dans les limites de notre intervention dans le processus de formation « Elévation des compétences » et dans l'expérimentation que nous avons conduite pour répondre et accompagner une volonté de changement de la direction de la société X. Nous avons identifié deux types de limites :

- - des limites contextuelles et contingentes liées au terrain des organisations et de notre pratique de Directeur des ressources humaines ;
- - des limites plus théoriques concernant la connaissance que nous avons du rôle d'une Direction des ressources humaines au sein d'une organisation et des pratiques de gestion des ressources humaines.

Les limites contingentes sont :

- celles d'une expérimentation conduite sur cinq ans, confrontée aux contraintes du terrain pris par le court terme, dans une logique de résultats immédiats ;
- celles des partenaires sociaux formulant des demandes clairement exprimées de reconnaissance et valorisation des nouvelles compétences mises en œuvre.

Les limites théoriques nous amènent à considérer deux niveaux d'analyse que nous développons ci-dessous.

### **2.4.2 Notre rôle de Directeur des Ressources Humaines dans l'accompagnement d'un processus de changement**

Le premier niveau d'analyse se situe dans le rôle du Directeur des ressources humaines dans l'accompagnement d'un processus de changement :

- - est-ce une variable stratégique ou bien un parent pauvre des décisions stratégiques ?
- - un levier de changement ou bien conservateur de traditions sociales et de pratiques professionnelles ?
- - une aide à la gestion des acteurs de l'organisation face à la complexité croissante et l'incertitude du futur ?

### **2.4.3 La place des outils de gestion des Ressources Humaines dans l'organisation**

Le deuxième niveau d'analyse se situe dans la place qui est faite aux outils de la fonction « Ressources humaines » dans sa pratique au quotidien au sein de l'organisation :

- - sont-ils simplement le reflet et le garant d'une législation à laquelle toute organisation française ne peut échapper ?
- - sont-ils le résultat d'un construit social en terme de reconnaissance sociale pour les salariés ? Cette interrogation rejoint nos observations sur le rattachement que font les partenaires sociaux, dans leurs revendications, à la grille de classification des postes en vigueur.
- - sont-ils perçus par les dirigeants comme plaqués à l'organisation sans lien avec les performances économiques recherchées ? Les décisions stratégiques économiques de la direction, fondées sur les ratios connus de comptabilité, renvoient au modèle de l'homme au travail dans l'organisation.
- - peut-on renouveler ces outils pour les mettre au service d'une dynamique de changement ?

### **2.4.4 L'enrichissement de notre pratique par l'apport des résultats des recherches en sciences de gestion des Ressources Humaines**

Les limites et les questions, que nous avons soulevées, nous incitent à interroger les chercheurs en Sciences de gestion afin de repérer, dans l'histoire des organisations et l'évolution du travail, la place qui est réservée à l'homme, des clés de compréhension sur le fondement des pratiques de gestion des ressources humaines, leur rôle dans les organisations, afin de pouvoir optimiser la contribution de la fonction « Ressources humaines » aux performances de l'entreprise

Nous proposons de développer ces différentes investigations dans les chapitres III et IV.

## **Conclusion du chapitre 2**

Les actions de formation « Elévation des compétences » et l'implantation des outils de management socio-économiques ont été réalisées au sein de la société X, dans un contexte de changement voulu par la direction, pour permettre d'évaluer et de piloter l'accroissement des compétences des salariés, d'impliquer l'encadrement et la maîtrise afin de développer leur rôle de pilotage d'équipe dans le cadre de leur zone de responsabilité. Cette implantation s'est traduite par la mise en œuvre des différents outils, une amélioration du fonctionnement de la société et une plus grande autonomie vis à vis de la démarche et de la méthode socio-économique.

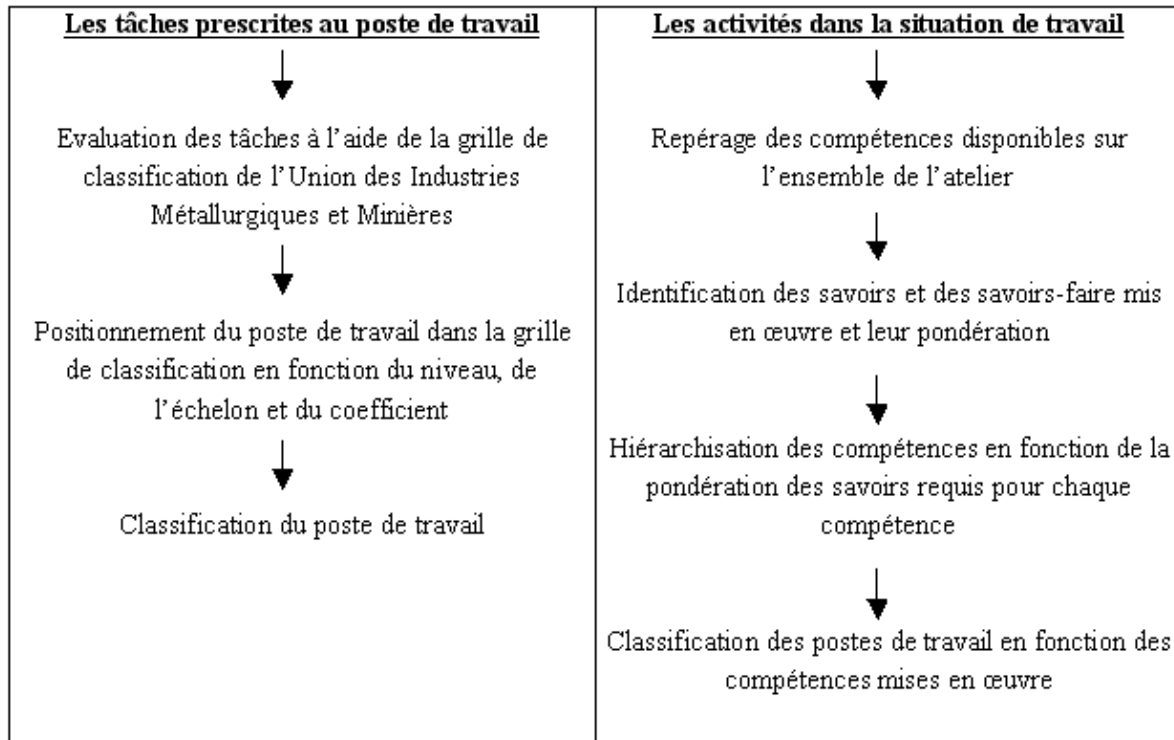
La réalisation des « douze modules techniques » a montré qu'il était possible d'associer les performances sociales, par la mise en œuvre des compétences, et les performances économiques par les gains obtenus.

L'appropriation des outils de management socio-économiques, par les salariés de la société X, a facilité l'analyse des grilles de compétences dans l'atelier « Forge à froid et à mi-chaud » et a permis de construire une grille de classification des compétences. La logique de construction de la grille rompt avec la méthode de classification traditionnelle, comme nous le montre la figure 2-23, ci-après. Cette première étape est nécessaire à l'articulation avec un système d'évolution des rémunérations, laquelle avait été annoncée aux



partenaires sociaux au lancement de l'opération « Elévation des compétences ».

Figure 2- 23 : la méthode de classification des compétences



## CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE

Cette première partie nous a permis de présenter la société X, terrain de notre expérimentation, et les actions de formation qui ont été menées. Nous avons mis en évidence les caractéristiques principales de l'entreprise. Nous avons développé le processus d'évolution de l'organisation et son passage d'une logique de postes à une logique de compétences. Après avoir analysé la mise en place d'une formation « Elévation des compétences » des salariés, nous avons présenté le processus d'implantation de la démarche socio-économique. Dans un deuxième temps, nous nous sommes attaché à décrire les étapes de l'élaboration et de la construction d'une grille de classification des compétences au sein d'un atelier de la société X.

Nous avons détaillé, dans le premier chapitre les éléments qui composent la société X. Son appartenance à un groupe de notoriété internationale a profondément modifié son mode de fonctionnement. D'autre part, la concurrence à laquelle la société est confrontée l'a amenée à repenser sa politique sociale. Les décisions stratégiques, que la Direction Générale a arrêtées, concernant le potentiel humain de la société ont introduit un changement important et inévitable dans le mode de gestion des ressources humaines de l'organisation. Les actions de formation menées auprès d'une population, en majorité ouvrière, ont montré l'évolution de l'organisation basée sur une forte division du travail vers une prise en compte des compétences des salariés. Cette évolution s'est traduite par un développement de l'autonomie et de la polyvalence permettant à l'organisation d'être plus souple et réactive vis-à-vis de ses clients. Les salariés ont pu dépasser le contexte de leur poste de travail et adapter leur comportement professionnel aux situations de travail rencontrées. L'acquisition de méthodes de résolution de problème a permis de concrétiser des actions de réduction de dysfonctionnements que nous avons mis en évidence avec les modules techniques. Ces actions vérifient que les performances individuelles et collectives contribuent aux performances de l'entreprise. Cette évolution a permis, également, de rompre avec la logique des tâches de conception et des tâches d'exécution qui est un des fondements du modèle taylorien. En effet, nous avons observé une amélioration des communications transversales et plus particulièrement avec les services périphériques de la production comme le bureau

d'études. Cette évolution a amélioré les relations avec les partenaires sociaux. Cela a facilité le passage d'une logique de poste à une logique de compétences.

La démarche méthodologique de recherche-intervention que nous avons choisie, nous a permis d'accompagner ces actions sous l'angle dynamique et transformatif.

L'implantation des outils de la démarche socio-économique dans l'organisation a permis d'identifier les compétences nouvelles mises en œuvre par les salariés. La grille de compétences est devenue un outil de gestion des compétences pour la hiérarchie. Le plan d'actions prioritaires a permis à la Direction Générale de réaliser partiellement les objectifs qu'elle s'était fixés. Il a permis, également, aux cadres et à l'encadrement d'améliorer les coordinations transversales nécessaires dans la mise en œuvre de la stratégie de la société X.

La deuxième partie s'est attachée à mettre en évidence l'élaboration et la construction d'une grille de classification des compétences à partir des résultats obtenus lors de la première phase du processus de changement. Nos travaux ont mis en évidence une forte demande de la part des salariés d'être reconnus au niveau de leurs compétences et de leur valorisation. Cette reconnaissance passe par une différenciation de la valeur de chacun traduite dans un système jugé acceptable par les acteurs. Cette demande a facilité les échanges que nous avons eu pour construire la grille de classification des compétences.

La recherche et l'identification des dysfonctionnements, que nous avons mené simultanément à la construction de la grille, ont montré l'importance des coûts cachés dans le fonctionnement de l'atelier. La hiérarchie a reconnu et validé l'hypothèse que ceux-ci étaient source de perte financière de nature à pénaliser les résultats de l'atelier. Des actions de réduction de ces dysfonctionnements devaient être réalisées ultérieurement dans ce sens et l'articulation avec la grille de classification des compétences était envisagée.

Nos travaux ont été conduits sur une période de cinq ans au cours desquels nous avons pu observer l'évolution des comportements d'appropriation de cette instrumentation de gestion des ressources humaines par les acteurs de l'entreprise. Nos travaux ont abouti à la construction d'une grille de classification des compétences dans un des secteurs de la société. Nous n'avons pas pu suivre la mise en œuvre de cette grille par la hiérarchie de l'atelier qui souhaite pouvoir l'utiliser car elle fonde une gestion du personnel répondant à leur attentes. De même que l'articulation de la mise en œuvre des compétences et la réduction des dysfonctionnements n'a pu se faire dans l'immédiat. Néanmoins, nous avons constaté des résultats différenciés concernant les apprentissages individuels et collectifs qu'entraîne le passage d'une logique de poste à une logique de compétences. Pour certains, celle-ci a conduit à des changements mineurs dans une organisation du travail divisée. Pour d'autres, elle a amené des transformations importantes dans leur comportement professionnel. Les représentations que se font les acteurs des actions entreprises et des enjeux qu'elles sous-tendent pour le devenir de la société X nous ont interpellé sur notre contribution à l'évolution du processus organisationnel et la place des outils de gestion des ressources humaines.

## **DEUXIEME PARTIE. LES PRATIQUES DOMINANTES DE CLASSIFICATION ET DE REMUNERATION DES RESSOURCES HUMAINES**

Le processus de changement enclenché par la Direction générale en 1995 pour faire face aux contraintes et aux exigences d'un marché international s'est trouvé confronté aux réalités quotidiennes de l'organisation dans son fonctionnement, ses habitudes, ses fabrications, son histoire et une logique de résultats immédiats. La volonté de l'entreprise d'aller vers une organisation plus souple et réactive, s'est heurtée à une logique de compétences, qui n'arrive pas à s'imposer et à s'ancrer. La division du travail reste persistante dans une logique de poste renforcée par la position des partenaires sociaux. La reconnaissance et la valorisation des nouvelles compétences mises en œuvre, que revendiquent les salariés à travers une évolution de leur statut professionnel, s'appuient sur la classification actuelle des emplois dans la métallurgie.

Cela nous amène à nous interroger sur le fort ancrage de cette notion de poste aujourd'hui encore très influente dans cette société et revendiquée par les partenaires sociaux.

Dans le développement de notre expérimentation (chapitre 1), nous avons souligné que la grille de classification de l'Union des Industries Métallurgiques et Minières utilisée dans la société X est fondée sur une analyse des postes de travail de l'organisation et hiérarchise ces postes en fonction d'un certain nombre de critères classants.

Ce constat nous a aussi interpellé quant à la pratique des Directeurs des ressources humaines et l'utilisation qu'ils font des outils de gestion des ressources humaines dans le fonctionnement de l'organisation. Nous avons perçu les limites de leur efficacité dans le champ de cette gestion. En effet, les discours qui sont tenus sur le rôle et la place de la fonction « Ressources humaines » renvoient à la perception qu'ont les acteurs de l'entreprise, de l'homme au travail et de la pertinence des outils utilisés.

Cette partie a pour objectif de montrer, à partir d'une revue de la littérature, comment se sont construites les logiques de poste dans les organisations. Nous mettrons en évidence les pratiques de la fonction « Ressources humaines » et leur contribution dans l'évolution des organisations (chapitre 3). Le chapitre 4 est consacré à l'analyse des systèmes de classification et de rémunération et leur élaboration à partir des logiques de postes. Nous verrons plus particulièrement les enjeux qu'ils représentent dans l'histoire des négociations collectives.

## **CHAPITRE 3. L'analyse des pratiques dominantes actuelles : les logiques de postes**

Après avoir donné une définition de la notion de poste de travail (section 1), nous nous tournerons vers les Sciences de gestion pour chercher à travers l'histoire des organisations (section 2) une réponse possible à la notion persistante de poste de travail. Puis, nous nous attarderons sur le rôle que joue la fonction « Ressources humaines » dans les organisations (section 3) et la pertinence des outils de gestion des ressources humaines à travers ces évolutions (section 4).

Au cours de notre pratique de Directeur des ressources humaines, dans l'accompagnement de l'évolution des compétences, nous avons constaté que l'objectif de la direction générale, visant à amener les équipes à plus d'autonomie, n'était que partiellement réalisé, bien que l'autonomie individuelle et la polyvalence des salariés à leur poste de travail soient à des degrés divers en partie atteintes.

Nos observations quotidiennes et nos interventions sur le terrain de la société X ont mis en évidence que les salariés avaient une meilleure compréhension des actions qu'ils menaient et pouvaient faire preuve d'initiative encouragée par la hiérarchie. Pourtant, la spécialisation « historique » des salariés entraîne la division du travail et freine la constitution d'équipes autonomes à la fois dans les pratiques mais également dans les mentalités.

Nous avons par ailleurs étudié le cas d'une entreprise du secteur de la papeterie comptant deux cent cinquante personnes environ, dans laquelle la classification des emplois reposait encore sur les accords PARODI. La fédération de la branche professionnelle souhaitait remettre en question cette classification face à l'évolution de ses métiers. Elle demandait, pour cela, à ses adhérents de réfléchir d'ores et déjà à une démarche d'analyse des postes de travail dans leurs organisations, afin de les évaluer et de les hiérarchiser suivant une grille qu'il restait à définir.

Nos rencontres régulières auprès de collègues de la profession (ANDCP, réunions patronales du secteur métallurgique du département) nous ont montré que la notion de poste était encore présente non seulement dans les esprits mais aussi dans les pratiques.

Ces différents constats nous ont amené à nous interroger sur les fondements des logiques de postes. Aujourd'hui encore, un certain nombre de systèmes de classification et de rémunération dans les conventions collectives se réfèrent à cette notion de poste et à l'organisation du travail qui en découle Note111.

## 3.1 Les logiques de postes

Celles-ci découlent des différentes utilisations qui sont faites de l'analyse et de la description des postes de travail. Nous proposons de préciser, dans cette section, ce que recouvre le terme de poste, son analyse et sa description.

### 3.1.1 La notion de poste

Le Dictionnaire Hachette définit le poste comme :

- - une **fonction** à laquelle on est nommé, c'est-à-dire le lieu où l'on exerce (par exemple : occuper un poste dans l'administration) ;
- - le **lieu** où un soldat, une unité reçoit l'ordre de se trouver en vue d'une opération militaire ;
- un **emplacement** réservé à un usage déterminé. Par exemple le poste de travail où est effectué une tâche entrant dans une séquence d'opérations.

Par extension, le **travail posté** désigne la durée de l'activité d'une ou plusieurs personnes au même endroit sur une journée et en alternance dans la plupart des cas. Ce qui veut dire que l'individu ou l'équipe travaille en une fois huit heures, ou deux fois huit heures alternées, ou trois fois huit heures alternées.

Etymologiquement la notion de poste est apparue au XIIème Siècle. Elle vient du latin 'ponere' qui veut dire poser, placer. La notion de poste a d'abord été un terme utilisé dans le domaine militaire, avant d'être utilisée dans le monde du travail, par assimilation à une organisation pyramidale hiérarchisée et à la fonction exercée à un endroit donné.

Puis, la notion de poste de travail a été utilisée par Taylor pour décrire l'ensemble des tâches accomplies sur un même lieu de travail. Il est à l'origine de l'Organisation Scientifique du Travail (OST). Cette invention taylorienne présente quatre spécificités: (Guérin, 1998) Note112.

- - elle est prescriptive, c'est-à-dire qu'elle définit la pratique la plus efficace par une définition rigoureuse des tâches : « the best way » ;
- - elle est procédurale, fondée sur un certain nombre de tâches à effectuer selon une séquence bien définie ;
- - elle est individuelle, déterminée pour une personne indépendamment de l'équipe car les tâches définies ne doivent pas empiéter les unes sur les autres.
- - elle est stable afin de permettre un amortissement des coûts de conception de l'organisation.

La notion de poste conserve aujourd'hui une grande importance en gestion des ressources humaines : Nous parlons toujours de poste de travail, de description de poste, de formation au poste de travail. Il paraît naturel, atemporel et universel (Peretti, 2002). Note113.

Les fonctions, les métiers, les emplois, les postes, les compétences évoluent mais conservent leurs dénominations. Nous allons les définir afin de cerner la notion de poste en empruntant à différents auteurs leurs propres définitions et en apportant notre point de vue personnel.

## **- la fonction**

Helper, Kalika et Orsoni (2000)Note114, définissent la fonction comme désignant le rôle propre joué par un organe. En gestion, la fonction correspond à une activité homogène particulière (commerciale, de personnel...) contribuant à la vie totale de l'entreprise. La fonction est une donnée organisationnelle qui n'a de sens que par rapport à un tout, c'est à dire un ensemble, un système dont les éléments sont en interconnexions et dépendant les uns des autres. Déterminer une fonction, c'est isoler un rôle dans un système de travail. La fonction se définit comme un ensemble de tâches connexes dont l'interrelation et l'enchaînement permettent d'aboutir à un résultat.

Pour Denimal et Donnadiou (1994)Note115, la fonction est une situation de travail dans laquelle l'organisation présente une certaine plasticité, le titulaire disposant d'un pouvoir d'influence pour élargir et enrichir le contenu de son emploi.

Pour notre part, nous considérons que la fonction apporte la dimension intégrative du poste de travail à l'organisation dans la mesure où elle définit des activités qui mettent en relation les postes entre eux. Elle crée une synergie transversale dans un esprit de relation clients / fournisseurs internes.

Pour concrétiser cette définition, nous prenons le responsable qualité au sein de la société X. Celui-ci remplit une fonction dont la finalité est de réaliser les objectifs de qualité réclamés par la Direction générale. Cette fonction se traduit par des activités différentes de suivi d'indicateurs, de coordination de tâches assurées par des personnes étant sous sa responsabilité. Lui-même assume des tâches de rédactions de procédures, est en relation avec des organismes de certification, traite des anomalies.

## **- le métier**

Le métier est une somme de capacités techniques. C'est un ensemble de savoir-faire professionnels acquis par l'apprentissage (métier de base) ou par l'expérience.

Au sein de la société x, nous parlons des métiers de la forge pour traduire les connaissances de base que possèdent les forgerons pour exercer leur métier. Ces connaissances ont été acquises durant la scolarité ou en formation continue. Elles se sont enrichies ensuite par l'expérience professionnelle.

## **- l'emploi**

L'emploi décrit l'ensemble des fonctions. L'emploi et la fonction coïncident si le salarié exerce une seule fonction sans partage. Les emplois font l'objet d'une définition a priori : le poste (Denimal et Donnadiou, 1994)Note116. C'est une situation de travail d'une ou plusieurs personnes effectuant les mêmes activités et correspondant au versement d'un salaire. Il s'agit d'un terme générique décrivant le mode d'occupation des personnes.

Nous parlons de l'emploi de secrétaire commerciale pour désigner l'ensemble des activités de plusieurs secrétaires d'un service commercial. L'analyse des différents postes tenus par les secrétaires montre que leurs activités présentent des caractéristiques similaires.

## **- le poste**

Le poste se définit par le couple « un emploi + une localisation ». Considéré comme l'unité de base du système organisationnel, il correspond à un besoin bien précis dans une organisation du travail conçue à partir de la définition des tâches les plus élémentaires. Le poste de travail peut se définir comme la situation de travail entièrement déterminée par l'organisation quant à son lieu d'exercice, son contenu et les modalités d'exécution de ce contenu, indépendamment de son titulaire (Denimal et Donnadiou, 1994)Note117. Celui-ci

a une existence propre, quelle que soit la taille de l'entreprise, mais ne fait pas toujours l'objet d'une définition claire et encore moins formalisée notamment dans les PME / PMI.

Concrètement, le forgeron de la société X met en pratique son métier sur un poste de travail où les tâches qu'il accomplit sont entièrement définies par l'organisation et la nature des produits à réaliser.

D'après une enquête réalisée par la DARES en 1993, sur un échantillon représentatif d'entreprises de plus de cinquante salariés, il apparaît que 68,5% d'entre elles possèdent des descriptions de postes précises et que dans les grandes entreprises, les cadres possèdent une définition de fonctions (Dany et Livian 1994)Note118.

Nous avons déjà évoqué la notion de capacité de la personne dans le chapitre 1. Celle-ci correspond au degré d'aisance démontré, naturel ou acquis par l'expérience, dans un champ d'activités professionnelles. La capacité se vérifie à l'occasion de la tenue efficace de poste ou de fonction. Nous parlons alors de capacité prouvée pour faire la différence avec la capacité présumée ou potentielle.

En 1972, lors de l'élaboration de la grille de classification de l'Union des Industries Métallurgiques et Minières, les partenaires sociaux se sont mis d'accord sur les définitions à accorder aux termes utilisés que sont Note119 :

- - **la tâche** : est un des éléments de l'ensemble du travail d'un individu exécuté en vue d'atteindre un but déterminé ;
- - **l'opération** : est l'acte élémentaire de travail, associant la réflexion à l'utilisation d'un moyen de réalisation par lequel l'exécutant obtient un effet déterminé (modification, transformation, assemblage, transport) sur l'objet de son travail ( matière, information) ;
- - **le poste** : il se caractérise par l'ensemble des tâches qui constituent le travail régulier d'une personne, l'emploi étant un groupe de postes dont les tâches principales et les qualifications requises sont identiques ;
- - **la description de poste** : correspond à l'énumération écrite des tâches, des devoirs et des responsabilités que comporte le poste.

## - La compétence

La notion de compétence, qui sera plus longuement abordée dans le chapitre 5, appartient à l'individu au sens où elle fait appel au potentiel humain et à sa mobilisation, contrairement aux autres notions précédemment développées. La compétence se définit comme un ensemble de connaissances, de savoir-faire et de comportements structurés mis en oeuvre en fonction d'un but à atteindre dans un type de situation donnée.

### 3.1.2 Que recouvrent les logiques de postes ?

Le poste de travail est défini par l'organisation et constitue l'unité élémentaire de travail. Sa description consiste à décomposer l'activité du poste en tâches à accomplir. Nous parlons de description ou d'analyse de poste. La description de poste se différencie de la définition de fonction qui présente une plus grande souplesse d'utilisation dans l'identification des tâches à effectuer comme nous venons de le voir.

Pour illustrer notre propos, nous reprenons la description de poste de l'opérateur « forge à froid », que nous avons décrit dans le chapitre I, et représentée par la figure 3-1:

Figure 3- 1 : le poste de travail « forge à froid »

Tâches à réaliser au poste de travail  
Forger les « lopins » à froid ;

Tâches qui sont demandées au titulaire du poste  
Effectuer l'auto contrôle;

Surveiller le bon fonctionnement de la machine ; Assurer la maintenance de premier niveau ;  
Signaler tout incident. Effectuer des contrôles SPC ;  
Alimenter le poste de travail en pièces.

L'énumération écrite des tâches, situées dans la partie gauche du tableau, correspond aux devoirs et aux responsabilités qu'a le titulaire en regard du travail à effectuer.

Après la formation, l'acquisition de nouvelles compétences lui ont permis de réaliser d'autres tâches comme le SPC, l'autocontrôle ou la topo maintenance qui sont venues compléter la description de poste. Celle-ci s'est intégrée dans l'organisation et a pris sens par rapport à l'environnement du poste. La formation à la conduite des chariots automoteurs préconisée dans le cadre des actions de réduction de dysfonctionnements, identifiés lors de notre expérimentation, s'inscrit dans cet élargissement du poste de travail. Ces actions n'ont pas de caractère prescriptif et normatif, au sens taylorien du terme, et ne font pas partie d'une description de poste. Nous parlerons alors de définition de fonction comme rassemblant un ensemble d'activités qui peuvent être formalisées par écrit sous forme de document mais qui sont surtout inscrites dans des plans d'actions prioritaires et négociées entre le titulaire d'un poste et son hiérarchique.

L'analyse de poste présente une large gamme d'utilisations telles que :

- - la définition des besoins de l'entreprise en termes d'emplois à pourvoir (gestion prévisionnelle) ;
- - le recrutement et la sélection ;
- - l'appréciation ;
- - la formation ;
- - l'élaboration des plans de carrière ;
- - la détermination des grilles de classification ;
- - la détermination des grilles de rémunération ;
- - l'organisation de l'entreprise ;
- - l'amélioration des conditions de travail (Peretti, 2002)Note120 .

Nous voyons apparaître à travers cette gamme, que l'analyse de poste sert de base à l'élaboration des systèmes de classification et de rémunération.

Pour définir les postes, les méthodes d'analyse les plus utilisées sont : l'observation, l'entretien, le questionnaire et la méthode des incidents critiques. Quelle que soit la méthode utilisée, l'analyste respecte deux principes:

- - l'analyse doit porter sur ce qui est fait dans la réalité et non ce qui devrait être fait ;
- - l'analyse décrit les tâches à effectuer et non les compétences de l'opérateur.

Par ailleurs, cette analyse est faite dans le souci constant de :

- - connaître l'utilité du travail en termes d'adéquation besoin de l'entreprise / poste de travail et coût du travail (rentabilité) ;
- - décrire les composantes (matérielles, organisationnelles, environnementales).

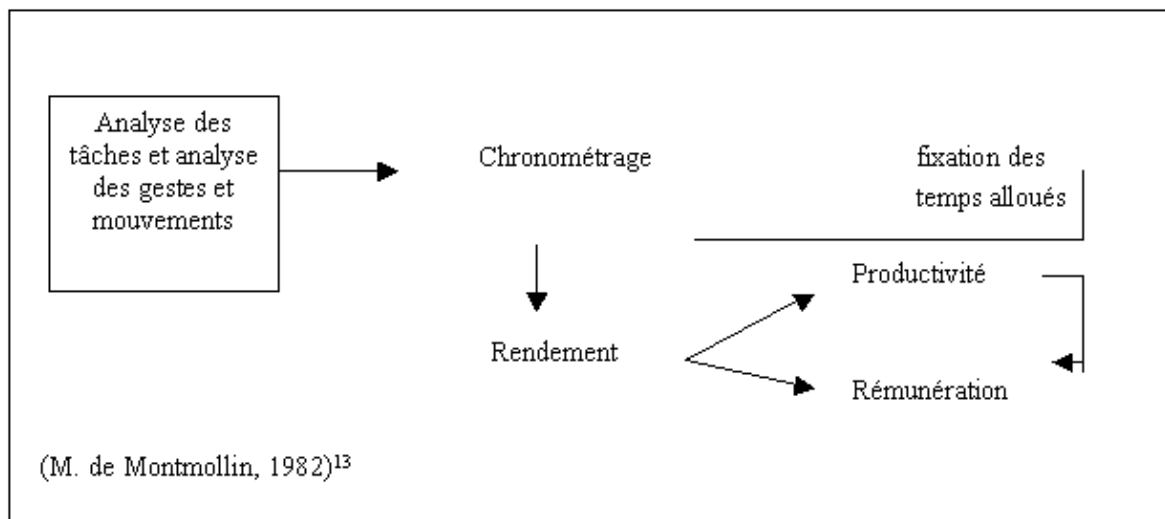
La description de poste présente donc tous les aspects importants du poste et permet en particulier de repérer les compétences requises (Peretti, 2002)Note121 .

Deux raisons fondent les logiques de postes.

La première se situe **du côté des salariés** pour qui le poste reste une histoire syndicale à travers les différents conflits et négociations qui jalonnent la construction des systèmes de classification des emplois et les rémunérations qui en découlent. Nous développerons cet aspect à la section 4.5.

La deuxième raison se situe **du côté de l'entreprise** pour qui la logique de poste est un outil pour l'action (Livian, 2001)Note122. . En effet celle-ci sert dans le calcul des temps comme le montre la figure 3-2 ci-dessous :

Figure 3- 2 : l'analyse des temps de travail



Le calcul des temps sert au contrôle de gestion dont Lorino (1996) Note123. cite quatre principes :

- - il assure une stabilité dans le temps en créant des standards ;
- - il apporte une information supposée parfaite au dirigeant ;
- - il améliore l'efficacité économique en minimisant les coûts ;
- - le coût global est lié à un facteur de production dominant et principalement le coût de la main d'œuvre directe.

Le dernier principe est un indicateur sur lequel s'appuie l'entreprise pour évaluer ses performances économiques liées à la main d'œuvre.

### 3.1.3 L'histoire de la construction des logiques de postes

Durant toute la période de 1850 à 1944, les méthodes de travail sont empiriques et les performances de la main d'œuvre faibles. En 1880, naît l'Organisation Scientifique du Travail avec le postulat qu'il est possible d'accroître l'efficacité des salariés en parcellisant les tâches et en spécialisant les personnes. C'est à partir de ces principes que la notion de poste de travail émerge et trouve son utilisation dans de nombreux domaines que nous venons de voir. Cette utilisation va avoir un développement, à partir des années 1950, avec la cotation par poste, inspirée des méthodes américaines, qui lie les salaires des ouvriers aux postes qu'ils occupent (job évaluation)(Pezet, 2000)Note124. .

Lussato (1972)Note125. dégage les hypothèses implicites sur lesquelles se fonde l'Organisation Scientifique du Travail en identifiant les différents principes suivants :

- - **le postulat mécaniste** : l'efficacité peut se mesurer en termes de productivité, abstraction faite des facteurs humains ;
- - **le postulat rationaliste** : les hommes se comportent de manière logique et raisonnable ;
- - **la supervision détaillée** : les hommes ont besoin d'être soumis à une supervision détaillée car ils fraudent ;



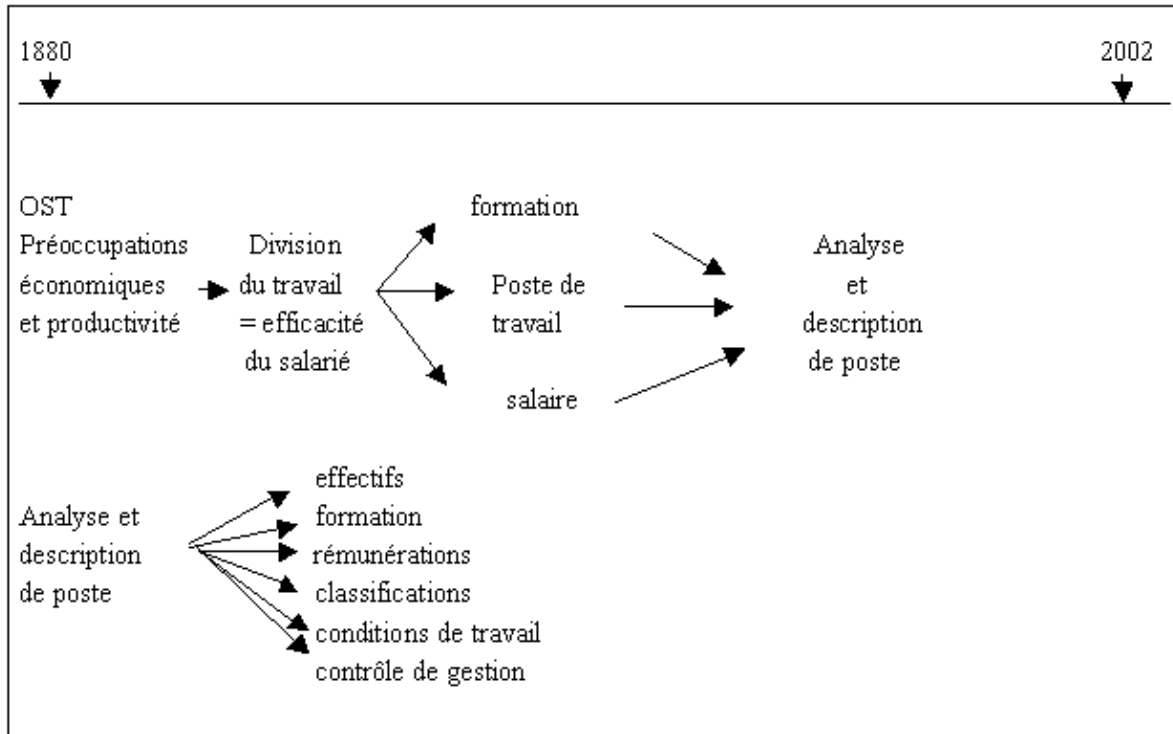
- - **le principe de la définition étroite des tâches** : les tâches doivent être rigoureusement définies et ne doivent pas empiéter les unes sur les autres ;
- - **le postulat matérialiste** : le travailleur cherche la sécurité et la définition claire de son cadre de travail. Il y aurait donc convergence entre son comportement et ses motivations d'une part et les exigences du système de production d'autre part ;
- - **le postulat de clôture** : l'entreprise est un système fermé complètement analysable ;
- - **le principe d'officialisation** : les seuls échanges entre les individus dont on doit se préoccuper sont officiels et formels ;
- - **le principe d'objectivation** : les activités doivent être définies d'une manière objective et impersonnelle (dépersonnalisation des fonctions) ;
- - **le postulat économique** : la seule motivation des salariés est le salaire, la mise au point d'un système équitable de rémunérations suffira à obtenir leur adhésion ;
- - **la paresse naturelle de l'homme** : qui implique une stricte supervision ;
- - **le principe de centralisation** : la coordination doit être imposée et contrôlée par le haut ;
- - **le principe « up-bottom »** : la délégation de l'autorité se fait de haut en bas ;
- - **le principe de spécialisation** : les tâches simples sont les plus faciles à assimiler, il faut donc instaurer une division du travail aussi fine que possible pour accroître la productivité ;
- - **le principe d'universalité** : il est possible de dégager de l'expérience des principes universels, valables quel que soit l'homme ou la situation même si on ne peut pas les appliquer.

L'analyse de Lussato sur les concepts de Taylor montre que, dans le modèle taylorien-fordien, le personnel occupe un poste et que la spécialisation du travail a pour corollaire sa division. La spécialisation du travail se justifie par des considérations économiques et est synonyme de productivité (Helfer, Kalika et Orsoni, 2000) [Note 126](#). Ce constat renvoie au principe de spécialisation qui entraîne une plus grande facilité d'apprentissage des tâches simples prescrites et autorise à penser que l'homme sera ainsi plus « rentable », c'est-à-dire plus productif. Cette productivité renvoie aussi à des préoccupations économiques comme nous l'avons vu dans la société X, où il était instauré jusqu'en 1990, le système des « minutes-primés » ou primes au rendement. Les incidences économiques de cette productivité sont, du côté de l'entreprise, des gains potentiellement supérieurs par rapport aux standards définis et du côté du salarié, une source de « motivation » qui tend à le pousser à plus de productivité.

Nous verrons dans la section 6.8 que cette vision restrictive de la productivité semble déboucher aujourd'hui sur d'autres indicateurs de performance, comme la réduction des coûts cachés ou la rémunération des compétences.

Nous pourrions résumer la notion de poste et son évolution à travers ses différentes applications par la figure 3-3 suivante :

Figure 3- 3 : l'évolution de la notion de poste



L'analyse de poste et la description des tâches qui le composent, sont des supports très utilisés dans la gestion des effectifs des organisations. Elles permettent de se rendre compte de l'utilité de tel ou tel poste en regard de la nature de l'activité et de son importance. Cela nous renvoie à son coût et justifie ou non un recrutement. Pour le recrutement, l'analyse de poste est un support à la recherche des candidats possédant les compétences nécessaires à la tenue du poste de travail à pourvoir. Elle permet en interne, à l'occasion des entretiens d'évaluation, d'apprécier le niveau des compétences des titulaires par rapport aux postes tenus et d'envisager si nécessaire des actions de formation afin d'optimiser l'adéquation formation / emploi.

Comme nous le verrons au chapitre 4, la description de poste est la première phase opératoire du processus de classification des emplois dans une organisation. Les descriptions de postes permettent d'attribuer un poids relatif aux différents postes de travail dont l'objectif est de pouvoir déterminer des seuils de rémunération en fonction de ce poids. Les études ergonomiques effectuées sur les postes de travail s'appuient sur les descriptions de postes pour améliorer les conditions de travail et répondre à un certain nombre de contraintes législatives d'hygiène et de sécurité. Enfin, nous avons déjà précisé l'importance de la description de poste dans la recherche des coûts induits par le poste en valorisant les tâches élémentaires effectuées.

Face à cette invention taylorienne, nous proposons de voir comment les différents regards portés sur les organisations ont influencé les logiques de postes et façonné un modèle de l'homme au travail face à ces logiques.

## 3.2 L'apport des théories sur les organisations

### 3.2.1 Le concept d'organisation

Les études d'organisation du travail remontent au XVIII<sup>e</sup> siècle (Perronet, 1739 et 1741). Il existe une diversité de formulations de ce qui constitue l'essence de l'organisation. Pour exprimer l'essence de ce concept, il convient d'inventorier les traits spécifiques et constitutifs qui permettent de dire que l'objet considéré est bien une organisation [Note 127](#).

Plusieurs auteurs ont cherché à donner une définition de l'organisation. Nous en citerons quelques-uns: Scott (1987)[Note128.](#) , Robbins (1987)[Note129.](#) , Katz et Kahn (1966)[Note130.](#) ,Fombrun (1986)[Note131.](#) ,Barnard (1938)[Note132.](#) et Simon (1947)[Note133.](#) ,Crozier (1963)[Note134.](#) , Desreumaux (1998)[Note135.](#) .

Scott propose trois définitions caractéristiques d'une organisation :

- - une collectivité qui partage un intérêt commun à la survie du système organisationnel et s'engage dans des activités communes ;
- - une collectivité axée sur la poursuite de buts relativement spécifiques et manifestant une structure sociale hautement formalisée ;
- - une coalition de groupes d'intérêts variables qui élaborent des buts communs par négociation.

Robbins considère l'organisation comme une entité de coordination possédant des frontières identifiables et fonctionnant de manière durable pour atteindre un ou des objectifs partagés par les participants. Pour Katz et Kahn, l'organisation apparaît comme une entité repérable, disposant de ressources auprès d'un univers extérieur, dotée d'une finalité et de buts à poursuivre, et fonctionnant sur un principe d'échange.

Le modèle de « l'équilibre organisationnel » de Barnard et Simon définit l'organisation comme un système de comportements sociaux interconnectés entre plusieurs catégories de participants (le personnel, les dirigeants, les clients, etc) où chacun reçoit de l'organisation des avantages ou des rémunérations en contre-partie du travail qu'il accomplit.

Le caractère multidimensionnel de l'organisation est une réalité que Fombrun caractérise par trois séries d'éléments :

- - une infrastructure d'activités productrices (contraintes techniques qui configurent la configuration des tâches) ;
- - une sociostructure de relations d'échanges (administration, architecture des relations sociales, division du travail et regroupement en unité ou service) ;
- - une superstructure de valeurs partagées (dimension symbolique, normes, valeurs).

Selon Crozier, l'organisation « *est la réponse au problème de l'action collective qui se pose dès qu'un projet ou une activité ne peut être mené par l'exercice des capacités d'un seul individu* ».

Desreumaux définit l'organisation comme étant « *tout à la fois une entité créée pour conduire une action collective (un hôpital, une association, un parti politique), son agencement (définition des tâches, répartition) et les processus pour produire à la fois l'entité et son agencement* ». De plus, l'organisation est conçue comme un système ouvert, fait d'échanges, qui ne peut fonctionner sans information sur les attentes et les comportements des acteurs extérieurs dont elle dépend, sans envoi de signaux sur ses projets et ses résultats, sans connaissance de l'état des relations entre les acteurs internes (Desreumaux, 1998)[Note136.](#) .

**Cette diversité des définitions est à rapprocher de celle que nous pouvons donner de l'entreprise :**

- - C'est une forme **d'organisation productive** qui gère des ressources matérielles, financières, techniques et humaines pour produire des biens ou des services à destination de clients finals. Cette production se réalise grâce à la collaboration d'individus ayant des attentes et des compétences différentes. Cette collaboration ne peut s'établir qu'à travers un cadre structuré d'actions décidées par l'entreprise en recherchant le meilleur compromis entre le projet commun et la façon dont les individus modèlent et interprètent les choses d'une manière conforme à leurs intérêts ;
- - en ce sens, l'entreprise est **une réalité politique**, lieu de confrontation et de négociation. Un aspect essentiel du fonctionnement de l'entreprise est la nécessité pour elle de collecter, traiter et produire de l'information à la fois sur le contexte dans lequel elle s'insère et sur elle-même ;

- - c'est aussi une **organisation sociale** qui possède une ou plusieurs cultures faites d'apprentissages accumulés au cours de résolutions de problèmes, de coordination des activités et d'adaptation à l'environnement qu'elle rencontre (Desreumaux , 1998)Note137 .

Nous complétons ces différentes approches de l'organisation par celle qu'en donne le Ministère français de l'Economie et des Finances sur l'entreprise (Rymeyko, 2002)Note138 :

- - la plus petite combinaison d'unités légales constitue une unité organisationnelle de production de biens et de services jouissant d'une certaine autonomie de décision [...]

Une multiplicité de définitions est proposée par les différents auteurs, nous pouvons néanmoins dégager un certain nombre de points communs et de divergences, que nous résumons par le schéma de la figure 3-4 suivant :

Figure 3- 4 : l'organisation et ses caractéristiques

| Figure 3- 4 :<br>l'organisation et ses<br>caractéristiques | <u>Entité</u> | <u>Collectif</u> | <u>Buts communs</u> | <u>Actions<br/>structurées</u> | <u>Echanges</u> |
|--|---------------|------------------|---------------------|--------------------------------|-----------------|
| Traits<br>caractéristiques                                 |               |                  |                     |                                |                 |
| Auteurs  |               |                  |                     |                                |                 |
| SCOTT  |               | X                | X                   | X                              | X               |
| ROBBINS  | X             |                  | X                   |                                |                 |
| KATZ et KAHN   | X             |                  | X                   |                                | X               |
| BARNARD et<br>SIMON  |               | X                |                     |                                | X               |
| FOMBRUN  | X             |                  |                     | X                              | X               |
| CROZIER  |               | X                |                     |                                | X               |
| DESREUMAUX   | X             | X                | X                   | X                              | X               |

**L'organisation est donc bien une réalité vivante ayant des motifs d'existence et fonctionnant pour survivre dans le temps.**

Pour notre part, nous rejoignons l'analyse que fait Desreumaux (1998)Note139 de l'organisation en disant que celle-ci est une entité au sens de système ouvert traitant des informations, composée de participants adhérant à des degrés divers aux buts communs poursuivis par l'organisation. L'organisation est aussi un centre de décisions sur la nature du projet à poursuivre et de l'action à mener. L'organisation enfin est caractérisée par un cadre structuré d'actions.

Après avoir constaté les multiples facettes de l'organisation, nous proposons de porter notre attention sur les réflexions des différents analystes des organisations pour expliquer « cet instinct de survie ».

Notre intention dans le développement qui va suivre n'est pas de faire une analyse détaillée du contenu des différentes théories élaborées sur les organisations, mais d'en extraire les concepts-clés qui nous renseignent à

la fois sur les modes de fonctionnement des organisations et sur la place explicite ou implicite qui a été faite à l'homme au travail tout au long de l'évolution des organisations.

Nous empruntons aux différents auteurs qui se sont penchés sur les organisations leurs réflexions critiques et notre présentation s'appuie sur le modèle de synthèse présenté par Desreumaux (1998)[Note140](#), car il répond à un souci de chronologie de notre part afin d'en faire un inventaire le plus exhaustif possible. Les théories que nous présentons présentent toutes un intérêt et sont encore d'actualité. Elles ne sont pas systématiquement opposées mais complémentaires. Les cadres théoriques passés en revue considèrent le plus souvent les organisations qu'ils analysent comme existantes, cela permet d'évacuer le délicat problème de leur apparition et des conditions de la constitution d'acteurs individuels en acteurs collectifs pertinents.

Nous compléterons notre inventaire par la théorie socio-économique développée par H. Savall.

### **3.2.2 L'évolution des concepts organisationnels depuis l'Organisation Scientifique du Travail**

Depuis plus d'un siècle, des chercheurs s'efforcent de mieux cerner la nature de l'organisation et de préciser les conditions de sa réussite (Helfer, Kalika et Orsoni, 2000)[Note141](#). La plupart des chercheurs se sont intéressés à un aspect particulier ou limité des organisations. Ces différenciations trouvent leur origine dans les facteurs historiques et contextuels des cadres dans lesquels se sont faits les analyses.

Nous proposons de faire une revue des écoles successives en respectant sensiblement la chronologie de leurs apparitions bien que certains courants soient apparus simultanément.

#### **- La théorie classique de l'organisation (1911-1922)**

La théorie classique privilégie l'étude des aspects formels des organisations et énonce des principes universels d'agencement et de gestion (1910 à 1920). Elle cherche à établir un « bon » modèle d'organisation. Elle est normative et repose sur le postulat du « one best way ». La théorie classique repose sur le principe qu'il existe une stricte relation entre le stimulus direct (l'argent ou l'affectif) et la bonne réponse (la productivité maximum). Drucker se rattache à ce mouvement en l'élargissant au domaine stratégique.

Elle rassemble les auteurs classiques fondateurs des Sciences de gestion, de Taylor à Weber en passant par Fayol.

##### **• - Taylor**

L'idée de départ de Taylor consiste à établir une relation entre la productivité et la réussite de la firme qui passe nécessairement par une bonne organisation afin d'améliorer la productivité. L'organisation du travail dite scientifique (O.S.T.) telle que la conçoit Taylor est « *un système de direction scientifique des entreprises équivalent à un dispositif d'économie du travail et uniquement cela. C'est un moyen très efficace et très sûr de rendre les hommes plus efficaces* » (Savall, 1989)[Note142](#). L'Organisation Scientifique du Travail consiste à étudier, enregistrer et classer les connaissances traditionnelles et empiriques des ouvriers qualifiés, puis à les systématiser et à les enrichir par les connaissances théoriques des ingénieurs et enfin à en extraire les méthodes les plus efficaces et rapides d'exécution du travail de production. Elle est complétée par un paiement équitable pour fournir une journée de travail équitable. Le système permet une production optimale et fournit la meilleure motivation.

L'Organisation Scientifique du Travail implique une révolution complète de l'état d'esprit. Elle sera favorisée par une meilleure circulation de l'information et par une délimitation et un accroissement des responsabilités. Le travail pour être efficace doit être soumis à une étude scientifique préalable à toute exécution. Cela consiste pour un employeur à mettre au point la science de l'exécution de chaque élément de travail. L'employeur doit

apporter une assistance technique aux travailleurs subalternes, de façon à avoir la certitude que le travail est réalisé suivant les principes qu'il a élaborés. L'efficacité passe donc par une spécialisation des ouvriers affectés à des tâches bien précises (Savall, 1989)Note143.

### **L'analyse porte avant tout sur l'organisation des ateliers et l'élévation de la productivité repose sur quatre principes :**

- - chaque tâche est décomposée en opérations élémentaires ;
- - les ouvriers sont sélectionnés ;
- - le salaire est calculé au rendement ;
- - l'encadrement et les ouvriers doivent coopérer.
- - **Fayol**

L'œuvre de Fayol (1916) se rattache à ce mouvement. Il est considéré comme le père du management. Dirigeant français de l'industrie, il analyse l'administration industrielle et générale et son travail porte sur le rôle des dirigeants. Selon lui, gouverner l'entreprise consiste à exécuter un ensemble de fonctions d'ordre technique, commercial, financier, de sécurité, comptable et administratif. Ces fonctions sont l'organisation, la coordination, le contrôle, le commandement et la prévoyance. C'est cette dernière qui doit être accomplie essentiellement par les dirigeants (Rojot, 1997)Note144.

Fayol considère qu'il convient de s'inspirer de quatorze principes. Il n'est plus question d'organisation des ateliers mais d'administration.

### **Fayol a affirmé les principes de base de Taylor en identifiant quelques différences :**

- - l'unité de commandement est préconisée par Fayol alors que Taylor dénonce l'impossibilité de trouver un supérieur universel ;
- - Fayol admet une polyvalence croissante au fur et à mesure que l'on s'élève dans la hiérarchie alors que Taylor insiste davantage sur une spécialisation organisationnelle.
- - Weber

Il s'intéresse à l'exercice de l'autorité et à l'organisation en bureaux. Selon lui, l'entreprise est considérée comme une bureaucratie et est le centre de la pratique rationnelle de la gestion. L'organisation est divisée en fonction de la spécialisation du travail et de la hiérarchie. Le modèle bureaucratique a un pouvoir qui découle de la légalité des ordres et de la légitimité rationnelle de ceux qui les donnent.

L'ensemble des idées de la bureaucratie se résume par (Rojot, 1997)Note145 :

- - une organisation hiérarchique continue faite de fonctions liées par des règles ;
- - des sphères de compétences spécifiques ;
- - l'organisation hiérarchique par fonctions ;
- - une formation spécialisée aux règles qui régissent les fonctions ;
- - la séparation de l'exercice des fonctions et de la propriété des moyens de production ;
- - la formulation par écrit de toutes les règles de décision.

Rojot (1997)Note146 identifie les différentes caractéristiques des membres du système bureaucratique :

- - ils sont personnellement libres et sujets uniquement à leurs obligations officielles impersonnelles ;
- - ils sont sélectionnés objectivement sur la base de leurs qualifications techniques ;
- - ils sont payés en salaires fixes avec des retraites ;
- - ils assument leurs fonctions comme unique et principale occupation ;
- - ils y font carrière, promus par leur supérieur en fonction de leur ancienneté ou des résultats ;

- - ils ne s'approprient pas leurs fonctions qui sont séparées des moyens d'administration ;
- - ils sont sujets à une discipline stricte et systématique et au contrôle de leur conduite dans l'exercice de leurs fonctions.

## - L'école behavioriste (1930 à 1950)

Cette école développe, en se focalisant sur l'analyse des processus de fonctionnement des organisations, une vision plus complète de la nature humaine et du comportement des acteurs dans l'organisation. Mary Parker Follett fut la première à percevoir l'importance des facteurs psychologiques dans la gestion. Trois courants se distinguent au sein de cette école suivant l'importance accordée aux variables comportementales.

- - **le courant des relations humaines (années 1930)** se développe sur la base des relations entre les individus. En réaction à l'orientation essentiellement structurelle de la théorie classique, elle développe une approche plus comportementaliste en mettant en évidence l'importance du facteur humain. Ce mouvement s'est développé à la suite des recherches menées à l'usine de HAWTHORNE de la Western Electric, entre 1924 et 1932, par Mayo. « L'effet HAWTHORNE » a montré que les individus réagissaient positivement lorsqu'ils font l'objet d'attention et que l'on s'occupe d'eux pour améliorer leur sort. L'importance des relations interpersonnelles, le rôle de la vie de groupe et celui du leader sont mis en évidence. Des normes de groupe sont appliquées par pression collective sur la quantité de travail, la limitation volontaire du rendement, la solidarité contre les supérieurs.

K. LEWIN a développé sa théorie du comportement en groupe et du développement organisationnel en montrant l'impact du style de leadership sur le groupe. Il a identifié le style démocratique, autoritaire et laisser-faire.

L'école des relations humaines se penche sur le comportement des hommes au travail, recherche les motivations et les liaisons qui assurent l'adaptation de l'organisation aux objectifs à atteindre. Elle prône la décentralisation des décisions, la responsabilité plutôt que le contrôle extérieur. Le hiérarchique a un rôle de communication inter et intra groupes. Cette école choisit le groupe et non l'individu.

- - **le courant des ressources humaines(milieu des années 1950)** accorde une importance aux attentes, aux besoins des salariés, et aux processus dans la résolution de conflits.

Toutes ces théories replacent l'homme au centre de l'organisation et mettent en évidence l'influence de l'organisation informelle. Barnard apporte une vision originale du comportement des personnes dans l'organisation. Selon lui, l'organisation est faite de coopération entre ses membres qui décident de l'accorder en fonction de leurs désirs, de leurs objectifs ou de leurs instincts, des avantages et des inconvénients de leurs actions. Il fait la distinction entre efficacité et efficience, organisation formelle et informelle, autorité du supérieur et acceptation des subordonnés.

- - **l'école « Carnegie »**, dont les premiers travaux remontent à la fin des années 1940, s'intéresse aux effets organisationnels de la rationalité limitée des individus dans la résolution des problèmes (Desreumaux, 1998)[Note147](#). Simon a développé ce concept. Selon lui, la rationalité ne peut être parfaite. La connaissance des actions possibles est limitée par les capacités et les motivations de chacun et par les connaissances et les informations qu'il a d'une situation donnée. Le fait qu'un individu sache comment il décide est aussi important que ce qui le pousse à agir. Les motivations jouent un rôle important sur lesquelles une direction a les moyens d'intervenir. Ces moyens sont la division appropriée du travail, les procédures opératoires standards, les routines préétablies, la simplification, le codage et l'orientation de l'information, l'absorption de l'incertitude, la création d'un langage organisationnel (Rojot, 1997)[Note148](#).

## - La théorie des systèmes (années 1960)

Cette théorie introduit les concepts de système ouvert et de système social technique. Elle s'inspire de la gestalt théorie et saisit l'organisation comme un tout inséré dans un environnement avec lequel il entretient des relations d'importation et d'exportation d'énergie. L'approche systémique met l'accent sur les relations entre les sous-systèmes d'un ensemble lui-même inséré dans un environnement externe avec lequel il entretient des relations d'échanges d'énergie. Chaque individu dans l'organisation occupe une position à laquelle sont associées des séries d'activités qui incluent des interactions avec d'autres. Celles-ci constituent le rôle de l'individu.

Katz et Kahn, dans leur approche systémique, considèrent l'organisation comme une entité repérable disposant de ressources obtenues auprès d'un univers extérieur, dotée d'une finalité et de buts à poursuivre, et fonctionnant sur le principe d'échanges. L'organisation est considérée comme système ouvert. Il y a une importation d'énergie et de ressources de l'environnement externe, l'utilisation et la transformation en un produit nouveau, et la ré-injection à l'extérieur.

Les auteurs Beer, Forrester, Lemoigne, Mélèse (2000)[Note149](#). postulent que l'entreprise est un système orienté vers un but et composé de sous-ensembles agissant les uns sur les autres pour résoudre les problèmes de gestion et particulièrement ceux qui touchent aux structures. Selon Lemoigne un système possède des caractéristiques qui s'appliquent à l'organisation :

- - le système est un modèle global de la réalité. Il ne vise qu'à fournir une représentation du fonctionnement de l'organisation ;
- - le système est un ensemble d'éléments et d'interrelations entre ces éléments (Helfer, Kalika et Orsoni, 2000)[Note150](#) .

## - L'école socio – technique et la recherche-action (1963) :

Ces écoles se sont inspirées de l'approche systémique.(Trist du Tavistok Institut et Thorsrud en Norvège). Elle est née de trois courants de pensée :

- - les psychologues et les sociologues du Tavistock Institut de Londres ;
- - ceux de l'institut d'Oslo ;
- - les ingénieurs américains.

Pour l'approche socio-technique, l'entreprise est un système ouvert composé d'un système technique (technique et économique) et d'un système social. Il agit en relation avec un environnement de qui il reçoit des matières premières, des équipements, des ressources financières et du personnel, et à qui il revend ses produits et ses services.

La conception socio-technique tend à optimiser conjointement les deux systèmes dans la conception des équipements, l'organisation de la production et la structure de l'entreprise. Elle vise à inclure, dès le début la **composante humaine et sociale** et considère que pour y parvenir, il faut tenir compte d'un système technique à composantes technologique, organisationnelle et économique.

L'analyse socio-technique affirme la capacité d'autonomie des salariés à s'organiser en groupes auto régulés. Elle est étroitement liée à la méthode de recherche-action. Celle-ci consiste à ne pas analyser une organisation de « l'extérieur » mais à associer aux chercheurs, qui synthétiseront ensuite des propositions de réorganisation, toutes les catégories de personnel concernées par le problème d'organisation et à avancer par apprentissage mutuel, chaque organisation constituant un cas particulier.



## - Les théories de la contingence structurelle (1958 à 1965)

Ces théories introduisent le rôle actif de l'environnement sur les structures d'organisation. Elles identifient les variables qui ont un impact majeur sur la structuration des organisations. En développant une conception relativiste de la structuration des organisations, ces théories s'opposent à l'idée de principe ou de modèle d'organisation universel exposé par la théorie classique (Desreumaux, 1998)[Note151](#). Plusieurs courants se différencient au sein de cette école :

- - la contingence interne et la technologie relie certaines variables internes aux caractéristiques de la structure. Parmi les variables internes, les principales portent sur l'âge, la stratégie, la taille. Les différences de structures s'expliquent par des différences de technologie employée. L'efficacité de l'entreprise est le résultat d'une adaptation entre la situation et la structure.
- - la contingence structurelle externe et l'introduction de l'environnement.

Burns et Stalker (1961) découvrent que la structure de vingt firmes écossaises varie en fonction de la stabilité de leur environnement exprimé par deux facteurs : le degré de changement dans la technologie et le marché. Les auteurs distinguent deux types extrêmes de structures entre lesquelles se répartissent les entreprises : les organiques avec un faible degré de formalisation et les mécanistes très centralisées (Rojot, 1997)[Note152](#).

- - l'intégration et la différenciation sont des caractéristiques des organisations, que Lawrence et Lorsch ont mises en évidence et qui doivent s'équilibrer pour maintenir l'unité de l'organisation. Ces auteurs distinguent trois caractéristiques des organisations :
  - - l'orientation temporelle ;
  - - la nature des objectifs poursuivis ;
  - - l'orientation interpersonnelle qui est à la fois structurelle et comportementale.

Ils notent que ces trois variables ne sont pas seulement matériellement structurelles mais aussi comportementales (Rojot, 1997)[Note153](#).

- - Le courant actionniste (années 1970)

L'organisation est un construit social et l'homme est contraint par la façon dont il construit socialement sa réalité. Les actions humaines dérivent des significations que les individus attachent à leurs actes et à ceux des autres : « Comment puis-je savoir ce que je pense avant d'avoir entendu ce que j'ai dit ? ». Selon ce courant, l'organisation est composée de comportements en situation d'organiser. L'une des propositions de la théorie de la structuration est que les règles et les ressources utilisées par les agents dans la production et la reproduction de leurs actions sont en même temps les moyens de la reproduction du système social concerné. L'homme se façonne en même temps qu'il façonne sa propre réalité.

- - L'individualisme méthodologique et l'analyse stratégique (1960)

Ce courant considère que l'organisation est un construit social composé d'acteurs qui développent des stratégies particulières. Le pouvoir de l'acteur dépend de la zone d'incertitude qu'il contrôle qui dépend elle-même de l'imprévisibilité de son propre comportement et de la pertinence de l'incertitude. Les phénomènes organisationnels sont le produit d'actions, de croyances ou de comportements individuels. Ce principe n'exclut pas les acteurs collectifs. La primauté à l'analyse du comportement individuel à rationalité limitée permet d'expliquer les phénomènes organisationnels.

L'analyse stratégique développée par Crozier part des dysfonctionnements dans le fonctionnement de l'entreprise. Il a surtout observé les phénomènes dans les organisations publiques. L'acteur est libre, mais sa liberté est limitée par les structures de l'entreprise. Il est rationnel dans la poursuite des objectifs. Il dispose de ressources qu'il utilise en fonction de la pertinence des situations. Le comportement des acteurs est donc

stratégique en fonction de leurs objectifs et des enjeux. L'acteur ne peut agir qu'en fonction du pouvoir dont il dispose dans ses relations. Dans une telle conception de l'organisation, le pouvoir est l'élément central de l'organisation qui est un réseau de relations de pouvoir.

- - Le courant culturaliste (fin des années 1970)

Ce courant s'intéresse aux phénomènes culturels comme éléments internes des organisations. Selon Schein,

«La culture d'une organisation est l'ensemble des hypothèses fondamentales qu'elle a inventées, découvertes, élaborées par l'expérience pour traiter ses problèmes d'adaptation externe et d'intégration interne, qui a fonctionné suffisamment bien pour être considérée comme valide et être apprise aux nouveaux comme étant la façon correcte de percevoir, réfléchir, penser par rapport à ces problèmes».

- - Les théories du contrôle externe de l'organisation par l'environnement

Elles prennent une part importante dans les théories récentes.

- - La dépendance des ressources (Pfeffer et Salancik, 1978) :

Ce courant considère que les organisations sont inévitablement liées aux conditions de leurs environnements pour survivre. Elles ne survivent que si elles sont efficaces et non pas seulement efficaces, c'est-à-dire qu'elles doivent produire ce que les groupes d'intérêts extérieurs attendent d'elles. Dans ces conditions, gérer les organisations, c'est influencer les actions des groupes d'intérêts pertinents dans l'environnement de l'organisation.

- - L'écologie des populations d'organisations (Aldrich 1979, Hannan et Freeman, 1977)

Ce courant se différencie du précédent sur deux points:

- - l'organisation est « une boîte noire » dont les mécanismes internes importent peu. Le rôle de l'environnement suffit à expliquer les phénomènes organisationnels et leur évolution, alors que la dépendance des ressources laisse l'organisation s'adapter volontairement à son environnement ;
- - Le niveau d'analyse se situe au niveau de « populations » d'organisations (Rojot, 1997)Note154.

L'environnement sélectionne les entreprises les mieux adaptées. La sélection « naturelle » élimine les moins performantes qui, soit disparaissent, soit s'orientent vers d'autres horizons.

## **- Le courant néo-institutionnalisme (1975-1977)**

Il est issu des travaux de Selznick et repose sur un modèle structuro-fonctionnaliste.

Les organisations apparaissent dans des contextes institutionnels dont les éléments sont fondamentaux. L'institutionnalisation est le processus par lequel les processus sociaux, les obligations et le présent en viennent à prendre un statut de règle dans la pensée et l'action sociale. Les organisations sont structurées par leur environnement, elles sont le reflet structurel d'une réalité construite socialement. Le fait d'adhérer aux prescriptions de l'environnement légitime les actions de l'organisation et la promeut plus facilement au succès et à sa survie. Par exemple, une entreprise qui n'aurait pas de service du personnel officiel serait considérée comme négligente à l'heure actuelle et même ouverte à des poursuites judiciaires dans le cas de discrimination, de licenciement abusif, indépendamment du fait qu'elle exécute ailleurs ou autrement les missions de la fonction. Pourtant la même entreprise embauchant un économiste, dont on ne comprend pas bien le rôle, sera légitimée aux yeux des clients, des investisseurs et des salariés et, en cas d'échec, l'aide

extérieure viendra plus facilement car elle aura été prudente, avisée et rationnelle. L'organisation peut s'institutionnaliser, c'est à dire acquérir des valeurs indépendamment des buts qu'elle poursuit.

Les organisations sont obligées d'adopter des pratiques et des procédures définies hors de leur sein, par les concepts rationalisés prédominants de ce que doivent être les tâches organisationnelles : ces concepts sont institutionnalisés dans la société. Peut-on imaginer une entreprise qui sélectionne au hasard ou qui n'emploie pas de diplômé ?

### - Le courant critique

Ce courant analyse les organisations sous l'angle des rapports de domination et dénonce le caractère idéologique des pratiques managériales. L'organisation est vue essentiellement comme un lieu d'affrontement et de conflits.

### - Les théories post modernes de l'organisation

Elles sont issues des travaux de Barthes, Derrida, Foucault, Lacan, Levi Strauss, De Saussure (1997)[Note155](#).

Les principes majeurs de ce courant sont la centralité du discours et le pouvoir constitutif du langage, le repérage de structures immanentes qui se reproduisent indépendamment des acteurs, le lien entre le pouvoir et la connaissance.

### - La théorie socio-économique (1974)

Elle considère l'entreprise comme un ensemble complexe comprenant cinq types de structures (physique, technologique, organisationnelle, démographique et mentale) en interaction avec cinq types de comportements (individuel, de groupe d'activités, catégoriel, de groupe d'affinités et collectif).

Dans l'interaction structures-comportements, la performance **économique** est couplée à une performance dite **sociale** qui est constituée d'indicateurs de qualité du fonctionnement ou de vie de l'organisation

La théorie sous-tend une conceptualisation structuro-comportementale de l'organisation d'essence socio-économique: l'évaluation de la performance économique n'a de sens que si elle s'exprime par des variables économiques et des variables sociales et sociologiques. Les variables sociales sont des critères comportementaux de nature psychologique, physiologique, et sociologique capables d'avoir un effet sur l'interaction structures-comportements (Savall et Zardet, 1995)[Note156](#).

Au terme de cet inventaire rapide et non exhaustif des différentes approches explicatives, nous nous posons la question de savoir quel sort est réservé à la notion de poste de travail et l'idée que les organisations se font de l'homme au travail à travers les différentes analyses ?

Nous tentons d'y répondre en synthétisant l'ensemble des théories développées sous forme d'un tableau, en repérant les mots-clés caractéristiques de chaque courant : modèle d'organisation, poste ou individu et environnement (Figure 3-5).

Figure 3- 5 : les théories des organisations

| Les différents courants d'analyse | Organisation | Individu | Environnement |
|-----------------------------------|--------------|----------|---------------|
| Théorie Classique                 | X            | X        |               |
| Ecole Behavioriste                | X            | X        |               |
| Théorie Systémique                | X            |          |               |

|  |   |   |   |
|--|---|---|---|
| Théorie de la Contingence structurelle | X |   | X |
| Courant Actionniste                    | X |   | X |
| Analyse Stratégique                    | X | X |   |
| Courant Culturaliste                   | X |   | X |
| Contrôle externe                       | X |   | X |
| Courant Néoinstitutionnaliste          | X |   | X |
| Courant Critique                       | X |   |   |
| Théorie Postmoderne                    | X |   |   |
| Théorie Socioéconomique                | X | X | X |

L'étude des différents courants d'analyse des organisations qui ont jalonné l'histoire de leur fonctionnement montre que peu de modèles se sont intéressés à l'homme au travail en tant qu'élément de performance de l'entreprise. Certaines de ces approches, comme la théorie économique, ignorent l'individu.

Par contre, l'Organisation Scientifique du Travail, l'école béhavioriste, l'analyse stratégique et l'analyse socio-économique considèrent que l'homme a un rôle à jouer dans la réussite de l'organisation, condition de son développement. En effet, l'Organisation Scientifique du Travail considère que la spécialisation de l'homme au travail, fondée sur la division du travail, permet d'améliorer la productivité de l'organisation et donc sa réussite. L'analyse porte avant tout sur l'organisation du travail comme support du développement de l'organisation et sur une étude de l'homme montrant qu'il était le seul à pouvoir répondre à cette analyse. L'étude de l'homme, dans l'approche behavioriste, que ce soit le courant des relations humaines, celui des ressources humaines ou encore la rationalité limitée mise en avant dans l'école « Carnégie », met davantage l'accent sur l'origine des comportements humains au travail en termes de besoins, de motivations, de relations formelles ou informelles et leur influence sur les modèles d'organisation. La position centrale que tient l'homme dans cette perspective s'oppose à celle de Taylor dans un mouvement réactionnel à l'idée de « l'homo mécanicus ». Dans l'analyse stratégique, le comportement des acteurs à rationalité limitée explique le fonctionnement des organisations. Ils disposent d'un pouvoir qu'ils utilisent dans leurs relations.

L'approche socio-économique, dans sa démarche sructuro-comportementaliste, associe le facteur organisationnel dans ses composants intrinsèques aux capacités énergétiques de l'individu capable d'agir tout à la fois sur la structure et de s'y adapter par une influence réciproque (Savall et Zardet, 1995)[Note157](#). .

L'Organisation Scientifique du Travail a peut-être le mérite d'avoir été la première étude sérieuse qui ait été faite sur le fonctionnement des organisations sur laquelle sont venues s'appuyer les autres analyses. Il existe cependant une différence entre l'Organisation Scientifique du Travail et les trois théories que nous venons d'évoquer. Pour l'Organisation Scientifique du Travail, la productivité de l'homme passe par son adaptation au poste de travail, sans prendre en compte la dimension humaine.

Par contre, l'approche behavioriste, l'analyse stratégique et l'analyse socio-économique considèrent que l'individu possède des caractéristiques de nature à influencer le mode de fonctionnement des organisations et leurs résultats.

### 3.2.3 La place faite au poste de travail et à l'homme à travers cette évolution

Quel que soit l'angle d'analyse adopté par les auteurs, la notion de poste de travail n'est pas remise en question par les différents courants. Simon (1947)[Note158](#), va même dans ce sens en parlant de division verticale du travail. Certes, l'homme tient sa place et joue un rôle dans l'organisation, mais aucune analyse aussi détaillée que celle de Taylor n'a mis en évidence le lien économique entre l'homme et la productivité de l'entreprise et n'a obtenu des résultats concrets. Le modèle taylorien a été un modèle explicatif du fonctionnement des organisations, mais également un modèle applicatif, normatif et prescriptif. Les modèles fixent surtout leur attention sur les modes de fonctionnement des organisations et la nature des échanges soit

internes soit externes qu'elles créent.

Nous proposons de compléter cette première analyse de l'impact encore présent de la notion de poste par une approche contextuelle et historique des différentes analyses. Celles-ci s'expliquent en partie par les préoccupations économiques et sociales des organisations aux périodes où elles se sont développées. Pour cela, nous retraçons les différentes époques qui ont marqué l'évolution des organisations et des hommes.

**La période 1850-1944** correspond à des méthodes de travail empiriques et où les performances de la main d'œuvre sont faibles. En 1880 naît l'Organisation Scientifique du Travail. Le souci est d'accroître l'efficacité des salariés. Celle-ci passe par une parcellisation des tâches et une spécialisation des salariés. Dans le modèle taylorien-fordien le personnel occupe un poste.

L'école classique a développé l'**idée mécaniste de l'homme au travail**. Celui-ci est assimilé à un « animal-machine » qui avance avec une carotte et que l'on sanctionne avec un bâton. L'homme ne souhaite qu'une chose : travailler et ne pas penser, donc accomplir la tâche la plus simple possible (Helfer, Kalika et Orsoni, 2000)[Note159](#). Nous retrouvons cette conception de l'homme dans la théorie X de Mc Gregor.

**De 1945 à 1965**, la population salariée s'accroît, et nous notons une évolution du cadre réglementaire et des idées relatives à l'homme au travail. La pénurie de main d'œuvre se fait sentir et on puise dans les campagnes, les femmes et le personnel immigré. Cela favorise le développement du modèle taylorien. C'est à cette époque que Mayo développe ses concepts, entre 1924 et 1939 aux USA. Ceux-ci sont connus et introduits en France à la fin des années 1940. La productivité ne se décrète pas, elle se construit sur des rapports de confiance et non d'autorité. La conception sous-tendue de l'homme dans son travail est qu'il est plus heureux quand il est considéré, dans une ambiance et des relations de travail satisfaisantes et le sentiment d'appartenir à l'entreprise. Il devient plus productif. Des politiques de relations humaines sont mises en œuvre.

De nombreuses transformations des conditions matérielles de travail sont réalisées. L'école des relations humaines développe son influence avec les théories X et

Y de Mac Gregor, la pyramide des besoins de Maslow et les facteurs d'hygiène et de satisfaction de Herzberg.

**1965 à 1975** est l'époque des baby boomers et leur entrée dans la vie active. Les courants socioculturels se développent : les besoins d'expression et d'accomplissement personnel, les attentes à l'égard du travail, l'élévation du niveau d'instruction et donc des qualifications et des aspirations, des nouvelles exigences de satisfaction au travail.

Dans les années 1970, les entreprises font appel à une main d'œuvre plus qualifiée et plus polyvalente avec le passage d'une production de masse à une production plus diversifiée

Avant les années 1980, dans le domaine du management des entreprises, la variable « ressources humaines » apparaît tout au plus que comme une variable d'ajustement ou une variable molle. La **conception dominante** est celle du « **personnel coût** ». La tradition française est influencée par la notion de coût car elle est mesurable et visible. Le social et l'économique sont incompatibles.

**Après les années 1980**, deux conceptions du potentiel humain s'opposent, celle du « personnel coût » et celle du « **personnel ressource** ». La conception traditionnelle du personnel perçu comme une source de coûts qu'il faut minimiser laisse place à la conception d'un personnel considéré comme une ressource dont il faut optimiser l'utilisation. « Le personnel ressource » devient une variable au cœur des décisions stratégiques complexes de la réalité. La détection des potentiels et de leur développement, les investissements massifs de formation en vue de reconversion deviennent des préoccupations majeures des chefs d'entreprises. La conception rénovée, du personnel perçu comme une ressource qu'il faut optimiser, entraîne une synergie entre le social et l'économique (Besseyre des horts, 1990)[Note160](#).

## La conception socio-économique de l'organisation

Au cœur de la stratégie d'essence socio-économique se trouve une conception de l'individu, à partir d'une transposition du concept de l'entreprise, unité active, créée par F. PERROUX. L'acteur dans l'entreprise tient une position centrale avec toute sa capacité d'action sur son environnement. Une unité est dite active, si par son action propre et son intérêt propre, elle est capable de modifier son environnement, c'est à dire le comportement des unités avec lesquelles elle est en relation.

A travers cette conception de l'homme, nous retenons que l'une des causes de dysfonctionnements, provoqués par l'interaction entre les structures et les comportements et produisant des déperditions d'énergie et des non-performances de l'entreprise, est l'inadéquation entre le niveau de formation des personnes et le contenu de leur emploi. La formation est définie comme l'ensemble des compétences acquises dans le cadre de la formation initiale, dans celui de la formation professionnelle et celui de l'expérience professionnelle (Savall et Zardet, 1995)[Note161](#).

### 3.3 Le rôle de la fonction « ressources humaines » dans l'organisation

#### 3.3.1 La fonction « ressources humaines »

Nous avons souligné dans le chapitre 2 que nous avons été interpellé dans notre rôle de Directeur des ressources humaines, lors du processus de changement en cours, dans la société X et que nous avons des difficultés à percevoir l'impact de notre contribution dans le pilotage et la pérennisation des actions transformatives. Cette interpellation nous amène à nous interroger maintenant sur la place qu'a tenue la fonction « ressources humaines » au cours de l'évolution des organisations afin de comprendre les liens qui la rapprochent de la stratégie d'entreprise et d'évaluer sa contribution dans la gestion des ressources humaines et de l'homme au travail.

La fonction « ressources humaines » est souvent présentée comme une simple juxtaposition de missions (recrutement, rémunération, évaluation, formation) qu'elle doit remplir avec des outils et méthodes.

L'analyse de l'évolution de la fonction sociale n'a de sens que si elle éclaire les perceptions différentes qu'ont les entreprises de leur personnel. De toutes les grandes fonctions, la fonction « personnel » est celle qui a connu la mutation la plus importante au cours des deux dernières décennies traduisant des modifications profondes de la perception qu'ont les entreprises de leur personnel.

Nous avons précisé que deux conceptions dominent dans la perception de l'homme au travail, avant les années 1980 et après les années 1980 :

- - la conception traditionnelle du personnel perçu comme une **charge financière** qu'il faut minimiser. Le social et l'économique sont incompatibles ;
- - la conception rénovée où le personnel est perçu comme un **investissement** qu'il faut optimiser. Cette vision entraîne une synergie entre le social et l'économique.

La perception de l'homme suivant ces deux conceptions entraîne des pratiques de gestion des ressources humaines différentes dans leurs formes et leurs objectifs.

Le management stratégique des ressources humaines est le stade ultime de cette évolution de la fonction et l'aboutissement d'une transformation lente et progressive de la fonction sociale dans les entreprises depuis plus d'un siècle et demi (Weiss, 1988)[Note162](#).

Nous pouvons distinguer trois grandes périodes depuis les prémices de la fonction vers 1850 jusqu'à l'apparition du management stratégique des Ressources Humaines vers 1980 et sa lente intégration depuis cette date :

- - de 1850 à 1945 ;
- - les 30 glorieuses (1945-1974) ;
- - les 20 douloureuses (1974-1997).

A partir des années 1998, les entreprises et les salariés réapprennent à conjuguer économie et optimisme (Peretti, 2002)[Note163](#).

Ces périodes correspondent à une évolution de la fonction en huit étapes, qu'a proposée Fombonne (1988)[Note164](#), dans son histoire de la fonction personnel:

### **- les prémices (1850-1916) :**

Du second empire à la première guerre mondiale, quelques services spécialisés dans les grandes entreprises s'occupent d'embauche et de l'apprentissage, mais en général les activités sociales sont traitées localement par la hiérarchie ou par la direction pour la paye. La fonction « personnel » apparaît au début du XXème siècle. Avant 1914, la fonction n'existe guère, elle est exercée par les patrons eux-mêmes ou par un mandataire (patron de l'usine ou secrétaire général). Nous pouvons souligner que dans les six fonctions distinguées par FAYOL :

- - administrative (prévoir, organiser, coordonner, commander, contrôler) ;
- - technique ;
- - commerciale ;
- - financière ;
- - comptable ;
- - de sécurité ;

La fonction « personnel » n'est pas mentionnée.

### **- l'émergence d'une fonction autonome (1916-1935) :**

Une organisation progressive des services du personnel est mise en place dans les grandes entreprises et chargée de faire respecter la discipline et d'administrer le personnel. De la guerre de 1914-1918 à 1936 le développement des lois sociales, le renforcement syndical et les nouveaux besoins de gestion du personnel (recrutement, formation, apprentissage) font apparaître un homme ou un service du personnel. Nous assistons au développement de la réglementation sociale : la négociation collective (1919), la journée de 8H (1919), la taxe d'apprentissage (1925), les assurances sociales (1928, 1930), les allocations familiales (1932).

### **- une fonction qui s'organise et devient plus politique ( 1936-1940) :**

La secousse sociale de 1936 fait comprendre aux entreprises qu'il faut que quelqu'un reste en permanence en contact avec le personnel et fasse remonter l'information. PEUGEOT crée en 1936 sa direction du personnel et des relations syndicales. Chez KODAK-PATHE, la Direction Générale définit une direction du personnel, en 1937, avec les services sociaux et humains, l'administration et, chose nouvelle, l'organisation avec l'étude du travail, les méthodes, les standards de temps et les primes.

Le noyau de la fonction s'organise autour de l'embauche, de la paie, de l'administration et des délégués (Mac Carthy, 1983)[Note165](#).

## - l'assistance et les œuvres sociales (1940-1946) :

Durant cette période de guerre, la fonction personnel se consacre à subvenir aux besoins des familles dont les maris se trouvent au front. Le soutien consiste à faciliter le déroulement des activités quotidiennes des ménages, à s'occuper de la scolarité des enfants. Des primes et des allocations sont créées à cet effet.

## - une fonction en plein essor (1947-1960) :

C'est le début d'une période de croissance que Fourastié a baptisée les Trentes Glorieuses (Peretti, 2002)Note166. Elle est caractérisée par une application des principes d'organisation du travail, de simplification du travail et des produits eux-mêmes, la hausse du pouvoir d'achat et du niveau de vie et de la consommation, le plein emploi et le manque de personnel qualifié.

Les années 1950 et 1960 voient le développement de la législation sociale de plus en plus contraignante, à forte dominante juridique. Les services du personnel sont dirigés par des administratifs, soucieux de faire respecter les lois (Besseyre des horts, 1990)Note167. Les principaux textes portent sur la création du comité d'entreprise (1945), la sécurité sociale (1945), les délégués du personnel (1946), la liberté de négocier les salaires et le SMIG (1950), la troisième semaine de congés payés (1956), la création des ASSEDIC (1958), l'ordonnance sur l'intéressement (1959).

En 1947, des directeurs du personnel décident de créer l'association nationale des directeurs et chefs du personnel (ANDCP). Le besoin de professionnalisme est ressenti au niveau de la formation, des salaires, de la qualification au travail, de la négociation.

Une enquête de l'ANDCP, en 1959, fait ressortir le contenu de la fonction:

- - un groupe de **fonctions traditionnelles** concernant les effectifs, l'embauche et le choix, la qualification du travail, la réglementation, discipline, l'administration du personnel, les relations avec le personnel.
- - un élargissement à des **fonctions nouvelles** : la formation, l'information, l'organisation de l'entreprise.
- - des **fonctions connexes** : la sécurité sociale et les retraites, les conditions de vie dans l'entreprise, la médecine du travail.

## - l'âge adulte (1961-1970) :

De la fin des années 1960 à la fin des 30 glorieuses, le qualitatif devient prépondérant, les préoccupations humanistes dominent la fonction « Ressources humaines ». Les entreprises découvrent les interlocuteurs sociaux. C'est l'époque de la satisfaction au travail et l'expression des salariés (Peretti, 2002)Note168. La réglementation se poursuit avec la retraite des non-cadres (1961), l'APEC (1966), la formation (1968, 1971), la participation financière (1967), la quatrième semaine de congé (1969), la création du Salaire Minimum Interprofessionnel de Croissance (1970), les licenciements (1973, 1975). Les entreprises commencent à élaborer leur « code de bonne conduite » et à « s'éveiller à la responsabilité sociale ». Jean-Marie Peretti et J.-L. Roy (1977)Note169, s'interrogent : « Faut-il des sociétés à responsabilité illimitée ? »

## - les managers (1970-1980) :

Dès 1974 les pratiques de gestion des ressources humaines s'inscrivent dans un environnement externe perturbé considéré comme un accident provisoire. Les effets de la crise ne sont pas pris en compte. La décennie 1975-1985 fait entrer la fonction dans le domaine de la gestion des ressources humaines sur l'emploi, les rémunérations, la formation, la durée du travail. Les cadres de la fonction deviennent de véritables gestionnaires. Les textes de 1982 poursuivent un mouvement de réforme déjà engagé. Les lois



Auroux stimulent la demande de cadres de la fonction personnel.

## **- Vers un management stratégique des ressources humaines (depuis 1980) :**

La crise se poursuivant, les entreprises ont été progressivement confrontées aux mutations technologiques, à un environnement économique incertain, à une concurrence internationale féroce, à des évolutions démographiques. Ce nouveau paysage a profondément modifié les enjeux de gestion des ressources humaines Note170. Depuis 1990, la fonction a évolué de plus en plus vers un rôle stratégique. Dans les années 1990, les Directeurs des ressources humaines prennent le parti d'une décentralisation des missions opérationnelles de la fonction dans le cadre d'un partage où les responsables opérationnels deviennent tous des Directeurs des ressources humaines (Peretti, 2001) Note171. Ce partage équilibré entre opérationnels et fonctionnels s'accompagne d'un rôle du Directeur des ressources humaines stratégique qui l'inscrit dans une relation client / fournisseur où la fonction « Ressources Humaines » est confrontée aux attentes des différents acteurs internes. Cette nouvelle approche de la fonction « Ressources Humaines » tend à se développer de plus en plus surtout dans les entreprises à taille humaine (250 à 500 salariés). On ne peut pour autant généraliser le processus de partage (Peretti, 2002) Note172.

La période actuelle place la fonction « Ressources humaines » devant des grands défis. Elle acquiert le statut de fonction stratégique dans les entreprises les plus avancées. Nous assistons à un véritable changement de paradigme en gestion des ressources humaines où les caractéristiques des deux conceptions : **coût / ressource** permettent d'infléchir l'alternative dans un sens ou dans l'autre. L'approche de la fonction « personnel » sous un angle social, demande à ce que le personnel soit vu comme une ressource (Besseyre des horts, 1990) Note173. Adopter l'une ou l'autre des deux conceptions se traduit par des pratiques différenciées de gestion des ressources humaines. L'une de ces pratiques est le choix de l'appellation de la fonction. Nous compléterons le développement historique de la fonction, que nous venons de faire, par les différentes appellations de la fonction sociale dans l'entreprise qui implicitement nous renseigne sur l'approche de la gestion des Ressources Humaines et la vision de l'homme au travail. Ces choix sont significatifs si nous prenons l'exemple de la Compagnie Générale d'Electricité (CGE) et Rhône-Poulenc qui donnent le nom de Direction des Ressources Humaines pour la première et de Direction des Relations Humaines pour la seconde, à leur direction sociale en 1986. Cette appellation n'est pas uniquement cosmétique mais traduit la réelle volonté de considérer le personnel comme une ressource sur laquelle il faut investir.

Les six appellations ci dessous correspondent à des perceptions propres de ce que représente le personnel et donc des modes de gestion différents. Ces appellations sont aussi liées en partie à l'histoire de la fonction (Besseyre des horts, 1990) Note174 :

- - direction de l'administration du personnel : respect des règles internes et de la législation ;
- - direction des relations sociales ou industrielles : relations avec les partenaires sociaux ;
- - direction des relations humaines : aspect de motivation et de satisfaction du personnel par le salaire et la promotion par la formation ;
- - direction du personnel : vision généraliste de la fonction, intégration de techniques de gestion du personnel pour accroître la productivité globale de l'entreprise, souci de passer d'une logique de coût à une logique des ressources ;
- - direction du développement social : la gestion du personnel doit être organisée pour développer les personnes motivées qui contribueront aux performances de l'entreprise. La formation et la participation sont des pratiques clés mais restent essentiellement réactives ;
- - direction des ressources humaines : vision contemporaine, les hommes et les femmes sont des ressources qu'il faut mobiliser, développer, dans lesquels il faut investir. Ce sont des ressources stratégiques.

### 3.3.2 Le rôle de la gestion des ressources humaines

Rares sont ceux qui aujourd'hui contestent que la compétitivité économique requiert un fonctionnement de l'entreprise différent de celui des 30 glorieuses. Les choix stratégiques ne doivent plus être conditionnés par les seules logiques technique, financière et économique.

L'importance croissante accordée à la « fonction personnel » permet de nous interroger sur le rôle de la gestion des ressources humaines dans l'élaboration de la stratégie d'entreprise. Ce rôle est fonction de la vision sociale qu'a l'entreprise de son personnel :

- - l'entreprise peut voir un coût social dans son personnel qu'il s'agit de minimiser ;
- - l'entreprise voit des ressources humaines dans son personnel sur lesquelles elle va investir.

Les ressources humaines ont un lien avec la stratégie. Celles-là sont en amont et en aval des décisions stratégiques. Les compétences disponibles, la capacité de s'adapter rapidement à l'évolution des métiers et des produits, la flexibilité d'adaptation à de nouveaux marchés sont autant de facteurs qui jouent sur l'efficacité stratégique. L'entreprise est avant tout une équipe de femmes et d'hommes dont les talents, la motivation et les attentes constituent la logique des ressources humaines qui doit, comme les autres logiques, fonder la stratégie d'entreprise. Mais s'appuyer sur le personnel pour mettre en œuvre la stratégie demande qu'elle soit définie.

### 3.3.3 La définition de la stratégie d'entreprise

Beaucoup de définitions sont données mais restent toutes provisoires :

- - la stratégie d'entreprise désigne l'ensemble des critères de décision, choisis par le noyau pour orienter de façon déterminante et sur la durée les activités et la configuration de l'entreprise ;
- - l'ensemble des décisions et des actions relatives au choix des moyens et à l'articulation des ressources en vue d'atteindre un objectif (Besseyre des horts, 1990)[Note175](#) .

La stratégie est avant tout un processus de management de l'entreprise :

- - orientant l'entreprise en suivant une démarche relativement structurée en passant par deux phases : l'élaboration et la mise en œuvre ;
- - consistant en un ensemble de décisions relatives au diagnostic des ressources, à la formation des objectifs généraux, et aux choix des options possibles ;
- - visant à mettre en place des plans opérationnels ;
- - concernant tout autant le domaine externe qu'interne ;
- - impliquant le plus grand nombre de personnes, allant du noyau stratégique à l'ensemble du personnel (appropriation stratégique) (Besseyre des horts, 1990)[Note176](#) .

La mise en œuvre de la stratégie passe obligatoirement par le recours à la fonction personnel pour mettre en œuvre les actions qui ont été planifiées.

Thiéart parle d'une nécessaire animation des hommes dans la phase de mise en œuvre car ce sont les hommes et les femmes qui mettent en œuvre les plans et font fonctionner l'entreprise[Note177](#) . Cette animation des hommes et des femmes, dans la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise, demande à passer d'une intention stratégique à sa phase de concrétisation et de réalisation. Cette étape primordiale implique que les acteurs de l'entreprise se sentent tous concernés par la démarche.

La question qui se pose est de savoir **comment mettre en œuvre des actions stratégiques en s'appuyant sur les ressources humaines** ? Comment passer d'un plan stratégique à sa phase de réalisation ? (Savall et

Zardet, 1995)Note178.

Pourquoi les entreprises ont-elles des difficultés à mettre en oeuvre des pratiques de gestion des ressources humaines ? Quelles sont les conditions favorables ou défavorables à la mise en oeuvre ?

Les ouvrages traitant de ces questions ne sont pas explicites sur la relation qui doit nécessairement exister entre les pratiques de la fonction « Ressources Humaines » et le devenir de l'entreprise formalisé par sa stratégie. Le management stratégique lie la mise en oeuvre d'un plan stratégique et les Ressources Humaines car souvent les décisions concernant les hommes sont prises séparément des décisions stratégiques et après celles-ci.

Ce que Savall et Zardet appelle MOSINTEX (**mise en oeuvre** stratégique interne-externe), pour désigner tout à la fois l'implication des acteurs internes et externes, correspond à un management des Ressources humaines dans la réalisation d'un plan stratégique préalablement défini.

Savoir combiner les différentes fonctions de l'entreprise et les réguler en fonction de politiques communes ou cohérentes sont les traits caractéristiques de ce que l'on appelle aujourd'hui le management stratégique (Savall et Zardet, 1995)Note179.

La mise en oeuvre d'une stratégie socio-économique considérée comme la réalisation des actions et leur évaluation périodique, se fonde à la fois sur des principes de management et des outils concrets (l'instrumentation de l'action). De plus, la qualité de la mise en oeuvre prévaut contre la pertinence de la décision stratégique formelle.

Les principes de management vont trouver leur concrétisation dans l'action en étant diffusés auprès de l'ensemble des cadres pour être partagés et portés.

La stratégie socio-économique (Savall, 1979)Note180 retient six principes fondamentaux de management :

- - structurer périodiquement et synchroniser régulièrement l'entreprise ;
- - développer les démarches contractuelles entre acteurs, aussi bien de l'environnement interne que de l'environnement externe ;
- - adopter des systèmes d'information et de communication plus stimulants et relativement plus transparents ;
- - développer des pratiques et des procédures plus heuristiques : souples, simples, itératives et efficaces ;
- - renoncer aux choix illusoirement maximisateurs ;
- - toiler périodiquement.

Nous verrons dans le chapitre VI que cette démarche suppose une adhésion fondamentale au principe de renforcement du rôle des cadres et de l'encadrement. Le renforcement comporte une transformation exigeante de ses attributions, ses activités, ses rôles et ses missions.

La mise en oeuvre de la stratégie suppose que l'entreprise fasse des choix. La liste des options stratégiques possibles, ci-dessous, induisent différemment les pratiques de gestion des ressources humaines suivant l'option retenue (Besseyre des horts, 1990)Note181 :

- - stratégie entrepreneuriale ;
- - stratégie de croissance dynamique ;
- - stratégie de profit ;
- - stratégie de liquidation ;
- - stratégie de retournement.

La stratégie de retournement a retenu notre attention car elle correspond au processus de changement amorcé au sein de la société X et à notre positionnement induit en tant que Directeur des Ressources Humaines au cours de ce processus.

Dans ce type de stratégie, l'entreprise décide de réagir face à la baisse du niveau d'activités. Des programmes de réduction des coûts sont mis en place, des efforts sont faits sur de nouveaux produits et de nouvelles actions commerciales. Des changements de structures accompagnent souvent cette stratégie. De nouvelles règles et des procédures sont définies. Nous pouvons rapprocher ces transformations de celles que nous avons observées au sein de la société X. Celle-ci venait de traverser trois années douloureuses avec des résultats négatifs. Par la formation « élévation des compétences » sur le thème « vivons autrement et mieux ensemble », la société X souhaite réduire les frais de personnel en développant l'autonomie et la polyvalence des salariés. L'acquisition de nouvelles compétences doit permettre la constitution d'équipes autonomes, modifiant l'organisation du travail et les modes de management. Par ailleurs, le système de classification et le système de rémunération mis en cause entraînent une modification de la gestion des Ressources Humaines.

Dans la stratégie de retournement, le personnel est soumis à de brusques changements. Il doit être flexible, doué d'un bon potentiel pour s'adapter. Il fournit de gros efforts, en termes de productivité et de qualité, sans pour autant être récompensé sur le plan financier. Ce qui fut le cas pour le personnel de la société X.

Ce type de stratégie signifie que l'entreprise doit être flexible dans ses modes de fonctionnement et exigeante vis-à-vis de son personnel qui doit se montrer capable de s'adapter et de changer. L'implication de chacun est essentielle dans le projet de l'entreprise pour conduire cette stratégie, la fonction « Ressources Humaines » doit en être le moteur.

L'une des missions essentielles de la Direction des ressources humaines dans une stratégie de retournement est de savoir convaincre et impliquer le personnel. Pour être reconnue performante, la fonction « Ressources humaines » doit contribuer à la création de valeur et à la satisfaction des clients internes.

Le développement des ressources humaines est fondamentalement lié aux modes d'organisation, au sens large du terme englobant la structure, les modes de communication, la longueur des lignes hiérarchiques, le développement du travail en équipe et en réseau, les missions de l'encadrement de proximité.

Nous assistons aujourd'hui à une véritable **mutation de la fonction**. La fonction « personnel » évolue vers la fonction « Ressources humaines ». Le changement d'appellation correspond à un changement de perspective et de pratiques. Le personnel considéré traditionnellement comme une source de coûts qu'il faut minimiser devient une ressource qu'il faut mobiliser, développer et sur lequel il faut investir. Cette ressource devient stratégique pour l'entreprise et la fonction devient elle aussi majeure et acquiert un statut de fonction stratégique.

Le passage de la notion de productivité à celle de compétitivité a permis aux ressources humaines de passer de l'organisation du travail à la stratégie d'entreprise.

Dans les années 1980, les variables emploi - ressources humaines deviennent des paramètres stratégiques avec des modèles émergents d'anticipation, d'adaptation et le modèle de la stratégie induite par les ressources humaines. De nouvelles logiques managériales de personnalisation, d'adaptation, de mobilisation, de partage et d'anticipation apparaissent.

La réflexion stratégique doit intégrer la dimension ressources humaines en amont. Le Directeur des ressources humaines doit être un véritable « partenaire stratégique ».

Les enjeux de la gestion des ressources humaines sont profondément modifiés face aux nouveaux défis que sont les mutations technologiques, les incertitudes économiques, la concurrence internationale, les évolutions

démographiques, de nouveaux courants socio-culturels, les rapports avec les partenaires sociaux, les modes de management,. L'impact des mutations technologiques sur le renouvellement des pratiques de la gestion des ressources humaines est considérable depuis une quinzaine d'années et a des conséquences sur l'emploi, les qualifications et les conditions de travail.

Le manque de visibilité économique et le durcissement de la concurrence internationale entraînent une gestion des ressources humaines plus serrée en matière de coûts et plus contraignante dans sa gestion. L'acquisition et le développement des compétences nécessaires deviennent la préoccupation centrale des Directeurs des ressources humaines.

Des Directeurs des ressources humaines identifient trois objectifs principaux à la fonction « Ressources Humaines » :

- - l'adéquation quantitative et qualitative des ressources humaines aux besoins de l'entreprise dans le présent et dans le futur ;
- - l'intégration des objectifs de rentabilité et de développement de l'entreprise conjointement à celui des ressources humaines ;
- - l'optimisation des performances des ressources humaines afin de participer aux objectifs de l'entreprise. (Peretti, 2002)Note182.

Dans l'entreprise, la fonction « Ressources Humaines » doit être à l'écoute des salariés. Elle travaille pour quatre types de clients, représentés dans la figure 3-6, dont les attentes apparaissent très diverses (Peretti, 2002)Note183. .

Figure 3- 6 : la fonction Ressources Humaines et ses clients

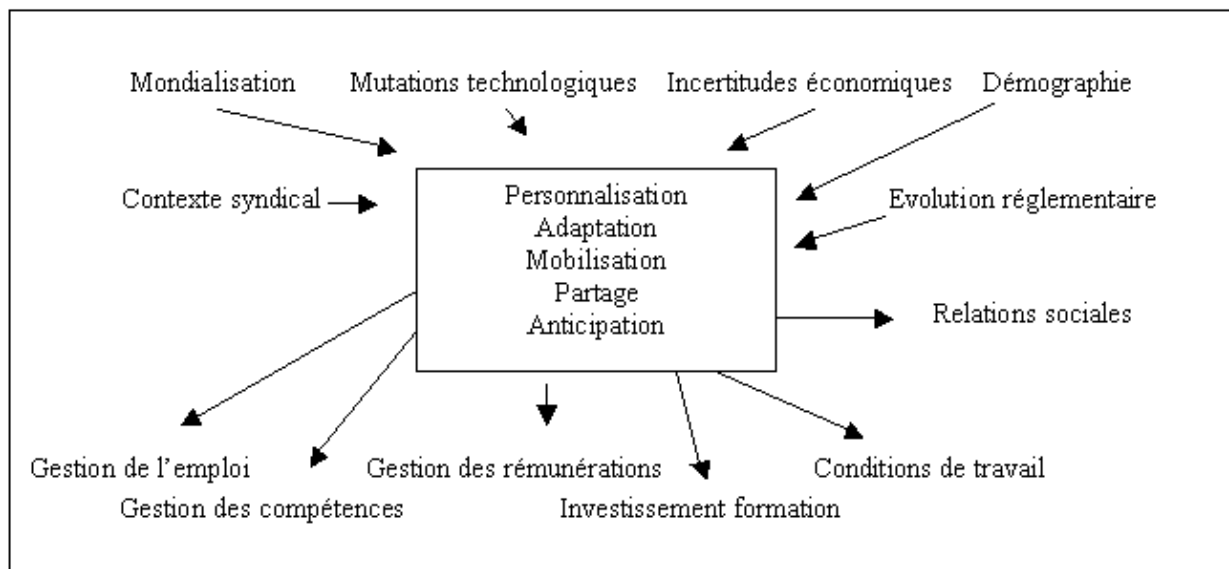
|                                |   |
|--------------------------------|---|
| Pour<br>Les dirigeants         | Le DRH doit être<br>Support de la stratégie<br>Acteur de la compétitivité Créateur<br>de valeur |
| Les managers ( n + 1 )         | Garant du partage de la fonction<br>Garant de l'empowerment des n +1                            |
| Les salariés                   | Garant de l'équité<br>Garant de l'employabilité<br>Garant de l'éthique                          |
| Les représentants du personnel | Garant de l'écoute Garant de la<br>conformité<br>Garant de la dynamique sociale                 |

Source : PERETTI J.M., « *Ressources humaines* »

L'ensemble des défis que doit relever une Direction des Ressources humaines, tant sur le plan de l'environnement externe que de son environnement interne, peut être analysé sous l'angle de la logique de la contingence (Lawrence et Lorsch, 1989)Note184. .

La figure 3-7, ci-après, met en évidence la relation entre les défis, les logiques et les politiques et pratiques de gestion des Ressources humaines.

Figure 3- 7 : l'approche contingente de la GRH



Cette nouvelle approche de la fonction nous montre qu'il faut intégrer les ressources humaines dès la conception des stratégies d'entreprise au même titre que les autres dimensions économique, technologique, financière et que la fonction « Ressources humaines » doit assurer le pilotage stratégique, concevoir et faire accepter une logique d'actions qui lui est spécifique et peut remettre en cause, au nom même de l'efficacité globale, certaines décisions souhaitables du seul point de vue économique.

### 3.4 La place des outils de gestion des Ressources Humaines dans ces différents contextes

Dans les entreprises soumises à une convention collective de branche, la grille de classification est un outil de gestion pour positionner les compétences requises des salariés et déterminer les seuils de rémunérations.

Avant 1914, la gestion du personnel apparaît comme la gestion des postes de travail. La gestion des ressources humaines est basée sur une logique de poste dont le principe sous-jacent recouvre les notions de coût du travail et de rentabilité. Cette logique de poste trouve sa légitimité et sa validité dans un contexte stable commercialement et économiquement. L'organisation, dans un environnement non perturbé, ne se remet pas souvent en cause, surtout au niveau des pratiques de gestion des ressources humaines, sinon dans le souci essentiel d'ajuster les effectifs au niveau de son activité. Pendant toute une période, les systèmes de classification et de rémunération reconnus et légitimés par des lois et des accords se sont appuyés sur la gestion des postes de travail.

Le bilan social en 1977, les lois AUROUX en 1982 sur le droit d'expression des salariés, le bilan de compétences (1990) annoncent une évolution dans la prise en compte des salariés mais la notion de poste de travail reste pertinente et n'est pas remise en cause, puisqu'elle est toujours au centre des réflexions menées sur les systèmes de classification et de rémunération Note 185.

L'essentiel de la fonction se résume à un certain nombre d'outils utilisés pour répondre aux préoccupations des entreprises. Elle se préoccupe de l'embauche, du recrutement de la classification et de la qualification du travail et des personnes ainsi que l'élaboration des rémunérations. Elle veille au respect de la réglementation en matière de droit du travail, s'occupe de l'administration du personnel. Elle est chargée des relations avec les partenaires sociaux.

A partir des années 1980, on passe progressivement de la gestion du personnel à la gestion des personnes. Le changement de problématique fait passer du couple poste-qualification au couple fonction-compétence. C'est

sur le développement des personnes que se tourne de plus en plus la fonction « Ressources humaines ». L'illustration nous est donnée par l'exemple de Merlin Gerin qui abandonne une partie de ses activités en 1985 et développe un effort de formation sans précédent qui entraîne des changements dans les structures de qualification.

L'évolution de la fonction et son rôle dans la mise en œuvre de la stratégie l'amènent à remplir trois missions : acquérir, stimuler et développer les compétences de l'entreprise. La direction des ressources humaines doit assurer la gestion des compétences en développant des pratiques pour les acquérir, les stimuler et les développer. Ces trois missions ne sont pas indépendantes, elles constituent un ensemble de pratiques inséparables. Cela suppose que les pratiques de gestion des ressources humaines soient cohérentes entre elles pour pouvoir répondre aux exigences de l'entreprise dans la mise en œuvre de sa stratégie.

Dans la notion de gestion stratégique des ressources humaines la fonction « personnel » adopte une vision dynamique des ressources humaines qu'elle a à gérer. Ceci implique qu'elle soit capable de planifier et de mettre en œuvre des actions cohérentes entre elles, et d'en contrôler les résultats. Cela nécessite que la fonction « personnel » utilise des processus, des méthodes et des outils de même nature que ceux employés pour concevoir et mettre en œuvre la stratégie générale de l'entreprise.

### **Conclusion du chapitre 3**

L'analyse des différents courants de pensée qui se sont penchés sur les organisations nous montre que la notion de poste et les logiques qui en découlent restent une notion persistante et imprègnent toujours le management des organisations. La place qui est faite à l'homme tout au long de ces évolutions organisationnelles nous renseigne sur le rôle de variable « molle » ou d'ajustement face aux préoccupations des entreprises, qu'a pu jouer la fonction « Ressources humaines » jusque dans les années 1980. Les outils de la fonction n'ont été que le reflet d'une gestion des hommes, considérés comme des hommes-machines, plaquée à l'organisation. La pratique de gestion des ressources humaines consistait à recruter et à maintenir l'effectif dont l'entreprise avait besoin et permettre un contrôle de leur activité afin d'en minimiser les coûts. Nous avons signalé l'utilité du contrôle de gestion de l'entreprise dans la recherche de cette minimisation. Jusque dans les années 1980, l'impact de la fonction « Ressources humaines » sur l'organisation est faible et n'arrive pas à apporter une vision partagée de la stratégie de l'entreprise auprès des acteurs et de l'utilité des outils de gestion des ressources humaines dans la recherche des performances socio-économiques.

A partir de 1980, la fonction « Ressources humaines » devient de plus en plus stratégique, est intégrée dans les décisions stratégiques des organisations et devient le reflet d'un lien entre le social et l'économique. Les outils de gestion des ressources humaines sont remis en cause et demandent à être révisés.

Parmi ces outils, les systèmes de classification des emplois et les systèmes de rémunération ont attiré plus particulièrement notre attention et font l'objet de nos travaux de recherche, ceci pour deux raisons :

- - l'une historique fondée sur l'élaboration de ces systèmes à travers l'histoire syndicale ;
- - l'autre pragmatique liée à leur importance actuelle dans le cadre du passage d'une logique de poste à une logique de compétence au sein de la société X tel que nous avons pu l'observer.

C'est ce que nous allons développer dans le chapitre 4. Nous aborderons la construction des systèmes de classification et leurs fondements, ce qui nous amènera ensuite à analyser les systèmes de rémunérations. Ces systèmes, basés sur les logiques de postes, ont une influence sur le management des hommes et l'organisation du travail. Ils configurent les relations avec les partenaires institutionnels et contribuent à entretenir la perception du coût du travail par le coût du poste.

« Il faut prouver les qualifications par les choses et non pas les choses par les qualifications »  
MONTESQUIEU « Défense de l'esprit des lois »

# CHAPITRE 4. Conséquences des logiques de postes sur les systèmes de classification et de rémunération des Ressources Humaines

Le chapitre 4 a pour but d'analyser, les liens qui existent, d'une part, entre les logiques de postes et la construction des systèmes de classification, et d'autre part, entre les systèmes de classification et les systèmes de rémunération. La première section sera consacrée à la définition de concepts-clés sur les qualifications et les classifications. Une deuxième section abordera le fondement des grilles de classification. Nous ferons ensuite une analyse des différentes approches qui ont permis de construire les grilles utilisées au cours de l'histoire et leur lien avec les rémunérations que nous aborderons dans une troisième section. Dans une quatrième section nous verrons comment ces outils de gestion des ressources humaines conditionnent l'organisation du travail et le management des ressources humaines. Les relations avec les partenaires sociaux sont une composante importante dans la construction des grilles que nous verrons dans la cinquième section, pour finir sur les impacts en termes de performances d'entreprise dans une sixième section.

Nous avons montré, dans le chapitre précédent, que quel que soit l'angle d'analyse adopté pour rendre compte des structures organisationnelles dans la recherche de la performance, les notions de poste de travail, de motivation ou d'attente des salariés font l'objet d'études et de réflexions au début du vingtième siècle avec la théorie classique, celle des ressources humaines et plus tard la rationalité limitée de Simon vers les années 1950 et les relations de pouvoir avec l'analyse stratégique de Crosier. La plupart des autres approches ne remettent pas en question fondamentalement ces notions.

Nous avons montré qu'à partir du poste de travail défini par l'organisation, nous procédons à son analyse en termes de tâches à accomplir. L'analyse de poste présente une large gamme d'utilisations et va servir à construire les outils de la gestion des ressources humaines.

Nous avons également constaté au cours de notre pratique de Directeur des ressources humaines, que les partenaires sociaux nous interpellaient sur la montée effective des compétences des salariés et réclamaient une reconnaissance et une valorisation de ces compétences en s'appuyant sur la grille de classification de l'Union des Industries Minières et Métallurgiques en vigueur. En effet, les salariés revendiquent une évolution de leur statut professionnel en se référant à la classification actuelle. Cette attitude montre l'importance de la grille de classification dans les attentes et les motivations des personnes.

Dans le cadre de notre objet d'étude, nous remarquons que l'analyse de poste est utilisée dans l'élaboration des systèmes de classification et de rémunération, qui, avec les barèmes de salaires, les grilles de classification, l'évaluation et la cotation des postes et des emplois, la qualification du travail, l'identification et la reconnaissance des capacités professionnelles, le développement des compétences, la gestion des carrières...recouvrent presque l'ensemble du champ de la gestion des ressources humaines (Donnadieu et Denimal, 1994)Note186. .

## 4.1 Les définitions des concepts-clés de qualification et de classification

Nous devons définir un certain nombre de concepts utilisés dans ce paragraphe : classification, qualification, cotation, évaluation, grille de classification.



### 4.1.1 Le concept de classification des emplois

La **classification des emplois** désigne une hiérarchisation des emplois, et en règle générale, des postes sur une grille de classification comportant des niveaux et / ou des échelons, en tenant compte de leur poids respectif évalué à partir de méthodes d'évaluation [Note187](#). La grille de classification est le plus souvent construite a priori et définie par les conventions collectives. La classification des postes officialise un classement relatif réalisé lors de l'évaluation, dans le cadre de grilles négociées contractuellement ou courantes dans la pratique. La grille de classification de l'Union des Industries Métallurgiques et Minières et la méthode HAY en sont des exemples (Peretti, 2002) [Note188](#). Lors de la négociation et de la construction de la grille de classification de 1975, l'Union des Industries Métallurgiques et Minières s'est appuyée sur une définition de la classification des emplois comme étant un ensemble de classes ou groupes d'emplois hiérarchisés selon la similarité et l'équivalence de leur contenu. La grille comporte cinq niveaux comprenant chacun trois échelons, ce qui représente un ensemble de quinze positions.

### 4.1.2 Le concept d'évaluation des postes et des personnes

Nous distinguons l'**évaluation des postes** de travail de l'**évaluation des personnes** à leur poste de travail. Nous parlerons ici des méthodes d'évaluation des postes qui consistent, à partir de l'analyse de poste, à évaluer un poste pour lui donner un poids (le coter) afin de le situer sur une grille de classification. Nous parlerons également des expérimentations concernant l'évaluation des personnes par les compétences dans la sous-section 4.2.3.4 avec un sens différent accordé au concept d'évaluation. L'évaluation des postes de travail ne fait pas l'objet de divergence notoire dans sa définition par les auteurs qui s'en sont préoccupés. Pour Donnadieu et Denimal (1994) [Note189](#), l'évaluation du poste de travail est une pesée ou une cotation des emplois consistant à établir entre eux une hiérarchie de niveau légitimée par des critères réputés objectifs et rationnels. Pour Peretti (2002) [Note190](#), l'évaluation de poste consiste à établir un classement relatif du poste par rapport aux autres. Il s'agit de déterminer l'importance relative des postes dans la structure, en fonction de la part de sa contribution dans la réalisation des objectifs de l'organisation.

### 4.1.3 Le concept de qualification des postes et des personnes

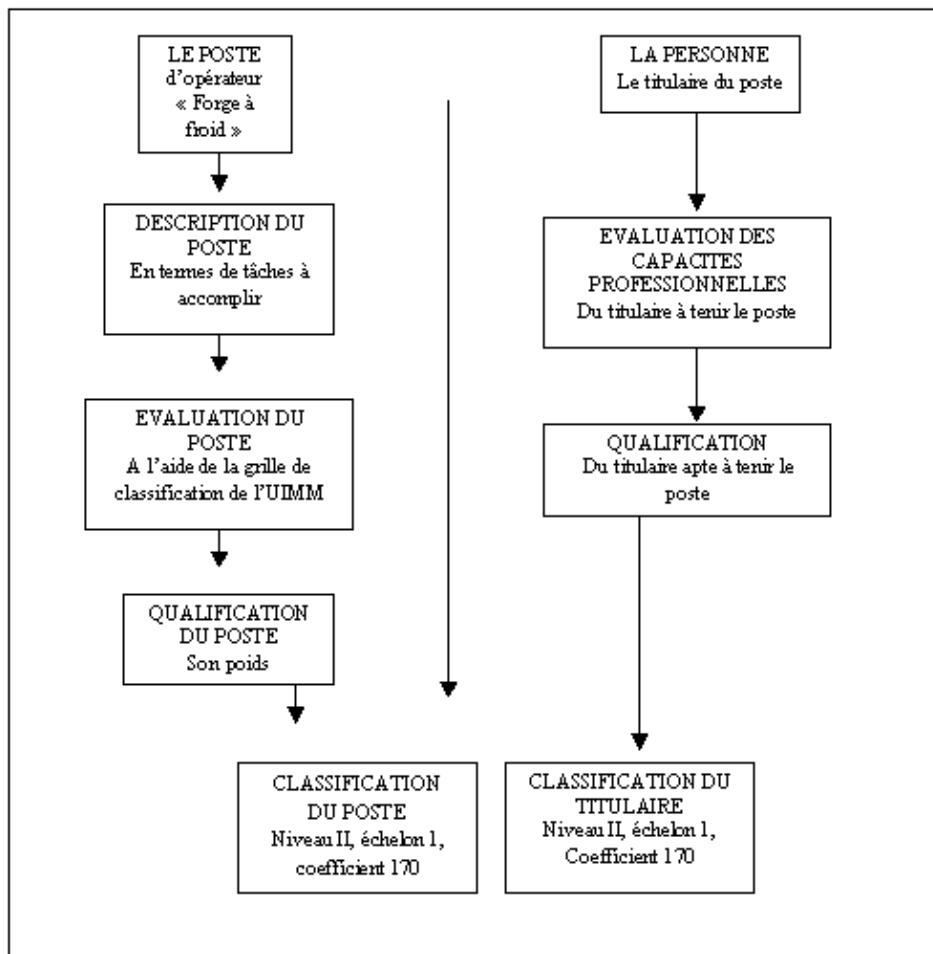
Il faut également distinguer la qualification des postes et la qualification des personnes :

- - **la qualification du travail** est une grandeur non salariale, évaluée selon une méthode d'évaluation composée de critères d'évaluation qui prend en compte les exigences de difficultés de réalisation des tâches, abstraction faite de la personnalité des exécutants. Le résultat de cette évaluation a pour but de situer le travail dans la hiérarchie des emplois organisés par la classification ;
- - **la qualification individuelle** correspond à l'ensemble des capacités professionnelles nécessaires pour tenir un emploi correspondant à un classement dans la classification [Note191](#).

Une confusion est souvent faite entre qualification et classification. La qualification représente la valeur des capacités professionnelles nécessaires pour tenir un emploi lui-même qualifié et dont le résultat correspond à un classement dans une grille de classification.

La figure 4-1 résume cette double distinction entre l'évaluation du poste, l'évaluation de la personne et celle entre la qualification du poste et celle de la personne. Nous avons pris l'exemple de l'opérateur « Forge à froid », de la société X, pour illustrer notre propos.

Figure 4- 1 : l'évaluation et la qualification du poste d'opérateur « Forge à froid »



La **qualification des postes de travail** se compose de trois phases (Peretti, 2002)Note192 : l'étude de poste et la description des postes, l'évaluation des postes et la classification des postes.

La qualification des postes de travail a pour objectif d'évaluer l'importance relative et respective des différents postes. Elle n'a de sens que si les postes sont décrits indépendamment de leur titulaire. La qualification des postes ne prend en compte que la complexité des tâches à effectuer en faisant abstraction des compétences des individus. La qualification du poste de travail se fait à partir de critères d'évaluation préétablis. L'objet de l'évaluation est le poste de travail. La description et l'évaluation des postes de travail permettent de les hiérarchiser et de les classer (Zardet, 1997)Note193.

L'approche des problèmes du travail à partir de la **qualification des personnes** n'est pas récente. Elle existe depuis longtemps au niveau de certaines professions. Par exemple, dans la fonction publique en France, le diplôme est la variable dominante pour l'attribution du grade et donc de la rémunération.

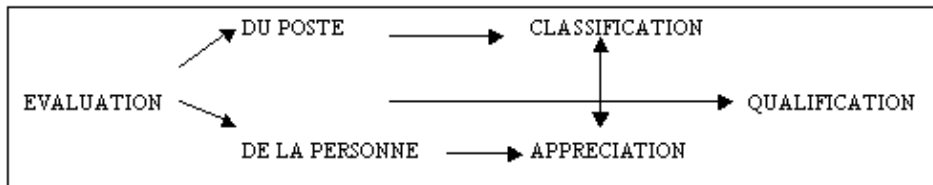
Dans certains métiers manuels notamment ceux de la maintenance, les écarts de qualification se font sur la base d'un essai professionnel qui met en évidence les savoir-faire pratiques. Certaines conventions collectives, comme celle de la métallurgie par exemple, reconnaissent la qualification supposée être attachée à certains diplômes par un coefficient minimum d'embauche, cas du brevet de technicien supérieur (BTS) ou du diplôme universitaire de technologie (DUT). La qualification se définit comme l'attribut d'un individu lié à un ensemble de capacités, de savoirs et savoir-faire socialement reconnus. Elle est plus un élément de statut que de hiérarchisation. Cependant, elle doit être appréciée en fonction de l'emploi tenu. La prise en compte de l'homme au travail plutôt que le poste fait partie des pratiques et a donné lieu à des réalisations. Ce qui est nouveau depuis une dizaine d'années, c'est la prise de conscience du **caractère insuffisant de cette approche**

**purement académique de la qualification.** Il est nécessaire de croiser cette approche avec une véritable connaissance du travail tel qu'il est réalisé concrètement. La qualification devient une variable principale. La recherche de l'adéquation homme / poste demeure et la qualification, qui renvoie à une notion dynamique de la personne, s'appuie sur son histoire personnelle. Elle se construit à partir de sa formation initiale et de ses savoir-faire opérationnels, qu'il intègre tout au long de sa trajectoire personnelle, et correspond aux différents emplois tenus. Cette évolution professionnelle permet une progression de la qualification de la personne. La qualification se trouve donc au croisement d'un triple constat :

- - l'emploi actuel dont la complexité et l'importance sont exprimées par la position dans la grille de classification. Plus l'emploi est reconnu complexe par sa position dans la grille de classification, plus sa qualification est reconnue ;
- - la réussite du travailleur dans cet emploi. Mieux elle est établie, dans le cadre de l'appréciation des performances, plus le salarié fait la preuve de la maîtrise des savoir-faire exigés dans l'emploi et plus sa qualification sera reconnue importante ;
- - l'histoire professionnelle, c'est à dire la mémorisation des expériences passées dans les emplois précédents.

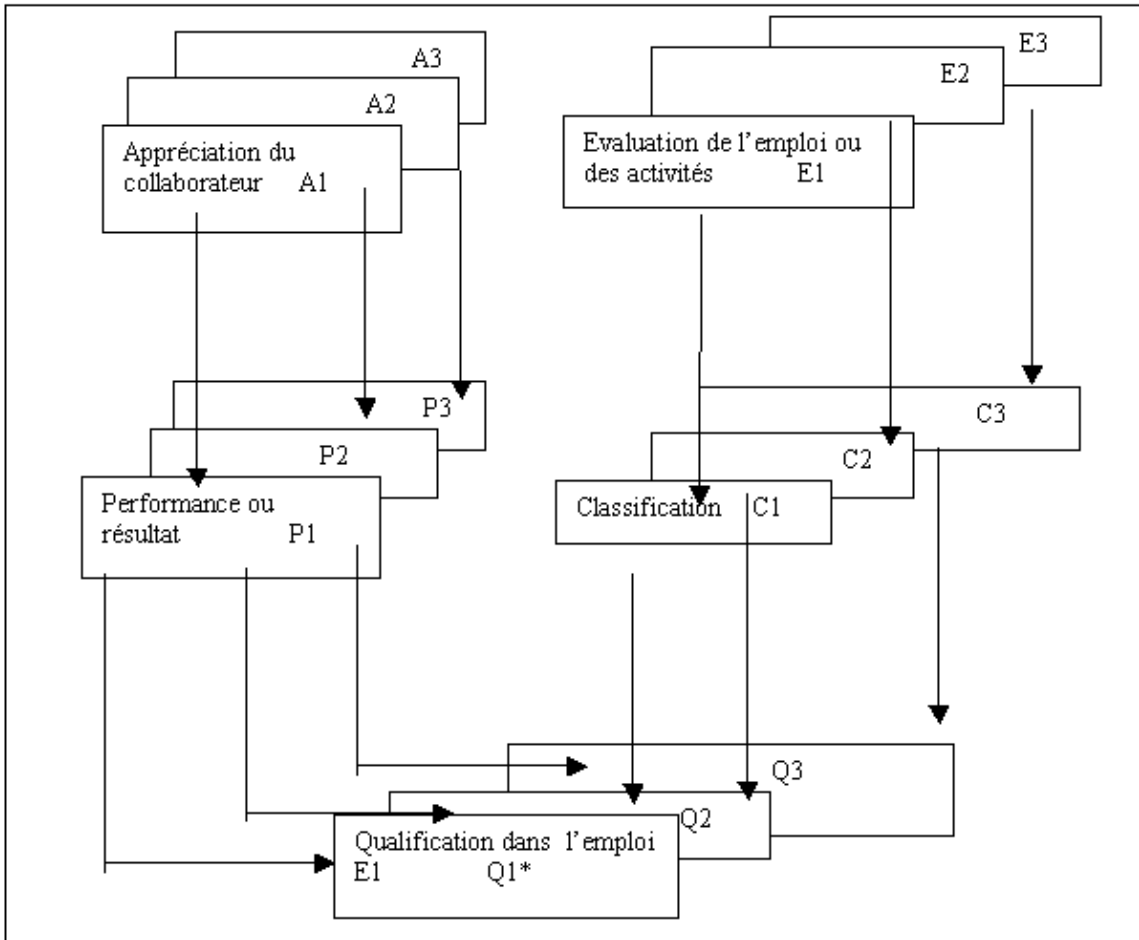
Il existe une interférence entre la complexité du poste et la réussite du salarié pour fonder la qualification. La qualification dépend du poste tenu et de la manière dont il est tenu. La figure 4-2 schématise cette interférence:

Figure 4- 2: l'Interférence poste / personne



Cette combinaison entre la classification de l'emploi, les performances du travailleur et son histoire professionnelle pour déterminer la qualification peut se représenter par le schéma suivant (Figure 4-3) :

Figure 4- 3 : les déterminants de la qualification



Source : DONNADIEU G., DENIMAL P., « Classification, Qualification ».

Nous avons une illustration de la possibilité de déterminer la qualification de la personne indépendamment de la qualification des postes de travail dans l'accord A Cap 2000. Cet accord a été signé fin 1990 dans une des unités du groupe Usinor-Sacilor. La direction de l'entreprise souhaite alors dépasser la relation figée homme-poste et permettre l'évolution du personnel en fonction de ses seules capacités opérationnelles contrôlées. L'idée centrale est d'attribuer un niveau de classification en fonction des compétences individuelles. Dans cet accord, l'appréciation des performances porte sur les compétences mises en œuvre dans le cadre de l'activité. Il prend en compte, dans la détermination des rémunérations, les compétences effectivement maîtrisées par le salarié et non plus celles requises pour tenir le poste. La logique de compétences se substitue à la logique de postes par le remplacement des postes disponibles au sein de l'entreprise ou dans d'autres unités du groupe. L'accord fait explicitement référence à l'accord de classification de la métallurgie pour positionner le poste occupé par la personne avec des adaptations. L'accord se base sur quatre critères :

- - l'autonomie ;
- - la responsabilité ;
- - le type d'activité ;
- - les connaissances requises.

Ces critères sont ceux qui sont utilisés dans la grille de classification de l'Union des Industries Métallurgiques et Minières.

L'accord A Cap 2000 intègre un système d'évaluation des compétences (SEC) qui permet :

- - la détection des compétences requises pour les emplois-types qui ont été évalués et hiérarchisés ;
- - l'évaluation des compétences par le rattachement à une grille de classification dont les critères font appel au comportement en situation ;
- - l'évaluation des compétences acquises propres à chaque salarié et renvoie à son histoire professionnelle ;
- - la mesure des écarts entre les compétences acquises et les compétences requises qui sera le moteur de la gestion des évolutions de carrière. La qualification est le produit de faits de socialisation (formation, expérience, voire origine sociale) et de faits d'organisation (division du travail, gestion technique et sociale dans l'entreprise).

La qualification présente en outre une portée juridique. En effet, les droits et obligations du salarié dépendent de la qualification, le changement de qualification étant considéré comme une modification substantielle du contrat de travail sans l'accord du salarié<sup>Note194</sup>. Dès lors que le contrat de travail stipule qu'un salarié est embauché avec un niveau de classification de l'emploi qu'on lui propose, cela sous-entend qu'il est qualifié pour le tenir et qu'il aura la rémunération correspondante. Si le salarié démontre qu'il est capable de tenir le poste proposé, il bénéficie de la rémunération prévue. Il peut y avoir, également sur-qualification ou sous-qualification en fonction des compétences que possède le salarié avec les conséquences financières qu'elles entraînent s'il y a un changement de qualification. Le salarié est en droit de refuser une telle position d'un employeur si elle affecte son niveau de rémunération initialement prévue au contrat de travail.

A l'analyse des définitions de la classification et de la qualification données par différents auteurs, une certaine ambiguïté subsiste sur le concept de qualification que nous souhaitons clarifier. Nous parlons de qualification des personnes alors, qu'implicitement, la notion de qualification des emplois existe. En effet si la classification correspond à l'acte de ranger des emplois dans une grille prédéfinie ou à construire, la qualification des emplois est l'ensemble du processus qui intègre ce rangement et l'action d'évaluer les emplois à partir de critères d'évaluation définis comme nous le verrons dans le respect de certaines règles. Peretti (2002)<sup>Note195</sup> met bien en évidence cette notion lorsqu'il parle de l'opération de qualification en trois phases : la description de poste, l'évaluation et la classification du poste. La qualification des personnes existe également dans la mesure où elle répond à l'acte d'évaluer le titulaire d'un poste en termes de compétences disponibles. Pour notre part, nous nous rangeons à cette distinction entre qualification des postes de travail et qualification des personnes et nous rejoignons la définition qu'en donne l'Union des Industries Métallurgiques et Minières qui conditionne les négociations conduisant à l'accord de 1975.

## 4.2 Les systèmes de classification

Dans la plupart des moyennes et des grandes entreprises, la grille de classification est considérée comme le passage obligé pour valider les performances actuelles des salariés. Le thème des grilles de classification et des systèmes de rémunération que nous abordons ici n'est pas récent. Il a donné lieu depuis plus d'un demi-siècle, à une multitude de travaux émanant des milieux universitaires et des professionnels de l'entreprise. Pourtant, alors que **la préoccupation des gestionnaires des ressources humaines se déplace incontestablement vers la connaissance des hommes**, l'évaluation des emplois continue à se développer, comme s'il s'agissait d'une condition préalable à toute gestion rigoureuse.

Nous proposons deux explications à cela. La première se situe du côté de l'entreprise et la deuxième du côté des salariés :

- - l'entreprise utilise l'évaluation des emplois pour le calcul de ses rendements par le biais du contrôle de gestion qui sert de base à l'établissement de ses prix. Nous prenons l'exemple d'une pièce forgée au sein de la société X. Une description précise des tâches, qui sont effectuées pour la fabrication de la pièce, est nécessaire pour connaître ce que nous appelons le prix de revient de l'atelier. Celui-ci tient compte, également du coût d'utilisation de la machine à forger et du nombre de pièces que la machine peut effectuer dans un temps donné ;

- - les salariés s'appuient sur les grilles de classification des emplois en vigueur pour revendiquer des évolutions de statut ou de rémunération. Nous verrons plus loin que la loi de 1982, reprise par la circulaire de 1990, oblige les employeurs à (re)négocier avec les organisations syndicales tous les cinq ans les grilles de classification en vue de les actualiser en fonction de l'évolution des emplois.

Conçues à l'époque de l'Organisation Scientifique du Travail, les premières grilles de classification des emplois avaient pour but d'assurer un salaire équitable et juste (Peretti, 2002)[Note196](#). Le modèle taylorien, tel qu'il a été conçu, donne la primauté à la classification du poste, alors que le modèle schumpeterien donne la primauté à la qualification de l'individu dans sa fonction. Schumpeter fut en effet le premier économiste à avoir mis en évidence la capacité de l'acteur économique à façonner lui-même son propre milieu (Donnadieu et Denimal, 1994)[Note197](#). Par la suite, Perroux (1972)[Note198](#), a édifié le concept d'entreprise « unité active », fondé sur la pénétration de l'analyse économique par l'analyse du pouvoir (psychologie sociale). Une unité est dite active si, par son action propre et dans son intérêt propre, elle est capable de modifier son environnement, c'est à dire le comportement des unités avec lesquelles elle est en relation.

L'histoire des organisations nous a montré que Taylor repris par Fayol, Ford et Simon se sont appuyés sur les postes de travail pour concevoir le fonctionnement de l'entreprise. Pendant de nombreuses années, la logique de postes qui a sous-tendu la classification des emplois fortement inspirée du principe « à travail égal, salaire égal », a été renforcée par la démarche de rationalisation de l'Organisation Scientifique du Travail de F.W. Taylor.

Nous notons une exception à ce principe :

La fonction publique française admet les compétences personnelles, indépendamment de l'emploi tenu, si nous regardons le niveau des concours pour accéder à l'emploi. Le recours aux compétences requises dans les postes n'est pas un élément déterminant. C'est la réussite à un concours accessible aux candidats possédant un diplôme.

La classification est un objet complexe, interdisant de le penser uniquement sur des modalités techniques et instrumentales. Il existe également des éléments qui relèvent du symbolisme social. Nous savons que des emplois modestes exercés à proximité d'emplois prestigieux bénéficient d'une surqualification grâce à ce voisinage. Le cas des secrétaires illustre cette situation. La classification constitue un enjeu social important car les salariés y trouvent leur identité sociale ; c'est un atout pour la gestion du personnel. La classification attribue une valeur interne et externe aux emplois à laquelle les salariés attachent beaucoup d'importance. Cette importance, d'ordre socio-culturel, de l'activité exercée façonne l'identité sociale sur une échelle de valeurs par l'opération de qualification des emplois. La revendication des partenaires sociaux dans la société X, portant sur la reconnaissance des compétences nouvelles mises en œuvre, se fondait en partie sur cette identité sociale recherchée et qu'ils trouvaient jusqu'alors dans la grille de classification de l'Union des Industries Métallurgiques et Minières.

En matière de gestion du personnel, la classification est une opportunité d'actions pour les raisons suivantes :

- - la connaissance des situations de travail. La classification permet de situer chaque individu dans le rôle qu'il a à jouer au sein de l'organisation et permet d'évaluer la pertinence et la contribution de chacun ;
- - les classifications jouent un rôle dans la formalisation du travail par les descriptions de postes. La classification permet de hiérarchiser des savoirs-faire opératoires utiles dans l'accomplissement du travail ;
- - la gestion des carrières et leur évolution ;
- - la classification est un point de départ pour les recrutements ;
- - elle sert aussi à la gestion des carrières : l'accord de 1990, dans le bâtiment, prévoit une clause concernant les évolutions de carrière avec possibilité d'accès au statut d'ETAM[Note199](#). La mobilité

devient un instrument de progression de la qualification des personnes dans des emplois de plus en plus complexes et donc plus qualifiés dans une grille de classification.

Le professeur Lyon-Caen distingue trois principales fonctions des classifications sous l'angle juridique :

- - elles contribuent à l'**organisation et au fonctionnement des marchés du travail**. Elles définissent, pour partie, les conditions d'accès à l'emploi et les rapports entre le marché externe et le marché interne. Nous sommes en présence d'une logique de « marché » où nous retrouvons la notion d'ajustement économique et social. Le ROME, utilisé par l'Agence Nationale Pour l'Emploi dans la classification des emplois, en est un exemple. Celui-ci recense la plupart des métiers et des professions sous la forme de descriptions de postes de travail. D'autre part, les classifications sont un instrument de cohérence et d'harmonisation pour éviter de creuser des écarts entre les entreprises, les branches voire les pôles économiques. La tendance actuelle du développement de la gestion des et par les compétences dans les entreprises entraîne une approche plus individuelle de l'activité, et par conséquent, une vision différente des emplois d'une entreprise à une autre. Cette tendance remet en question ce rôle harmonisateur des classifications ;
- - elles servent à établir un **ordre des rémunérations**. Elles leur donnent un sens en proposant une description et une justification. L'accord national de la métallurgie du 21 juillet 1975 rappelle « *qu'une politique cohérente des salaires suppose l'existence d'un système de classification adapté aux conditions de la technologie et aux problèmes posés à l'homme dans son travail [...]* » et que « *le nouveau système de classification doit apporter aux salariés intéressés des meilleures garanties en cas de mutation en raison des critères précités sur lesquels il se fonde* ». Nous faisons la même remarque concernant l'individualisation des salaires que nous observons de plus en plus dans les pratiques de gestion des ressources humaines et qui remettent en question la notion d'égalité sociale sur laquelle les syndicats fondent leurs revendications actuelles ;
- - elles ont un rôle dans l'**organisation du travail** en ce sens qu'elles apportent une contribution à la définition des tâches et à la construction de la mobilité professionnelle. Derrière la classification des emplois se profile le thème de la division du travail sur laquelle s'appuie, en règle générale, l'organisation du travail. Elles n'ont de sens que par rapport à des situations concrètes et bien délimitées. Mais, s'il est vrai que le « déterminisme technologique » conditionne les moyens et les méthodes à mettre en œuvre, il n'est pas le seul. Les valeurs et les ambitions de l'entreprise peuvent modifier la nature des emplois (Donnadieu et Denimal, 1994)Note200 .

La société X, où nous sommes intervenu, possède une forte composante technologique qui lui permet d'utiliser sans difficulté le système de classification en vigueur. Elle s'est orientée progressivement vers une organisation du travail basée sur les compétences individuelles. L'évolution de la société X a transformé progressivement les contours des postes. Celle-ci a tenté de développer des compétences collectives en mettant en place des équipes autonomes. Nous constatons que la société X a pu se **libérer de certaines exigences technologiques** pour réaliser des actions de gestion des compétences. Celles-ci s'inscrivent dans le cadre de situations de travail. Le développement de l'autonomie et de la polyvalence a permis de réduire la spécialisation des salariés qui, comme nous l'avons signalé dans le chapitre 1, étaient attachés à une machine et connaissaient parfaitement les gestes à effectuer. De plus, l'introduction de robots de forgeage a facilité l'élargissement des activités à des technologies différentes et la mise en œuvre de compétences communes à plusieurs robots.

Si nous nous intéressons à la vie économique et sociale ainsi qu'au fonctionnement de l'entreprise, nous pouvons identifier quatre principaux cas de figure où le concept de classification est présent :

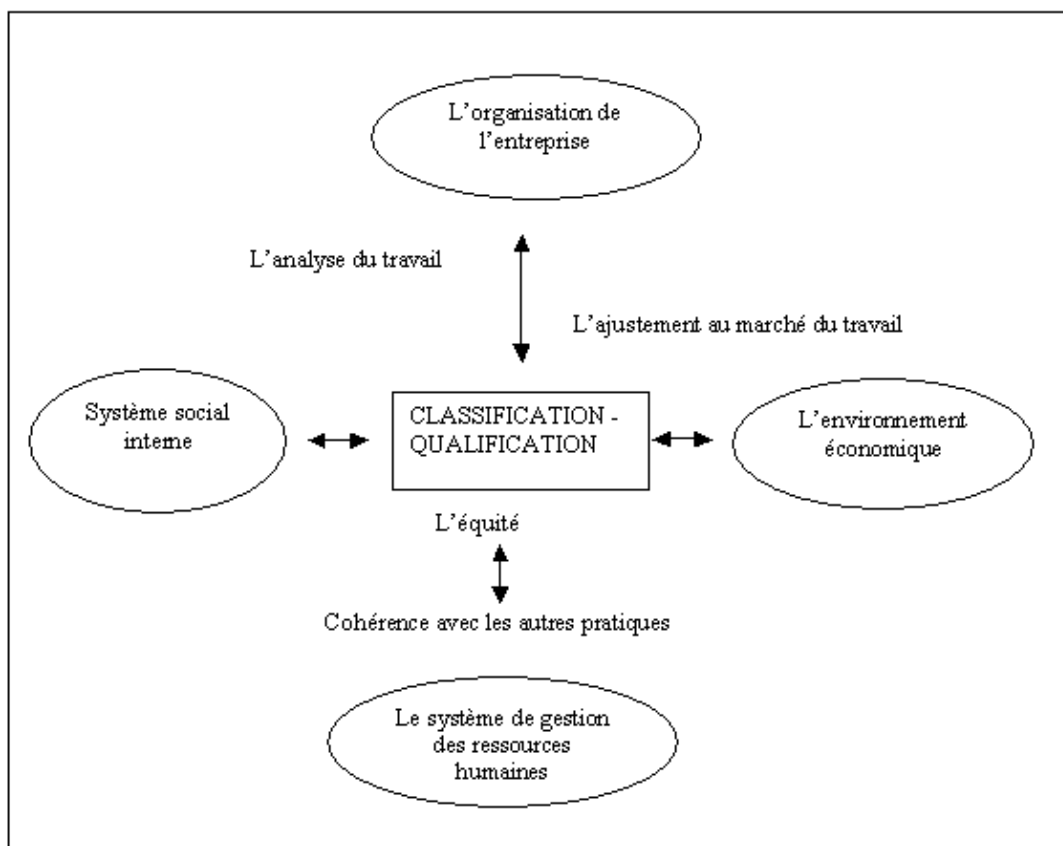
- - la relation à l'**environnement économique**. Elle se manifeste sous forme de l'ajustement au « marché du travail » et le plus souvent en termes de lien avec la rémunération ;
- - la relation avec le **système social interne**. Il s'agit de réaliser une hiérarchie des positions sociales (statuts, coefficients, rémunérations) estimée équitable par le corps social ;

- - la relation avec **l'organisation**. Le travail est rarement défini en dehors de toute donnée extérieure à lui-même. Les choix d'organisation, la structure, l'importance des délégations de responsabilité et de pouvoir conditionnent fortement le contenu et la classification des emplois ;
- - la relation avec **le système de gestion des ressources humaines**. Assurer dans l'instant la meilleure utilisation du personnel, développer pour demain les compétences de chacun ne sont pas des actes de gestion indépendants de la connaissance des hommes et des emplois. La classification devient un point de passage obligé pour améliorer la performance actuelle et future de l'entreprise (Donnadieu et Denimal, 1994)Note201.

Nous avons constaté que, dans les entreprises soumises à une convention collective de branche et plus particulièrement dans le secteur métallurgique, la grille de classification est un outil de gestion pour positionner les compétences requises des salariés et déterminer les seuils de rémunérations.

La figure 4-4, ci-après, résume ces quatre paramètres que nous venons d'analyser :

Figure 4- 4 : les variables de la classification



Le centre d'étude de l'emploi distingue trois logiques d'usage des classifications en période de mutations technologiques (Peretti, 2002)Note202 :

- - les classifications neutralisées dans le changement ;
- - les classifications comme instrument de gestion subissant des adaptations à la marge ;
- - les classifications comme instrument efficace mais non exclusif dans le changement.

**Dans les classifications neutralisées dans le changement**, les règles ne sont pas modifiées mais contournées car la situation fait appel à d'autres outils de gestion. Ainsi, dans de grosses unités, la modernisation consiste à



créer des îlots de production avec autonomie de gestion. Pourtant le « toilettage » des grilles de classification ne suit pas car les directions générales jugent le coût d'une nouvelle négociation trop élevé et évitent d'aborder la question des classifications.

**Les classifications comme instrument de gestion** se trouvent dans les entreprises pour qui les classifications relèvent des négociations de branche et donc s'imposent à l'entreprise. Face aux modernisations nécessaires, elles agissent au coup par coup et les remodelages sont effectués de manière presque inaperçue.

**Les classifications comme instrument efficace mais non exclusif** servent à rompre nettement avec l'existant, permettant de définir de nouveaux profils d'emplois. L'enjeu est de rendre compte de la réalité des postes, d'anticiper les évolutions éventuelles et de mobiliser le personnel autour de compétences à acquérir.

Une illustration nous est donnée par la convention collective de la papeterie et la refonte totale du système de classification des emplois dans une entreprise relevant de ce secteur.

Cette entreprise de la papeterie, d'envergure européenne, puisqu'elle compte plusieurs établissements dans des pays d'Europe autres que la France est soumise à la Convention collective de la branche en matière de classification. Celle-là comporte une grille de classification qui s'appuie sur les accords PARODI-CROIZAT élaborés après la deuxième guerre mondiale. Aujourd'hui, l'entreprise se trouve confrontée à une évolution de ses métiers par l'introduction de matériel automatique, de l'informatique et la création de nouveaux métiers. La grille de classification actuelle ne peut donc plus être utilisée pour rendre compte de ces évolutions. La branche professionnelle a pris conscience des limites du système et a demandé à tous ses adhérents de réfléchir à une nouvelle grille capable d'intégrer ces évolutions. Elle leur demande de ne pas s'engager dans une logique de compétences, préférant adopter une grille de classification plus adaptée que celle existante et reconnue par les partenaires sociaux comme juste et équitable. En effet, la position des partenaires sociaux est très réservée dans ce domaine et risque de déboucher sur des conflits.

La classification a donc pour but essentiel de rendre objectifs, cohérents et équitables les écarts de salaires. Pour que le système soit considéré comme équitable et objectif, il faut qu'il soit simple, que les critères, compétences et méthodes de mesures soient dépourvus d'ambiguïté (Romelaer, 1997)[Note203](#). Mais, avant d'aborder les différentes recherches, méthodes et expérimentations menées dans ce domaine, nous nous sommes interrogés sur cette nécessité de classer.

## 4.2.1 Les fondements des systèmes de classification

La classification de l'emploi n'a de sens que par rapport à des situations de travail concrètes, délimitées et différentes. Les classifications n'existeraient pas si les emplois étaient identiques. Dès que la société s'organise, crée des normes et de la division du travail, apparaît aussitôt le délicat problème de la hiérarchisation et de la valorisation corrélative des emplois (Delhomme, 2001)[Note204](#).

Proudhon par exemple, signalait que « *organiser le travail, c'est décrire et délimiter des fonctions, puis les grouper par ordre, genre, espèce et variété...* » (Proudhon, 1887)[Note205](#). L'observation du travail entraîne donc l'idée de classification des emplois et de leur rémunération associée. Elle sous-entend que les emplois sont différenciés.

### 4.2.1.1 Pourquoi classer ?

La Définition que donne le dictionnaire Hachette du classement est de :

- - ranger, distribuer par classes, par catégories ;
- - mettre dans un certain ordre ;
- - attribuer un rang, une catégorie à ...

Classer systématiquement tâches et emplois en familles naturelles est souvent considéré comme un préalable nécessaire à l'organisation du travail. Nous proposons d'étudier deux variables qui nous paraissent importantes dans cette nécessaire classification, à savoir, le marché, l'équité sociale et la division du travail.

#### **4.2.1.2 Le marché et l'équité sociale**

L'un des enjeux historiques importants de l'établissement d'une grille de classification fut de traduire et de consolider l'équilibre et la cohérence des rémunérations des différents emplois. Cet équilibre renvoie aux données du marché du travail mais également au sentiment d'équité sociale tel qu'il s'exprime au sein de l'entreprise comme au niveau des entreprises d'une même branche professionnelle ou d'un même bassin d'emploi. La grille de classification joue un double rôle d'ajustement économique et social. Les grilles de classification ont pour objet de retrouver et de légitimer les fondements de la hiérarchie sociale en vigueur et de permettre son application de façon rationnelle et systématique (Donnadieu et Denimal, 1994)[Note206](#) .

Quels que soient les systèmes de classifications retenus, ils ont pour finalité essentielle de réaliser une hiérarchie sociale et salariale. Cette hiérarchie ne peut être acceptée par le corps social que si elle est estimée équitable (Delhomme, 2001)[Note207](#) .

L'évaluation des postes permet l'équité interne. La valorisation du rangement favorise l'équité externe. Quel rôle peut jouer la classification dans une relation inter-entreprises ? Le marché intervient indirectement. L'embauche peut être un critère de choix pour un candidat lorsqu'un écart de rémunération existe entre deux entreprises. Ensuite, à postes comparables, une différence de salaires entre deux entreprises peut être un facteur de démission ou de démotivation. « L'effet de marché » joue, c'est pourquoi les entreprises ont développé des instruments de cohérence et d'harmonisation comme les grilles de classification au niveau des branches professionnelles, en recherchant des méthodes « universelles » d'évaluation des postes. Dans cette recherche de cohérence, les systèmes de classification professionnelle ont historiquement constitué le pivot de l'identité professionnelle de chaque branche. Ces systèmes de classification étaient l'instrument privilégié de l'ajustement entre « les forces du marché » et les rapports de force entre les acteurs institutionnels (Donnadieu et Denimal, 1994)[Note208](#) .

#### **4.2.1.3 La division du travail**

Nous avons souligné que le poste de travail se définissait par un emploi et une localisation. Taylor a utilisé ce concept pour organiser d'abord les postes de travail dans les ateliers, et ensuite, le généraliser à l'ensemble de l'organisation avec les services périphériques à la production. Les travaux d'exécution et les travaux de conception étaient distincts. Cette organisation s'est appuyée sur une étude et une décomposition des postes en tâches élémentaires effectuées et constituait les prémices d'une analyse de poste. Derrière la différenciation des emplois, se profile le thème de la division du travail dans une organisation. Les processus de production, de commercialisation, d'étude sont complexes et demandent à ce que le travail soit divisé. La division du travail telle qu'elle existe au sein des entreprises est nécessaire dès lors que l'organisation du travail réclame de retrouver un ordre logique dans la réalisation du travail. En effet, à l'exception de l'artisan, aucun collaborateur n'est en mesure d'effectuer tout seul l'ensemble des techniques et des opérations.

Sur quoi repose cette division du travail qui conditionne directement la nature des emplois et l'évaluation qui en sera faite ? Dans un premier temps, l'état de la technologie à un moment donné détermine les moyens, les techniques et les méthodes à mettre en œuvre et conditionne les capacités professionnelles exigées par les salariés dans les différents emplois. Mais ce déterminisme technologique n'a rien d'absolu. Plus que l'état technologique et des moyens de production, la nature des emplois dépend des choix faits par l'entreprise en matière d'organisation du travail. Ces choix sont conditionnés par les conceptions dominantes issues de la culture dominante, le taylorisme et l'Organisation Scientifique du Travail par exemple. Les Japonais nous apportent la preuve de la fragilité de nos conceptions basées sur une division forte du travail. La question décisive « qui contrôle et comment ? » conditionne la définition et le contenu de chaque emploi dans les

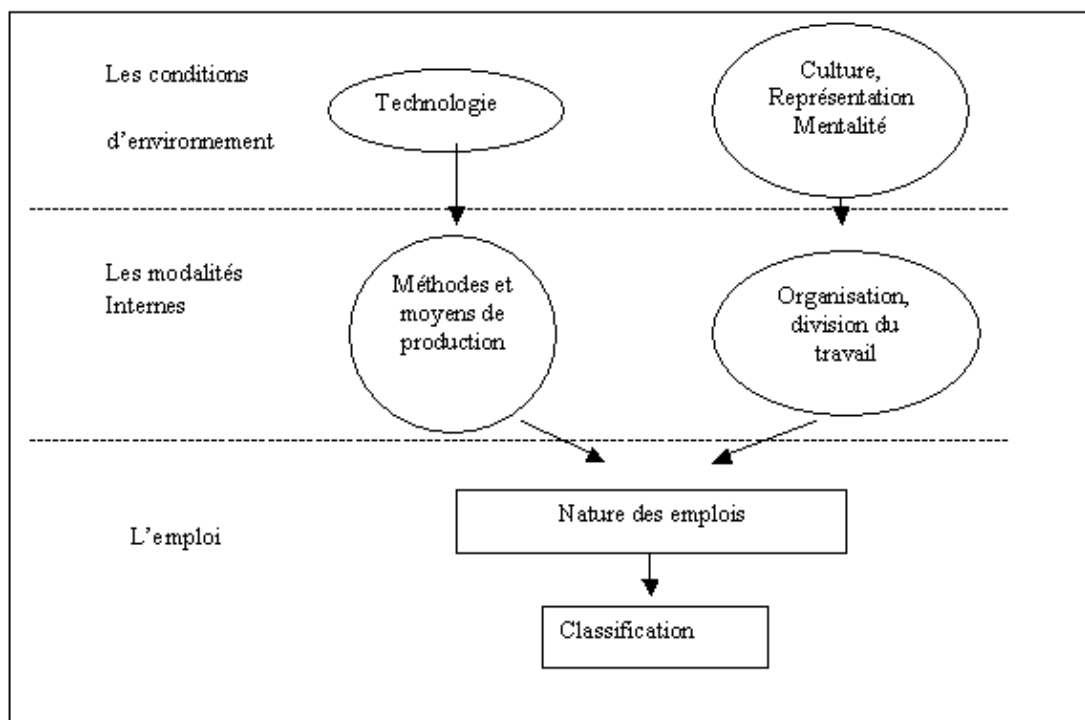
organisations industrielles occidentales.

Mintzberg a défini trois modalités de contrôle social dans l'entreprise :

- - la supervision exercée par la hiérarchie ;
- - l'ajustement mutuel qui est obtenu par accord direct entre les parties sans lien hiérarchique ;
- - la standardisation qui résulte des normes, règles et procédures émises par les services fonctionnels (Mintzberg, 1982)Note209 .

Suivant que nous accordons plus ou moins de l'importance à l'une de ces dominantes, nous pouvons enrichir ou appauvrir le contenu des emplois. De tels choix sont largement contingents et n'obéissent le plus souvent à aucune nécessité technique évidente. L'emploi devient une notion extrêmement plastique au sens micro-économique, son contenu et ses limites vont dépendre de la nature des technologies mises en œuvre et des choix d'organisation, ce que met bien en évidence la figure 4-5 ci-après :

Figure 4- 5 : les déterminants de l'emploi



Chaque emploi, ou situation de travail, correspond au regroupement de plusieurs activités unitaires.

Le concept de poste, historiquement lié au taylorisme, caractérise des situations de travail marquées par la primauté de l'organisation. C'est l'unité de base de l'organisation. Il est constitué par le rassemblement, a priori durable, d'un certain nombre d'activités unitaires figées par l'organigramme et le descriptif de l'emploi.

Ce concept ne peut être opératoire que lorsque l'organisation possède la double caractéristique de **transparence et de stabilité** (Donnadieu et Denimal, 1994)Note210 . Cette transparence et cette stabilité ne peuvent être obtenues que lorsque les emplois sont 'parfaitement' bien définis au sein d'une organisation qui ne subit pas d'évolution de nature à remettre en question ces délimitations.

## 4.2.2 L'histoire des classifications

Les corporations de métiers ont constitué une première réponse aux phénomènes de la division du travail et du salariat. Au dix-neuvième siècle, les barèmes de « tarifs » négociés entre les patrons et les ouvriers d'un même métier au sein d'une localité apparaissent comme les ancêtres des grilles de classification, dont l'objet premier est de fournir une base objective à la rémunération [Note211](#). . Au début du vingtième siècle, la société française industrielle découvre le taylorisme. La division du travail s'accélère. La liste des métiers et des hiérarchies d'emplois se stabilisent et la loi de 1919 vise à redonner l'initiative au patronat et aux syndicats. Une nouvelle impulsion aux négociations incluant les classifications est donnée avec la loi du 24 juin 1936 sur l'obligation de négocier par branche professionnelle. Le principal fondement des **grilles de 1936** est le poste de travail. **Les arrêtés PARODI-CROIZAT de 1945** marquent une étape importante dans l'évolution des grilles de classification avec le rangement global. La loi de 1982 consacre l'obligation de négocier par branche professionnelle et précise, qu'une fois par an au moins, les entreprises négocient sur les salaires et au moins une fois tous les cinq ans, elles doivent examiner la nécessité de réviser les classifications. **L'accord de la métallurgie de 1975** marque une étape importante dans l'histoire des classifications avec le recours aux **critères classants** (Donnadieu et Denimal, 1994) [Note212](#). . La négociation collective est relancée avec la directive du 26 juin 1990 en stipulant qu'il doit être garanti une rémunération à chaque salarié supérieur au Salaire Minimum Interprofessionnel de Croissance et que l'adaptation des classifications à l'évolution des emplois doit être assurée (Peretti, 2002) [Note213](#). .

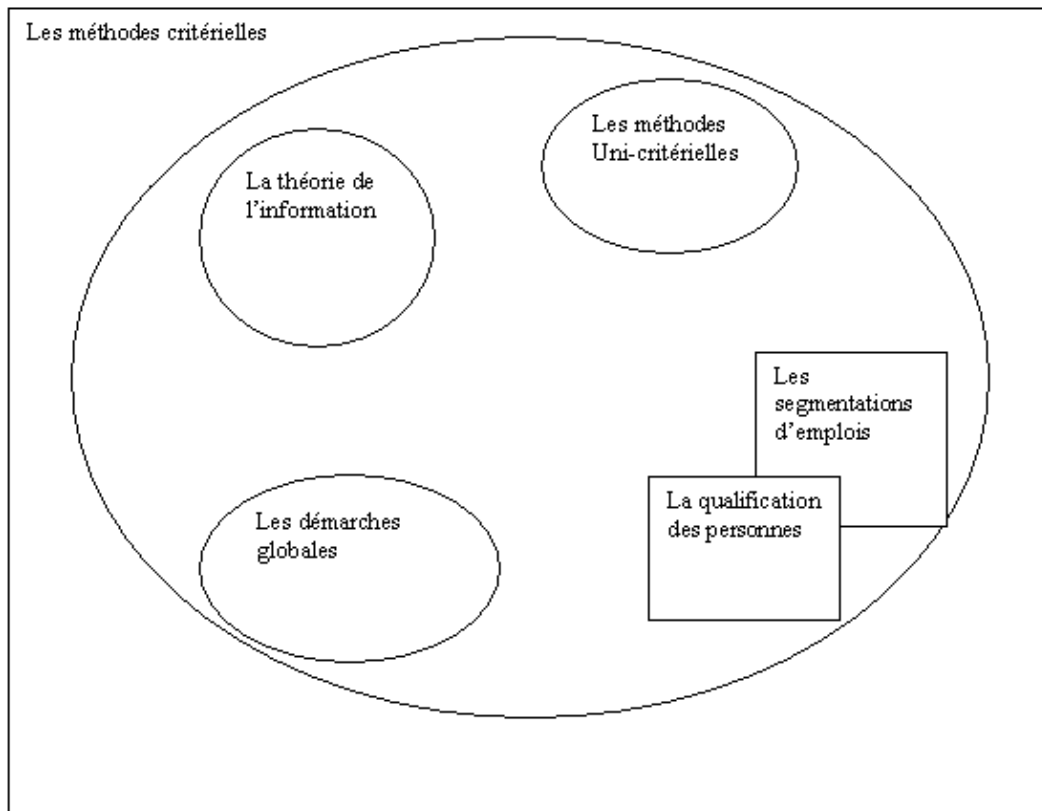
## 4.2.3 Les méthodes d'évaluation des postes de travail

L'analyse du contenu de l'emploi est une phase préalable et indispensable à toute opération d'évaluation et de classification. La hiérarchie des postes se construit à partir des différentes méthodes d'évaluation ou de cotation mises en œuvre. Il existe une quantité de méthodes ou de démarches visant à décrire et à évaluer les emplois et les compétences des personnes, d'où la nécessité d'une typologie de ces méthodes. La typologie proposée par Donnadieu et Denimal (1994) [Note214](#). des méthodes d'évaluation nous conduit à distinguer quatre grandes familles qui correspondent à l'ordre de succession chronologique dans les préoccupations des entreprises :

- - les méthodes globales ;
- - les approches critérielles ;
- - l'emploi éclaté ;
- - l'approche par les compétences personnelles.

Cette typologie est visualisée par la figure 4-6 dans laquelle les cercles représentent les méthodes traditionnelles et dans les rectangles, les nouvelles orientations que sont les segmentations des emplois et les compétences personnelles.

Figure 4- 6 : la Typologie des méthodes de classifications



L'histoire des classifications nous amène à accorder, **aux méthodes critérielles, une incontestable primauté**. Les autres méthodes se sont développées en réaction aux méthodes critérielles (Donnadieu et Denimal, 1994)[Note215](#).

Les méthodes d'évaluation posent la question centrale dans l'élaboration d'une grille de classification de « que doit-on évaluer ? Le poste ou la personne qui le tient ? »

Tant que l'organisation taylorienne prévaut, l'objet de l'évaluation n'a pas de sens. Le travail devient le référentiel de l'évaluation, que ce soit le travail prescrit, la tâche élémentaire ou encore le travail élargi. La gestion des entreprises est fondée sur la maîtrise de l'organisation. C'est donc l'optique organisationnelle qui prévaudra dans l'évaluation des postes et leur hiérarchisation.

La norme de production est le rapport pièce / homme ou pièce / heure. Il n'y a que des postes ou des emplois aux contours très précis et aux éléments figés et stables[Note216](#). C'est l'évolution des organisations du travail qui pèse sur ce type d'organisation et qui amènera les chercheurs et les praticiens à se reposer la question de l'objet de l'évaluation.

Le dialogue social ne saurait suffire à l'élaboration d'une classification équitable et objective. Il est indispensable de recourir à des techniques de hiérarchisation rigoureuses et rationnelles. Empiriques à l'origine, les techniques d'évaluation ont été progressivement formalisées pour devenir des démarches rigoureuses, ordonnées et méthodiques sans pour autant constituer un processus totalement scientifique.

Progressivement, les entreprises ont ressenti la nécessité de trouver une méthode (Peretti, 2002)[Note217](#), et de faire un choix : Les critères les plus souvent retenus pour ce choix sont :

- - l'acceptabilité ;
- - la précision ;

- - la généralisation ;
- - l'adaptabilité ;
- - le coût de mise en œuvre et de gestion ;
- - la communicabilité ;
- - la cohérence avec les valeurs de la culture d'entreprise Note218 .

Thierry (2002)Note219, souligne que les méthodes d'évaluation sont peu reliées à la stratégie économique et aux facteurs de compétitivité, fondées sur la place des postes dans l'organigramme plutôt que sur l'activité et la dynamique organisationnelle.

#### 4.2.3.1 Les méthodes globales

Le problème des barèmes de salaires s'est posé dès le début de l'ère industrielle et peut-être même dès le moyen âge avec les règlements de corporations. Donnadiou et Denimal (1994)Note220, soulignent que ces méthodes sont très anciennes. Il existe des méthodes de **rangement global** et des méthodes de **classement**. Les méthodes de rangement sont mieux adaptées pour des populations homogènes ou de faible importance.

**Le rangement global** ou l'ancêtre de toutes les méthodes, consiste à comparer un emploi, pris globalement, aux autres sans entrer dans ses éléments constitutifs. Cette méthode a été proposée à la fonction publique américaine en 1871 et, sous une forme plus élaborée, en 1923 pour harmoniser les salaires du personnel d'un état à un autre. Les méthodes globales procèdent directement de la dénomination de l'emploi à son évaluation en le rangeant selon des approches différentes, aux autres emplois de l'entreprise. Cette démarche ne procède pas à l'analyse des constituants des situations de travail.

**La comparaison par paires** se fait pour chaque poste par rapport à un autre. La méthode de rangement par paires est une méthode intuitive qui compare deux postes suivant leur importance et leur contribution aux finalités de l'entreprise.

**Le rangement par filière ou méthode des Conventions Collectives** consiste à positionner chaque poste dans une grille de classification prédéterminée en comparant son profil aux caractéristiques de quelques postes repères. La méthode globale de « classification » ou de description des classes évalue des postes en regard de quelques caractéristiques de postes-repères choisis dans la filière professionnelle. La définition des classes sert de cadre de référence à l'évaluation.

C'est l'appareil législatif français qui nous en donne l'exemple le plus connu avec les arrêtés PARODI de 1945 après les conventions collectives négociées de 1936 et les accords de MATIGNON. La grille PARODI permet de dégager des « constellations d'emplois » (Pezet, 2000)Note221 .

#### 4.2.3.2 Les méthodes analytiques ou critérielles

L'origine américaine des méthodes analytiques et de ses développements se situe au début du vingtième siècle avec les travaux de l'American Management Association. Le « job evaluation » qui prend acte des travaux de l'Organisation Scientifique du Travail les intègre dans les systèmes d'administration du personnel et notamment dans les grilles de classification et de rémunération. Les critères prennent en compte les connaissances professionnelles et aussi l'exigence physique, les conditions de travail et les risques professionnels. Les critères de classification ont été introduits en France avec la télémechanique vers la fin des années 1940 et une grille définitive fut élaborée en 1952. En 1966, l'emploi de méthodes « universelles » d'évaluation du type méthode HAY se généralise. Celles-ci procèdent à une évaluation « a posteriori » issue de la cotation des postes réellement existants et analysés (Donnadiou et Denimal, 1994)Note222 .

Dans le courant des méthodes analytiques, des chercheurs ont proposé de retenir un seul critère. Le critère unique de la « période d'autonomie » d'Elliott Jaques est jugé équitable par les intéressés avec une échelle de

rémunération vers la fin des années 1950. La «Période d'autonomie» est située entre la réalisation de la tâche et son contrôle. En 1970, Patterson et Husband élaborent la méthode des « bandes de décisions » qui ne prend en compte que le niveau des décisions à assumer.

Ces méthodes, peu utilisées au moment de leur conception, ne le sont plus aujourd'hui car elles ne résolvaient pas la question du choix du critère à utiliser et n'allaient pas dans le sens d'une plus grande acceptabilité sociale.

Les critères multiples sont de nature à rassurer les intéressés par leur complémentarité et par leur rôle de 'check list' risquant moins d'occulter certains composants de l'emploi. Le principe de base qui préside aux choix des critères est triple :

- - ils doivent être **communs** à l'ensemble des postes étudiés ;
- - ils doivent être **classants**, de nature à différencier les postes ;
- - ils doivent être reconnus comme **significatifs** pour recueillir le plus large consensus (Delhomme, 2001)[Note223](#) .

Les méthodes analytiques structurent les emplois à partir d'un ensemble de critères qui permettent d'analyser les exigences des emplois concernés. Elles procèdent par classement ou rangement. Les critères retenus servent à la fois à la définition des emplois-repères, la hiérarchisation des emplois se faisant par rapport à ceux-ci, et à l'analyse et la cotation des emplois, le classement des emplois se faisant par rapport à cette cotation. Parmi les méthodes analytiques, citons :

- - la méthode HAY avec la compétence, l'initiative créatrice et la finalité du poste ;
- - la méthode CORBIN qui repose sur l'analyse des informations ;
- - la société TELEMÉCANIQUE qui applique, depuis 1948, une technique de classification appelée « méthode Vallée » dérivée de la méthode Bedaux qu'elle simplifie en retenant des facteurs communs à toutes les catégories. C'est une méthode d'évaluation des aptitudes nécessaires à la tenue d'un poste de travail : mesure de la mémoire, de l'intelligence, de l'application de la conscience professionnelle et de la culture générale (Pezet, 2000)[Note224](#) .
- - l'apport de la société BERLIET où la classification des emplois doit servir à construire un nouveau système de gouvernementalité des individus. Cette classification a été appliquée entre 1958 et 1962 (pezet, 2000)[Note225](#) . Les bases de la méthode ont été posées par un médecin du travail et un psychologue du travail de la société BERLIET, Marcel Milox et Michel Bocquillion.

Entre 1953 et 1957, ces chercheurs s'appuient sur le courant scientifique de la théorie de l'information de Shannon, impulsé en France par Ombredanne et Faverge, pour l'analyse du travail. Ils rejettent la théorie des aptitudes, l'idée centrale étant de considérer le travail comme un échange continu d'informations entre celui qui effectue le travail et tout ce qui l'entoure (Bocquillion, 1986).[Note226](#) Ils donnent une nouvelle représentation de l'homme au travail.

Selon Taylor, le travail est défini en temps et mouvements. Au sein de la société BERLIET, le travail est défini en opérations de traitement de l'information. Pour Milox et Bocquillion, la qualification du travail est liée aux opérations mentales, effectuées par l'ouvrier, qui se décomposent en :

- - la recherche et la perception des informations ;
- - l'utilisation de ces informations pour élaborer un plan de travail ;
- - la réalisation du plan élaboré.

La nature de l'information et son traitement deviennent les éléments centraux de la qualification. Ces éléments sont appréciés suivant leur degré de perfectionnement du mode d'expression et de l'expérience acquise[Note227](#) .

Au cours des années 1960-1970, les postes de travail correspondent de moins en moins aux nouvelles exigences de production. A partir de 1970, nous assistons à une mutation dans le contenu et le fonctionnement des systèmes que nous venons de voir. Les grilles PARODI qui sont les plus utilisées, fondées sur une énumération des dénominations des postes et de leur contenu, cèdent progressivement la place à des grilles fondées sur des critères classants. En effet, le système de classification PARODI rend difficile la classification des nouveaux emplois. L'idée vient alors de se doter de grilles plus souples. On opte pour des grilles de classification à critères classants. Les critères classants se rapportent tous à l'emploi, la notion de poste gardant toute sa pertinence. L'Union des Industries Métallurgiques et Minières réfléchit à une classification des emplois à partir de critères multiples et élabore la grille de classification en 1975 où **technicité, autonomie de décision, responsabilité et type d'activité** sont retenus comme critères d'évaluation. L'accord national de l'Union des Industries Métallurgiques et Minières de 1975 fait office de précurseur en la matière. Il constituera une référence dans le cadre du courant devenu aujourd'hui majoritaire. La note d'application de l'accord spécifie que « la hiérarchie des salaires découle de la hiérarchie des emplois auxquels ils sont affectés. On ne saurait prétendre qu'une classification hiérarchise directement des personnes en fonction de leurs seules aptitudes ».

La grille de l'Union des Industries Métallurgiques et Minières décrit les tâches. Cette description sous-entend la nature des compétences requises. Néanmoins, c'est le poste qui est évalué et non les personnes qui les tiennent. La conception de la grille de l'Union des Industries Métallurgiques et Minières trouve son origine en 1968, suite au constat de GRENELLE. Les négociations ont duré sept ans. En 1972 l'Union des Industries Métallurgiques et Minières propose un modèle de classification qui servira dans l'accord final. L'accord de classification des emplois est conclu le 21 juillet 1975 et s'applique encore aujourd'hui. L'accord de l'Union des Industries Métallurgiques et Minières est un des premiers accords de branche à appliquer les critères classants **d'autonomie, de responsabilité, de type d'activité et de connaissances requises** pour l'élaboration des niveaux de la grille. Les quatre critères utilisés sont les mêmes pour toutes les catégories de salariés : ouvriers et E.T.A.M<sup>Note228</sup>. Les quatre critères servent à définir les cinq niveaux de la grille de classification. Ainsi, pour chaque niveau,

- - **l'autonomie** est recherchée à travers la nature des instructions hiérarchiques et du contrôle ;
- - **la responsabilité** est évaluée, en ce qui concerne les catégories ouvriers, administratifs et techniciens en regard du déroulement du travail et à l'égard d'autrui. En ce qui concerne les agents de maîtrise, la responsabilité est appréciée en fonction des résultats du travail, à l'égard du personnel (accueil, adaptation), des comportements vis-à-vis de la sécurité et de l'hygiène ;
- - **le type d'activité** fait référence à l'objet du travail, l'organisation de la conduite du travail et l'étendue de la compétence ;
- - **les connaissances requises** font référence à la circulaire du 11 juillet 1967 de l'Education Nationale. En effet, la loi du 16 juillet 1971, sur l'enseignement technologique, fait obligation aux classifications professionnelles de se référer aux diplômes de l'enseignement technologique.
- Chaque poste est ensuite évalué en rapprochant les tâches effectuées des critères ci-dessus. Le niveau du poste étant déterminé, il est procédé, ensuite, au positionnement du poste par échelon. Lorsque l'évaluation est terminée, le poste est positionné sur la grille de classification par son niveau, son échelon et son coefficient<sup>Note229</sup>.

La grille de classification de l'Union des Industries Métallurgiques et Minières a servi de base à d'autres conventions collectives comme celle de l'industrie des tuiles et des briques, où la dissociation entre les exigences du poste et les capacités personnelles est nette. Les exigences du poste sont repérées par le degré d'autonomie et de responsabilité. Les capacités personnelles sont évaluées en regard du niveau de diplôme, des compétences acquises au cours de l'expérience et de la formation professionnelle, ainsi que la maîtrise du poste.

L'accord de la métallurgie reste une référence fondamentale. C'est une contribution à la généalogie des pratiques actuelles de gouvernement des individus dans l'entreprise (Pezet, 2000).<sup>Note230</sup>.



D'autres méthodes ont été expérimentées sur la base soit d'un élargissement des fonctions soit de la prise en compte des compétences des salariés, car l'évolution des emplois nécessitait de revoir la place du poste de travail dans l'élaboration des systèmes de classifications traditionnels.

### 4.2.3.3 Les méthodes par les emplois éclatés

Dans les méthodes par les emplois éclatés, quelle est la variable à prendre en compte ? C'est le secteur de la métallurgie, dans les années 1970, qui a fait émerger l'idée nouvelle de privilégier **les missions** qui composent les postes de travail. Les nomenclatures de missions deviennent le référentiel. La métallurgie n'a pas retenu cette voie mais l'a ouverte à la branche professionnelle des ciments le 6 novembre 1978. La classification des emplois ouvriers et ETDAM<sup>Note231</sup> est basée sur une nomenclature des missions indépendantes du poste.

**L'emploi éclaté ou la segmentation des emplois en activités** consiste à privilégier le contenu du travail par le biais de la qualification personnelle mise au service de l'organisation. La segmentation des emplois en activités consiste à établir une nomenclature d'activités pré-classées, toutes n'étant pas forcément utilisées dans le cadre d'un poste de travail. Nous avons observé ce type de démarche au sein de la société X sur les postes d'opérateurs de forge. En effet, l'élargissement des activités du poste s'est fait en associant d'autres activités périphériques dans une logique de travail, comme la topomaintenance. Ces activités sont réalisées ou non en tenant compte des compétences des titulaires. Il est possible d'établir, ainsi un répertoire des activités et d'évaluer les postes suivant une méthode d'évaluation des situations de travail. Cette approche n'a pas été retenue par la société X.

En 1986, le cabinet HAY a répondu à la demande du centre national des caisses d'épargne et de prévoyance, qui souhaitait mettre en place ce type d'approche (Donnadieu et Denimal, 1994)<sup>Note232</sup>. Le cabinet Cep-Ressources humaines a développé le concept « d'espace professionnel » en admettant que l'emploi peut être élargi avec un surplus de qualification au-delà du champ habituel. La méthode de « classification bien tempérée » de l'Institut Entreprise et Personnel a établi le repérage des « activités unitaires ». Cette méthode doit son nom à l'analogie qui est faite entre le pouvoir séparateur de l'oreille pour distinguer les notes de musiques et la perception sociale des distinctions établies dans les niveaux et les échelons des grilles d'évaluation.

Donnadieu et Denimal (1994)<sup>Note233</sup> notent que malgré les efforts déployés pour répondre à l'évolution des emplois en les décomposant, nous arrivons à la décomposition du travail, que celle-ci se fasse au niveau du poste de travail, des activités unitaires ou encore des espaces professionnels.

**La segmentation des emplois par les compétences personnelles** évalue les emplois par les capacités prouvées des acteurs, qu'elles soient mises en œuvre ou utilisables dans le cadre d'une plus grande flexibilité de l'entreprise. Hewitt Associates, en 1980 aux Etats Unis, a mis au point une méthode d'analyse et d'évaluation appelée Basic Abilities. Il s'agit d'identifier sans omission et sans répétition l'intégralité des compétences de telle sorte qu'elles puissent être isolées des fonctions et reconnues comme des composantes de chacune d'elles. La démarche consiste à recenser les compétences requises pour l'ensemble des fonctions exercées. Un comité d'analyse réalise un dictionnaire des compétences requises. Les compétences sont regroupées en quatre catégories : les **connaissances théoriques** qui renvoient à une théorie ou des principes nécessaires pour l'exercice d'une activité, les **compétences opérationnelles** qui suppose la capacité de remettre en cause des procédures, les **connaissances ou compétences pratiques** et les **connaissances d'ordre générales**. Chacune des compétences est ensuite classée en niveau facile, moyen ou difficile, indépendamment des fonctions. Une note est ensuite attribuée à chaque fonction suivant les compétences qui constituent son profil. La méthode Basic Abilities fait intervenir le critère compétence. La compétence est étroitement liée aux connaissances. Des profils de compétences sont élaborés pour chaque fonction à partir des compétences requises. Si les compétences sont identifiées en référence aux postes de travail, leur évaluation s'effectue indépendamment de toute relation à l'organisation. En juin 1991, la revue Gestion sociale<sup>Note234</sup> indiquait que Rohr France, entreprise de quatre cent salariés dans le domaine de

l'aéronautique mettait en place une grille de classification fondée sur les compétences avec le cabinet Hewitt Associates et ce pour la première fois en France.[Note235](#).

#### 4.2.3.4 Les méthodes par les compétences

L'approche par les compétences personnelles est très ancienne. Nous pouvons la rapprocher des pratiques des empires, inventeurs des armées de métiers qui ont très tôt connu le système des grades. Cette approche a connu ses heures de gloire entre 1940 et 1960 au temps du taylorisme triomphant et du langage des aptitudes porté par le courant des relations humaines. Le MTM (micro-time measurement), dans les années 1940-1960, pensait pouvoir décrire les compétences d'un individu par une série de tests portant sur des facteurs élémentaires ou des critères de l'activité professionnelle. L'exemple nous est donné par la grille de classification de la fonction publique, celle des banques et des assurances reconnaissant le diplôme indépendamment du poste et non les compétences.

La méthode du cabinet 'CEP Ressources humaines' flexibilise la situation de travail pour une meilleure reconnaissance des capacités individuelles. Elle prend en compte l'influence du rôle de l'emploi sur le fonctionnement de l'entreprise et le niveau requis de savoir. Celui-ci exprime la difficulté du travail. Les quatre variables identifiées sont les rôles, les enjeux, la formation et l'expérience qui sont segmentées en niveaux. Une évaluation est faite pour chaque variable et aboutit à un positionnement des espaces professionnels. La méthode d'évolution dynamique des organisations des compétences et des classifications (MEDOCC) permet de concilier et d'articuler une reconnaissance du niveau de difficulté de l'emploi occupé et des compétences réellement mises en œuvre.[Note236](#).

Au-delà des méthodes d'évaluation existantes pour qualifier des postes de travail, des activités ou des fonctions et les classer, pouvons-nous parler d'une approche par la qualification collective ?

La classification reconnaît ce que l'organisation repère. Dans un modèle taylorien, nous évaluons les postes que l'organisation distingue. Dans une organisation plus flexible nous sommes amenés à évaluer des qualifications, des compétences, des activités, des modules ou des segments d'emplois quand l'organisation a besoin de les distinguer par nécessité. L'important est d'être cohérent pour ne pas déstabiliser le corps social. Pour Donnadieu et Denimal (1994)[Note237](#), la qualification collective n'existe pas. Il vaut mieux parler de qualification individuelle et d'interactions en situation de travail. Pour atteindre cet objectif, la classification requiert de la part des différents acteurs individuels ou collectifs qu'ils ajustent leurs positions et aient recours à des techniques rationnelles.

#### 4.2.4 Conclusion

Les pratiques actuellement dominantes, en matière de classification, sont basées sur les critères classants. Lorsque nous faisons le bilan des critères classants, nous nous rendons compte que la mise en œuvre de nouvelles grilles de classification ne bouleverse pas la hiérarchie des emplois et que la classification des principaux métiers recensés a été remplacée par une classification des fonctions exercées dans le cadre du poste de travail (Peretti, 2002)[Note238](#).

Il s'agit, quelle que soit la méthode utilisée parmi les nombreuses énumérées, de rendre socialement acceptables les différenciations salariales. L'acte de classer est une construction sociale qui rend possible et formalise un accord. Pourtant, l'objectif social ne dispense pas d'un effort de rigueur, il appelle une rationalisation exigeante même si plusieurs rationalisations sont possibles. La figure 4-7 visualise l'enchaînement de ces logiques de rationalisation.

Figure 4- 7 : les logiques de rationalisation

L'enchaînement des concepts

Du côté des emplois

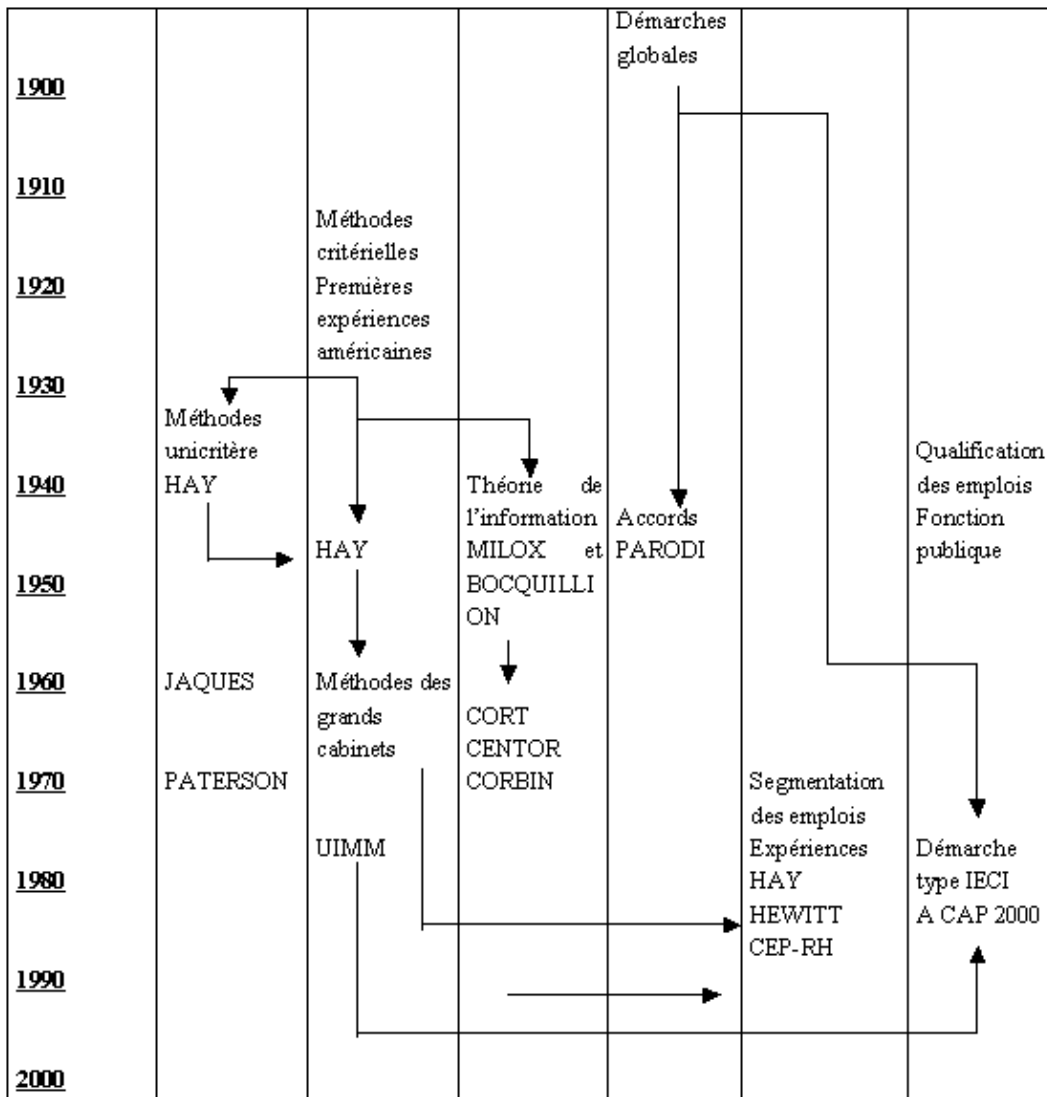
Du côté des personnes

|   |                                     |                                      |
|---|-------------------------------------|--------------------------------------|
| La notion de base dans :  |                                     |                                      |
| - l'entreprise taylorienne  | Le poste                            | Le titulaire du poste (agent)        |
| - l'entreprise post-taylorienne   | La fonction, l'activité, la mission | Le titulaire d'une fonction (acteur) |
| Ces notions se déclinent en termes de :   | Exigences                           | Compétences                          |
| Qui peuvent être repérées par :   | Niveau d'exigence                   | Capacité                             |
| Ce qui suppose une mesure désignée sous le nom de :                               | Evaluation                          | Appréciation (de la capacité)        |
| Qui appelle ensuite une comparaison ou un rangement sur une échelle hiérarchique. | Classification                      | Qualification                        |

Source :Donnadieu et Denimal, 1994

Le tableau ci-dessous (figure 4-8) résume l'historique que nous venons de faire des méthodes d'évaluation, supports des classifications. Nous n'avons pas fait figurer toutes les méthodes mais uniquement les principales à titre de jalons. Cet historique met en évidence l'interconnexion croissante entre les différents courants et la prise en compte progressive de la reconnaissance des compétences des personnes. Nous voyons qu'à travers l'histoire des classifications, celles-ci ont évolué. Référentiel commun au cœur des relations entre l'entreprise et les salariés, la classification professionnelle, par les enjeux sociaux qu'elle représente, est un outil stratégique pour l'entreprise.

Figure 4- 8 : 100 ans de classification



L'explication du phénomène « classification » ne tient-elle pas dans la multitude des aspects particuliers qui peuvent être embrassés dans ce champ ? (Donnadieu et Denimal, 1994)Note239.

Nous pouvons maintenant nous interroger sur les acteurs ou les moteurs qui ont poussé à ces évolutions. Deux facteurs apparaissent dominants dans ces évolutions :

- - l'un relevant de la négociation avec les partenaires sociaux, c'est la réponse négociée ;
- - l'autre relevant d'une démarche plus récente, volontariste de la part des entreprises, c'est la réponse managériale. Nous verrons dans les sections 4.4 et 4.5 comment ces deux facteurs ont influencé l'évolution des classifications.

Nous allons auparavant aborder le problème des rémunérations dans le paragraphe suivant. En effet, nous avons vu qu'elles étaient directement liées aux systèmes de classification, comme le rappelle dans son préambule, l'accord de classification de la métallurgie « les dispositions prévues ont pour objet la classification des titulaires des fonctions occupées par le personnel visé et la détermination de rémunérations minimales hiérarchiques par accord collectif territorial ». Nous analyserons comment les systèmes de rémunération se sont construits par et avec les systèmes de classification.

## 4.3 Les systèmes de rémunérations : De TAYLOR à LAWLER

### 4.3.1 La définition des termes

Une définition des termes utilisés dans ce paragraphe nous semble nécessaire. Le langage courant ne fait pas la distinction entre :

- - **le salaire** qui est la rémunération d'un travail payé régulièrement par l'employeur à l'employé dans le cadre d'un contrat de travail. Vient du latin sal, salarium : « sel » A l'origine ration de sel (indemnité du soldat) ;
- - **la rémunération** correspondant à un salaire, une rétribution ;
- - **la rétribution** équivalant au salaire reçu pour un travail, un service rendu : rémunération. Vient du latin « retribuere » qui veut dire « attribuer en retour ».

Pour la suite de notre exposé nous utiliserons le terme « rémunération » [Note240](#) .

Cinq dollars par jour de plus (5\$ a day) de Taylor en 1922 jusqu'aux 10.000 francs de prime versés par personne à tout le personnel d'IKEA en 2000 suite aux gains réalisés par le groupe : telle est résumée en quelques mots l'évolution des stratégies de rémunération depuis la conception de l'homo economicus capable d'augmenter sa productivité personnelle en regard d'une récompense, jusqu'au salarié impliqué collectivement dans la recherche de performances globales.

Nos travaux nous ont permis de constater que, dans les entreprises soumises à une convention collective de branche, la grille de classification est un outil de gestion pour positionner les compétences requises des salariés et déterminer les seuils de rémunérations.

Il existe dans la métallurgie, des rémunérations minimales hiérarchiques (R.M.H.), calculées à partir de la valeur du point métallurgique multipliée par le coefficient hiérarchique du titulaire d'un poste de travail. Ces RMH servent de base aux calculs de certaines primes, entre autres la prime d'ancienneté. Les REGA sont des rémunérations garanties annuelles pour venir garantir la rémunération minimale légale. Les RMH et les REGA font l'objet de négociations territoriales, en principe toutes les années, avec les organisations syndicales représentatives.

Par ailleurs, nous avons remarqué que les politiques de rémunération font l'objet de multiples interprétations, y compris au niveau de la direction, ce qui est source de nombreux conflits. Les rémunérations sont un domaine très conflictuel dans la vie des entreprises. La rémunération est à la fois une source efficace de conflit et un levier tout aussi efficace de paix sociale. La pratique des rémunérations est très différente et même très disparate d'une entreprise à l'autre (Zardet, 1997) [Note241](#) .

### 4.3.2 Les fondements théoriques de la rémunération

Le problème de la rémunération a émergé lorsque la population active est passée sous statut salarial lors de l'industrialisation, c'est-à-dire à la fin du dix-neuvième siècle. Depuis, un certain nombre de théoriciens économistes ont développé des concepts sur la rémunération en tentant d'analyser la nature du rapport sous-jacent que celle-ci créait entre le salarié et son employeur.

**L'école classique anglaise** détermine un niveau moyen de salaire proche du niveau d'équilibre entre l'offre et la demande. Selon **Smith A.** (1723-1790), le salaire correspond à ce qui est nécessaire à l'ouvrier pour assurer sa survie. Pour **D. Ricardo** (1772-1827) la notion de salaire naturel est réglée par la loi du marché. **Stuart Mill J.J.** (1806-1873) propose la théorie du fond de salaire, c'est-à-dire l'augmentation de salaire non conjuguée à une augmentation de production entraîne un déséquilibre économique. Cette idée reste très

présente dans les politiques économiques actuelles de marché.

Dans la **théorie marxiste** le salaire est ce qui est payé à l'ouvrier pour non pas rémunérer son travail mais sa force de travail. L'**école néo-classique**, quant à elle, considère le salaire comme un prix de marché. La théorie de la répartition des revenus dans l'**approche keynésienne et post keynésienne** considère la rémunération comme une variable de la répartition des profits, le conflit social se renouant autour de cette répartition. Le salaire nominal est exprimé en monnaie, le salaire réel est exprimé en pouvoir d'achat (Zardet, 1997)Note242.

### 4.3.3 Les composants de la rémunération

En France, comme dans beaucoup de pays industrialisés, le salaire est la forme de revenu du travail la plus répandue. Nous distinguons deux classifications des composants des rémunérations (Zardet ; 1997)Note243 :

- - le salaire au temps et le salaire au rendement ;
- - le salaire direct et le salaire indirect.

**Le salaire au temps** correspond à la rémunération de la quantité de temps de travail exprimée en heures. C'est la forme de salaire la plus répandue en France, depuis l'accord de mensualisation signé en 1970, et appliqué au personnel ouvrier rémunéré à la journée travaillée. La norme de temps est la durée légale du travail et la norme de la rémunération est donnée par la rémunération minimale légale (Salaire minimal interprofessionnel garanti).

**Le salaire au rendement** se calcule à partir d'une norme de quantité de travail par unité de temps, permettant d'établir un salaire de référence et pouvoir ainsi payer en plus la quantité supplémentaire de travail effectué. De nombreux systèmes ont été utilisés pour rémunérer le personnel en fonction de la quantité de production réalisée. Depuis le salaire à la pièce, jusqu'au système Bedaux, une large gamme de techniques a été expérimentée :

Le mode de calcul du salaire à la pièce est simple :  $R = p \times S$ .

Où **R** correspond à la rémunération globale, **p** est le nombre de pièces produites bonnes et **S** représente le salaire de la pièce.

Le système Bedaux a largement été utilisé en France, il se composait de :

- une rémunération garantie en dessous d'un seuil de production ;
  - - un complément de rémunération au-dessus de ce seuil ;
  - - une stimulation proportionnelle au-delà de l'exigible ;
  - - un plafond correspondant à un maxi ne comportant aucun risque pour la personne.

Tous les systèmes de salaire au rendement ou au temps impliquent une étude des temps de travail effectués pour effectuer une tâche ou une opération aboutissant à la fabrication d'une pièce (Peretti, 2002).Note244.

La société X, dans laquelle nous sommes intervenus a pratiqué, jusqu'en 1990, une politique de rémunération basée sur le système Bedaux, appelé « système des minutes-primés » que nous avons évoqué au chapitre I.

En dehors des petites entreprises de la métallurgie (jusqu'à cinquante salariés), ce système n'est plus en vigueur à ce jour car le salaire minimum garanti en dessous d'un seuil de production dans le système Bedaux est aujourd'hui égal au salaire minimal interprofessionnel garanti. Cette obligation a pour effet de créer une inflation non contrôlée sur les salaires dès lors que ce seuil est dépassé. Le système en vigueur aujourd'hui est la mensualisation et le recours aux heures supplémentaires.

L'autre classification des rémunérations distingue

**La rémunération directe** pour le travail et l'activité qui comprend :

- - le salaire de qualification pour le poste occupé ;
- - le salaire de performance lié à la tenue du poste ou à la performance ou le mérite.

**La rémunération indirecte** qui comprend :

- - l'intéressement ou la participation. Dès 1987, l'intéressement répond au souhait du salaire variable et collectif et renforce le sentiment d'appartenance ;
- - les avantages sociaux comme l'ancienneté, les avantages en nature, les libéralités et les gratifications, la rémunération de remplacement sur le complément maladie et la garantie des salaires ;
- - les œuvres sociales.

La prise en compte progressive de la dimension stratégique de la rémunération a entraîné une évolution de celle-ci vers le concept de rétribution globale englobant une grande variété de composants que nous analyserons dans la section 6.4.1

#### 4.3.4 L'évolution des systèmes de rémunération

A l'époque d'après-guerre, l'arbitrage entre le revenu et le temps libre est fait de façon quasi unanime en faveur du revenu. Peretti (2002)[Note245](#), souligne que les salariés des années 1950 et 1960 sont, dans leur grande majorité, faiblement qualifiés. Venus de la campagne suite à l'exode rural de l'après guerre, du foyer avec le développement de l'emploi féminin ou de l'étranger avec le phénomène d'immigration, ils occupent des postes peu différenciés dans un contexte d'organisation taylorienne. Les classifications donnent, pour chaque poste, un coefficient et les effectifs les plus nombreux sont concentrés sur des postes séparés par un faible écart de points. A l'époque, les ouvriers spécialisés sont largement majoritaires dans les usines. Leurs attentes à l'égard du travail à l'usine sont essentiellement alimentaires et le salaire constitue un élément important de la fidélisation dans un contexte de pénurie de main d'œuvre. Pour y répondre, les entreprises privilégient le **salaire fixe et collectif** et, pour fidéliser les salariés, elles développent les primes d'ancienneté et les avantages sociaux sur l'initiative de l'Etat ou des partenaires sociaux au niveau interprofessionnel de branche ou d'entreprise. Il n'y a pas de demande de salaire au mérite de la part des salariés et de leurs représentants. Les revendications syndicales portent sur le salaire. La pression sociale dans un contexte où le grain à moudre est abondant, favorise la croissance du pouvoir d'achat à travers l'octroi d'augmentations générales des salaires supérieures à l'inflation.

Progressivement la structure des effectifs et les aspirations des salariés changent (Peretti, 2002)[Note246](#). Les « baby boomers » intègrent massivement les entreprises au cours des années 1960. Mieux formés par une scolarité obligatoire jusqu'à seize ans, mieux informés, bénéficiant déjà d'un certain confort, ils n'ont pas les mêmes attentes que leurs collègues plus anciens. Le salaire collectif et fixe ne répond plus tout à fait à la diversité croissante des postes de travail, ni à leur évolution rapide, ni aux attentes de personnalisation des salariés, qui aspirent à voir leur mérite pris en compte grâce à l'**individualisation**. Dans les années 1970, la fin d'une période faste de croissance pose le problème de la maîtrise des coûts salariaux. L'entreprise cherche à la fois le mode de rémunération qui incite le travailleur à accroître ses efforts et veut développer sa compétitivité et sa rentabilité. Dans le même temps, le passage d'une production de masse à une production devant répondre rapidement à une demande plus diversifiée, de nouvelles formes d'organisation du travail apparaissent dans les grandes entreprises. Elles font appel à une main d'œuvre plus qualifiée et plus polyvalente.

De 1974 à 1982, les politiques de rémunération des entreprises évoluent peu. Les augmentations générales indexées sur l'inflation restent en vigueur. Mais, dès 1983, la rigueur prônée et la désindexation qui l'accompagne favorisent le développement des pratiques d'augmentations individuelles. Le développement des augmentations individuelles s'accompagne d'un débat sur les critères à prendre en compte : faut-il récompenser le résultat passé, le résultat futur (potentiel et accroissement des compétences) ou le mérite (comportement, efforts) ? L'individualisation s'inscrit dans le cadre d'une rémunération fondée sur le poste et sur la performance dans le poste. Les fourchettes de salaires sont définies à partir d'une opération de qualification des postes (Peretti, 2002)Note247.

Ce tournant économique des années 1980 a eu des conséquences importantes sur la gestion des rémunérations dans les entreprises, celles-ci étant obligées de revoir les composants de leurs systèmes. De nouvelles pratiques de rémunération se développent sur le concept d'**incitation** à côté de celui des augmentations individuelles. Quel est le pouvoir incitatif de la rémunération ? Il trouve ses fondements dans le domaine psychosociologique de la stimulation et l'incitation plutôt que dans ceux de la motivation et la satisfaction. En effet, des variations comportementales professionnelles visibles immédiates apparaissent dans une logique d'incitation et de contribution (Zardet, 1997)Note248. Un participant ne maintiendra durablement sa participation que dans la mesure où, selon son propre système d'évaluation et des possibilités de choix qui lui sont offertes, les avantages qu'il en retire seront égaux ou supérieurs aux contributions qui sont attendues de lui. Si les circonstances changent à l'intérieur ou en dehors de l'organisation et viennent altérer négativement l'équilibre contributions / incitations, il revient aux responsables de prendre l'initiative d'une modification des activités et / ou des modalités de fonctionnement pour rétablir un équilibre favorable (Desreumaux, 1998)Note249. Cet échange se traduit le plus souvent par une individualisation des rémunérations et des modalités de différenciation salariale sur un même poste de travail qui se présentent sous des formes variées :

- - le versement immédiat d'une rémunération liée aux résultats sous forme de prime ;
- - une modulation du salaire de qualification ;
- - la distribution d'avantages sociaux différenciés.

L'individualisation présente quatre originalités :

- - la rapidité de son extension ;
- - la généralisation à l'ensemble du personnel ;
- - l'effort de formalisation ;
- - l'augmentation de la partie variable réversible.

Mais l'individualisation pose très tôt trois problèmes :

- - les **instruments d'évaluation**, servant à définir les augmentations individuelles, sont **peu fiables**, mal acceptés par les salariés et par les décideurs qui « soupoudrent » ;
- - le **développement de comportements individuels** et la perte de la dimension collective de la contribution et de la performance fait craindre à l'entreprise une perte du sentiment d'appartenance et une moindre mobilisation sur des projets communs ;
- - les décisions **d'augmentations individuelles** font augmenter le salaire fixe d'une manière irréversible. Le salarié performant plafonne rapidement et le salarié moins performant conserve néanmoins le bénéfice de ses performances passées (Peretti, 2002)Note250.

Ces nouvelles pratiques de rémunérations ont en commun la fixation de nouveaux objectifs de limitation des hausses de salaires et de remise en question de la prime d'ancienneté. Celle-ci correspond initialement à une évolution de l'efficacité de l'homme au travail et à un accroissement de sa contribution productive en relation directe avec son expérience professionnelle. Elle est un facteur puissant de fidélisation du salarié à l'entreprise qui y voit un capital financier qu'il peut perdre lorsqu'il part de l'entreprise. Les organisations syndicales y voient un facteur d'équité et les patrons un facteur de paix sociale. La convention collective de la métallurgie



attribue une prime d'ancienneté calculée sur un pourcentage de la rémunération minimale hiérarchique. Celui-ci est de 1% par an à partir de trois ans d'ancienneté dans l'entreprise jusqu'à un plafond qui est de 15% au bout de quinze ans d'ancienneté.

Nous constatons que jusque dans les années 1980, les entreprises rémunéraient principalement le poste ou la fonction. Selon les enquêtes d'Hewitt Associates, environ 80 % de la rémunération avait une dimension collective. La personnalisation ne représentait que 20 % de la rémunération. La personne était généralement prise en compte à travers la compétence mesurée par l'ancienneté, la qualification ou le diplôme.

Tout au long des cinquante dernières années, depuis que la loi du 11 février 1950 a établi la liberté des salaires, les politiques de rémunération des entreprises ont évolué pour s'adapter aux exigences d'un contexte renouvelé. Le cas de la France illustre la contingence des pratiques de rémunération à l'égard des changements de l'environnement et de l'organisation du travail. A la fin des années 1980, la possibilité de fonder le système de rémunération sur le poste est partiellement remise en cause. Dans les années 1990, les politiques de rémunération doivent intégrer l'impact des restructurations et le dynamisme du marché du travail [Note251](#).

Les années 1983 à 2000 sont marquées par un profond renouvellement des politiques de rémunération et des pratiques comme nous le montre la figure 4-9.

Figure 4- 9 : les années 1983 à 2000

- ✓ Développement de l'individualisation.
  - ✓ Développement de la partie réversible.
  - ✓ Développement de la partie différée.
  - ✓ Développement des avantages non salariaux.
  - ✓ Complexité accrue.
  - ✓ Approche globale.
- Source : Peretti J.M., 2002.

### 4.3.5 Les systèmes de rémunération et les stratégies d'entreprises

La politique de rémunération est le reflet du système de management d'une entreprise. Elle contribue à

la création de valeur si elle s'intègre dans la politique des ressources humaines et la stratégie de l'entreprise. L'importance de la politique de rémunération tient à l'importance des rémunérations dans la valeur ajoutée de l'entreprise et à l'influence de la rétribution sur le comportement des salariés (Peretti, 2002) [Note252](#). La politique de rémunération interfère fortement avec le système d'appréciation, l'organisation du travail et le système de promotion de l'entreprise (Zardet, 1997) [Note253](#).

Cette politique doit viser à rendre acceptable les différenciations salariales. La hiérarchie des salaires étant l'une de ces différenciations salariales, elle a une forte signification symbolique car elle caractérise justement la politique de rémunérations de l'entreprise et la politique de revenus impulsée par les pouvoirs publics [Note254](#). C'est pourquoi l'élaboration d'une échelle des salaires reposant sur une opération effective de qualification des postes de travail constitue un préalable à la gestion des rémunérations. Elle implique la mise en place d'un échelonnement satisfaisant des postes les uns par rapport aux autres et d'un barème correspondant des rémunérations. La grille de classification traduit ainsi une structure de rémunération répondant en partie aux attentes des salariés et plus particulièrement aux exigences d'équité exprimées par eux : l'équité interne en rationalisant la hiérarchie des salaires et l'équité externe en comparant le salaire de qualification entre les entreprises relevant de la même branche professionnelle. La grille de classification permet d'opérer une répartition de la masse salariale et une différenciation « légitimée » des niveaux de salaires dans le respect de règles internes et externes : minima, marché de l'emploi...

La classification des postes et la hiérarchie des rémunérations ont une importance primordiale sur le niveau du salaire de qualification car la rémunération est liée au poste de travail. Le niveau de rémunération effective est un choix de politique générale déterminé en fonction d'une série de facteurs notamment (Zardet, 1997)Note255 :

- - la classification des postes ;
- - le niveau des salaires sur le marché ;
- - les accords contractuels sur les minimas ;
- le niveau de la masse salariale globale.

## 4.4 Les systèmes de management et l'organisation du travail

Nous proposons d'aborder, dans cette sous-section, les pratiques managériales dans le domaine des classifications car elles présentent une logique différente de celle qui conduit les acteurs syndicaux ou gouvernementaux. Helfer, Kalika et Orsoni (2000)Note256, soulignent que les expériences menées par des entreprises de manière volontariste sont soumises à une double contrainte :

- - d'une part les textes législatifs et conventionnels ;
- - d'autre part, les acteurs de terrain comprenant les intéressés eux-mêmes, la hiérarchie, les représentants syndicaux, la Direction des Ressources Humaines.

Cette double contrainte est liée au fait que tout groupement humain, quel qu'il soit, pour subsister, exige que ses membres se conforment à des règles communes, quitte à les contraindre s'il le faut. Pezet (2000)Note257, note que les pratiques observées répondent au principe de la rationalisation de l'action collective qui permet de gouverner les individus dans l'entreprise. Celle-ci justifie les mesures prises à leur égard et les techniques utilisées pour agir. Ces techniques vont déterminer des critères rendant visible et contrôlable le gouvernement des individus dans l'entreprise, partant du principe que n'est contrôlable que ce qui est visible. Parmi ces techniques, nous trouvons les grilles de classification.

Il n'est pas aisé de créer en interne son propre système d'évaluation des emplois. L'entreprise est-elle légitime sur ce champ ? En quoi ses spécificités donnent-elles lieu à une expérience si particulière dans le domaine de la hiérarchisation de ses emplois ? De quoi se compose la marge de manœuvre des entreprises qui souhaitent intervenir sur les classifications ?

Donnadieu et Denimal (1994)Note258, ont constaté que c'est le plus souvent dans le champ des méthodes proposées par les cabinets-conseils, présents dans le domaine des ressources humaines, que l'entreprise trouve ses ressources. Les auteurs analysent quelques méthodes de classification parmi les plus connues, les plus utilisées ou les plus novatrices pour évoquer les pratiques concrètes d'entreprises. Toutes ces méthodes utilisent d'une manière générale une multiplicité de critères. Parmi les plus courantes, trois sont retenues : la méthode HAY, la méthode CORT et la méthode CEGOS.

- la méthode HAY :

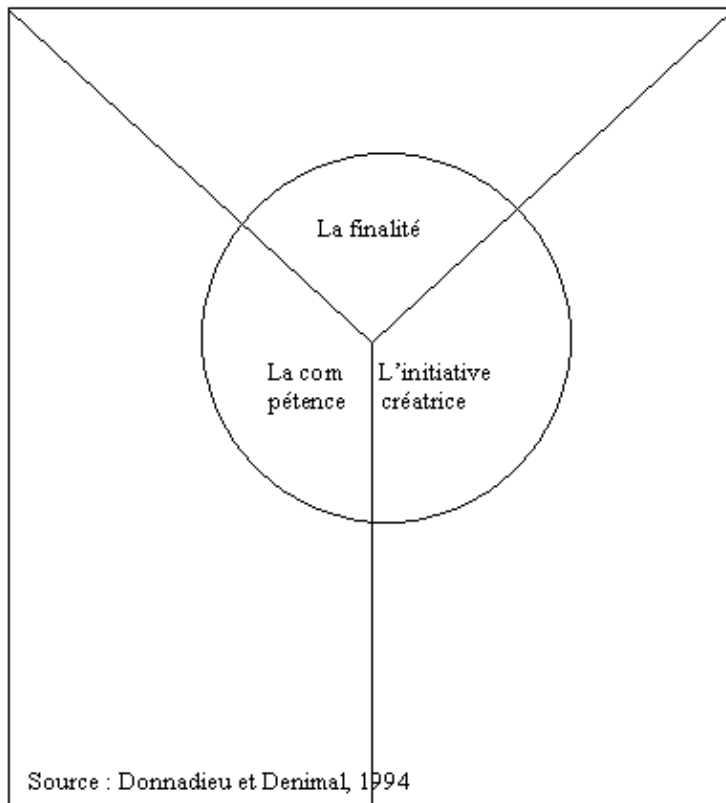
Elle est d'origine américaine. C'est la plus connue des méthodes de classification. Elle a été introduite en France en 1966. Sa démarche prône la recherche de l'universel. Elle classe non seulement les postes à l'intérieur de l'entreprise mais permet une comparaison avec d'autres entreprises et à l'étranger. Son application est intéressante pour les groupes qui possèdent des filiales à l'étranger. La grille HAY est une grille de cotation exprimée en points. Elle revendique son intention scientifique à travers le choix de ses critères classants présentés comme objectifs, rationnels et universels. Elle se décompose en trois critères et huit sous-critères :

- - la compétence : connaissances, capacités managériales et capacités en relations humaines ;

- - l'initiative créatrice : cadre de réflexion et exigences des problèmes ;
- - la finalité : latitude d'action, ampleur du champ d'action et impact sur les résultats.

L'articulation entre les critères et les objectifs sont représentés dans la figure 4-10.

Figure 4- 10 : les critères d'évaluation de la méthode HAY



- la méthode CORT :

La méthode s'appuie sur l'héritage de la théorie de l'information. C'est à partir des trois phases opérationnelles de toute action humaine, l'observation (prise de conscience et analyse du problème donné), la décision (élaboration de la solution au problème), la réalisation (la mise en œuvre sur le terrain de la solution retenue), que s'est construit la démarche.

La méthode se décline en trois fois deux critères, soit six critères au total. Chaque critère recouvre une échelle de positions définies dans un guide unique de classement comprenant des niveaux et des échelons en nombre déterminés.

- La méthode CEGOS

La méthode se veut, avant tout, pragmatique, proche du client et de ses spécificités. Cette méthode privilégie la recherche d'une comparaison interne des postes. Elle vise à une meilleure acceptabilité par le corps social et le respect de la culture d'entreprise.

Au-delà de ces trois méthodes Donnadieu et Denimal (1994)<sup>Note259</sup>, retiennent cinq autres méthodes de classification qui présentent toutes les mêmes similitudes dans la recherche d'objectivité et de rigueur au niveau des objectifs visés, des populations concernées, des critères utilisés, du pilotage du processus, de la technique d'analyse du travail, de l'évaluation, de l'harmonisation des résultats et de la pondération

éventuelle.

Les cinq autres méthodes retenues sont : CENTOR, IGS, RPS (Andersen-consulting) WYATT, TPF&C.

Ces méthodes s'ajoutent aux méthodes traditionnelles., on note la diversification dans les approches descriptives qui n'est pas sans rapport avec les évolutions constatées concernant l'objet de l'évaluation. Quelle que soit la méthode utilisée, la première phase consiste à décrire le poste de travail, soit dans le cadre d'un emploi repère soit pour tous les postes comme nous l'avons représenté dans la figure 4-11, ci-après, qui compare les procédures de quelques méthodes traditionnelles.

Figure 4- 11 : l'analyse comparée des méthodes d'évaluation

| Analyse du travail | CEGOS | CENTOR | CORT | HAY | IGS | RPS | TPF | WYATT |
|--------------------|-------|--------|------|-----|-----|-----|-----|-------|
| Emplois repères    | X     |        | X    | X   | X   |     | X   | X     |
| Tous les emplois   |       | X      | X    |     |     | X   |     |       |

D'après un compte rendu émis par le CEREQ le 21/10/93, nous pouvons identifier que la principale tendance, au niveau de l'évolution des méthodes d'analyse du travail, est un élargissement de la notion de **situation de travail** avec une **prise en compte** de plus en plus systématique de la **dimension individuelle**.

La description HAY fait ressortir ce qu'on attend du poste (missions) et non la façon dont le titulaire doit s'y prendre (tâches prescrites).

Dans la méthode CORT, le descriptif fait ressortir l'identification de l'emploi, la description des activités, l'analyse du système de l'emploi dans son environnement et les facteurs de qualification.

La démarche CENTOR prend en compte les dimensions de l'emploi et les capacités individuelles.

La classification est le reflet de l'organisation, ce qui explique que les dirigeants recherche une méthode d'évaluation des emplois qui soit la plus adaptée aux changements qu'ils ont à gérer. Ces méthodes traduisent le mode managérial sur lequel les dirigeants s'appuient pour conduire ces transformations et trouver une méthode de gestion qui soit efficace pour être justifiée (Helfer, Kalika et Orsoni, 2000)[Note260](#). Ces modes de management conduisent à différents types d'actions managériales qui favorisent l'évolution des entreprises et en particulier les pratiques de gestion des ressources humaines (Peretti, 2002)[Note261](#).

Blake et Mouton ont proposé une grille managériale où cinq styles de direction sont définis en fonction de deux axes :

- - l'importance accordée aux tâches à exécuter ;
- - l'importance accordée aux personnes travaillant dans l'entreprise (Blake et Mouton, 2000)[Note262](#).

La nature du style de direction suivant l'un de ces deux axes conditionne la recherche d'une méthode d'évaluation dans le sens des postes de travail ou des personnes et son choix.

## **4.5 Les relations avec les institutions représentatives du personnel**

L'entreprise est désignée comme le lieu principal d'élaboration et de négociation de la politique sociale [Note263](#). Mais l'entreprise est, également, le lieu d'affrontement de deux logiques distinctes qui s'appuient sur les systèmes de classification et de rémunération définis au niveau des branches professionnelles :

- - celle d'une direction qui entend gérer la société de manière à obtenir la meilleure rentabilité possible ;
- - celle des salariés qui entendent échanger au mieux l'apport de leur travail, de leur temps et de leurs compétences.

Afin de réguler les inévitables tensions qui peuvent surgir, les acteurs essaient de trouver des solutions, des arbitrages grâce aux négociations. Ces négociations s'appliquent aux classifications professionnelles qui se trouvent souvent à l'origine d'oppositions et de tensions. Le seul référentiel utilisé dans les négociations avec les partenaires sociaux est la grille de classifications des emplois de la convention collective dont ils relèvent. Les classifications ont joué, par le passé, un rôle essentiel dans les relations employeurs / syndicats très implantés et ont fait l'objet d'accords visant à rigidifier la relation salaire / coefficient (Peretti, 2002) [Note264](#). Les pratiques managériales n'empêchent pas la négociation et sont de nature, dans les relations avec les partenaires sociaux, à faire évoluer les pratiques de gestion des ressources humaines à travers l'utilisation d'une grille de classification et ses conséquences économiques et sociales.

Comment les divers acteurs sociaux vont-ils articuler les exigences du marché du travail avec celles de l'équité sociale ? Donnadiou et Denimal (1994) [Note265](#), pensent qu'il faut garder à l'esprit que nous sommes en présence d'un équilibre complexe qu'il faut trouver, entre les forces du marché et celles mises en œuvre par les acteurs institutionnels, les syndicats en particulier, à l'occasion des multiples conflits-coopérations qui les réunissent. Pour caractériser cet équilibre complexe, Perroux (1973) [Note266](#), parle d'échange composite, de combinaison de « transferts libres et réciproques sur un marché et de relations de pouvoir ».

La hiérarchie sociale renvoie à des éléments de nature culturelle et historique, à la manière dont un corps social distingue le juste et l'injuste, dont il entend reconnaître le travail, l'utilité, le talent. Ces éléments interagissent dans un contexte permanent de rapports de pouvoirs ou d'influences entre les principaux acteurs.

Tout d'abord, la recherche d'une équité sociale donnant satisfaction suppose une participation active des différents acteurs et un effort de rationalisation. La participation des acteurs est une condition de réussite à la mise en place d'une grille de classification. Cette instrumentation sert à rationaliser l'action collective, c'est-à-dire la rendre intelligible et discutable par les acteurs. Pezet (2000) [Note267](#), voit, dans cette instrumentation, une réponse à un nouveau mode de visibilité et de discussion de l'action collective. Les classifications professionnelles sont susceptibles de conduire à des pratiques qui facilitent le dialogue entre les partenaires et plus largement l'échange d'informations et la communication dans l'entreprise. Le sentiment d'appartenir à un collectif de travail peut-être un facteur d'amélioration des comportements du collectif de travail (Delhomme, 2001) [Note268](#).

A partir de ces conditions, la classification est un construit social qui résulte de la formalisation d'un accord patronat-syndicat. Les classifications supposent la conclusion de plusieurs accords entre les partenaires sociaux ou les acteurs concernés :

- - il faut s'entendre sur la démarche à adopter ;
- - il faut connaître l'objet à évaluer ;
- - il faut que le résultat de la classification soit jugé acceptable pour être admis et garantir l'équité sociale interne.

La grille de classification permet aux représentants du personnel de vérifier l'équité de traitement dans les évolutions de carrière. Avec la loi du 24 juin 1936, les catégories professionnelles deviennent la référence légale pour la fixation des salaires minima de branches. Les revendications syndicales portent alors sur les salaires.

L'entreprise française possède une certaine autonomie dans la gestion des rémunérations par rapport au cadre juridique mais également par la nature et la qualité des relations qu'elle entretient avec les partenaires syndicaux. Même si l'entreprise reste le lieu des négociations avec une certaine souplesse dans la recherche des compromis, elle ne doit pas oublier ce cadre juridique dans lequel elle inscrit ses rapports avec les institutions représentatives du personnel. Il faut attendre le Front Populaire au pouvoir pour que les grilles de classification se généralisent par l'obligation de négocier au niveau des branches professionnelles. La grille de branche n'a pas vocation à être directement utilisée par les entreprises, mais elle propose une sorte de modèle standard (Jobert, 1991)[Note269](#). **Les grilles de classifications professionnelles** de branche constituent des **garanties collectives plus que des outils de gestion** car elles ont pour principale finalité la fixation d'un statut social minimum de la profession. Les grilles de classifications de branche laissent la place à des accords d'entreprises dès lors que ceux-ci se révèlent plus favorables et compatibles avec l'accord de branche dans la même logique. La loi du 11 février 1950 rend les arrêtés PARODI applicables à toutes les professions où il n'a pas été conclu de convention collective assortie d'une classification. Nous sommes passés ainsi d'un cadre local ou régional à un cadre national.

Nous allons développer cette évolution juridique maintenant pour bien saisir l'importance de la logique de poste dans les négociations.

#### 4.5.1 Les origines du rôle de la négociation

Certains auteurs, comme Reberieux (1981)[Note270](#), notent des revendications, dès le milieu du dix-neuvième siècle, chez les ouvriers du livre et avant cela le conflit des canuts de Lyon en 1831 sur les barèmes tarifaires. Ces références vont introduire des garanties de stabilité et d'équité. Plus tard, les normes, les coutumes et les usages locaux, en matière de salaire, seront appréciés par des commissions paritaires professionnelles et feront partie des décrets Millerand de 1899. Ceux-ci entendent réglementer les conditions d'emplois des ouvriers d'entreprises travaillant pour l'état (Donnadieu et Denimal, 1994)[Note271](#). La première guerre mondiale va renforcer l'intervention étatique avec la nécessité de fixer les barèmes de salaires des secteurs stratégiques notamment. La loi de 1919 vise à redonner l'initiative au patronat et aux syndicats, même si dans la réalité, elle n'y parvient que très peu car les différents partenaires ont tendance à privilégier la régulation étatique.

Nous venons de montrer l'importance de la négociation avec les partenaires sociaux dans le domaine des classifications. Elles sont un moyen de rompre la relation directe entre le patron et l'ouvrier en instaurant des règles collectives. La classification des postes a été pendant toute la période de développement industriel, depuis l'après-guerre jusqu'aux années 1970-1980, un des enjeux forts de la négociation collective. Deux faits marquants, que nous développerons, sont à noter dans l'histoire des négociations : les accords PARODI en 1945 et l'accord de la métallurgie en 1975.

- La loi du 11 février 1950

Celle-ci a fixé le cadre, l'objet et a précisé le rôle des Conventions Collectives. Les conventions collectives signées en 1950[Note272](#), reprirent pour l'essentiel les classifications PARODI en y ajoutant les définitions d'emplois spécifiques et en modifiant quelques coefficients (Peretti, 2002)[Note273](#).

- La loi de 13 novembre 1982

Celle-ci a rendu obligatoires les négociations au niveau de la branche professionnelle et de l'entreprise. L'obligation de négocier est annuelle mais ne concerne pas les résultats de cette négociation. Il est rappelé que

« Les organisations qui sont liées par une convention de branche ou à défaut par des accords professionnels, se réunissent au moins une fois par an pour négocier sur les salaires et au moins une fois tous les cinq ans pour examiner la nécessité de réviser les classifications»[Note274](#). La négociation sur les classifications analyse la hiérarchisation de la rémunération minimale en fonction de la grille de classification. L'obligation de négocier dans les entreprises porte sur l'étude comparée des hommes et des femmes en matière de qualifications et de salaires effectivement payés.

Les conventions collectives sont le résultat de négociations qui se situent à trois niveaux : le niveau inter-professionnel, la branche professionnelle et l'entreprise. Au niveau de la branche, il y a une négociation annuelle sur les salaires et une négociation quinquennale sur les classifications. La négociation de branche a un impact sur la structure des salaires par le biais des classifications. La négociation d'entreprise porte annuellement sur les salaires effectifs comparés entre les hommes et les femmes, la durée du travail et l'organisation du temps de travail. La négociation sur le niveau des rémunérations doit se faire dans le respect des minimums prévus par la loi. Les parties qui négocient sont les employeurs ou syndicats patronaux et les organisations syndicales ouvrières représentatives. Dans le cadre des négociations d'entreprise, la rémunération constitue un domaine privilégié des discussions, alors que les décisions relatives aux classifications et donc aux structures des rémunérations ont longtemps relevé des négociations collectives de branche.

## 4.5.2 Le front populaire

Le Front Populaire a donné une nouvelle impulsion aux négociations en incluant les classifications dans l'obligation. Quelques semaines après les accords Matignon, la négociation de branche est rendue obligatoire par la loi du 24 juin 1936 et les conventions collectives acquièrent leurs lettres de noblesse. S'agissant des grilles de classification, elles vont être adoptées aux niveaux des régions, ce qui leur donne une certaine respectabilité par rapport à ce qui se faisait sur le plan local.

Donnadieu et Denimal (1994)[Note275](#). soulignent que le principal fondement des grilles de classification de 1936 est le poste de travail. L'important aux yeux des partenaires sociaux est d'établir des salaires minima et des hiérarchies d'emplois satisfaisantes selon les syndicats, « l'essentiel étant de profiter d'un rapport de force exceptionnel, pour aboutir très vite à la signature d'accords dans tous les secteurs d'activités » (Jobert, 1990)[Note276](#). Le contenu des grilles importait moins que le fait d'être reconnu comme acteur déterminant du jeu social, ce qui explique le fort ancrage sur les pratiques salariales et l'absence d'explication sur les critères de classement.

Le régime de Vichy a également influencé l'intervention de l'Etat, lors de la dissolution des confédérations syndicales et patronales, en imposant la réglementation en matière de salaires en vue d'instaurer un nouvel ordre social.

## 4.5.3 Les classifications PARODI

L'exemple de référence de la législation française le plus connu est celui des accords PARODI-CROIZAT. L'instauration des barèmes nationaux des salaires est un apport direct des arrêtés « PARODI-CROIZAT ». Les arrêtés PARODI apparaissent comme une conquête des salariés, un acquis social majeur et, pour le gouvernement, le droit de continuer à intervenir et de légiférer dans le domaine de la hiérarchie des salaires. Les arrêtés vont marquer pendant plusieurs décennies le comportement des partenaires sociaux en matière de classification. Les arrêtés PARODI ont adopté unanimement la méthode globale d'évaluation sous le nom de « rangement par filières » car elle paraissait équitable, simple et de bon sens. De plus comme nous l'avons signalé, les syndicats se préoccupaient plus de l'existence d'un barème national des salaires, retombée naturelle des grilles de classification, que de la hiérarchisation des emplois (Donnadieu et Denimal, 1994)[Note277](#). Parallèlement en 1946, la fonction publique adopte des dispositions proches de celles des conventions collectives héritées des arrêtés « PARODI-CROIZAT », par la définition d'une grille unique

regroupant les emplois par statut et niveau de diplôme.

Certaines branches continuent, aujourd'hui, d'utiliser les grilles « PARODI-CROIZAT », comme la pharmacie, le pétrole, l'imprimerie, le papier-carton. Nous avons évoqué précédemment la pratique de la classification PARODI dans une entreprise du secteur papier-carton qui s'est trouvée confrontée à une évolution de ses métiers ainsi qu'à une remise en question de cette classification. Les grilles PARODI sont également présentes dans l'artisanat [Note278](#).

#### 4.5.4 Les années 1970

Le tournant des années 1970 est marqué par la classification de l'Union des Industries Métallurgiques et Minières dont la réflexion a débuté vers les années 1960. On parle alors de coefficient et non plus de position ou de catégorie avec une valeur monétaire du point de coefficient. La référence est nationale. Nous observons une percée des critères classants. Les organisations syndicales ont été longtemps des opposants idéologiques aux critères classants auxquels elles reprochaient une excessive souplesse. Les représentants du personnel, comme l'encadrement, sont souvent consultés et impliqués dans cette mise en œuvre. Le préambule de l'accord du 21 juillet 1975 précise que « cela a conduit les organisations signataires, conformément au préambule de l'accord national de mensualisation, à élaborer un système entièrement nouveau permettant de regrouper l'ensemble des catégories » [Note279](#).

L'accord de l'Union des Industries Métallurgiques et Minières va trouver des applications similaires dans d'autres branches professionnelles comme la parapharmacie avec un accord signé le 29 novembre 1977, la chimie le 10 août 1978, les ciments signent un accord le 06 novembre 1978, les matières plastiques le 15 octobre 1979, le secteur du nettoyage le 20 décembre 1982, et bien d'autres par la suite.

Qu'est-ce que nous constatons, aujourd'hui, dans les relations de négociation avec les partenaires institutionnels ? Les négociations trouvent un nouvel élan le 26 juin 1990 lorsque la commission nationale de la négociation collective relance la négociation sur les classifications dans les branches professionnelles avec trois objectifs :

- - garantir, pour les coefficients les plus bas, un niveau de rémunération qui soit supérieur au Salaire Minimum Interprofessionnel Garanti ;
- - offrir à tous les salariés une perspective de déroulement de carrière qui valorise la qualification acquise par l'expérience ou la formation ;
- - assurer l'adaptation des classifications à l'évolution des fonctions qu'entraînent les mutations technologiques et l'organisation du travail.

Une nouvelle rencontre a lieu, quatre ans après, pour analyser les résultats sur quatre ans. Le 1 juin 1994, quarante trois accords de classification ont été signés, concernant près de quatre millions et demi de salariés. La refonte des classifications confirme que la branche reste le lieu pertinent de la négociation pour faire progresser les qualifications et moderniser la profession. La prise en compte des situations locales permet aux négociateurs de s'entourer d'une souplesse dans les critères classants par des clauses particulières aux spécificités des entreprises.

La négociation apporte un intérêt renouvelé à la classification qui se trouve au cœur de la gestion du personnel avec l'obligation légale de réexaminer les classifications tous les cinq ans et une politique de revalorisation, des bas salaires, lancée en mai 1990.

Le principal niveau de négociation demeurera pour les prochaines années l'entreprise. [Note280](#).



## 4.6 Les performances des entreprises : le coût du travail et la rentabilité

Thierry (2002)[Note281](#), considère que les méthodes d'évaluation sont peu reliées à la stratégie économique et aux facteurs de compétitivité. Elles sont fondées sur la place des postes de travail dans l'organigramme plutôt que sur l'activité et la dynamique organisationnelle. Il n'existe pas de lien entre les grilles de classification et de rémunération et les performances des entreprises. Ce constat s'explique par le fait que le social et l'économique ne sont, en général, pas vus comme des variables interconnectées. Comme le disait Lord Kelvin « Ce que vous ne pouvez pas mesurer, n'existe pas » (Lebas, 1995)[Note282](#), a laissé le domaine social, et ses critères d'évaluation, de côté au profit des indicateurs économiques. Pourtant, les salariés revendiquent une valorisation des résultats que l'entreprise est en droit de leur réclamer, à travers la grille de classification. La grille de classification est considérée comme le passage obligé pour valider les performances actuelles des salariés.

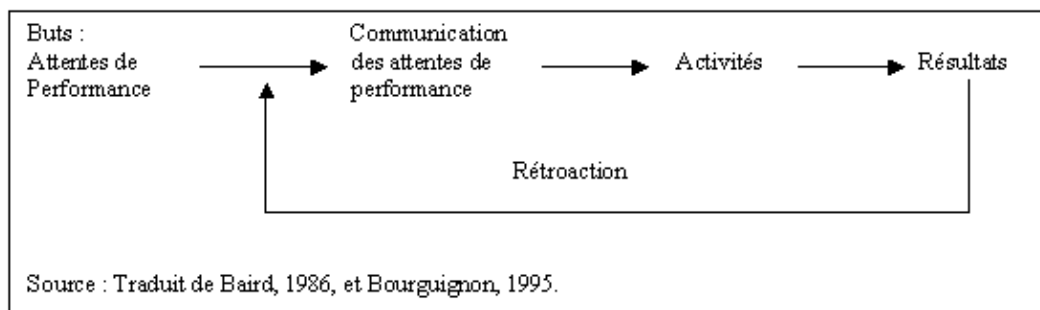
Pour améliorer sa performance économique, l'entreprise met en œuvre des outils de gestion. Ces outils de gestion dans le champ des ressources humaines, comme dans le champ des performances, servent à rationaliser l'action collective, c'est-à-dire à la rendre intelligible et discutable par les acteurs (Pezet, 2000)[Note283](#). Malgré une absence de consensus sur les critères pertinents de définition de l'efficacité de l'organisation (Desreumaux, 1998)[Note284](#), la performance peut être décrite par un ensemble d'indicateurs et de mesures. Les principaux critères d'**appréciation de la performance** sont la **productivité**, la **rentabilité**, la **profitabilité** et le **rendement** tous porteurs de valeur ajoutée, c'est-à-dire de réussite. Le terme performance (s) est largement utilisé en contrôle de gestion en particulier dans l'expression « mesures des performances » (Bouquin 1986, Bruns 1992)[Note285](#). Le terme est également de plus en plus utilisé dans le champ des ressources humaines pour désigner à la fois un instrument de gestion classique à travers l'appréciation des performances (Dufetel 1985, Thiéroult 1985, King 1984)[Note286](#) et dans le développement de pratiques comme la rémunération des performances (Lanciaux 1990)[Note287](#) ou la mobilisation des hommes autour de la performance (Lafitte et Jaunet 1986)[Note288](#).

La performance peut se définir à la lumière des trois sens généraux de :

- - l'action ;
- - le résultat de l'action ;
- - la réussite ou le succès.

Le modèle de BAIRD résume la notion de performance : « *La performance est une action qui se traduit par un verbe et non un événement exprimé par un mot* » (Bourguignon, 1995)[Note289](#). La figure 4-12 visualise ce modèle.

Figure 4- 12 : la performance



Les propositions de Taylor ont permis un formidable développement de l'économie par l'introduction de la notion de rendement. Dans la conception taylorienne de l'organisation du travail, présente dans la plupart des entreprises industrielles, la norme de production est le nombre de pièces / homme ou le nombre de pièces / heure (Helfer, Kalika et Orsoni, 2000)Note290. Les performances des entreprises du secteur industriel se traduisent par les notions de **rendement**, établies par le calcul des temps alloués, et les notions de **productivité** liées aux performances de l'individu. Ces deux notions apparaissent sous la forme de coût du travail, identifié par le contrôle de gestion, et de salaire versé évalué par la masse salariale.

## Conclusion du chapitre 4

La classification a donné lieu, depuis soixante dix ans, à une littérature abondante et est encore bien présente dans la préoccupation des entreprises en raison des **enjeux puissants** qui existent tant du côté des salariés que de l'entreprise. Nous pensons naturellement à la rémunération bien que ce ne soit pas le seul domaine décisif (Donnadieu et Denimal, 1994).Note291.

La **classification** du personnel est, en gestion des ressources humaines, un instrument de première importance, pour l'entreprise et les salariés. La classification représente d'abord pour les salariés la longue histoire des négociations syndicales dont le premier objectif est de figer une relation salariale où le principe « à travail égal, salaire égal » est respecté. C'est aussi la reconnaissance d'un statut social et professionnel reconnu à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise. C'est un outil de comparaison des salaires et des qualifications interprofessionnelles. La classification est un moyen de répondre et de faire face aux revendications ou à l'apparition d'écart entre les salaires de l'entreprise et le marché.

La classification est un mode de régulation du marché local du travail, dans l'environnement proche de l'entreprise, dans la branche professionnelle. L'entreprise peut s'appuyer sur les limites de la législation et des textes en vigueur concernant l'application des grilles de classification pour poser les limites de ses négociations avec les partenaires syndicaux.

La classification, avec sa référence au poste de travail, permet une gestion du personnel basée sur le coût du travail. Elle conditionne, pour une bonne part, le montant de la rémunération et la justification des écarts de salaires. Avec la classification, les Directions des ressources humaines disposent d'un moyen rapide de connaître et de contrôler l'utilisation qui est faite du personnel. De plus, la classification permet aux responsables opérationnels de gagner un temps précieux dans la gestion de leurs collaborateurs, tel que le recrutement, l'affectation, la promotion et la rémunération. Les Directions des ressources humaines disposent d'un moyen de prévision et de pilotage d'une partie importante de la masse salariale, dont les salaires de base représentent environ 75% du prix de vente d'un produit.

Les classifications apportent une plus grande visibilité aux salariés qui peuvent mieux comprendre les évolutions professionnelles possibles et envisager des trajectoires de carrières. Elles permettent de définir des plans de formation professionnelle et de développement personnel. Elles permettent d'améliorer les dispositifs de mobilité professionnelle.

Les classifications peuvent servir de lien entre les performances des individus et la stratégie de l'entreprise. La flexibilité, qui se fait jour dans la remise en cause des systèmes de gestion des ressources humaines, fait apparaître des tentatives de concilier classification et stratégie notamment par les compétences (Romelaer, 1997)Note292.

## CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE

La deuxième partie de notre recherche a consisté à rechercher, à partir d'une revue de la littérature sur l'évolution des organisations, quels sont les éléments qui fondent la **notion de poste** et les logiques qui en découlent. Nous avons poursuivi notre analyse en nous interrogeant sur le rôle que remplit la **fonction** « **Ressources humaines** » dans l'utilisation des **outils de gestion des ressources humaines** et l'importance qui est accordée à ces outils dans les organisations. Nous montrons, enfin, que la construction de ces outils est le reflet du fonctionnement des organisations et traduit la perception que nous avons de l'homme au travail.

Les différents courants de pensée qui se sont penchés sur les organisations montrent que la notion de poste constitue, en général, la référence de l'organisation du travail. Celle-ci se conçoit en divisant le travail en éléments unitaires que représentent les tâches. La **division du travail** trouve son origine dans les travaux de Taylor et l'apparition de l'Organisation Scientifique du Travail au début du XX<sup>ème</sup> siècle. A partir de cette conception, l'homme prend sa place en tant qu'élément du système ainsi défini. Sa productivité est liée à sa spécialisation, c'est-à-dire son adéquation, en termes de compétences requises, au poste de travail. Les écoles qui se sont ensuite succédées ont analysé les organisations en portant leur intérêt sur d'autres paramètres que le poste de travail, considérant que la réussite d'une organisation passe par le contrôle de ces variables.

Nous avons souligné, cependant, la prise en compte de la dimension humaine dans l'approche behavioriste. Celle-ci réagit à la conception mécaniste qu'a Taylor de l'homme au travail et considère que les motivations, les attentes et les satisfactions de l'individu sont à prendre en compte dans la recherche des performances des organisations. En agissant sur ces variables, nous influençons les comportements professionnels.

Nous avons mis, également, en évidence le rôle que tient l'acteur dans l'organisation avec l'analyse stratégique de Crosier. Cet auteur considère que l'organisation est un réseau de pouvoirs où l'homme entretient des relations de pouvoir avec son environnement.

Notre dernière analyse porte sur la stratégie socio-économique qui place l'acteur au centre du fonctionnement de l'organisation. Celui-ci possède une capacité d'action sur son environnement de nature à le modifier, c'est-à-dire influencer le comportement des acteurs qui l'entourent.

A partir de la notion de poste, encore présente, nous avons mis en évidence le rôle que joue la fonction « Ressources humaines » au sein des organisations. Après avoir analysé son évolution historique, nous avons identifié des périodes importantes de son existence. Les différents contextes qu'a traversés la fonction « Ressources humaines » expliquent en partie le lien entre les préoccupations des organisations et les attentes des salariés. La fonction « Ressources humaines » a joué, jusqu'aux années 1980, le rôle d'une variable d'ajustement aux décisions stratégiques, remplissant des missions classiques de recrutement, d'administration du personnel et de paie. Il n'existe pas de lien entre le social et l'économique. A partir de 1980, nous assistons à une profonde mutation de la fonction « Ressources humaines ». Celle-ci passe de l'administration du personnel à la gestion du personnel. Les modifications du titre de la fonction est une preuve de son évolution à travers son histoire. De la direction de l'administration du personnel, nous sommes arrivés aujourd'hui à la direction des ressources humaines. La fonction est de plus en plus associée aux décisions stratégiques des organisations.

Simultanément à son évolution, la fonction « Ressources humaines » a utilisé des outils servant à instrumenter la gestion du personnel basée, en général, sur la gestion des postes de travail. Nous avons mis en évidence les enjeux que représentent plus particulièrement les systèmes de classification à travers l'histoire de leur construction. Pendant de nombreuses années, ces systèmes se sont appuyés sur les postes de travail. Ils sont le résultat de longues négociations syndicales pour les salariés et pour l'entreprise un outil de contrôle de la masse salariale. Au-delà de ce simple constat, nous avons montré qu'ils traduisaient un mode de régulation du marché, la recherche de l'équité sociale, la reconnaissance d'un statut professionnel et constituait la base des politiques de rémunération.

## TROISIEME PARTIE. L'EMERGENCE DE NOUVELLES PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES : LES LOGIQUES DE COMPETENCES

« On obtient des résultats en exploitant les opportunités et non en résolvant des problèmes » P. Drucker

Les chapitres 3 et 4 nous ont éclairés sur la notion persistante de poste de travail et son impact important sur les outils de gestion des ressources humaines et plus particulièrement sur les systèmes de classification et de rémunération. L'histoire même de la conception et de la construction de ces systèmes, étroitement liés, renforce l'utilisation de ce concept dans la réalité quotidienne des organisations. Nous notons cependant trois points qui nous paraissent importants et sont de nature à expliquer l'évolution actuelle des organisations :

- au cours de l'histoire de la classification, des expérimentations ont été menées, montrant les tentatives de prise en compte de la dimension humaine même si la compétence évaluée ne revêtait pas la même signification dans les différentes situations. Tel est le cas de la démarche d'Hewitt Associates avec la méthode d'évaluation « Basic Abilities » ou bien encore l'évaluation par les diplômes, les aptitudes ou les essais professionnels.
- depuis les années 1980 et les différentes crises qui se sont succédées, la transparence et la stabilité qui caractérisent le contexte organisationnel du modèle taylorien sont de moins en moins saisissables et l'évolution des organisations tend à remettre en cause la logique de postes. Donnadiou et Denimal (1994)<sup>Note293</sup>, rapportent que lors d'un colloque en 1991, organisé par le Ministère du Travail sur le thème « projets de modernisation et gestion des compétences », Danielle KAISERGRUBER, chef du département Homme Travail Technologie au Ministère de la Recherche, observait que depuis une quinzaine d'années on passait progressivement du couple poste de travail- niveau de qualification au couple fonction-compétence »
- enfin la fonction Personnel évolue conjointement pour prendre progressivement la place d'une fonction plus stratégique au même titre que d'autres fonctions de l'organisation. L'évolution du titre de la fonction qui est passé de la direction de l'administration du personnel à la direction des ressources humaines est évocatrice de la transformation de la perception de l'homme au travail qu'ont les organisations aujourd'hui.

### CHAPITRE 5. L'apparition des logiques de compétences

Nos travaux menés au sein de la société X traduisent les évolutions que nous venons d'évoquer. Les postes de travail ont évolué et ne sont plus aussi précis. Les deux conditions de transparence et de stabilité, qui caractérisent les organisations tayloriennes, ne sont plus remplies aujourd'hui. Le développement de l'autonomie et de la polyvalence nous amènent à parler de fonction davantage que de poste de travail et de compétence davantage que de qualification. Ce chapitre 5 a pour objectif de présenter l'émergence de la notion de compétence, (dans la section 1), et les différentes approches qui en sont faites (section 2). Nous l'aborderons ensuite sous l'angle de l'approche socio-économique (section 3). Nous proposerons, enfin, de préciser notre propre définition de ce concept (section 4).

Un chapitre 6 sera consacré à l'analyse de l'impact des logiques de compétences sur les outils de gestion des ressources humaines.

#### 5.1 Les conditions d'émergence du concept de compétence

La notion de poste de travail est aujourd'hui insuffisante pour rendre compte de l'activité du salarié en situation de travail. Dans la plupart des secteurs, la stabilité du triptyque tâche / outil / individu semble avoir vécu. Nous savons que les logiques de postes s'appuient sur l'analyse du contenu des emplois. Celle-ci passe par une description fine et précise de toutes les tâches élémentaires requises pour l'exécution du travail. Ces logiques peuvent se justifier en cas de forte division du travail. Cette analyse est aujourd'hui remise en cause

par les emplois qui s'enrichissent et apparaissent comme des regroupements d'une multitude de tâches élémentaires de natures différentes et aux finalités parfois diverses. Nous pouvons aujourd'hui substituer à une analyse du travail, en termes de tâches élémentaires et parcellisées, une analyse en termes d'activité. Celle-ci devient, en quelque sorte, la plus petite unité organisationnelle du travail que nous pouvons considérer comme l'activité unitaire de base, telle que la préconise Jardillier<sup>Note294</sup>. Cette activité regroupe, par des objectifs ou missions communes, un ensemble d'opérations elles-mêmes décomposables en opérations et phases qui, dans une approche traditionnelle, donnent lieu à des emplois différenciés. Cette activité unitaire doit être confiée toute entière à un salarié pour qu'il puisse l'accomplir d'une manière intelligente et efficace.

Toutes les entreprises connaissent, aujourd'hui, des mutations rapides et importantes affectant le contenu du travail. Les compétences exigées de la part des salariés ne suffisent plus. Les transformations technologiques entraînent une obsolescence plus rapide des qualifications des postes et des personnes<sup>Note295</sup>.

Nous avons développé, dans le chapitre quatre, les logiques de rationalisation qui fondent l'évolution des classifications. Aujourd'hui, la remise en question de la notion de poste conduit à un changement de problématique qui se caractérise par le passage du couple poste / qualification au couple fonction / compétences.

Le terme **fonction**, que nous avons défini, au chapitre trois, comme un élargissement du poste de travail à des activités lui donnant du sens par rapport à l'organisation, en termes d'interactions, s'applique à tous les emplois aux contours flous et au contenu plastique. Le terme de compétence s'applique aux personnes, ce qui entraîne deux profondes transformations :

- - le **travail** ne se réduit pas uniquement aux tâches strictement exigées au poste, d'autres activités sont réclamées aux titulaires, comme par exemple des réunions pendant le temps de travail ou des contrôles, de la topomaintenance tel que nous l'avons observé au sein de la société X ;
- - la **personne**, avec ses caractéristiques personnelles et « transportables », enrichit le travail et le contenu réel de son emploi, tout autant que celui-ci lui impose un comportement professionnel.

Dans ces conditions, le terme de fonction est mieux approprié pour définir une activité qui fait davantage référence aux capacités de son titulaire qu'à la description d'une situation réelle et précise du travail. L'objet à évaluer devient plus imprécis car le poste de travail ne peut plus servir de référence. Il faut le contourner pour tenter de mesurer ce qui émerge. Cependant, la frontière entre la situation de travail et la personne n'est pas évidente. Les mutations technologiques ont transformé les environnements de travail et remettent en question les principes tayloriens de séparation entre les activités de conception mettant en œuvre les connaissances et l'exécution des consignes données propre à la division du travail<sup>Note296</sup>. Nous nous orientons désormais vers la prise en compte des compétences comme unité pertinente d'évaluation<sup>Note297</sup>. La notion de **compétence** met en évidence le comportement de l'individu en situation de travail et son intelligence dans l'accomplissement des missions qui lui sont réclamées aujourd'hui.

Comment se fait-il que le concept de compétence, qui n'est pas inconnu, fasse aujourd'hui l'objet d'une attention renouvelée ?

Nous avons déjà signalé, dans le chapitre 4, les tentatives qui ont été menées, avec plus ou moins de succès, prenant en compte les capacités des personnes dans l'élaboration de systèmes de classification. Ces actions traduisent les efforts d'adaptation des entreprises au contexte mouvant de leur environnement.

La vision reposant sur l'analyse des ressources et des compétences est apparue dans un contexte de crise et d'incertitudes économiques. Depuis le début des années 1980, le concept de **compétence individuelle** est au cœur des préoccupations des chercheurs et des praticiens. Ce concept n'est pas neutre car il est au cœur de la contribution de la gestion des ressources humaines à la stratégie de l'entreprise. Les entreprises sont confrontées aux turbulences de leur activité économique mondiale et tentent de se donner les moyens de rester

compétitives. La réussite de la stratégie des entreprises dépend des acteurs qui détiennent, chacun, une partie de la compétence d'entreprise.Note298.

Cannac Y. (1985)Note299., en France, met en avant le terme de compétence en présentant la nécessité pour les entreprises de se battre pour développer les compétences de chacun. Il s'agit pour l'entreprise d'être compétente pour rester ou devenir compétitive. Cela implique qu'elle puisse identifier les compétences stratégiques dont elle a besoin à travers les compétences individuelles.

Savall H.(1979)Note300. considère le potentiel humain comme un facteur énergétique essentiel et une source d'avantages concurrentiels économiquement porteur.

Pour Merle F. (1988)Note301., la qualité de la gestion des compétences et de la formation conditionnent le niveau de performance stratégique de l'entreprise.

Atamer T. et Calori R. (1989)Note302. attachent une importance primordiale aux ressources humaines. Les compétences personnelles et techniques constituent des facteurs clés de succès sur lesquels les entreprises doivent s'appuyer pour rester compétitives.

En 1982, le concept de compétence est développé aux Etats Unis avec la parution d'un ouvrage importantNote303. où il apparaît comme le concept central dans la théorie de classification des organisations. Dans cet ouvrage, l'auteur définit l'organisation comme l'ensemble des compétences possédées par les membres qui la composent.

La logique compétence est définie en 1991 dans l'accord A Cap 2000Note304. comme se substituant à la logique de progression professionnelle par remplacement des postes disponibles au sein d'organigramme préétablis.

D'autres expériences de gestion des compétences ont été conduites. Peretti (2002)Note305. cite l'exemple de Foggini France et Hervé Thermique dans ce domaine.

Dejoux (2001)Note306. note que le succès actuel de la notion de compétence, dans le secteur public, n'est pas le fait du hasard. En 1980, un transfert des outils de gestion du secteur privé vers le secteur public s'est réalisé avec le développement de la notion de service, la décentralisation des décisions, l'écrasement de la pyramide hiérarchique, le développement de la responsabilisation individuelle et collective...Ce secteur vit aujourd'hui le passage d'une logique de résultats à une logique de compétence. La SNCF, EDF-GDF, France Télécom sont dans ce type de démarches.

L'entreprise n'est pas le seul paramètre expliquant la prise en compte des compétences. Les consommateurs sont un catalyseur de la montée en puissance de la notion de compétence car ils manifestent des besoins changeants. Ils s'intéressent davantage aux produits et réclament des services personnalisés. Ils favorisent ainsi la **concurrence internationale**. La **crise de l'emploi** favorise l'émergence du concept de compétence. Les demandes d'emplois sont rédigées en mettant en évidence la formation en termes d'apport de compétences ou l'expérience professionnelle en termes de compétences acquises.

Zarifian (1994)Note307. interprète la logique compétence comme un nouveau modèle productif. L'entreprise est un système à l'intérieur duquel les dimensions économiques, financières, technologiques, culturelles, humaines, inter-agissent fortement. « Nous ne pouvons espérer faire évoluer profondément une dimension sans agir sur les autres » (Beysse des horts)Note308. . Pour s'adapter aux environnements concurrentiels en constante évolution, les entreprises doivent se penser comme des systèmes évolutifs, réactifs et uniques. Zarifian et Veltz (1994)Note309. notent que « *le travail moderne est par essence et non par choix ou par décision, de plus en plus collectif et variable. D'où la tendance de plus en plus répandue à substituer une définition par objectif à atteindre ou par les fonctions à remplir ( ...) à la définition classique des*

tâches »Note310. On y développe des responsabilités à « géométrie variable ».

Les nouvelles organisations du travail impliquent de la part du personnel une certaine polyvalence et la maîtrise, même de façon occasionnelle, de différents postes de travail de qualification égale ou non.

Marbach (2000)Note311, souligne que « *L'évolution se fera par un glissement des exigences des postes strictement imposées aux individus, à des individus interchangeables, aux capacités associées à des emplois personnalisés* ». L'individu doit lui-même contribuer à la construction de son propre « espace professionnel ».

Afin d'assurer leur flexibilité, les entreprises sont amenées à recomposer leur force de travail, en élargissant les compétences de leur personnel. Cette situation engendre de la rigueur dans les entreprises. La gestion des compétences est un facteur de rigueur car en distinguant celles qui sont stratégiques de celles qui ne le sont pas, la gestion des compétences devient un outil de contrôle et de rationalisation.

Nous voyons que les différents composants du contexte économique et social actuel fondent **l'apparition du concept de compétence**.

La compétence individuelle est également au cœur des discours des Directions des ressources humaines. Il est plus facile de gérer des compétences individuelles, en fonction des demandes ponctuelles de l'organisation, plutôt que des postes définis à priori à caractère rigide. Cette gestion introduit la souplesse indispensable dont ont besoin les entreprises face aux exigences de leurs clients.

Dans un souci de réactivité et d'efficacité, les entreprises ont intérêt à connaître et à recenser les compétences dont elles disposent afin de les mettre en adéquation avec leurs besoins futurs dans une démarche prospectiveNote312. Les mutations technologiques du dernier quart du vingtième siècle imposent des régulations plus rapides et l'adoption d'une approche centrée sur les compétences.

Les évolutions technologiques telles que l'automatisation, ont entraîné un mouvement de dématérialisation du travail où l'aléa et l'imprévu sollicitent la mise en œuvre de nouvelles compétences comme la capacité d'initiative, l'anticipation ou la communication. « *Au lieu de chercher à prévoir comment les postes évolueront et ce qu'ils exigeront, ce qui représente une activité hautement aléatoire dans un environnement très incertain, il s'agit d'identifier et de classer les compétences des individus afin de repérer celles qui devront être déployées pour faciliter l'adaptation à ces emplois nouveaux qu'on ne sait justement pas définir* » (Thierry et Sauret, 1993)Note313.

Si les conditions du contexte favorisent l'émergence du concept de compétence, celle-ci doit également trouver les conditions qui facilitent sa mise en œuvre. La compétence individuelle est au cœur du modèle de l'organisation qualifiante. La littérature concernant **l'organisation apprenante**, (Anciaux, 1994)Note314, (Mack, 1995)Note315, et **l'organisation qualifiante**, (Amadiou, Cadin, 1996)Note316, (Ledford, 1992)Note317, (Zarifian, 1988)Note318, s'appuie sur la description des conditions de travail des ouvriers et met en avant les avantages du modèle de la gestion des compétences individuelles. L'organisation qualifiante se fonde sur le principe que toute situation de travail peut être l'opportunité de conduire des actions d'apprentissage. Cela suppose la mise en œuvre de programmes de formation élaborés à partir des pratiques du terrain non connues entièrement à l'avance. Elle favorise le développement de nouvelles connaissances associées à la réalité, à la complexité et à la nouveauté des situations. En quelque sorte, l'organisation qualifiante doit être éducative au sens de sa capacité à développer un apprentissage permanent. Ce type d'organisation vise un double objectif :

- produire un résultat économique direct ;
- développer des compétences individuelles.

Dejoux (2001)Note319, note cependant une limite aux principes de l'organisation qualifiante, sur laquelle nous

reviendrons dans le chapitre 6, concernant l'entreprise comme lieu permanent d'apprentissage. Elle considère que ce type de structure semble mieux convenir aux entreprises de process qu'aux entreprises de séries ou de service où il semble plus difficile à transposer.

Nous pensons que cette limite peut être repoussée comme le montrent nos travaux au sein de la société X. Nous avons pu mettre en place des actions concertées d'apprentissage de nouvelles pratiques pour du personnel de faible niveau de qualification.

Nous proposons, dès à présent, de définir la notion de compétence.

## 5.2 Les différentes acceptions de la notion de compétence

Le concept de compétence recouvre de nombreuses définitions différentes. La compétence ne s'observe pas, uniquement, chez un individu, mais également dans une équipe ou au niveau de l'organisation. Nous ferons référence à un certain nombre d'auteurs qui ont analysé ce concept afin de dégager des traits communs. (Donnadieu, Denimal, 1994)[Note320](#).

### 5.2.1 La compétence individuelle

« La compétence s'analyse comme un ensemble de savoir-faire opérationnels validés, un savoir agir. ». « La compétence n'est pas un état, c'est un processus. L'opérateur compétent est celui qui est capable de mobiliser, de mettre en œuvre, de façon efficace, les différentes fonctions d'un système où interviennent des sources aussi diverses que des opérations de raisonnement, des connaissances, des activités de mémoire, des évaluations, des capacités relationnelles ou des schémas comportementaux. Elle se conjugue au gérondif » ( Le boterf, 1994)[Note321](#).

« Elle définit les capacités d'une personne et a un caractère prédictif. Elle intègre des modalités variées, identifiables et utilisables dans différents contextes de gestion » (Aubert, Gilbert, Pigeyre, 1993)[Note322](#).

Gilbert et Parlier (1992)[Note323](#), définissent la compétence comme « *un ensemble de connaissances, capacités d'actions et de comportements structurés en fonction d'un but dans un type de situation donnée* ». La compétence est finalisée.

« *La compétence est un ensemble relativement stable et structuré de pratiques maîtrisées, de conduites professionnelles et de connaissances que des personnes ont acquises par la formation et l'expérience et qu'elles peuvent actualiser sans apprentissage nouveau dans des conduites professionnelles valorisées par leur entreprise* ». (Gilbert, Thionville, 1990)[Note324](#).

Selon Meignant (1990)[Note325](#), la compétence est le savoir-faire opérationnel validé. Le savoir-faire est la capacité à faire, et pas seulement connaître. L'opérationnel est la mise en œuvre concrète de ce savoir-faire en situation de travail. La compétence est validée lorsqu'elle est reconnue par l'environnement.

Pour Courpasson et Livian (1991)[Note326](#), la compétence dans son acception récente est individuelle, liée à des caractéristiques personnelles du salarié. Ces caractéristiques, selon le triptyque de Davignon (1991)[Note327](#), sont :

- - les savoirs : connaissances générales et spécifiques ;
- - les savoirs-faire : expérience pratique et « tour de main » ;
- - les savoirs-être : aptitudes et qualités personnelles.



Ces différents savoirs sont repérés et évalués en situation de travail. Cette définition rejoint celle de la compétence finalisée de Gilbert (1992)Note328.

Dans son ouvrage, Bommensath (1987)Note329, définit la compétence des individus comme comprenant toujours trois caractéristiques :

- - le savoir est un ensemble de savoirs finaux issus des filières de connaissances, un mix de savoirs techniques et managériaux ;
- - le savoir-faire est issu du fruit de l'expérience et de l'apprentissage ;
- - le savoir-vivre est l'expression de la synergie potentielle des individus lorsqu'ils savent travailler en groupes.

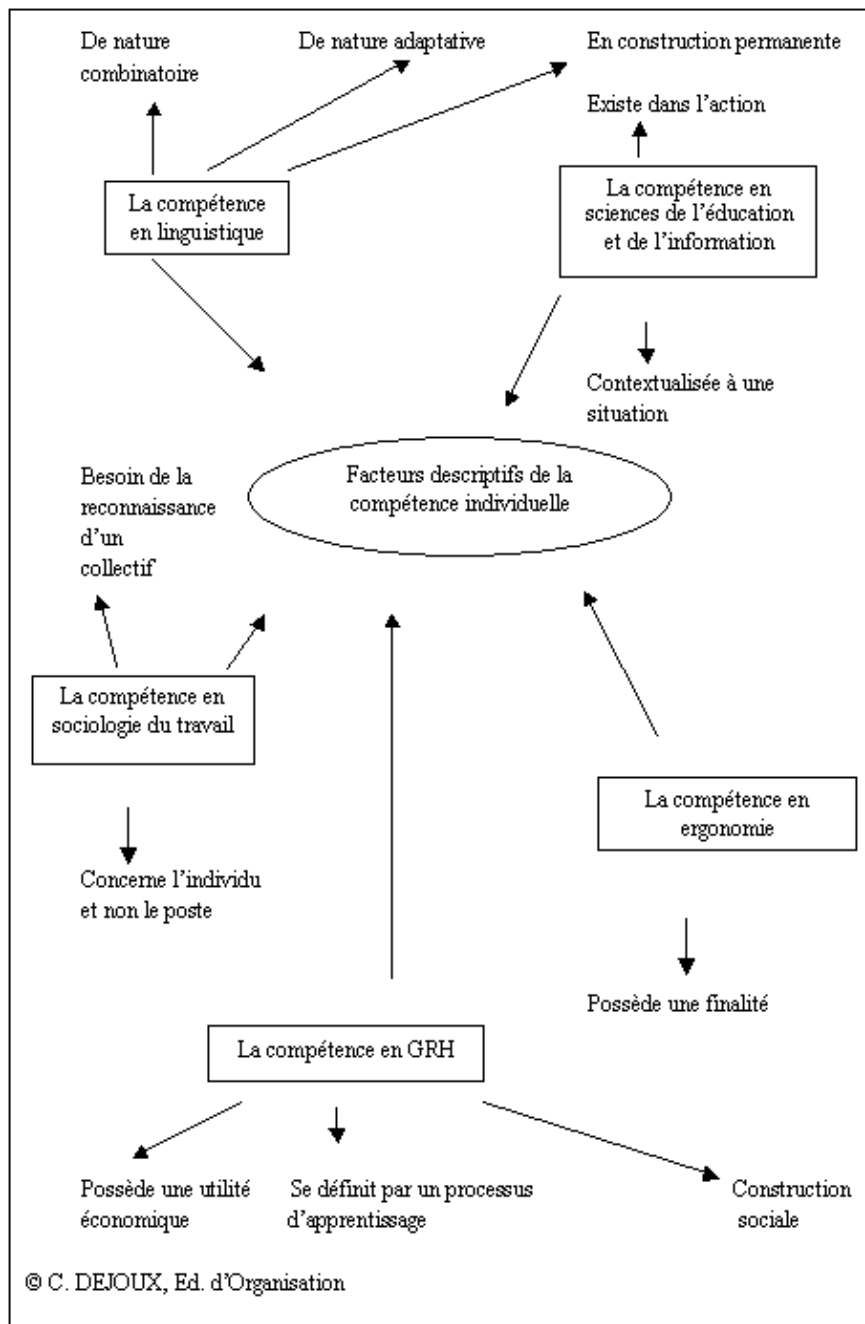
D'autres auteurs ont apporté des éléments de compréhension du concept de compétence. Nous retenons, de toutes ces définitions, les éléments constants qui permettent de définir la compétence individuelle, que résume Dejours (1996)Note330 :

- - elle possède un **caractère opératoire**, finalisé par rapport à une situation de travail, à un projet ou à un objectif stratégique. La compétence n'existe que lorsqu'elle est mise en œuvre « on est compétent pour quelque chose » ;
- - c'est une **mise en situation** (principe d'action) dans la mesure où elle n'a de sens que par rapport à l'action ;
- - elle est de nature **contingente, contextualisée**. Elle ne précède pas l'action, elle lui est étroitement liée. Elle ne s'exprime que par rapport à une situation de travail et évolue en fonction de ces situations ;
- - elle est un **processus de construction permanente** (principe dynamique) qui s'inscrit dans le temps.
- - elle est une **construction de nature combinatoire**. Elle met en jeux de nombreux éléments qui ne s'additionnent pas mais s'imbriquent comme un puzzle ;
- - elle est un **construit social**, en terme d'interactions entre le sujet et son objet. La compétence est le résultat d'une représentation que l'on se fait de la réalité et non celle de la recherche d'une réalité immuable ;
- - elle possède un **caractère transversal** dans la mesure où elle s'adapte parfaitement à des emplois polyfonctionnels. Elle sert de référence aux actions de formation, aux systèmes de rémunération et constitue le support à l'évaluation. Elle est un dénominateur commun pour l'ensemble des métiers d'un secteur professionnel. Elle est commune à une famille d'emplois. Elle n'est pas liée à une technicité particulière mais correspond à un élargissement du métier initial à cause de l'évolution de l'organisation ou du développement d'un produit ;
- - elle s'inscrit dans un **processus d'apprentissage** car les représentations et les styles cognitifs sont différents suivant les individus ;
- - elle est **apprise** par un apprentissage guidé, en formation initiale ou continue, ou par un apprentissage en formation continue ;
- - elle prend naissance à la suite de **sa reconnaissance** par un collectif sur le principe normatif du regard d'autrui. Elle fait référence au jugement des autres, de la hiérarchie. C'est la validation d'une compétence qui rend compétent ;
- - elle possède une **face cachée**. La partie visible correspond aux capacités, aux savoir et aux attitudes. La partie invisible renvoie au rôle social, à l'image de soi, aux motivations, à la passion, aux valeurs... ;
- - elle a une **utilité économique**. Elle est une ressource à maximiser en fonction des choix stratégiques de l'entreprise. Pour l'individu, elle lui permet de se valoriser à l'extérieur du contexte professionnel. Elle lui permet de gérer sa trajectoire professionnelle de manière proactive et volontariste.

Cette multiplicité des éléments permanents, qui définissent la compétence, montre les différents domaines

dans lesquels nous pouvons la trouver. La Figure 5-1, page suivante, résume la richesse de cette notion et les disciplines qu'elle influence.

Figure 5- 1 : l'approche transdisciplinaire de la notion de compétence

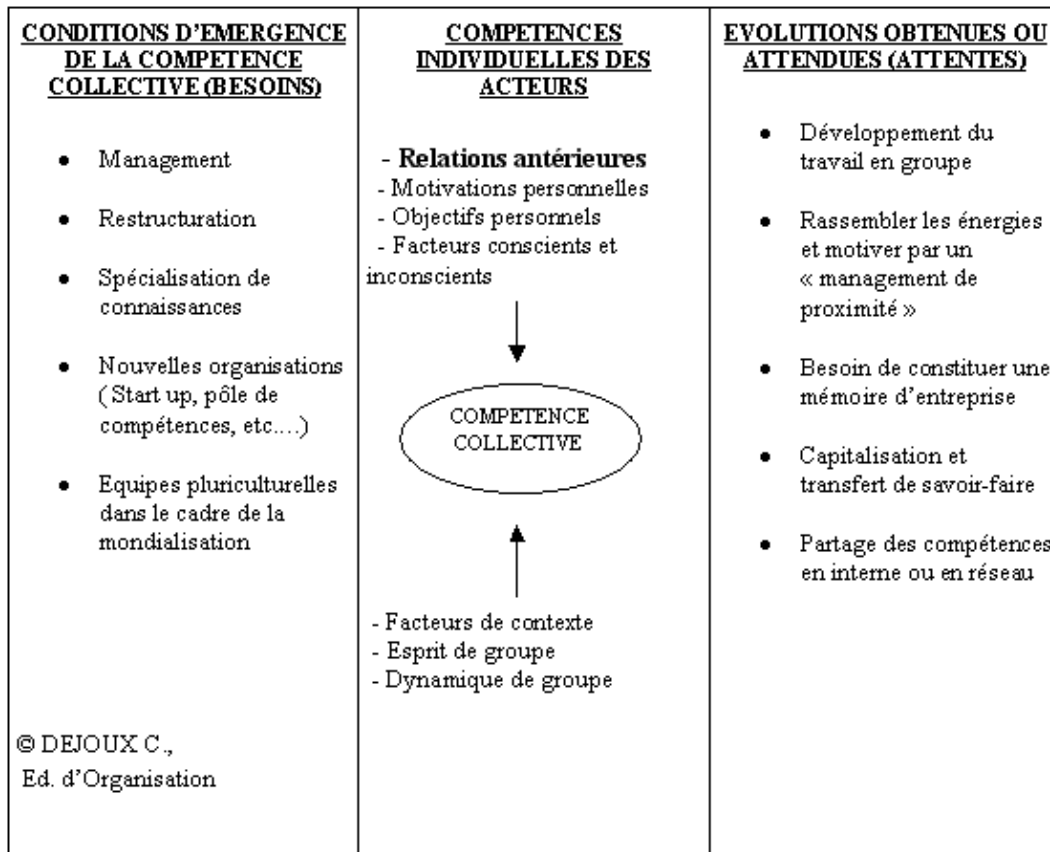


## 5.2.2 La compétence collective

Les propos de Crozier(1963)<sup>Note331</sup>, pour qui « *l'organisation est la réponse au problème de l'action collective qui se pose dès qu'un projet ou une activité ne peut-être mené par l'exercice des capacités d'un seul individu* », illustrent la nécessaire coopération des femmes et des hommes entre eux afin de réaliser, en commun, les objectifs souhaités par l'organisation à laquelle ils appartiennent. Les compétences collectives se sont développées avec les groupes de projet mis en place pour répondre à des décisions stratégiques ponctuelles. Par la suite, les nouveaux modes d'organisation du travail ont permis de développer le travail en groupe. Dans le cadre de plans sociaux ou de restructurations, le travail en groupe apparaît nécessaire pour

motiver les personnes restantes. Les nouvelles politiques de management des ressources humaines favorisent l'accompagnement individuel par un management de proximité. La gestion de groupe de projet, du travail en équipe favorise le développement des compétences collectives. La figure 5-2, ci-dessous, propose une synthèse des paramètres favorisant l'émergence des compétences collectives.

Figure 5- 2 : Les conditions d'émergence du concept de compétence collective



Dans un groupe, les participants mettent en œuvre des compétences individuelles. Pourtant, en fonction des relations de travail qui les unissent, des compétences collectives vont émerger. Elles sont de nature combinatoire et non la somme de compétences individuelles. Elles créent une « dynamique de groupe ».

Marbach (1986)[Note332](#), s'appuyant sur les travaux de Sauret (1985)[Note333](#), distingue quatre dimensions de la « compétence collective » :

- - la **synergie** qui qualifie les interactions fortes entre les membres d'une équipe ;
- - la **solidarité** qui renvoie au réseau coopératif entretenu au sein de l'équipe de travail ;
- - l'**apprentissage** qui définit le pouvoir qualifiant du collectif, fondé sur le type d'organisation mis en œuvre ;
- - l'**image opérative collective** enfin, désigne l'existence d'une représentation commune de l'activité de travail.

Marbach rajoute le code et le langage communs, qui font référence à ses membres : « il n'y a pas de compétences collectives sans connivence »[Note334](#).

A partir d'une étude effectuée sur des équipes médicales, Le Boterf (1994)[Note335](#) décrit la compétence collective par les composantes suivantes :

- - une image opérative commune qui se crée lorsque l'équipe est capable de se doter d'une représentation commune, d'un objectif à atteindre ;
- - un code et un langage commun qui se construisent à partir des expériences communes ;
- - un savoir-coopérer correspond à une mise en commun des compétences individuelles pour co-agir et co-produire ;
- - un savoir-apprendre de l'expérience en équipe qui consiste en des apprentissages collectifs par et dans l'action. Chacun vit des occasions d'apprentissage.

Nous venons de voir qu'un certain nombre de facteurs sont nécessaires pour créer les conditions d'émergence des compétences collectives. Il existe néanmoins différents types d'équipes, ce qui veut dire que les compétences collectives sont différentes.

Ainsi, la littérature propose une définition de la compétence collective qui apparaît aux frontières de la compétence individuelle et organisationnelle. Nous pourrions la définir comme la spécificité d'une organisation de travail qui articule les compétences individuelles et des mécanismes de coordination. Pourtant la compétence collective reste difficilement mesurable et opératoire.

### 5.2.3 La compétence d'entreprise ou organisationnelle

Pour s'adapter aux environnements concurrentiels en constante évolution, les entreprises doivent se penser comme des systèmes évolutifs, réactifs et uniques. En stratégie, il n'y a pas d'outils garantissant le succès mais la qualité du management des différents outils dont disposent les managers est une variable primordiale. Les outils classiques de la stratégie s'avèrent insuffisants, pour réaliser les diagnostics sur les évolutions de la réalité économique et ses aléas, et posent les limites de la prise en compte des ressources internes et externes de l'organisation.. Les dirigeants, soucieux d'intégrer les nouvelles technologies et les ressources immatérielles ne peuvent ignorer l'approche « ressources » par les compétences organisationnelles clés ou compétences d'entreprise.

Aujourd'hui, les entreprises doivent compléter leur approche par une plus grande visibilité de leurs « compétences organisationnelles clés ». Une conception « ressources » peut être proposée (Dejoux)[Note336](#).

En quoi la « théorie des ressources » est-elle en mesure d'apporter des éléments d'analyse stratégique aux dirigeants pour venir compléter les analyses classiques ?

En s'appuyant sur les travaux de Barney (1991)[Note337](#), la **théorie des ressources** se fonde sur l'hypothèse que les organisations sont différentes car elles possèdent des ressources différentes qui sont hétérogènes et stables. Chaque entreprise dispose de ressources qui lui sont propres, ce qui la rend différente des autres. Cette hétérogénéité est par ailleurs stable dans le temps. Cette vision de l'entreprise complète l'analyse classique économique qui ne retient de la performance de l'entreprise que les éléments de l'environnement de la firme et de ses ressources pour expliquer les différences de performances. L'originalité des firmes tient dans le fait que l'organisation des ressources peut se modifier, se dissocier, voire disparaître et constitue une constante dans la constitution de son portefeuille de ressources. L'unité d'analyse de la théorie des ressources est la compétence stratégique organisationnelle et non le marché. Cela nous fait dire que l'entreprise doit être considérée comme un portefeuille de compétences organisationnelles fondamentales et non comme un ensemble de segments stratégiques ou de produits. Elle se posera la question de « compte tenu de mon portefeuille, quels créneaux sommes-nous le mieux en mesure d'occuper ? »[Note338](#).

L'entreprise est amenée à réfléchir sur les compétences stratégiques qu'elle possède afin de développer des avantages compétitifs et concurrentiels durables. Hamel et Prahalad (1995)[Note339](#), proposent les différentes étapes d'identification des compétences organisationnelles :

- - étape 1 : l'identification des ressources de l'organisation dont l'identification des compétences organisationnelles ;
- - étape 2 : le recensement des ressources stratégiques dont les compétences organisationnelles stratégiques ;
- - étape 3 : le déploiement des compétences organisationnelles stratégiques sur plusieurs segments ou divisions de l'entreprise.
- - étape 4 : L'acquisition de compétences organisationnelles stratégiques qui est liée à l'architecture stratégique de l'entreprise et dépend du type de marché sur lequel elle se situe ;
- - étape 5 : Le développement de nouvelles compétences organisationnelles stratégiques.
- Dejours (2001)Note340, précise que, pour développer ces compétences organisationnelles, il faut entre cinq et dix ans, avec une volonté de la Direction Générale d'aller jusqu'au bout. La stabilité dans le temps, des équipes qui ont en charge le développement de ces compétences organisationnelles stratégiques, est indispensable.
- - étape 6 : La défense et la préservation des compétences organisationnelles stratégiques : Il ne faut pas les perdre et les occasions sont multiples comme une rémunération insuffisante, une décentralisation, pas de consensus au niveau de la direction, etc...

L'approche par les ressources semble bien se développer depuis une quinzaine d'années au regard des pratiques stratégiques que l'on constate dans ce domaine. Celle-ci se trouve actuellement complétée par une approche développée par Sanchez et Heene (1997)Note341, appelée « Théorie de la compétence », où les auteurs considèrent l'entreprise comme un système ouvert qui doit gérer des actifs tangibles tout en affrontant de façon proactive l'extérieur en privilégiant des stratégies de réseaux avec les clients, fournisseurs, concurrents, théoriciens et praticiens. Cette approche suggère d'intégrer tous les niveaux de compétences présents dans l'entreprise : individuelles, collectives et organisationnelles.

### 5.3 L'approche socio-économique de la notion de compétence Note342.

La place primordiale du potentiel humain dans l'analyse, la décision et la mise en œuvre stratégiques est une des premières caractéristiques de la **stratégie socio-économique**, ce potentiel humain étant le premier levier d'action. Le concept de stratégie socio-économique s'appuie sur l'hypothèse que : « Le potentiel humain est un facteur énergétique essentiel et une source d'avantages concurrentiels économiquement porteur ».

Le potentiel humain désigne ici les ressources qu'il est possible de mobiliser telles que l'acquisition des compétences, la mise en œuvre de ces compétences, la réalisation de tâches plus complexes mais permettant plus d'initiatives et de prise de responsabilités, la participation directe à des actions de communication, d'information, l'organisation personnelle de son temps de travail... (Savall, Zardet, 1995)

Il nous faut, par ailleurs, rapprocher cette hypothèse de la notion d'unité active, que nous avons abordée précédemment, qui est présente dans la stratégie socio-économique, afin de comprendre l'importance accordée au potentiel humain.

La stratégie socio-économique s'appuie sur le concept développé par Perroux(1972)Note343, qui considère que l'homme au travail, les groupes de travail, les unités de production, les entreprises et les organisations, les groupes d'entreprises, en un mot les groupes sociaux développant une activité économique doivent être conceptualisés comme des agents relativement autonomes appelés « unités actives ». Ces groupes sociaux ont le caractère d'une organisation dotée d'une individualité, d'un système de décisions formelles et informelles, d'un capital physique et de ressources psychiques et culturelles. Ces agents ont un attribut essentiel : l'activité, c'est à dire la capacité d'agir sur leur environnement, de le structurer, de la déstructurer en créant des valeurs économiques nouvelles.

Au cœur de la stratégie socio-économique se trouve une conception de l'individu, unité active, à partir d'une transposition du concept de l'entreprise, unité active, créé par Perroux. Il s'agit de mettre en évidence toute la

capacité d'action de l'individu, sur son environnement et son énergie.

Le potentiel humain n'est pas la somme des diplômes possédés par les salariés ni même la somme des qualifications. Il est le résultat d'une synergie qui peut être positive ou négative. Si le potentiel humain est en synergie positive, il apporte la démonstration que les compétences collectives, mises en œuvre par le biais des compétences individuelles, sont supérieures à la somme des qualifications. Si ce potentiel est en synergie négative, il y a un appauvrissement de la mise en œuvre des compétences qu'elles soient individuelles ou collectives et une sous utilisation des qualifications des individus en termes d'adéquation à l'emploi. Dans sa recherche d'amélioration de ses performances, l'entreprise associe activement le personnel à cette recherche et sollicite aussi l'évolution des acteurs et des ressources humaines. Dans cette démarche, les **compétences** et le potentiel humain constituent le **premier levier stratégique d'amélioration** durable de la performance économique de l'entreprise.

Nous avons déjà défini la **grille de compétences** (cf chap. 2, pp. 84-87) et son rôle d'outil de management d'équipe dans la première partie de notre recherche. Dans cette grille, la compétence est constituée d'un ensemble de **connaissances théoriques** acquises par la formation initiale, l'apprentissage ou de façon didactique, et de **pratiques** observables d'opérations, détenues par un acteur, mises en œuvre dans l'exercice de son activité professionnelle dans une ou plusieurs spécialités.[Note344](#). La grille de compétences permet de visualiser les compétences effectives des différentes personnes qui contribuent à l'activité d'un atelier ou d'un service et à l'organisation. Les compétences recensées le sont, tant sur les opérations liées aux activités de l'unité ou de l'équipe, que sur des savoirs-faire particuliers des personnes qui y travaillent. La grille de compétences apporte un puissant concours à la mise en œuvre stratégique par sa fonction de diagnostic stratégique. Elle peut être utilisée sous la forme d'une macro-grille de compétences élaborée à partir des métiers de l'entreprise. La conception socio-économique de la compétence nous amène à formuler plusieurs remarques qui nous conduiront à proposer notre propre positionnement sur ce concept.

La théorie socio-économique retient le **caractère primordial des ressources humaines**, et plus particulièrement des compétences, dans la recherche des performances durables de l'organisation. Elle concilie ou réconcilie la dimension sociale et la dimension économique à travers une synergie et une dynamique dans la réalisation des objectifs souhaités par l'entreprise. La dimension humaine est considérée comme une ressource sur laquelle il faut investir et sur laquelle on peut compter. Considérée comme autonome au sens d'unité active, sa capacité d'intervention sur l'environnement interne de l'entreprise en fait un acteur capable de faire évoluer l'organisation en interaction avec les autres unités actives de son secteur, et plus particulièrement, de faire évoluer son poste de travail en relation avec les évolutions constantes que subit l'entreprise tant sur le plan technologique qu'organisationnel et managérial.

Cette capacité d'influencer l'organisation, qu'a l'acteur, sous-entend la prise en compte des motivations et des attentes de chacun mais également sa faculté d'appréhender les situations de travail auxquelles il est confronté d'une manière réfléchie et cohérente afin de réaliser les objectifs qui lui sont assignés.

Dans ces conditions, l'analyse des comportements individuels et collectifs des personnes au travail nous paraît de première importance. Cette analyse demande à ce que nous attachions un regard particulier sur la mise en œuvre des compétences individuelles en situations de travail d'où notre approche de la notion de compétence dans le contexte de nos travaux.

## 5.4 Notre définition de la compétence individuelle

Nous considérons que la compétence n'existe que par les résultats obtenus par un individu dans une situation de travail. Ceux-ci doivent être conformes aux objectifs qui lui sont réclamés à un moment donné de la vie de l'entreprise. Les orientations stratégiques de l'entreprise sont elles-mêmes conditionnées par les contraintes extérieures qu'elle subit et qu'elle doit intégrer pour conserver sa place sur le marché concurrentiel international. La mise en œuvre des compétences devient un enjeu stratégique pour le devenir de l'entreprise.

Cette affirmation s'applique tant pour la mise en œuvre des compétences individuelles que pour les compétences collectives. La compétence est donc **contingente** et mise en œuvre dans un **contexte** spécifique.

Nous avons constaté au sein de la société X que les compétences articulent quatre dimensions d'égale importance. Nous avons démontré, dans les chapitres I et II, que ces quatre dimensions étaient mises en œuvre dans le développement de la polyvalence des salariés, les prises d'initiatives qui leur sont réclamés dans le repérage de dysfonctionnements et la recherche de solutions, les données intellectuelles mises en œuvre dans les activités de contrôle (auto-contrôle), de suivi des process de fabrication (SPC) ou encore de l'identification des pannes et de leur niveau de gravité. Les résultats obtenus sont issus de l'articulation de ces quatre dimensions relevant à la fois de l'individu et de l'organisation.

La grille de compétences nous a permis d'avoir une approche du **potentiel évalué**. Celui-ci met en évidence la relation de cause - la mise en œuvre des compétences - à effet - les résultats obtenus par l'action évaluée en termes de performance, dans la fonction. Cette analyse nous a permis de repérer les différents niveaux de compétences acquises par les salariés.

La compétence s'appuie sur des **connaissances professionnelles**, elle est synonyme de savoir. L'éducation nationale joue un rôle important dans cet aspect. Mais elle n'est pas le seul élément, l'expérience professionnelle, l'apprentissage et la formation continue contribuent aussi à enrichir cette connaissance professionnelle. Nous nous sommes appuyés sur ce type de connaissances pour déterminer les actions de formation à mettre en place et développer l'autonomie et la polyvalence des salariés.

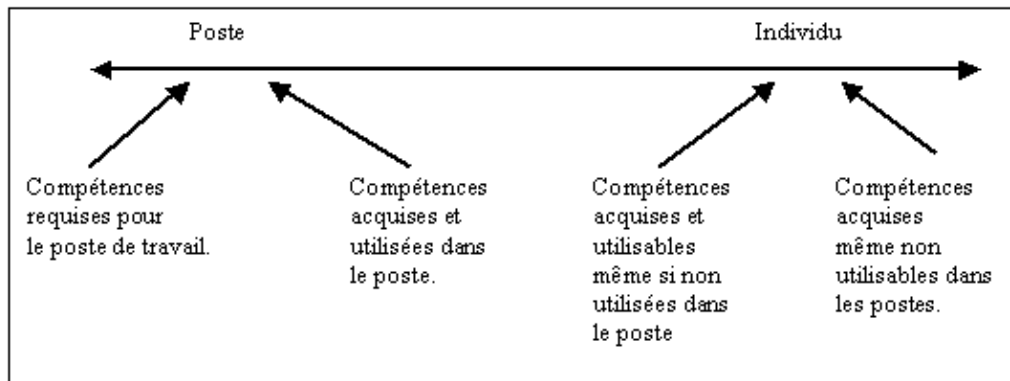
La compétence est faite de **savoir-faire opérationnels** qui englobent un ensemble de connaissances, de capacités d'actions, de comportements structurés et mobilisés en fonction de buts déterminés. Cette dimension de la compétence a été mise en œuvre dans la réalisation des objectifs de réductions des dysfonctionnements.

La compétence est aussi une affaire de **démarches intellectuelles** dans la mesure où elle exprime cette capacité à résoudre efficacement des problèmes dans un contexte organisationnel donné. La méthode de résolution de problèmes et le repérage des dysfonctionnements, au sein de la société X, se sont appuyés sur cette composante.

Zarifian (1996)[Note345](#). parle d'une intelligence individuelle et collective des situations productives saisies dans l'ensemble de leur complexité pour définir la compétence. L'acteur est fait de savoirs cognitifs dans le champ des connaissances professionnelles et des savoir-faire opérationnels, et de savoirs non cognitifs auxquels appartiennent les affects, le caractère, les fonctions psychologiques qui lui permettent d'appréhender les situations de travail, de les comprendre pour agir. Cela fait de la compétence une variable possédant une face **visible** avec les capacités, les attitudes, le savoir et une face **cachée** avec les traits de personnalité, la motivation, l'image de soi et le rôle social que l'on tient.

La société X a considéré la compétence individuelle comme le levier d'action sur lequel elle pouvait fonder les décisions stratégiques arrêtées. L'objet d'analyse de la société s'est progressivement déplacé du poste de travail à l'individu que nous le montre la figure 5-3 ci-après :

Figure 5- 3 : La logique de poste et la logique de compétence



La compétence ne se réduit pas à la seule dimension structurelle mais elle correspond également à une **action** que nous définissons comme la mise en situation, opératoire et finalisée par rapport à une situation de travail ou un projet d'entreprise. Tel est le cas, dans la société X, où les acquis de la formation ont été transférés sur le terrain pour résoudre effectivement un certain nombre de dysfonctionnements préalablement identifiés. Cela nous permet de dire que **la compétence s'inscrit aussi dans un processus de construction permanente qui lui donne une durabilité**. En effet, en utilisant des compétences acquises antérieurement, les salariés s'adaptent à de nouvelles situations. Par ailleurs, certaines compétences facilitent l'acquisition de nouvelles. Le processus de formation, mené au sein de la société X, a permis aux participants d'acquérir des savoirs cognitifs qu'ils ont utilisés pour développer de nouvelles compétences professionnelles.

Enfin, être compétent pour effectuer un travail donné nécessite que la compétence soit apprise par le biais d'un **processus d'apprentissage**, qu'il soit individuel ou collectif. Les compétences s'acquièrent et se transmettent par les apprentissages et la formation. « *Elles doivent être transférables d'une situation de travail à une autre...Elles doivent faciliter les développements individuels* »[Note346](#).

La dernière dimension que nous retenons de la compétence est son **intérêt économique**. Nous admettons son utilité aussi bien pour l'employeur que pour le salarié. En effet, elle permet à l'employeur de disposer d'une plus grande souplesse d'action dans l'organisation du travail, ce que nous avons constaté dans le développement de la polyvalence des salariés. L'entreprise peut optimiser ainsi les compétences disponibles en fonction de ses choix stratégiques. Elle permet, également, d'améliorer les performances économiques de l'entreprise comme nous le montrent les actions de réduction des dysfonctionnements engagées après la formation « *Élévation des compétences* » et la mise en œuvre de compétences nouvelles pour les salariés à travers de nouveaux modes opératoires.

Pour les salariés, cela représente une valorisation de leurs compétences acquises hors du contexte professionnel, et leur permet d'enrichir leur capital personnel de compétences. Nous avons pu entendre un certain nombre d'intervenants extérieurs dire, de la société X, qu'elle accomplissait un travail citoyen dans la mesure où les salariés retrouvaient une autonomie dans leur vie personnelle. Ils ont retrouvé une autonomie dans la lecture de documents, dans les échanges monétaires, dans la gestion courante de leurs affaires, etc.

Les salariés développent, également, une plus grande employabilité et ont le souci de gérer leur trajectoire professionnelle de façon proactive et volontariste.

La définition que nous donnons de la compétence, dans le contexte spécifique de la société X, correspond à un ensemble de connaissances, de savoir-faire et de comportements structurés en fonction des buts poursuivis par la société, dans un type de situation donnée. Cette notion regroupe le savoir, le savoir-faire et le savoir être. Nous parlons de compétences utilisées et validées.



## Conclusion du chapitre 5

Au terme de ce chapitre, nous pouvons dire que l'émergence de la notion de compétence s'appuie sur les visions, différentes mais complémentaires, qu'ont les entreprises et les salariés de l'homme au travail.

Nous reprenons les propos de ce dirigeant californien, cité par Besseyre des Horts (1990)[Note347](#) : « *La ressource humaine est la seule ressource qui différencie l'entreprise performante de l'entreprise non performante. Tout le reste peut s'acheter, s'apprendre ou se copier.* » Cet auteur considère les hommes et les femmes de l'entreprise comme des ressources qu'il faut mobiliser, développer, sur lesquels il faut investir. Ces ressources sont les premières ressources stratégiques de l'entreprise. La stratégie socio-économique énonce que « le potentiel humain est un facteur énergétique essentiel et une source d'avantages concurrentiels économiquement porteur »[Note348](#). Ce sont autant de perceptions qui nous prouvent de toute évidence que praticiens et chercheurs ont pris conscience des avantages incontestables que procure la gestion des compétences dans le développement des organisations. Bien qu'elles ne soient pas immédiatement chiffrables, les retombées sont nombreuses. Le gain le plus important est le niveau de flexibilité obtenu par les entreprises qui s'engagent sur la voie de la logique compétence. Cela répond à la réactivité dont ont besoin les entreprises pour faire face aux bouleversements de leurs marchés, à la durée de vie de leurs produits et aux évolutions technologiques. Elles disposent ainsi d'un potentiel de compétences qui les mettent en mesure de recomposer très vite leur organisation et leurs moyens.

La gestion des compétences a un effet positif sur la communication interne. Elle permet aux acteurs de l'entreprise d'avoir une meilleure connaissance des processus de fabrication, des réseaux de communication par son aspect transversal. L'appropriation des objectifs de l'entreprise s'en trouve facilitée. La démarche socio-économique s'appuie sur ce principe en engageant tous les acteurs de l'entreprise dans un processus de changement. C'est aussi l'occasion pour l'entreprise de rendre sa gestion globale plus cohérente en mettant en concordance sa stratégie commerciale et industrielle.

Du côté des salariés, la gestion par les compétences est rendue nécessaire par les changements de mentalité de la population salariale. Les femmes et les hommes, travaillant en entreprise, veulent avoir une action sur le développement de leur carrière. Ils acceptent de moins en moins d'être considérés comme des 'pions' que l'on déplace sur un échiquier. Ils veulent être informés sur la marche de leur entreprise et donner du sens à leur travail. Ils veulent être concertés sur les projets de l'entreprise afin de pouvoir donner leur avis. Ces nouvelles attitudes interpellent les dirigeants et les directeurs des ressources humaines en mobilisant leur réflexion en matière de gestion des compétences.

La notion de compétence n'est pas un concept aux contours précis et, comme nous l'avons vu, plusieurs définitions peuvent en être données. Nous pouvons noter néanmoins, à travers cette pluralité d'acceptions, que pour les différents auteurs cités, la compétence est une variable d'action qui s'inscrit dans un processus dynamique. C'est une énergie finalisée, servant à atteindre des objectifs, canalisée dans un cadre d'actions structurées. L'une des explications à cette diversité des définitions est peut-être à chercher dans l'aspect contingent et contextuel de sa mise en œuvre qui la rend différente et spécifique d'une entreprise à l'autre.

## CHAPITRE 6. Les impacts des logiques de compétences sur les systèmes de classification et de rémunération des Ressources Humaines

La nouvelle vision de l'organisation et du potentiel humain qui la compose, pose le problème de la gestion des ressources humaines et de l'utilisation qui est faite des outils de cette gestion et plus particulièrement des systèmes de classification et de rémunération. L'objet de l'évaluation s'est déplacé du poste de travail vers les compétences. Peut-on concevoir de nouveaux systèmes répondant aux mêmes critères que ceux qui ont

présidé à l'élaboration des anciens ?

Ces nouveaux outils doivent être reconnus par le corps social, ce qui demande de s'interroger sur de nouvelles attitudes managériales qui facilite le développement des compétences et leur gestion.

Ce sont autant de questions auxquelles nous tentons de répondre dans le présent chapitre.

Une première section sera consacrée à la remise en cause des systèmes de classifications utilisés. Nous aborderons, dans la deuxième section, des expérimentations d'élaboration et de construction de grilles de classification des compétences. Puis nous verrons ce qui fonde cette nouvelle instrumentation dans la section trois. Le crédit accordé à un nouveau système de classification n'est assuré que s'il existe un lien avec un système de rémunération. Nous analyserons ce lien en section quatre. La gestion des ressources humaines centrée sur les compétences interpelle les cadres et la Direction des Ressources Humaines dans leurs pratiques managériales que nous aborderons en section cinq. De nouvelles formes d'organisation du travail apparaissent, afin de faciliter la mise en œuvre des compétences que nous approcherons en section six, ainsi que le concept d'entreprise apprenante que nous verrons en section sept. Ces organisations doivent saisir toutes les opportunités d'apprentissage pour développer les compétences. Nous terminerons ce chapitre par une analyse de la conception différente que les entreprises doivent avoir de leurs performances, dans la section huit.

## 6.1 Les systèmes de classification traditionnels remis en cause

Au fil des années, les grilles de classification sont apparues insuffisantes avec l'apparition de nouveaux emplois, la modification de la hiérarchie des emplois. Les disparités croissantes ont rendu difficiles les enquêtes de salaires et les comparaisons internes à la profession. Les salariés qualifiés ont des difficultés à évoluer professionnellement. La remise en ordre des classifications en 1970 et l'accord de classification du 21 juillet 1975 ont montré la nécessité de rénover les accords PARODI<sup>Note349</sup>. Pourtant cette remise en ordre se pose à nouveau avec les grilles de classification à critères classants. Le rejet dont fait l'objet le taylorisme rend douteuse la notion même de poste de travail et toute méthode de classification qui repose sur elle. Pourtant, de nombreuses pratiques de gestion des ressources humaines s'appuient, toujours, sur des systèmes de classification basés sur les analyses et l'évaluation des postes de travail. Néanmoins, les évolutions des entreprises nous obligent à remettre en question l'objet de l'évaluation qui prévaut jusqu'à présent. L'approche méthodologique de l'évaluation et de la classification deviennent, aujourd'hui, insuffisantes.

Peut-on conserver la référence à l'emploi ? Doit-on segmenter les emplois en activités multiples pour donner de la souplesse aux grilles de classification après avoir rendu l'organisation flexible ? Jusqu'où peut-on aller dans la prise en compte de l'individu dans un système de classification qui se veut aussi une protection collective ? Peut-on tenir compte de la situation de travail particulière ? Devons nous prendre en compte les compétences réellement possédées et non des compétences requises pour tenir un emploi précis ? Que faisons-nous des compétences potentielles ? Et pourquoi ne pas prendre en compte les compétences personnelles qui n'ont rien à voir avec la fonction occupée ? Doit-on reconnaître ce que le salarié sait faire ou simplement ce que sa fonction implique qu'il sache <sup>Note350</sup> ?

C'est l'emploi qui est qualifié dans les systèmes de classification traditionnels, la qualification de la personne étant ignorée ou plutôt « *elle n'intervient que selon un principe d'ajustement [...] la personne doit seulement s'ajuster à l'occupation de cet emploi* »<sup>Note351</sup>.

Les nouveaux modèles productifs remettent en cause les caractéristiques du modèle taylorien:

- - l'existence de plusieurs « one best way » est aujourd'hui intégrée ;
- - le caractère procédural est source de rigidités inadaptées ;
- - le caractère individuel se heurte aux interdépendances et sous estime les synergies éventuelles ;

- - la stabilité n'est plus garantie dans un environnement technologique et économique mouvant Note352.

Dès lors que ces caractéristiques sont remises en cause, les grilles de classification perdent de leur efficacité et ne répondent plus aux besoins nouveaux des entreprises et des salariés. C'est bien d'un besoin dont il est question pour les entreprises comme pour les hommes lorsque nous parlons de compétence. Les questions se posent, alors, de l'identification de ces compétences, lesquelles retenir, comment les évaluer. Pouvons nous envisager une classification de ces compétences ?

Le concept de compétence ne relève pas uniquement du désir d'innover en formulant des nouvelles idées. Selon Donnadiou et Denimal (1994) Note353, nous tentons souvent de réintroduire sous un autre nom et sous une autre approche les vieux concepts aux contours connus et rassurants. Et cela d'autant plus que les nouvelles démarches sont loin d'être claires et d'avoir fait leurs preuves. Les pratiques de gestion des ressources humaines doivent se renouveler dans un contexte incertain et une approche différentes de cette gestion que note Thévenet (1999) Note354. Cet auteur observe que nous passons de la gestion du personnel à la gestion des personnes. Pour cela, il trouve le concept de ressources humaines insuffisant pour quatre raisons:

- - c'est la personne qui devient source de performance et non ses seules compétences. L'entrée des émotions dans la réflexion des Directeurs des ressources humaines, traduit la prise en compte des personnes Note355 ;
- - les reconfigurations actuelles de la fonction valorisent trois processus : l'adéquation qualitative et quantitative permanente de l'emploi impliquant une attention soutenue portée aux personnes, le management des savoirs et la personnalisation des processus d'apprentissage, la motivation et l'engagement personnel des salariés ;
- - le développement de l'individualisation remet en question les relations managériales et les attitudes personnelles vis à vis des autres ;
- - les tensions sur le marché du travail imposent une prise en compte plus forte des personnes Note356.

Dejoux (2001) Note357 note que la gestion des compétences est devenue incontournable en gestion des ressources humaines dans les années 1990 avec un renouvellement des outils. Pour cet auteur, le processus de gestion des compétences se construit à partir de la succession de trois étapes : l'évaluation, l'instrumentation et l'informatisation. L'efficacité du processus dépend de son intégration et de son acceptation au sein de l'organisation ainsi que sa référence à la culture de l'entreprise. La première phase consiste à recenser les compétences dans l'entreprise. Nous pouvons imaginer deux approches différentes :

- - une approche par une **évaluation exhaustive** des compétences. C'est un inventaire des compétences individuelles et des fonctions comme, par exemple le répertoire français des emplois, la méthode ETED, le courant « Développement et Emploi », le modèle de Michel et Ledru. Des entreprises ont développé cette approche comme la Lyonnaise des eaux, ODA, la SNCF, ou encore Gaz de France.
- - une approche par l'**évaluation sélective** qui consiste à évaluer les compétences **stratégiques** de chaque employé et de chaque fonction. Le cabinet HAY a développé ce type d'approche et des entreprises comme EDF, France Télécom, IBM, la SEITA, THOMSON et TFI l'appliquent.

A la suite de la phase d'évaluation, la gestion des compétences va exploiter les outils de gestion des ressources humaines existant en les transformant, et en développant sa propre instrumentation. Les outils renouvelés de la gestion des ressources humaines, par la gestion des compétences, sont, selon Dejoux (2001) Note358, l'entretien annuel, les rémunérations et la formation. Nous pensons que les grilles de classification font partie de ces outils pour deux raisons :

- - les salariés s'appuient sur la grille de classification pour revendiquer un statut social qui leur est reconnu ;

- - les grilles de classification servent de support aux grilles de rémunérations et fondent le sentiment de justice et d'équité.

La finalité de la gestion des compétences est de proposer aux opérationnels des outils de gestion des ressources humaines directement applicables. Elle permet d'optimiser les compétences individuelles et d'assurer la gestion des compétences de tout le personnel de l'organisation. Cette gestion rend l'organisation réactive et souple face aux demandes ponctuelles provenant aussi bien de l'organisation elle-même que de l'environnement externe.

Comment mesurer la compétence ? Est-on capable d'apporter des réponses pratiques ?

Deux approches sont théoriquement possibles :

- - cette mesure peut-être réalisée dans l'absolu, indépendamment de toute situation de travail et en considérant directement la personne. Cette approche est la plus ancienne. C'est la mesure « in vitro » ;
- - la plus récente estime que la compétence est finalisée et ne peut s'apprécier qu'en référence à un cadre de travail. C'est la mesure « in vivo » pratiquée par Hewitt et sa démarche basic abilities [Note359](#) .

La mesure « in vitro » correspond à la théorie des aptitudes dans les années 1950 et la méthode des tests à laquelle on peut rattacher le concours ou l'examen et, à un moindre degré, l'essai professionnel. Nous rejoignons la notion de corps et de grade de la fonction publique. On retrouve cette notion dans les diplômes professionnels de certaines branches professionnelles. C'est le cas de l'accord de 1975 dans la métallurgie avec les seuils d'accueils [Note360](#) . L'un des critères retenus, dans la grille de classification, est la formation de base équivalent à un niveau de l'éducation nationale. Celui-ci permet, à un candidat, de prétendre à un coefficient minimum d'embauche comme par exemple :

- - le CAP correspond au coefficient 170 ;
- - le BP correspond au coefficient 215 ;
- - le BT correspond au coefficient 215, puis 225 au bout de 6 mois ;
- - le BTS ou le DUT correspondent au coefficient 255, puis 270 au bout de 6 mois et 285 au bout de 18 mois ;
- - les ouvriers passent un essai professionnel.

La mesure « in vivo » apprécie la compétence par l'observation des comportements en situation de travail. L'analyse porte sur la durée pour recueillir des faits significatifs ainsi que sur les performances par rapport aux objectifs fixés. Cette analyse est facilitée en s'appuyant sur des compétences génériques [Note361](#) . reliées à des comportements observables. Des questions subsistent sur la possibilité de fournir des référentiels suffisamment rigoureux pour guider l'action et suffisamment clairs pour être intégrés dans le dialogue social et admis par le corps social. La réponse à ces questions est une condition à l'extension de la « gestion des compétences ». Ces repères exigent que la démarche d'évaluation, pour être efficace, intègre les critères suivants :

- - elle doit être simple et légère permettant sa mise en œuvre rapide par l'entreprise elle-même ;
- - elle doit être adaptable et ajustée « sur mesure » à l'entreprise ;
- - elle doit être participative en recherchant le consensus entre tous les acteurs de l'entreprise : les intéressés, les représentants du personnel, les syndicats, la Direction des ressources humaines ;
- - sa compatibilité avec les conventions collectives de branches ou d'accords d'entreprises doit être recherchée dans le respect des obligations juridiques en matière de classification.

L'entreprise qui décide d'adopter ce type de démarche doit veiller également à l'aspect financier du choix de la méthode en tenant compte du coût d'intervention d'un consultant extérieur, des coûts internes et des

moyens consacrés à l'opération [Note362](#) .

Nos travaux réalisés, au sein de la société X, s'inscrivent dans cette démarche. L'élaboration d'une classification des compétences a demandé un recensement, dans un premier temps, de toutes les compétences disponibles dans le secteur concerné. Nous avons consulté les acteurs pour valider nos résultats. Notre démarche s'est appuyée sur la connaissance que nous avons de la société X et des obligations législatives en matière de classification.

## 6.2 L'émergence de systèmes de classification des compétences

Les écarts entre les différentes méthodes évoquées, ne font pas apparaître des différences fondamentales. Nous pensons que les difficultés que nous observons dans la gestion des compétences relèvent plus de l'appréhension de la compétence et de la façon de l'évaluer. Nous avons rencontré ce type de difficulté lorsque nous avons évalué le poids des compétences recensées.

Comment peut-on réaliser un « meilleur » système de classification qui permette de rendre compte des situations de travail actuelles, fruits de nouvelles organisations du travail et de politiques de l'emploi plus élaborées [Note363](#) . ?

L'approche traditionnelle rend compte de situations réelles et peut répondre à ce type de question, mais il est difficile de demander à une entreprise qui s'appuie, depuis plusieurs années sur le modèle taylorien, surtout quand elle évolue, de restituer fidèlement et objectivement, des emplois qui sont à contours variables, dans des situations de travail de plus en plus élargies.

Néanmoins, des expériences ont été menées et sont, en quelque sorte, des éléments de réponses dans le cadre d'une approche par les compétences : La démarche d'IECI Développement, celle de la classification Bien Tempérée, la méthode Basic Abilities, l'accord A CAP 2000, Ascométal-Allevard et notre propre approche au sein de la société X sont des exemples de démarches de gestion des compétences que nous proposons de présenter succinctement :

**IECI Développement** a mené une action de recherche et d'application, en 1982, au centre Peugeot-Mulhouse sur l'Impact Sociale et Organisationnel des Automatismes (ISOAR), où la notion de cellule de production a constitué le fondement du système de qualification basé sur le potentiel des personnes plus que sur le classement des installations. Cette démarche prend en compte la notion de rôle, de compétence réelle, de capacité à intervenir en temps réel ou différé. Nous passons de la notion de poste à la notion de **fonction**. L'organisation du travail repose sur des cellules de production et sur la participation de chacun aux travaux en fonction de ses compétences personnelles. Les niveaux de compétences permettent d'identifier trois rôles entre lesquels les frontières sont mobiles : le pilote d'automatisme, le conducteur d'installation, l'agent de fabrication en unité automatisée qui couvre l'ancien champ allant de l'ouvrier spécialisé au contremaître. Le travail en équipe permet le recouvrement des rôles. Le rôle se définit par les notions de recouvrement et d'enrichissement, qui se substituent aux appellations d'emploi ou de poste. La nature de la tâche n'est plus seule discriminante pour différencier les compétences, c'est la capacité individuelle qui est à la base des critères et des outils de la classification et de la qualification, conçus par ISOAR [Note364](#) .

**La classification Bien Tempérée** d'Entreprise et Personnel a été mise en œuvre à Solac-Dunkerque, société du groupe Usinor-Sacilor en 1989. L'ensemble des activités pratiquées dans l'entreprise avait été identifié par la méthode d'investigation des activités appelée MIA. Ces activités ont été déclinées en savoir-faire et savoirs. C'est sur cette base qu'Entreprise et Personnel a conduit son expérimentation. Les activités ont été ensuite regroupées pour créer des **emplois-types** présentant des niveaux de compétences croissants.

**L'accord A CAP 2000** (accord sur la conduite de l'activité professionnelle), signé fin 1990, dans la sidérurgie marque une étape importante dans la prise en compte des compétences des personnes et dans la recherche

d'une classification appropriée. L'idée centrale est d'attribuer un niveau de classification en fonction d'une analyse des **compétences personnelles**, « des savoir-faire opérationnels validés », indépendamment des qualifications retenues pour tenir un poste de travail. Il s'agit de reconnaître les compétences individuelles, d'assurer un déroulement de carrière lié à l'acquisition de compétences nouvelles et d'aider les salariés à se positionner professionnellement pour prévoir leur évolution. La référence à l'accord national de 1975 dans la métallurgie « demeure une référence » mais des adaptations sont nécessaires.

**La méthode Basic Abilities** de Hewitt Associates, utilisée par la société ROHR France composée de quatre cent salariés de l'aéronautique en juin 1991, s'appuie sur une logique compétence. La méthode consiste à identifier, définir et à évaluer chacune des compétences nécessaires à l'exercice des fonctions de l'entreprise. **Certaines compétences** sont communes à plusieurs emplois. Il faut définir l'intégralité des compétences pour rendre compte de l'ensemble des situations de travail. On identifie ainsi entre cent cinquante à deux cent cinquante compétences de base dans des entreprises de quelques centaines à quelques milliers de salariés.

Les compétences sont regroupées en quatre catégories :

- - les connaissances théoriques appliquées qui renvoient à une théorie identifiable sollicitée pour l'exercice d'une activité ;
- - les compétences opérationnelles qui supposent une capacité de remise en cause des procédures dans le cadre d'objectifs à atteindre ;
- - les connaissances ou compétences pratiques d'ordre procédural ;
- - les connaissances générales qui ne renvoient pas à un champ professionnel précis mais sont néanmoins nécessaires pour faciliter l'exercice de la fonction.

La méthode Basic Abilities présente un caractère complet, détaillé et riche de l'information accumulée sur l'ensemble des fonctions. La méthode BA introduit une rupture méthodologique sur la base d'une analyse des compétences et non plus du travail, mais la classification conséquente reste celle des emplois tenus.

La mise en œuvre d'un système de gestion intégrée des compétences a été réalisée en 1995 dans l'entreprise sidérurgique **Ascométal Allevard**. Poussé vers une grande flexibilité, cet établissement, de six cent salariés, appartenant au groupe Usinor-Sacilor a conduit les dirigeants à s'orienter vers un système de gestion des compétences. Une articulation entre les postes maintenus et les compétences des individus, désormais évaluées et rémunérées, mise en place. D'un côté, nous avons les postes qui servent à organiser le travail et les affectations, chaque opérateur étant habilité à tenir tel ou tel poste ; de l'autre, les compétences mesurées et certifiées par rapport à des emplois-repères, fondent les rémunérations et les actions de formation.

**Nos propres travaux** réalisés dans la société X font suite au souhait de la direction de repenser l'organisation du travail sur la base de l'autonomie et de la polyvalence des salariés. Cela nous a conduit à identifier les compétences effectives mises en œuvre dans un atelier et de repérer l'articulation de certains des composants de ces compétences pour pouvoir les hiérarchiser. Nous avons utilisé la grille de compétences de l'ISEOR pour recenser l'ensemble des opérations réalisées dans l'atelier. Nous avons procédé ensuite à une décomposition de ces compétences en connaissances de base, aidé par la hiérarchie de l'unité. Puis, suivant la complexité de mise en œuvre de ces connaissances, nous avons plus établi un classement des compétences. L'objectif poursuivi était de pouvoir ainsi repérer les compétences nécessaires sur chaque poste de travail afin de les hiérarchiser. Cette hiérarchie des postes de travail a été rapprochée de la grille de classification de la métallurgie en vigueur dans la société pour répondre à la demande des représentants du personnel.

Nos travaux ont montré qu'il est possible de compléter la grille de classification à critères classants par une grille de classification des compétences au niveau de l'entreprise. Cette grille peut être propre à l'entreprise et admise par les salariés.

A la lumière de toutes ces expériences, les deux questions, que nous posons, sont les suivantes :

Peut-on se passer de toute référence à l'emploi tenu pour déterminer les qualifications ? Une mesure des compétences utilisables, sinon utilisées, peut-elle se suffire à elle-même Note365. ?

Il ressort de ces différentes analyses, que les expériences qui ont été menées ont le souci d'identifier les compétences et sont relatives aux connaissances et aux capacités mises en œuvre par les personnes. Elles restent cependant dans le cadre des emplois tenus, qu'ils soient segmentés ou élastiques. Nous réintroduisons la variable du poste de travail au moment de l'évaluation qui conduit à la classification. Nous pensons que cela s'explique probablement par un souci de prudence vis-à-vis d'une logique de poste dominante 'qui a fait ses preuves'. La démarche est également liée aux aspects juridiques qui entourent les grilles de classification traditionnelles. Notre position fut identique, au sein de la société X, où après avoir identifié et hiérarchisé les compétences, nous les avons rapprochées de la grille de classification existante reposant sur des critères classants à partir des postes de travail.

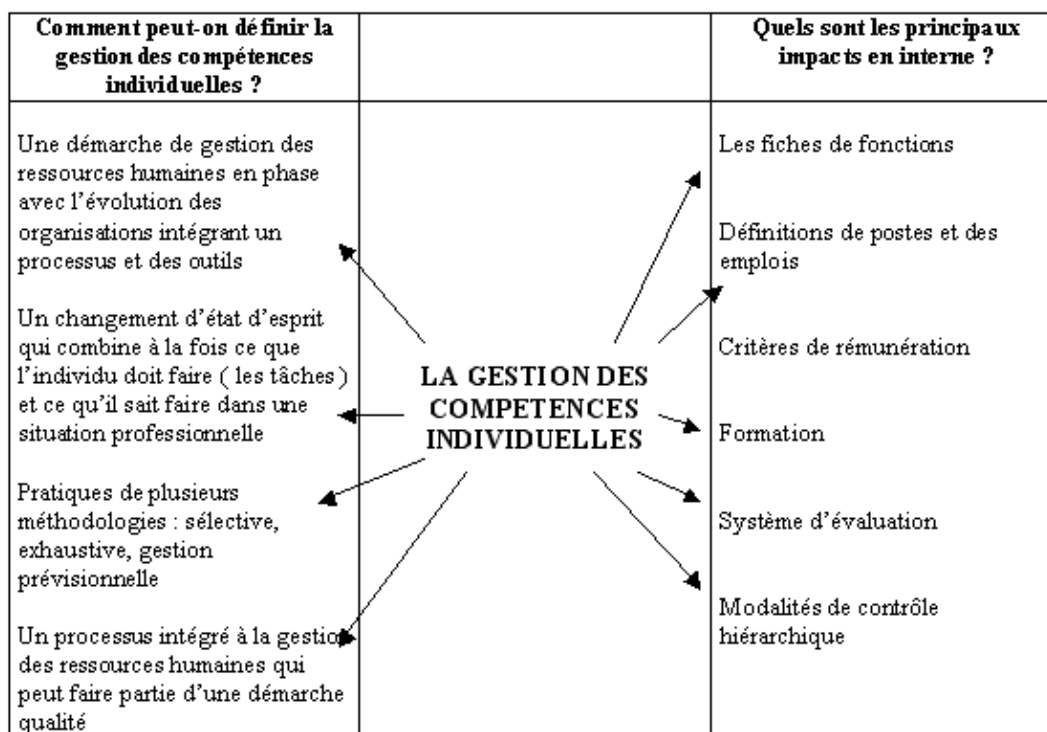
Cette réflexion met en avant les contraintes que la mise en place de tels systèmes sous-tend et que nous abordons dans le paragraphe suivant.

### **6.3 Les fondements de ces nouveaux systèmes de classification**

Les systèmes de classification font partie des outils de gestion des ressources humaines Répondre aujourd'hui à l'évolution des organisations par un renouvellement des ces outils, basés sur la gestion des compétences, nous amène à nous interroger avant tout sur ce que recouvre ce concept d'une part et d'autre part sur la nécessité de faire de la gestion des compétences individuelles. Cette première analyse ne doit pas nous faire oublier, à la lumière de toutes les négociations qui ont jalonné l'histoire des classifications, qu'un certain nombre de principes doit être respecté pour qu'un nouveau système soit reconnu et réponde à la fois aux évolutions constatées, aux besoins de l'entreprise et aux attentes des salariés.

Nous empruntons pour cela à Dejoux (2001) Note366, la vision synthétique de ce que peut être la gestion des compétences individuelles représentée par la figure 6-1.

Figure 6- 1 : qu'est-ce que la gestion des compétences individuelles ? (Dejoux, 2000)



Notons que Dejoux ne parle pas du système de classification alors qu'elle note que la gestion des compétences individuelles agit sur les descriptions de postes et des emplois qui, comme nous l'avons démontré, sont à la base des classifications.

Les éléments que nous retenons pour définir le concept de gestion des compétences individuelles permettent en partie de répondre à la question : pourquoi faire de la gestion des compétences individuelles ?

La figure 6-2 suivante nous dresse l'inventaire de ces différentes réponses.

Figure 6- 2 : les finalités de la gestion des compétences individuelles



| Pourquoi faire de la gestion des compétences individuelles ?  |   |   |
|---|---|---|
| Pour suivre un effet de mode ou parer à la nécessaire évolution de la gestion des ressources humaines                           |   | Pour mettre en adéquation des outils de ressources humaines avec la maison mère ou des partenaires dans le cadre de la mondialisation             |
| Pour mettre en place des outils afin que les collaborateurs aient confiance en l'entreprise                                     |   | Pour être en phase avec le discours de la Direction Générale ou homogénéiser des pratiques mondiales  |
| Parce que la compétence est transversale et concerne la stratégie et le management  |   | Parce que le concept de compétence correspond à l'évolution de l'organisation et permet de faire des prévisions en matière de ressources humaines |
| Pour proposer des outils de gestion adaptés à l'apparition de nouveaux métiers liés à la gestion des savoirs et des compétences |   |   |
| Pour être dans l'esprit de la norme ISO version 2000 qui intègre la gestion des compétences individuelles                       | ↓ |   |

Ce tableau fait ressortir les éléments qui ont poussé la société X à se tourner résolument vers la gestion des compétences. En effet, les évolutions auxquelles elle s'est trouvée confrontée ont transformé les activités de base du métier de forgeron. Ce qui l'a conduit à gérer différemment ses ressources humaines et à prendre en compte les compétences individuelles. Par ailleurs, les demandes des salariés portant sur la reconnaissance de leurs compétences nous ont amené à revoir les outils de gestion des ressources humaines et plus particulièrement le système de classification existant. L'aspect important à noter est celui de la validation des outils de pilotage et de suivi, que nous avons mis en place, tels que les grilles de compétences et les tableaux de bord de pilotage, dans les procédures ISO version 2000.

Les choix que nous faisons, en matière de classification, ont des conséquences sur le long terme, cela nécessite d'identifier clairement les besoins de l'entreprise et de les hiérarchiser. La définition des besoins et des priorités revient à s'interroger sur les raisons qui conduisent à un projet « classification » et aussi aux contraintes qui s'imposent dans ce champ.

Les questions qu'il convient de se poser sont les suivantes :

- - est-ce par rapport au marché international permettant de comparer les emplois au-delà des frontières ?
- - la classification doit-elle être respectueuse des symboles, valeurs métiers de l'entreprise ?
- - quelle importance doit-on accorder au rôle syndical et des réactions diverses des partenaires sociaux ?
- - quel est le degré d'implication requis par les salariés ?
- - faut-il privilégier la mobilité ou la gestion des carrières, la politique de rémunérations, le recrutement, l'organisation du travail ? Dans ce dernier cas il faut se demander si la notion d'emploi garde toute sa pertinence et reconnaître le passage progressif à une logique des compétences.

### 6.3.1 La perspective sociale : la reconnaissance d'un statut professionnel

Nous avons constaté, au sein de la société X, que les salariés revendiquent une évolution de leur statut professionnel en se référant à la grille de classification actuelle. Les expériences que nous avons citées mettent en évidence cet aspect qui est une préoccupation constante des salariés. Nous pensons que cette revendication se fonde sur une demande forte de conserver des repères psychosociologiques. En effet, les transformations profondes des entreprises, les mutations dans les emplois, les évolutions technologiques entraînent des pertes des repères classiques auxquels sont attachés les salariés. L'élaboration d'une grille de classification des compétences peut répondre, en partie, à cette demande.

### 6.3.2 La perspective psychosociale : un système fondé sur l'équité

L'équité, l'employabilité et l'éthique sont les trois attentes principales des salariés<sup>Note367</sup>. Chaque salarié évalue les contributions qu'il apporte aux profits de l'entreprise, tels que ses efforts, ses compétences et ses résultats. Il calcule un ratio rétribution / contribution qu'il compare au même ratio concernant les autres salariés de l'entreprise. Il fait également cette comparaison à l'extérieur de l'entreprise.

La recherche de l'équité est la première demande des salariés qui perçoivent, dans leur rétribution, la juste récompense de leurs efforts par rapports aux autres. La garantie d'un traitement équitable implique, pour le salarié, que:

- - sa contribution soit effectivement évaluée et appréciée ;
- - la possibilité d'accroître sa contribution lui soit offerte ;
- - sa rétribution soit connue et évaluée dans toutes ses composantes ;
- - les informations sur toutes les composantes monétaires et non monétaires de sa rétribution lui soient communiquées ;
- - le lien entre la rétribution et la contribution soit clair et explicite ;
- - le lien entre l'accroissement de la rétribution et l'accroissement de la contribution soit précisé et respecté.

Au cours de notre pratique de Directeur des ressources humaines, au sein de la société X, le sujet des rémunérations était source de nombreux conflits liés à la compréhension qu'avaient les salariés du système de rémunération en place. Nous avons proposé de conduire des actions périodiques, d'information et de communication, auprès des salariés et de l'encadrement, sur les règles de rémunération permettent de réduire les incompréhensions.

Nous pensons que l'adhésion aux buts de l'entreprise est fortement corrélée à la compréhension du système de rémunérations.

Les salariés ont pris conscience, également, de l'importance de leur employabilité comme élément de sécurité sur le marché du travail<sup>Note368</sup>. Nous avons observé ce phénomène au sein de la société X. En effet, après la formation « Elévation des compétences », nous avons précisé que certains salariés, devenus autonomes sur leur poste de travail, l'étaient devenus, également à l'extérieur de l'entreprise. Cette évolution a entraîné une plus grande confiance en leurs possibilités professionnelles. Pour certains, cela s'est traduit par une recherche d'emploi active.

Diverses enquêtes ont fait ressortir l'exigence d'éthique de la part des salariés. La rigueur dans la mise en oeuvre des politiques et la transparence sont les deux piliers d'une action éthique<sup>Note369</sup>. Nous traduisons cela par le respect de la parole et l'honnêteté. L'écoute et la qualité du système de communication ascendante contribuent au renforcement du capital éthique. Nous avons constaté le rôle important de la hiérarchie dans ce domaine. Celle-ci a un rôle important à jouer dans la remontée des informations et la prise en compte des demandes des salariés. De même, que ceux-ci attendent de leur encadrement qu'il les renseigne sur les

### 6.3.3 La perspective gestionnaire : un outil de management des compétences

Nos travaux ont montré que la grille de compétences est un outil au service des responsables d'atelier de la société X. La mise en place d'une grille de classification des compétences complète ce rôle managérial en permettant à l'encadrement de répondre à des demandes d'évolutions professionnelles de la part de leurs collaborateurs. trois notes de promotions émanant du délégué syndical de la CFDT de la société X, adressées au Directeur général, peuvent être dans ces conditions gérées par l'encadrement [Note370](#). . Nous pensons, également, dans le cadre de l'évolution de la société X, qu'une grille de classification permet de mettre en place un système de gestion des compétences et de rémunération de la hiérarchie facilitant l'ancrage de la nouvelle structure d'organisation qui se développe. Le lien entre la classification et la qualification ne doit pas être oublié. Il ne se réduit pas à la simple adéquation entre l'homme et son poste. Nous avons noté l'évolution de la hiérarchie vers une gestion de leur personnel. Galambaud (1983) [Note371](#). définit la gestion comme « *Concevoir, organiser, conduire et contrôler un processus de décision afin que ces décisions soient prises* » :

- - en temps opportun ;
- - par les personnes les mieux placées, ayant autorité pour les prendre ;
- - en intégrant toutes les données et les paramètres nécessaires à la qualité des décisions.

Les décisions, que nous évoquons, ont trait à la reconnaissance et à la valorisation des compétences, à la promotion des personnes, à la formation. Une grille de classification des compétences peut maintenir une cohérence entre toutes ces variables de natures différentes. Elle demande la participation de nombreux acteurs et requiert des qualités managériales de qualité de la part de celui qui les utilise. Comme le notent Donnadiou et Denimal (1994) [Note372](#). , la formalisation des outils de gestion, des processus et la recherche des outils performants n'ont en eux-mêmes aucune vertu suffisante pour produire une bonne gestion. Encore faut-il compter sur la responsabilité et le talent du gestionnaire. Ce gestionnaire doit pouvoir piloter. Nous avons fait ce constat, dans notre pratique de Directeur des ressources humaines, lors de la remise en question des outils traditionnels de la gestion des ressources humaines. La gestion des ressources humaines relève d'un système complexe demande à ce que soient mis en place des indicateurs de pilotage. Les variables de pilotage, d'un système de gestion des ressources humaines, sont :

- - le niveau de l'emploi (N), correspondant à une hiérarchisation des emplois ou des situations de travail ;
- - la performance (P), renseigne sur le niveau de performance des salariés ou des résultats. Cet indicateur est piloté par la hiérarchie ;
- - la capacité prouvée (C) recense les performances antérieures des salariés ;
- - le potentiel escompté (Pe) permet d'envisager l'évolution possible des salariés vers de nouvelles fonctions ;
- - le potentiel ultime (Pu) identifie les compétences stratégiques des salariés (Donnadiou et Denimal, 1994) [Note373](#). .

### 6.4 L'évolution des systèmes de rémunération

La gestion des rémunérations est considérée par de nombreux responsables hiérarchiques comme une activité secondaire.

Pourtant, la conception d'une politique de rémunération intègre des objectifs nombreux et parfois peu compatibles, des contraintes multiples, des attentes diverses de clients internes de plus en plus exigeants. Nous proposons de développer ces différents aspects.

## 6.4.1 Les caractéristiques et les contraintes des systèmes de rémunération

L'évolution interne de l'organisation, en termes de flexibilité et de souplesse, nécessite une prise en compte de plus en plus grande de la composante humaine. Celle-ci revendique la valorisation de ses compétences avec un souci d'équité et de juste rémunération. Dans ces conditions, l'entreprise est obligée de se repositionner sur ses pratiques de rémunérations. La gestion des compétences favorise la modernisation des systèmes de rémunérations.

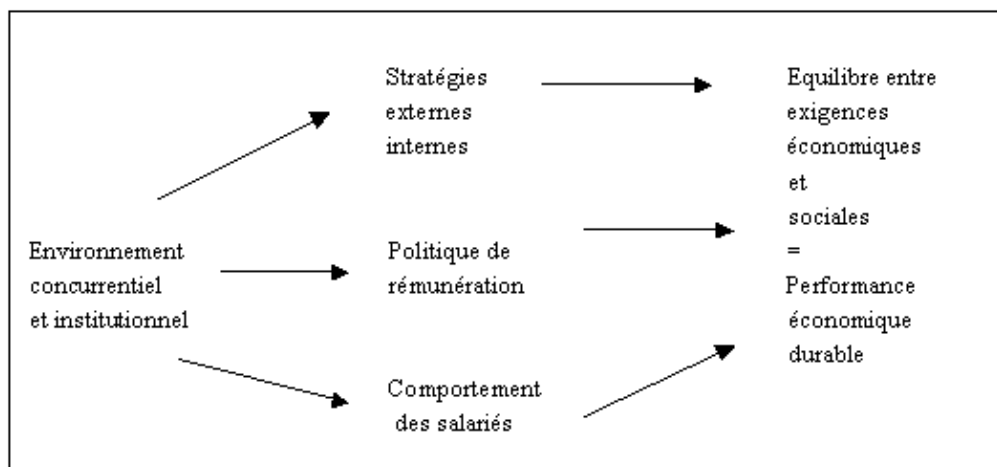
Nous avons vu, dans le chapitre 2.4.2, que la rémunération avait une triple dimension : économique, social et gestionnaire. Avec l'apparition de la logique de compétence, la réflexion des entreprises sur leur système de classification entraîne une prise en compte de l'aspect social et de l'aspect gestionnaire de la rémunération pour envisager de nouvelles pratiques de rémunérations. C'est l'aspect gestionnaire qui devient prépondérant pour les entreprises soucieuses d'optimiser leurs ressources humaines et de motiver leur personnel sans oublier les paramètres qui conditionnent les aspects sociaux et économiques. C'est l'aspect social qui devient prépondérant lorsque nous réfléchissons à la mise en place d'un système de rémunération suffisamment équitable pour pouvoir être admis par le corps social.

Nous pensons utile de rappeler deux principes simples, souvent oubliés, y compris par les professionnels de la fonction ressources humaines [Note374](#) :

- - la rémunération est avant tout un acte économique. En d'autres termes, toute entreprise ne peut payer des salaires que dans la mesure où elle vend sa production. Cela signifie clairement que c'est l'activité et elle seule qui permet le versement d'une rémunération et qui devrait donc être retenue comme base de calcul. Nous assistons, pourtant, à de nombreux débats sur la rémunération des potentiels ou des compétences acquises ;
- - la façon dont sont gérées les rémunérations a une influence directe sur la perception d'équité des salariés et, par voie de conséquence, sur l'équilibre social. Dans une logique de responsabilisation et d'autonomie croissante, peut-on attendre des salariés qu'ils jouent le jeu de l'organisation s'ils ont le sentiment d'être les victimes du système ? La recherche d'un système de rémunération qui soit à la fois équitable, compris et accepté par tous ceux dont nous recherchons l'implication, devient prioritaire.

Nous pensons qu'il est nécessaire, comme le montre la figure 6-3, qu'une politique de rémunération tienne compte à la fois des contraintes externes et internes et des objectifs poursuivis [Note375](#) .

Figure 6- 3 : le cadre d'analyse des rémunérations (Sire et Tremblay, 2000)



Les contraintes du gestionnaire des rémunérations trouvent leurs sources à la fois dans l'environnement institutionnel et dans l'exigence d'efficacité économique qui correspond généralement à la demande de sa propre hiérarchie. Plusieurs auteurs se sont attachés à montrer que les entreprises ont intérêt à coordonner l'ensemble de leurs choix organisationnels, en particulier leur politique de rémunération, avec les principaux enjeux et facteurs internes de l'organisation Note376.

## 6.4.2 Les différentes formes de rémunération

Les formes et les objectifs des systèmes de rémunération ont évolué tout au long du vingtième siècle. La rémunération à la pièce est probablement le plus vieux système ayant existé avant que s'installe la notion de salaire de base. Les anciennes pratiques de rémunération ne peuvent fonctionner de manière durable et satisfaisante que dans un contexte de croissance forte et d'inflation modérée. Ce qui fut le cas pendant la période des trente glorieuses. Le salaire de base est attaché, dans les années 1950, à la conception taylorienne de l'étude des temps et de l'analyse du travail qui permettent l'attribution, à chaque poste de travail, d'une rémunération différenciée. La création des grilles de classification, à partir du recensement des postes existants et de la description de poste, permettant de fixer des taux horaires, se retrouve dans chaque pays. En France, ces grilles sont réglementaires (arrêtés Parodi de 1945) puis conventionnelles dans le cadre de la loi du 13 février 1950. La loi de mensualisation du personnel ouvrier permet, ensuite, d'instaurer un salaire mensuel de base.

La qualification d'un salarié exprime sa capacité à occuper un poste, d'un niveau donné et, positionné sur une grille de classification d'entreprise ou de branche. La qualification traduit la bonne adéquation du salarié à son poste en même temps qu'elle détermine plus ou moins directement son salaire. Deux postes de travail de même niveau de qualification doivent en principe être rémunérés de façon identique, à moins que le salarié ne soit payé en fonction du rendement dans son poste, sur des objectifs de production préalablement établis. Pour répondre aux attentes des salariés, les entreprises privilégient le salaire fixe et collectif. Il n'y a pas revendication de rémunération au mérite de la part des salariés ou leurs représentants. Sa mise en œuvre serait peu compatible avec l'organisation du travail.

Soubie (1984) Note377, souligne qu'à partir des années 1980, où la croissance est ralentie et l'inflation forte, l'emprise de l'Etat se heurte à la volonté des entreprises qui sont tentées d'avoir plus d'autonomie même si cela constitue un excellent alibi pour freiner les hausses de salaires. Cette autonomie entraîne un changement de problématique des rémunérations qui s'observe dans le discours des acteurs sociaux et dans la multiplication des expériences. Dans la plupart des entreprises, nous observons une régression du salaire au rendement. Il est jugé peu adapté à une production moins standardisée lorsque le travail ne se ramène pas à une gestuelle répétitive (Stankiewicz 1999) Note378. C'est l'homme qui fait le poste, dans le cadre d'une organisation moins prescriptive (Zarifian 1999) Note379. Le poste s'organise autour de l'individu. En fonction de ses compétences et des besoins de l'organisation, le salarié se voit confier de nouvelles missions. Le poste a des frontières mouvantes, des contours flexibles en fonction des qualités de celui qui l'occupe. Il en résulte la nécessité d'instaurer et d'élargir pour chaque poste la fourchette de rémunération correspondante.

Donnadieu (1997) Note380, note qu'à partir de 1985, ce changement répond à une nécessité économique et les outils de la rémunération ne sont plus adaptés. Les formes de rémunération doivent évoluer et deux directions se dessinent :

- - la mise en place de nouvelles formes d'individualisation des salaires sous la forme de bonus ou de primes. Cela correspond au salaire à part variable réversible ou rémunération dynamique ;
- - l'action sur les divers avantages matériels, annexes ou indirects qui contribuent au pouvoir d'achat des salariés. Ce sont les périphériques bien souvent résultat de l'histoire et des habitudes de l'entreprise Note381.

Ces directions se concrétisent par la recherche des nouveaux objectifs de rémunération suivants :

- - limiter les hausses de salaires ;
- - remettre en cause l'ancienneté dans ses incidences sur les rémunérations. Celle-ci correspond à la perception de l'évolution de l'efficacité de l'homme au travail en considérant que les compétences et la contribution productive s'accroissent avec l'expérience professionnelle. Les organisations syndicales y voient un facteur d'équité et les patrons un facteur de paix sociale ;
- - retenir la main d'œuvre et la motiver pour améliorer l'efficacité de l'entreprise [Note382](#) .

Donnadieu et Denimal (1994) [Note383](#). s'interrogent sur ce que doit payer l'entreprise au plan individuel. Ils proposent deux réponses :

- - le modèle emploi/performance : il paie d'abord les exigences de l'emploi tenu (niveau de l'emploi) puis la réussite dans l'emploi (performance). Nous verrons que ce modèle s'est enrichi avec le développement du concept de contribution / rétribution et les deux questions auquel il tente de répondre : que faut-il payer ? Comment doit-on payer ?
- - le modèle capacité/ancienneté, appliqué au japon, paie les capacités acquises tout au long d'un parcours professionnel. Ce modèle s'appuie essentiellement sur les compétences comme base de la rémunération. Nous retrouvons en partie ce principe dans l'accord A CAP 2000.

Dans les années 1960-1970, le salaire individuel et de son évolution reposaient sur des éléments concrets, mesurables comme la qualification du poste ou l'ancienneté dans le poste ou dans l'entreprise.

Aujourd'hui, la rémunération prend de plus en plus en compte la compétence du salarié ou ses performances. Brillet (1997) [Note384](#). note que la reconnaissance des compétences constitue un déterminant essentiel de l'individualisation. Dans ce dernier cas, sa rémunération dépend des résultats obtenus en fonction d'objectifs préalablement fixés.

Nous pouvons noter quatre originalités actuelles de l'individualisation :

- - la rapidité de son extension ;
- - la généralisation à l'ensemble du personnel ;
- - l'effort de formalisation ;
- - l'augmentation de la partie variable réversible.

Les modalités de l'individualisation peuvent prendre différentes formes comme les hausses individuelles, le contrat d'activité périodiquement négociable, instrument du management socio-économique, que nous avons défini dans le chapitre 2.

Nous voyons apparaître de nouvelles pratiques de rémunération basées sur le concept d'incitation. Le contrat d'activité périodiquement négociable est un outil incitatif dans la mesure où il stipule dès le départ les règles du jeu d'amélioration de la performance et de la qualité du fonctionnement, les moyens adéquats pour atteindre les objectifs définis, les règles d'évaluation de fin de période et le niveau des avantages salariaux supplémentaires octroyés en fonction des résultats atteints par chacun [Note385](#) .

Les primes de rendement collectif permettent de rémunérer les performances d'une équipe tout en améliorant le mode de fonctionnement du groupe. En effet, le rôle incitatif des primes de rendement facilite la mise en commun des compétences individuelles au service d'objectifs communs.

L'intéressement vise à récompenser les résultats globaux de l'entreprise. Nous pensons que le versement différé de la prime d'intéressement le rend peu attractif pour deux raisons :

- - les salariés n'ont pas immédiatement conscience de la valorisation de leurs efforts ;
- - les résultats sur lesquels se calcule la prime d'intéressement sont éloignés des performances directes

des salariés.

Nous avons constaté, au sein de la société X, que lorsque la rémunération est associée aux actions à mener, les salariés collaborent plus activement et atteignent généralement les résultats recherchés. Nous avons, également constaté, lors de la formation « Elévation des compétences », que les salariés avaient des réticences à mettre en œuvre les nouvelles compétences acquises. Nous expliquons ce constat par le fait qu'il n'y a pas de reconnaissance à court terme des efforts fournis par les salariés pour mettre en œuvre de nouvelles compétences.

Dans les années 1990, certaines entreprises choisissent de payer également la performance future en prenant en compte les compétences (Marbach 1999)[Note386](#). La compétence est plus attachée aux individus qu'aux postes. « *Le poste semble laisser la place à la compétence qui dès lors devient l'un des déterminants des pratiques de salaires* » (Brillet 1998)[Note387](#). Le contexte français se prête au développement de la rémunération des compétences (R.D.C.) avec le développement du management participatif, l'évolution rapide des organisations et du contenu du travail, la montée du besoin de qualification et la nécessité du développement des compétences. La R.D.C. rémunère davantage la compétence individuelle que collective.

Le passage de la qualification des personnes à la valorisation des compétences représente un changement majeur dans l'évolution des pratiques de rémunérations (Zarifian 1988)[Note388](#). Lorsque l'entreprise adopte une logique de compétences, c'est souvent sa politique de rémunération qui servira de révélateur. En effet, Sauret (1993)[Note389](#) souligne que « *la rupture par rapport à un fonctionnement taylorien se fait par l'abandon de la rémunération du poste tenu, c'est à dire à partir du moment où il est admis que la compétence exercée dans un métier donné peut varier d'un individu à un autre que l'on entre dans une autre logique de gestion. Encore faut-il que l'organisation le permette en identifiant les métiers et les emplois de manière précise avec un contenu susceptible de varier selon à la fois les souplesses de l'organisation et les capacités des personnes qui les tiennent* »

Nous pensons que le changement du système de rémunération est une preuve du passage d'une gestion des emplois à une gestion par les compétences.

Depuis vingt ans, les enseignants chercheurs en gestion des ressources humaines s'intéressent de façon croissante au domaine de la rémunération. Les résultats empiriques montrent que les entreprises qui optent pour des modes flexibles d'organisation du travail mettent en place des systèmes de rémunération fondés sur les compétences (Osterman 1994, Lawler et al 1992)[Note390](#). Pour les populations cadres, 22 % des grandes entreprises, françaises déclarent pratiquer la rémunération liée à la compétence. 25 % de ces entreprises pratiquent ce mode de rémunération pour les populations non cadres (Sire 1998)[Note391](#). Selon les conclusions de l'enquête Towers Perrin, conduite en 1997 auprès de trois cent trois entreprises européennes, ce chiffre s'élève à 29 %, toutes populations confondues (Sire et Remblay 1999).[Note392](#)

Les changements observés, dans les politiques et les pratiques de rémunération, se sont accompagnés du développement de recherches sur presque toutes les composantes de la rémunération.

Pour Lawler (1990)[Note393](#), la rémunération des compétences encourage l'apprentissage des savoirs transversaux. Selon Barrett (1991)[Note394](#), elle est davantage compatible avec des styles de management participatifs et innovants. Pour d'autres chercheurs elle aurait une influence sur le développement, l'acquisition de compétences, la polyvalence, développant ainsi la flexibilité de l'organisation (Sire et Tremblay 1999 ; Amadiou 1995, Donnadiou et Denimal 1993 ; Lawler et Ledford 1992 ; Lawler 1990)[Note395](#). Nous présentons les résultats de recherches portant sur les composants de la rémunération et leur utilisation.

### 6.4.3 Les notions de rétribution / contribution

Nous venons de voir les différents contextes dans lesquels la rémunération a évolué mais celle-ci ne constitue que l'une des modalités de la relation salariale liant le salarié à l'entreprise. Cette relation correspond, également, à un échange qui définit ce que le salarié apporte à l'entreprise, en termes de **contribution** et ce qu'il reçoit, en termes de **rétribution**, de la part de celle-ci sous des formes diverses. La contribution du salarié correspond à sa force physique et l'habileté physique mais aussi son temps de présence, ses talents, ses savoirs, savoirs-faire et savoirs-être, les résultats ou les performances qu'il réalise, sa notoriété personnelle, son carnet de relation, etc....La rétribution comprend le salaire, les primes, les gratifications et les avantages monétaires directs ou indirects, immédiats ou différés, mais aussi les avantages en nature comme le logement de fonction, la voiture. Tous ces éléments constituent la rémunération mais n'épuisent pas la rétribution auxquels il faut ajouter des éléments de nature, le plus souvent, symboliques et immatériels :

- - les satisfactions psychologiques que le salarié peut retirer dans l'exercice du travail. Le sentiment de réussite, le plaisir de créer, les relations avec les collègues, facilitent les efforts contributifs que le salarié déploie ;
- - l'enrichissement socioprofessionnel par l'acquisition de nouvelles compétences, par la formation et le parcours professionnel ;
- - la recherche du pouvoir en accédant à des postes de commandement ;
- - les gratifications symboliques (la médaille du travail...).

D'après le baromètre social de l'ANDCP en 1997, Donnadiou (1997)[Note396](#), note que les pratiques de gestion des Ressources Humaines qui se développent sont les marques orales ou écrites de satisfaction, la participation à des clubs ou des séminaires internes, les citations dans la presse, l'attribution de budgets décentralisés d'amélioration des conditions de travail.

La majorité des salariés considère, néanmoins, la rémunération comme le premier facteur de valorisation de leur contribution. Le caractère monétaire et matériel, facilement mesurable, de la rémunération fonde, également, leurs revendications.

Ces revendications traduisent les questions que se posent les salariés dans leurs rapports à l'entreprise dans le cadre de leur travail :

- - ai-je une part équitable des richesses produites par l'entreprise ?
- - suis-je traité équitablement par rapport aux autres salariés de l'entreprise ?
- - reconnaît-on ma compétence, mes efforts, mes résultats ?
- - et suis-je assez rémunéré pour vivre convenablement ?

En effet, la rémunération ne se limite pas, non plus, à la relation salarié / entreprise. Elle permet aux salariés de maintenir un niveau de vie, en termes de pouvoir d'achat et fait référence aux relations qu'ils entretiennent dans leur environnement social. Ils portent un jugement sur le niveau de leur rémunération en fonction des désirs suscités par l'environnement social, économique et culturel. C'est la dimension économique de la rémunération.

Face aux revendications des salariés, comment l'entreprise peut mettre en œuvre un système de rémunération qui concilie à la fois les attentes des salariés et les préoccupations économiques de l'entreprise ? Nous pouvons définir la rémunération comme une « boîte noire » transformant des variables d'entrée (variables de pilotage) en variables de sortie (variables d'actions). Les variables de pilotage sont au cœur des décisions et répondent à la question : que faut-il payer ? Les variables d'action permettent la mise en œuvre de la décision salariale et répondent à la question : comment faut-il payer [Note397](#). ? Les variables d'action sont celles de la rétribution globale (R.G.), qui peut-être scindée en cinq sous-ensembles (SIRE 1993)[Note398](#), que nous synthétisons dans la figure 6-4 suivante :



Figure 6- 4 : la rémunération globale

$$\text{Rémunération globale} = \text{Rémunération fixe} + \text{Rémunération variable} + \text{Avantages en Nature} + \text{Rémunération différée} + \text{Rémunération intrinsèque et symbolique}$$

- - la rémunération fixe (salaire de base + primes fixes) représente la contre-partie de l'emploi occupé, c'est-à-dire l'activité confiée suivant les termes du contrat de travail ;
- - la rémunération variable (bonus individuel et collectif + primes d'intéressements) représente la contre-partie de la performance individuelle et collective ;
- - les avantages en nature (A.N.) sont liés principalement au statut des emplois occupés (logement, voiture, adhésion à des clubs etc...) ;
- - les rémunérations différées (stocks-options, retraites par capitalisation, compléments de prévoyance etc...) sont liées principalement aux statuts des personnes ;
- - les rétributions intrinsèques (intérêt pour les activités confiées, qualité de l'environnement du travail, opportunités de carrière) et symboliques (médaille du travail, signes distinctifs etc...) interviennent de façon compensatoire pour expliquer les comportements individuels tels que la fidélité et l'implication.

La gestion des compétences modifie en profondeur les modes d'évaluation de la contribution productive de chacun. L'analyse des composants de la rémunération nous montre l'importance qu'ils revêtent dans ce cadre de gestion. Avec la qualification, la contribution du salarié est définie par son appartenance à une catégorie professionnelle définie dans une convention collective. Cette appartenance suffit à garantir sa capacité professionnelle. Aujourd'hui la qualité de la contribution du salarié résulte d'une évaluation de ses compétences. Le salarié va être jugé par rapport à un produit ou à un service et à la satisfaction du client ou du fournisseur. **La rémunération des compétences devient une composante de la rétribution de la personne et non du poste.** Rémunérer, dans ces conditions, ne signifie plus, seulement, payer, mais, également, attirer, motiver, retenir les salariés les plus performants, dont la fidélité est indispensable à la réussite de l'entreprise [Note399](#). Dans ces conditions, nous voyons poindre des relations négociées, sur les salaires, différentes.

#### 6.4.4 L'apparition de nouveaux rapports salariaux

Les rémunérations sont au cœur des négociations collectives. Cette négociation doit prendre en compte les contraintes économiques de l'entreprise et de la branche. En effet, dans beaucoup de branches, la masse salariale est le premier poste de charges [Note400](#).

Reynaud (1972) [Note401](#) pense que « *La régulation issue de la négociation collective ne se substitue pas aux décisions des acteurs, sur le marché du travail et ne supprime pas le marché. Mais elle devrait sur certains points au moins, l'infléchir ou la contraindre* »

Ce premier niveau de négociation laisse ensuite la place aux négociations dans l'entreprise. Le passage de politiques salariales, fondées sur la qualification des personnes, à de nouvelles politiques, fondées sur les compétences ne consiste pas, seulement, en une simple évolution des modes de rémunérations. Cette mutation doit être regardée comme un changement profond de régulation et un moyen de faire évoluer les échanges entre les parties. Cet échange que nous désignons par l'**échange salarial** se déroule dans l'entreprise. Cet échange fonctionne comme un échange social sur la base de règles. La régulation consiste, pour la direction de l'entreprise, à définir le contenu de cet échange salarial, de le maintenir et de le faire évoluer en recherchant des solutions négociées, acceptées par les acteurs et adaptées aux contextes de leur activité. Nous voyons que la politique de rémunération d'une direction d'entreprise ne se résume pas, uniquement, à la fixation du montant des salaires. Cette politique définit le rôle et la place qu'elle entend donner à la rémunération dans l'échange global entre l'entreprise et les salariés.

L'échange salarial met en jeu des acteurs et se développe à partir de leurs **représentations** et de leurs **attentes**. Dans l'échange salarial, les salariés cherchent à satisfaire, en priorité, des **exigences d'ordre matériel** liées à leurs besoins et à leurs modes de vie. Ils attendent, également une valorisation de leurs efforts, une reconnaissance de leur travail et de leur qualification. Ils attendent aussi que soit reconnue leur participation à l'efficacité productive de l'entreprise à laquelle ils appartiennent, leur engagement dans cette action collective ainsi que leur propre dignité sociale. Nous pouvons considérer que le système de rémunération avec ses règles et ses normes est un mode de reconnaissance qui constitue un élément important de la culture de l'entreprise.

L'échange salarial porte sur des **engagements futurs** dont le contenu n'est pas entièrement spécifié à l'avance. Il repose sur « *un pari commun de l'employeur et des salariés sur un acte d'entreprise* » (Reynaud, 1997) Note402. Les partenaires s'engagent dans une action motivée par une espérance de rendement, mais ce rendement n'est pas connu au départ. Si chacun espère qu'il sera bénéficiaire, personne ne connaît à priori la valeur de la contrepartie Note403.

Nous avons vu que l'échange salarial consiste à rechercher des solutions négociées entre les parties. Cette coopération n'est accordée que sous une **condition de réciprocité** (Cordonnier 1997) Note404. Les règles de réciprocité sont « *à la fois produites, modifiées, contestées* » dans chacun des actes des négociateurs (Touraine 1984) Note405. Les partenaires ne peuvent accorder de crédibilité aux promesses qui leur sont faites s'ils estiment que les règles salariales, qui fondent leurs relations, peuvent systématiquement varier en fonction des rapports de pouvoir ? Pour être acceptées par les salariés, les règles de rémunération doivent être jugées suffisamment équitables et avoir à leurs yeux une certaine légitimité. Cette légitimité ne procède pas d'un rapport de force. Elle résulte du processus de l'échange salarial, c'est-à-dire de la construction des règles salariales. La politique de rémunération de l'entreprise consiste à rechercher un compromis autour de règles acceptées par les salariés.

Dans ces règles, les salariés font intervenir **l'idée de justice**. Ils s'attendent à une rétribution qu'ils estiment juste dans le déroulement même de l'échange. Sire et Tremblay (2000) Note406 proposent deux approches transversales permettent d'appréhender l'impact que peut avoir telle ou telle politique de rémunération sur les différentes dimensions du comportement :

- - la perception de justice du système ;
- - le rôle plus ou moins incitatif des différents choix opérés.

Les nombreux travaux réalisés depuis une vingtaine d'année mettent clairement en évidence la question de la justice perçue en matière de rémunération. Elle est une condition nécessaire à l'adhésion aux valeurs collectives et à l'engagement des salariés.

Le sentiment de justice qu'a l'individu à l'intérieur de l'organisation (justice organisationnelle) résulte d'une double perception :

- - la perception de justice des décisions elles-mêmes appelée justice distributive ;
- - la perception de justice des processus de prise de décision correspond à la justice procédurale.

La première perception répond à la question quoi ? Et la seconde à la question comment ?

Une des approches majeures de la justice organisationnelle est connue sous le nom de théorie de l'équité (Adams 1965) Note407. Elle fait référence au ratio rétribution/contribution. Dans cette approche, la rétribution correspond à la rétribution globale ; le terme contribution fait référence à deux types de contribution: celle de l'emploi occupé appelé contribution contractuelle, et celle liée à la performance dans l'emploi appelée contribution variable.

La prise en compte de l'approche en termes de justice procédurale invite aux recommandations suivantes [Note408](#) :

- - les méthodes d'évaluation des emplois et des personnes doivent faire l'objet d'une très grande attention à la fois sur le plan de la cohérence et sur celui de la rigueur dans la mise en œuvre ;
- - il faut communiquer pour que ces méthodes soient comprises et leur pertinence acceptée.

- dans le cas où une partie des décisions est déléguée aux managers comme les entretiens d'évaluation, les décisions concernant les rémunérations individuelles etc..., il convient que ceux-ci soient sensibilisés, non seulement au respect des processus mis en place, mais aussi au respect des individus à chaque étape du processus. La décentralisation des décisions salariales modifie les lieux des négociations sur les rémunérations. Elle peut, également, modifier les périodes de ces négociations lorsque l'entreprise donne la possibilité, à l'encadrement, de distribuer des augmentations individuelles tout au long de l'année. Dans ce cas, pour conserver le contrôle de sa politique salariale, l'entreprise devra instaurer des outils de gestion et de procédures afin d'encadrer ou de redresser les décisions de la hiérarchie.

En instituant un entretien d'appréciation, l'entreprise pense que l'évaluation de la productivité individuelle est possible et souhaitable. Cet entretien facilite et développe les discussions entre le salarié et son encadrement [Note409](#).

- - il faut laisser aux salariés concernés la possibilité de demander des explications et/ou d'avoir un recours auprès d'autres personnes que leur supérieur hiérarchique direct.

Nous avons vu que **l'individualisation des rémunérations peut être une réponse à la rémunération des compétences**. Le passage d'une politique salariale fondée sur la **qualification** à une autre fondée sur la **compétence** revient à changer les règles de fixation et d'évolution des rémunérations individuelles. Celles-ci doivent faire l'objet de procédures rigoureuses d'appréciation. Les règles de fixation des rémunérations individuelles doivent satisfaire au **sentiment d'équité** que les salariés attendent d'elles. Cette équité revient au premier rang des préoccupations des entreprises. Ronen (1986) [Note410](#) note que la recherche de l'équité se situe à différents niveaux:

- - elle doit être recherchée au niveau interne en établissant des comparaisons à l'intérieur de l'entreprise ;
- - elle doit tenir compte des référentiels existants à l'extérieur de l'entreprise.

Pour apprécier le caractère équitable de leurs rémunérations, les salariés font essentiellement des comparaisons. Ces comparaisons sont surtout internes à l'entreprise. Les salariés apprécient l'équité de façon relative. Leur engagement va, également, dépendre du jugement qu'ils portent sur les règles d'équité négociées dans l'échange salarial. Les caractéristiques de ce jugement sont liées aux modalités de versement des rémunérations au sein de l'entreprise. La dimension collective de l'équité a des incidences très importantes sur la façon dont l'entreprise va négocier les règles salariales, dans l'échange, et les appliquer. Le jugement des salariés prend en compte le contenu global de l'échange salarial comme, par exemple, les avantages sociaux offerts par l'entreprise, l'intérêt du travail, la sécurité de l'emploi, la possibilité d'évoluer dans leur métier ou de se former. Les salariés apprécient, également, le caractère équitable de l'échange salarial dans le respect des règles établies au cours de l'exécution de celui-ci dans le temps. Il n'est pas statique mais dynamique. En effet, ne pouvant préjuger du résultat de l'échange salarial, l'engagement des salariés va dépendre avant tout de la façon dont celui-ci va se dérouler.

## 6.4.5 L'articulation entre la compétence, la performance, la rémunération et le résultat

Zardet (1997)Note411. note que des directeurs des ressources humaines redécouvrent que les ressources humaines constituent un facteur important de gain d'efficacité. La satisfaction monétaire résulte plus d'une augmentation de la rémunération que de son niveau, à condition que le salarié soit conscient qu'il peut agir personnellement sur le niveau de sa performance. Une rapide augmentation peut entraîner de l'insatisfaction et une absence de stimulation si le travail n'est pas suffisamment source d'intérêt et de développement personnel (homo economicus). En effet, l'insatisfaction, liée au salaire, devient récurrente si le salarié, qui est satisfait aux périodes d'augmentation, n'est pas reconnu dans son activité était content de son salaire. Le sentiment d'insatisfaction revient alors.

La corrélation entre les politiques de rémunération et les comportements des salariés est, comme le suggère la figure 6-3 page 11, à mettre en relation avec la performance de l'entreprise qui résulte pour une bonne part des performances individuelles. Ces dernières dépendent d'un ensemble de facteurs que nous pouvons classer en deux catégories :

- - la première concerne l'organisation du travail et la gestion du couple emploi/individu,
- - la seconde concerne le comportement et les attitudes au travail.

La politique de rémunération trouve son expression dans les méthodes d'évaluation des emplois et des compétences et la construction de la hiérarchie des salaires qui en résultent. Elle a un effet de levier sur les performances de l'entreprise, dans la seconde catégorie, quand elle influence les comportements de salariés (Sire et Tremblay, 2000)Note412.

Plusieurs notions et concepts permettent d'analyser les comportements au travail. Parmi ceux-ci nous notons la dualité insatisfaction/satisfaction ou la motivation des salariés. La rémunération est-elle un déterminant de la motivation au travail ? Sire et Tremblay (2000)Note413. précisent que la théorie des attentes nous amène à constater que le niveau de rémunération garanti, correspondant à la partie fixe et irréversible, n'est pas motivant car il s'inscrit dans le passé de l'individu. Nous pensons qu'une politique de rémunération est efficace si elle agit sur le niveau de la motivation en développant des pratiques de rémunérations variables.

Le niveau de motivation à un instant « t » résulte soit du passé. C'est alors un processus cognitif qui pousse l'individu à agir, soit du futur à travers le niveau de motivation. L'individu se projette dans l'avenir en espérant que ses attentes soient satisfaites. Cette espérance l'incite à plus ou moins d'effort dans l'atteinte des objectifs et dans le respect du contrat passé. C'est sur ces deux derniers plans que la rémunération peut constituer un véritable levier de la performance. Les augmentations aux mérites, les primes et les bonus et, d'une façon plus large, la rétribution englobant la carrière ou des activités plus intéressantes, si elles correspondent aux attentes des salariés, développeront leur motivation.

Crozier et Friedberg (1977), en parlant du comportement de la personne au travail, précisent qu'elle va déterminer sa conduite en fonction de ses intérêts par rapport à ce que l'entreprise lui offre Note414. Nous pensons que les actions menées sur les attentes des salariés ne suffisent pas à les motiver. En effet, il faut un lien entre l'effort et la récompense. Le niveau d'effort demandé doit être en relation avec le niveau de la récompense attendue. Par ailleurs, la récompense ne doit pas être trop éloignée dans le temps, ni trop diluée dans un bonus collectif, comme nous l'avons précisé pour les systèmes d'intéressement. En effet, la référence aux résultats obtenus par un groupe de travail trop important réduit la perception du lien entre l'effort individuel et sa récompense.

Nous venons de faire l'analyse du lien qui existe entre le système de rémunération et le comportement des salariés, en termes de motivation, de satisfaction ou d'insatisfaction. Nous avons vu que ce lien crée le levier de la performance.

Pour améliorer leur compétitivité et développer leur flexibilité, un nombre croissant d'entreprises engagent également des **transformations dans les relations de travail** et expriment leurs attentes vis-à-vis de leurs collaborateurs, en termes de **mise en œuvre des compétences**. Parallèlement, elles modifient profondément leur politique de rémunération et le contenu de l'échange salarial. Les entreprises ne parlent plus, uniquement, de productivité du travail. Elles réfléchissent sur les moyens de l'organiser, de la modéliser dans une série de relations avec ses salariés au moyen de sa politique de rémunération. Les entreprises qui décident de rémunérer les compétences des salariés, et non la performance individuelle, font le pari que celles-là auront une influence sur les performances globales de l'organisation. Lorsque la rémunération est liée aux compétences, les salariés s'engagent plus facilement dans l'action collective prennent plus de responsabilité et d'initiative. Les attitudes des salariés vont dépendre des règles que l'entreprise instaure en matière de rémunération. Nous avons observé, au sein de la société X, que les salariés se montrent plus ou moins disposés à mettre en œuvre de nouvelles compétences, d'accepter des changements de poste ou de service, à s'impliquer dans le démarrage de nouvelles installations, de participer à des actions de formation. Les réactions des salariés sont très différentes. La politique de rémunération arrêtée par l'entreprise ne les amène pas tous à s'impliquer et à jouer le jeu du changement organisationnel de la même manière. Nous pensons que l'élévation des compétences individuelles et collectives acquises par la formation, par apprentissage et le travail en équipe, tel que nous avons pu le constater au sein de la société X, dans le cadre son évolution organisationnelle, sont des facteurs davantage concurrentiels.

Mais, une politique de rémunération centrée sur les compétences, amène-t-elle les entreprises à s'interroger sur l'intégration de la variable compétence dans les outils du contrôle de gestion ?

En premier lieu, la prise en compte des compétences individuelles, dans la recherche des performances d'une équipe, peut apparaître dans le tableau de bord de pilotage d'un responsable d'équipe au même titre que les indicateurs de coûts, de délais ou de qualité. Nous avons proposé, au sein de la société X, un tableau de bord de pilotage des dysfonctionnements observés par le chef de l'atelier « forge à froid et à mi-chaud ». Celui-là permet de suivre la réduction de ces dysfonctionnements en lien avec la mise en œuvre des compétences des salariés du secteur. Nous pensons qu'il est possible, dans ces conditions, de mettre en place un tableau de bord de pilotage afin de visualiser concrètement les objectifs poursuivis, de mettre en place les indicateurs de suivi des actions à mener et de finaliser un contrat de rémunération basé sur les gains obtenus. Ce tableau de bord de pilotage permet de mettre en place des règles du jeu, afin de formaliser les évolutions des compétences et des modalités de rémunération associée. Le développement des compétences individuelles compte, alors, parmi les principaux critères de performance de l'équipe.

En second lieu le contrôle de gestion des compétences peut être renforcé par la mise en place d'un système de rémunération fondé sur les compétences. Le projet de mise en place des contrats d'activités périodiquement négociables (CAPN), que nous avons suggéré, dans la société X, est un exemple d'outil de rémunération des compétences mises en œuvre. Nous avons constaté que ce type d'outil demande à l'organisation une évolution de ses comportements d'apprentissage et de formateur. L'articulation des systèmes des contrôles de gestion et des systèmes de rémunération des compétences nous paraît être possible dans les formes d'organisation apprenantes ou qualifiantes. Les systèmes de rémunération qui se dessinent dans les organisations qualifiantes ou transversales reposent sur deux bases complémentaires : les performances collectives et les compétences. Se pose dès lors la question de l'évaluation de ces éléments. Les approches stratégiques en termes de cœur de compétence (Hamel et Prahalad, 1990) ou de capacités dynamiques (Teece, Pisano et Shuen, 1997) identifient dans les compétences des sources d'avantage concurrentiel. De même, les travaux récents sur les notions d'organisation qualifiante (Zarifian, 1994) ou d'organisation apprenante (Senge, 1992) mettent l'accent sur des éléments tels que l'implication des acteurs, leur coopération ou les phénomènes d'apprentissage organisationnel comme vecteurs de performance. Cela tendrait à montrer que la gestion des ressources humaines est créatrice de valeur. (Commeiras et Naro, 2000)[Note415](#).

De Beyssac et Peretti (2000)[Note416](#), notent que Melessike (1995) a fait ressortir le lien entre les choix stratégiques de l'entreprise et son système de rémunération. Les pratiques de bonus, d'augmentations

individuelles d'intéressement et de stock-options sont corrélées avec les stratégies choisies (productivité, qualité, innovation, développement des compétences).

## 6.5 L'évolution des pratiques managériales

Nous avons constaté, au sein de la société X, qu'une analyse de la gestion du temps de l'encadrement permettait de dégager du temps nécessaire à la réalisation d'actions de pilotage du changement. Nous avons identifié, également, des indicateurs pertinents quantitatifs, qualitatifs et financiers permettant d'installer dans le temps des comportements de changement.

Le rôle de l'encadrement doit passer de la transmission d'ordre à l'animation d'équipe (Crozier, 1989)[Note417](#). Pour Midler, l'encadrement doit passer de la supervision directe à l'animation d'un réseau de compétences, du rôle de technicien à celui de gestionnaire de techniciens. Le renforcement du rôle de la hiérarchie par la pratique de l'évaluation des performances individuelles, au moment de l'entretien annuel d'appréciation, pose la question des compétences de la hiérarchie en matière de formation, d'animation et de négociation[Note418](#).

Nous venons de voir qu'en matière de salaire, une politique salariale centrée sur les compétences peut l'amener à décentraliser ses décisions au niveau de la hiérarchie. Celle-ci a un rôle essentiel dans ce cas là en communication. De même qu'un système de classification des compétences exige de la part de la hiérarchie d'avoir une attitude de formateur, de stimulateur du développement des compétences de ses collaborateurs, de recruteur.

La gestion des ressources humaines s'insère davantage dans le management général de l'entreprise. L'un des défis de la fonction « Ressources humaines » est de gérer, d'animer des équipes et des réseaux de personnes. La gestion, des différences individuelles, des équipes, des petits groupes d'activité, remplace progressivement la gestion des groupes apparemment homogènes de populations. Les actions de management, que sont la formation des salariés, l'organisation du travail, la communication, la coordination et la coopération, sont de nature à mobiliser les ressources humaines de l'entreprise[Note419](#). Ces actions sont instrumentées et outillées à travers des procédures décentralisées jusqu'au niveau des individus, dans le cadre d'une stratégie socio-économique. En effet, celle-ci est construite sur le couple : stratégie d'entreprise / stratégie d'acteurs. Savall et Zardet (1995)[Note420](#), pensent que les co-pilotes, les cadres et les agents de maîtrise ont un nouveau rôle à jouer dans l'entreprise. Ils doivent constituer autour d'eux par des actions, pédagogiques, de formation et de conseil, et le pilotage de ces actions, des pôles d'énergie. L'énergie a un cycle de vie, elle se dégrade au fil du temps si elle n'est pas régénérée. Ce nouveau rôle de la hiérarchie permet de maintenir et d'accroître la capacité d'énergie de tout un ensemble d'acteurs.

Ulrich (1997)[Note421](#), considère que le rôle des Directeurs des ressources humaines dans les entreprises, au-delà de leurs compétences techniques d'expert fonctionnel, évolue vers des fonctions stratégiques. Les directions d'entreprises attendent d'eux qu'ils soient des agents du changement et les champions des salariés.

Selon Eustache (2000)[Note422](#), les pratiques managériales se traduisent dans les politiques salariales conduites dans les entreprises. Celles-ci explicitent rationnellement, aux différents acteurs, les méthodes et les procédures qui doivent guider la marche de l'organisation. Les entreprises attendent certains comportements de la part des salariés. La direction se sert de sa politique salariale pour construire sa relation avec les salariés.

Pour Helfer, Kalika et Orsoni (2000)[Note423](#), lorsque l'entreprise réfléchit sur le **renouvellement d'une grille de classification** ou sur la **redéfinition de sa politique salariale** dans le cadre du passage d'une logique de poste à une logique de compétence, les décisions qu'elle aura à arrêter vont entraîner de profondes transformations dans les mentalités et les pratiques. Le pilotage du changement favorise l'acceptation et la réalisation du changement sous certaines conditions qui sont :

- - un processus de planification stratégique. Le processus fondé sur l'apprentissage est préférable à l'approche traditionnelle « moyens / fins » ;
- - des structures adaptées. La structure fonctionnelle hiérarchique ne favorise pas l'apprentissage ni le changement, alors que les structures divisionnelles ou matricielles, ou l'organisation par projet, favorisent les processus d'apprentissage ;
- - une culture de l'erreur acceptée. L'erreur doit être considérée comme normale ;
- - un nouveau style de direction qui sait mobiliser et rassurer ;
- - un comportement d'ouverture qui favorise et stimule les changements.

La mobilisation de tous les acteurs de l'entreprise repose sur l'implication de la hiérarchie et sa capacité à motiver ses collaborateurs. Elle nécessite, également, la reconnaissance du contenu émotionnel et la dimension affective au travail. Le directeur des ressources humaines devient le promoteur d'un nouveau concept: celui de la fonction partagée.Note424.

## 6.6 La transformation de l'organisation du travail

Dans le cadre des processus stratégiques classiques, les organisations débutent leur analyse stratégique par le choix des marchés où elles souhaitent s'implanter puis elles s'intéressent à l'acquisition des ressources dont elles ont besoin pour s'implanter. Avec une approche par les ressources, les dirigeants commencent par identifier les ressources puis décident sur quels marchés ces ressources pourront être transférées et exploitées afin de se procurer des profits acceptables et durablesNote425.

Dejoux (2001)Note426. pense qu'une telle approche nécessite que l'analyse des compétences soit faite tant sur le plan individuel que collectif et également sur les compétences stratégiques d'entreprise. D'autre part, il est nécessaire que ces compétences puissent trouver à s'exprimer dans un **contexte organisationnel** favorable. L'organisation du travail, basée sur un agencement des postes, ne convient pas et l'entreprise doit concevoir d'autres formes d'organisation qui prennent en compte l'évolution des situations de travail devenues de plus en plus insaisissables et accorder l'importance aux attentes des salariés. Nous avons évoqué les effets réciproques de l'échange salarial et du comportement des salariés, et plus particulièrement, les impacts sur les motivations et le sentiment de satisfaction ou d'insatisfaction.

Le style de direction envisagé ne peut ignorer les attentes des collaborateursNote427. :

- - l'influence des motivations des subordonnés (Maslow) ;
- - l'influence du caractère des subordonnés (Mc Grégor) ;
- - l'influence des facteurs de satisfaction (Herzberg).

Dans ce cadre là, la rémunération des compétences devient un enjeu pour les nouvelles formes d'organisation. En effet, la relation salariale, qui se crée dans un échange de type contribution / rétribution, facilite le développement de l'autonomie et de la polyvalence, de la responsabilisation et de la prise d'initiative. De tels comportements favorisent le développement des équipes autonomes, des groupes projets. Les différentes configurations possibles sont de nature à répondre, également, aux exigences de souplesse et de réactivité qui sont réclamées par les clients.

En France, le pionnier en un système de rémunération des compétences est l'accord A CAP 2000Note428. signé le 17 décembre 1990 dans la sidérurgie, où les salariés sont classés, rémunérés et promus en fonction de leurs compétences et non plus selon les tâches qu'ils assument. Dans cet accord, la compétence est définie comme un « savoir-faire opérationnel validé », et la rémunération est déterminée sur la base des compétences maîtrisées par le salariéNote429. . Cependant, ce volet de l'accord, comme le soulignent Amadiou et Cadin (1996)Note430. , s'est finalement soldé par un échec relatif. En effet, l'instrumentation de gestion des compétences sur le site du Nord n'a pas assez été explicitée et a entraîné une lourdeur dans la mise en œuvre de la grille de classification. Les évolutions de salaires n'ont pas été à la hauteur des engagements de la

Direction du fait des difficultés rencontrées dans les évolutions de carrière basées sur les compétences. D'autre part, une forte implication de l'encadrement dans le processus était réclamée sans que celui-ci arrive à se positionner, ce qui a entraîné des tensions et des réticences de sa part dans la conduite des entretiens d'appréciation.

Commeiras et Naro(2000)[Note431](#), font remarquer que toutes ces expériences souvent liées à la mise en place de nouvelles formes d'organisation du travail plus participatives, privilégient le travail en équipes autonomes, la polyvalence ou la plurifonctionnalité. Ces auteurs citent l'exemple de la cellulose du Rhône à Tarascon. De même la progression des compétences figure parmi les critères de gestion des unités élémentaires de travail chez Renault (Roper et Haspel 1996)[Note432](#), à travers « l'Accord à vivre ».

Quelle que soit la forme d'organisation retenue par l'entreprise, celle-ci doit se pérenniser. Pour cela, elle doit se donner les moyens de maintenir et de développer les compétences qu'elle possède, autrement dit être en quelque sorte devenir un « centre d'apprentissage permanent ». C'est ce que nous allons développer maintenant.

## 6.7 L'entreprise comme lieu d'apprentissage permanent

Au cours de notre expérimentation, nous avons constaté qu'un transfert d'opérations effectuées par la hiérarchie se réalisait, progressivement, en direction des salariés. Ce processus a pu se dérouler grâce au repérage des situations d'apprentissage afin de mettre en place un manuel de formation intégrée associé à un parrainage.

Dejoux (2001)[Note433](#), définit l'organisation qualifiante ou apprenante sur la base du principe de conduite concertée d'événements. Ce type d'organisation favorise le développement de nouvelles connaissances associées à la réalité, à la complexité et à la nouveauté des situations. Dans ce type d'organisation, c'est une approche par les flux qui est développée. Parlier et al (1994)[Note434](#), définissent l'organisation qualifiante comme une organisation dans laquelle le salarié rencontre des occasions d'apprentissage et de transfert de ces apprentissages et trouve aussi les raisons d'effectuer ces apprentissages.

La société X s'est donné les moyens durant la période de 1995 à 2000 de créer les conditions d'un **apprentissage individuel et organisationnel**. Les acquis de la formation enregistrés au sein des groupes de résolution de problèmes ont été transférés sur le terrain par le biais de la recherche de solutions pour réduire des dysfonctionnements préalablement identifiés. Ces transferts ont demandé à la fois un engagement personnel et un travail de groupe. Ce travail a été facilité par le fait que les salariés percevaient une évolution de leurs compétences à travers une plus grande autonomie et une plus grande polyvalence. Les actions effectivement réalisées leur ont permis d'améliorer les conditions de travail et leur ont fait découvrir une autre façon de travailler. Le personnel immigré, ayant suivi une formation particulière de repérage de clés de fonctionnement de l'entreprise et plus particulièrement de leur atelier, a été parrainé par l'encadrement de proximité afin de mettre en pratique leurs connaissances et de voir leur évolution.

Les principes fondateurs de l'organisation qualifiante sont la coopération, la maîtrise des événements, l'autonomie, la régulation, l'innovation répartie et la logique de projet. L'organisation qualifiante vise un double objectif : produire des résultats économiques directs et développer les compétences individuelles.

Pour Helfer, Kalika et Orsoni (2000)[Note435](#), l'entreprise est un organisme vivant qui se nourrit de la richesse de son évolution propre ainsi que de celle de ses acteurs. C'est en elle-même qu'elle trouve les sources d'accélération de son progrès. L'entreprise apprend. L'entreprise est un être social capable d'accumuler des connaissances, de les interpréter, de les garder en mémoire comme une organisation engagée dans un processus d'apprentissage. Qu'elles soient grandes ou petites, les entreprises s'intéressent à l'apprentissage organisationnel car leur motivation réside dans l'impact de la maîtrise des compétences sur la compétitivité des entreprises. L'avantage concurrentiel s'exprime en terme de réactivité et de capacité de



création de nouvelles compétences. Ces auteurs pensent que la gestion des processus organisationnels, le changement et l'apprentissage constituent les caractéristiques des entreprises compétitives.

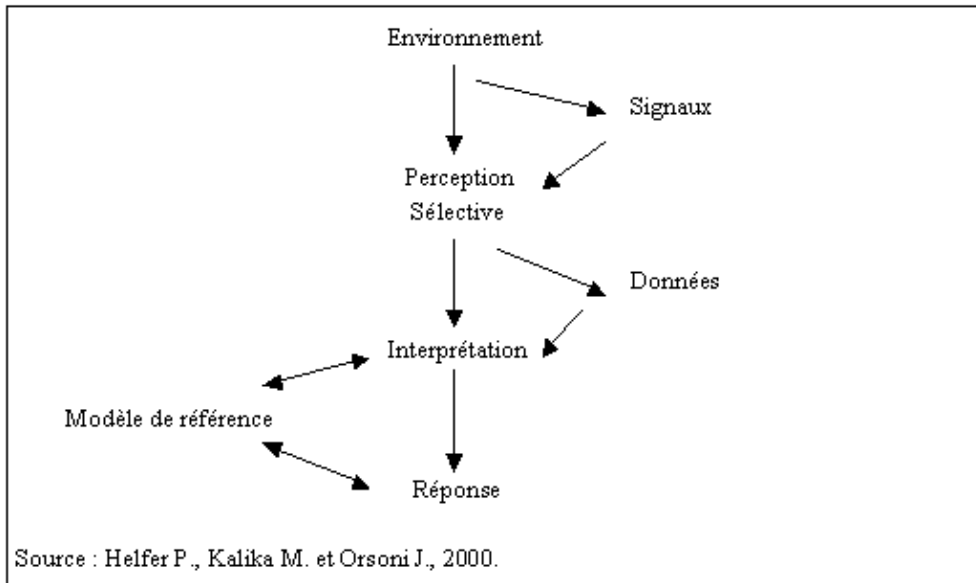
Selon Helfer, kalika et Orsoni (2000)[Note436](#), le management par les compétences oriente aujourd'hui toutes les directions des ressources humaines car on estime qu'il n'existe guère de facteurs de succès plus solides que la compétence. Pour ces auteurs, au-delà de cet intérêt, l'apprentissage organisationnel, qui met en jeu des processus d'apprentissage individuel et collectif, et l'organisation apprenante qui repère toutes les opportunités d'apprentissage en situation de travail, reçoivent un intérêt majeur, aujourd'hui, pour trois raisons :

- - les changements, de plus en plus rapides, imposés par l'environnement obligent les entreprises à remettre en cause leur fonctionnement et à s'interroger sur les moyens d'acquérir rapidement des nouveaux modes d'apprentissage ;
- - la place occupée par les compétences et les ressources internes, dans l'explication de la compétitivité des entreprises, conduit celles-ci à approfondir leur mécanisme de création, de diffusion et de mémorisation de leurs savoirs ;
- - les politiques de licenciements massifs inspirées du « lean management » ont comme effet, non prévu, la perte des compétences acquises par les salariés au fil des années. Cela a provoqué une prise de conscience du caractère intangible et volatile de certaines compétences et de la nécessité de les mémoriser.

Pour ces trois raisons, l'entreprise cherche à comprendre comment fonctionnent ces processus d'apprentissage pour pouvoir les mettre en pratique. Helfer, kalika et Orsoni (2000)[Note437](#), définissent l'apprentissage organisationnel comme un processus de modification stable des comportements et des pratiques. Ce processus est induit par la perception d'un problème et vise à le résoudre. L'acquisition de nouvelles compétences fait évoluer l'entreprise qui remodèle son identité et est conduite à agir différemment face aux mêmes difficultés. Les processus d'apprentissage sont d'ordre cognitif ou comportemental et s'appliquent aussi bien à un individu qu'à un collectif. Le processus cognitif intègre l'acquisition des connaissances. Comment acquiert-on des connaissances ? Les auteurs définissent :

- - **l'apprentissage cognitif** comme une modification des perceptions, des représentations et des modèles de raisonnement. Dans la pratique ces éléments façonnent l'image qu'ont les salariés de leur environnement et de l'entreprise. La figure 6-5, ci-après, représente ce filtrage.
- - **l'apprentissage comportemental** repose sur un changement des procédures, des routines organisationnelles, en pratique les méthodes de travail et de fonctionnement de l'organisation

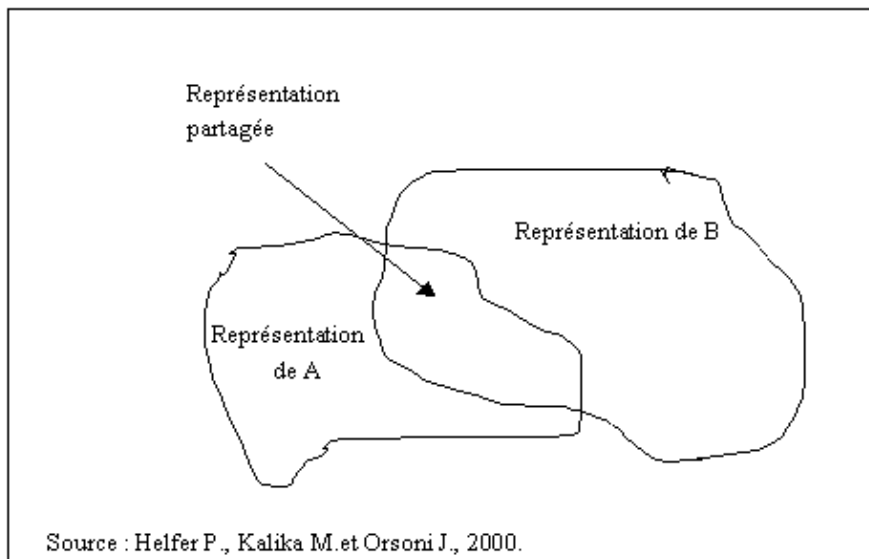
Figure 6- 5 : comment acquiert-on des connaissances ?



Il existe, également, un processus cognitif collectif qui aboutit à la création de représentations partagées. Deux moyens permettent d'obtenir ce résultat :

- - l'observation dirigée : les mêmes instruments de lecture des faits conviennent lorsque les évènements sont répétitifs ;
- - la coordination en réunissant les acteurs lorsqu'un fait nouveau arrive.(Figure 6-6)

Figure 6- 6 : Le processus cognitif partagé



Helfer, Kalika et Orsoni (2000)<sup>Note438</sup>. complètent leur analyse des apprentissages cognitifs et comportementaux. Ceux-ci peuvent amener des transformations mineures ou majeures dans le cadre où ils sont mis en œuvre. Ces auteurs citent Argyris et Schön qui ont proposé le concept d'apprentissage en simple et en double boucles :

- - l'apprentissage à simple boucle correspond à une modification mineure, de court terme qui se déroule dans le cadre de règles existantes ;

- - l'apprentissage en double boucle suppose une modification des modèles de raisonnement, des cadres d'interprétation. Il s'agit là d'un apprentissage plus stratégique qui crée des compétences, source d'avantages concurrentiels.

La figure 6-7 identifie la différence de niveau qui existe entre ces deux types d'apprentissages.

Figure 6-7 : les apprentissages à simple et double boucle (Helfer P., Kalika M. et Orsoni J., 2000)

|                                   |                                      |
|-----------------------------------|--------------------------------------|
| Apprentissage à simple boucle     | Apprentissage à double boucle        |
| Modèles existants                 | Nouveaux modèles mentaux             |
| Adaptation du comportement        | Changement cognitif                  |
| Opérationnel                      | Stratégique                          |
| Routinier                         | Non routinier                        |
| Comment ?                         | Pourquoi ?                           |
| Améliore l'existant               | Source d'avantage concurrentiel      |
| Contexte stable                   | Contexte instable, ambigu            |
| Renforce l'organisation existante | Suscite le changement d'organisation |

Les différents types d'apprentissages peuvent s'opérer à plusieurs niveaux de l'entreprise :

- - au niveau individuel. Le salarié qui suit un programme de formation à l'extérieur de l'entreprise en est un exemple ;
- - au niveau collectif. Tel fut le cas dans la société X, où des groupes de résolutions de problèmes ont fonctionné pendant un an et demi. Durant cette période, les salariés ont acquis des connaissances de manière collective ;
- - au niveau de l'entreprise. L'entreprise peut viser à créer en interne une culture de nature à développer les conditions de l'apprentissage et capitaliser ses compétences stratégiques. L'entreprise devient alors une entreprise apprenante.

Si l'apprentissage organisationnel représente un atout stratégique pour l'entreprise, il faut se poser la question des conditions qui facilitent sa mise en œuvre. Nonaka et Takeuchi, cités par Helfer, Kalika et Orsoni (2000)<sup>Note439</sup>, identifient sept lignes directrices qui permettent de développer un programme de connaissances et d'apprentissage organisationnel :

- - créer une vision de connaissances ;
- - développer un équipage de connaissances ;
- - créer un champ d'interactions à haute densité sur une ligne de front ;
- - s'appuyer sur le processus de développement de nouveaux produits ;
- - adopter un management haut, milieu, bas ;
- - passer à une organisation hyper texte ;
- - construire un réseau de connaissances avec le monde extérieur.

La création de connaissances organisationnelles résulte souvent de crise ou de situation d'urgence.<sup>Note440</sup> Nous avons pu observer ce processus dans la société X qui a décidé, après trois années douloureuses de pertes financières et d'hémorragies de ses compétences, de modifier la perception que l'organisation avait de ses ressources humaines. Nous parlons de chaos créatif qui résulte de l'écart entre les objectifs internes porteurs de défis fixés par la direction et les capacités actuelles de l'entreprise.

Ce décalage est source de changement et l'opportunité pour l'entreprise de réagir et de modifier en profondeur son organisation. Une façon efficace de gérer ce chaos est de confier aux cadres intermédiaires la gestion du décalage entre la vision de la direction et les réalités auxquelles est confrontée l'organisation. La société X a

piloté son processus de changement en outillant les cadres et le personnel d'encadrement des instruments de conduite du changement près du terrain. Le changement peut être considéré comme un facteur de succès pour les entreprises à condition de repérer les freins au changement qui sont au nombre de trois<sup>Note441</sup> :

- - l'équilibre des forces et les oscillations continues qui correspondent à des mini-changements quotidiens qui passent inaperçus mais dont les effets s'annulent comme des forces équivalentes ;
- - l'interdépendance des intérêts et les freins personnels comme la routine, le poids du vécu, la peur de la nouveauté et surtout la crainte de voir les avantages acquis remis en question ;
- - le poids de l'organisation initiale, qui a créé au fil des années des modes d'intégration, des procédures pour assurer l'unité de l'action, est un frein important qu'il faut prendre en compte.

En définitif, des forces de cohésion interne d'origines diverses, comme les composantes structurelles, culturelles, et relationnelles aboutissent au fait, qu'en dépit de l'opinion courante et de la volonté de leurs dirigeants, les entreprises changent moins que l'on pourrait s'y attendre, bien qu'elles y soient contraintes<sup>Note442</sup>.

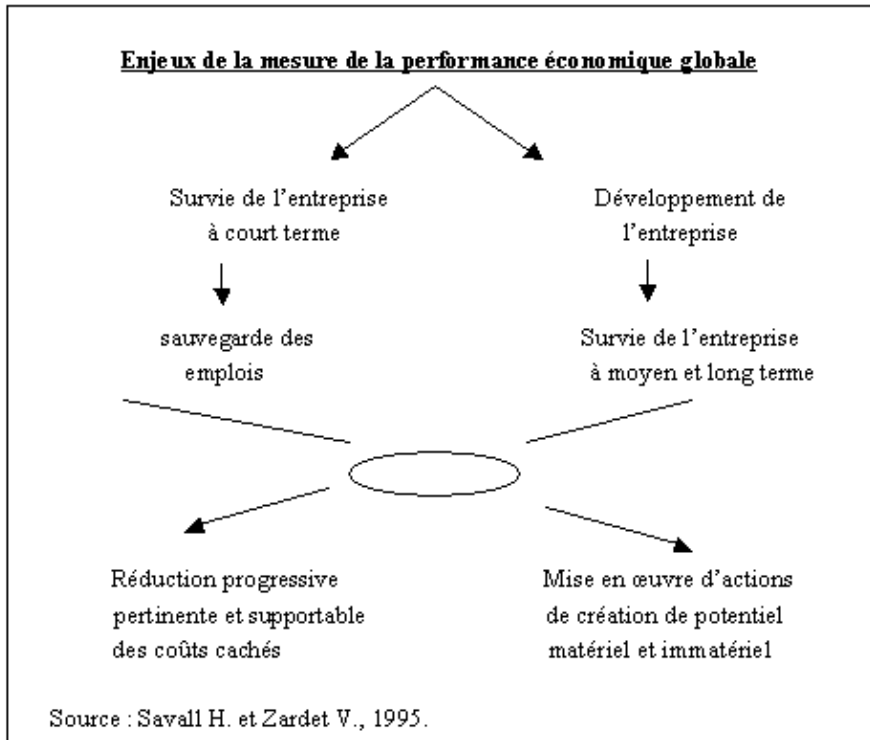
## 6.8 Les performances socio-économiques des entreprises

La notion de performance globale de l'entreprise fait lentement son chemin. Elle arrive au cœur des préoccupations des décideurs publics et privés. Le Commissariat Général au Plan a mis en place, en 1994, une commission de réflexion sur ce thème présidée par J. BARRAUX. La performance globale de l'entreprise fait partie du paysage des réflexions des praticiens et des théoriciens<sup>Note443</sup>.

La définition que nous donnons de la performance globale ne se réduit pas uniquement aux enjeux économiques de l'entreprise. Elle englobe les gains de productivité réalisés par l'entreprise dans le cadre de son activité principale et les performances psychosociologiques des salariés traduits en termes de résultats qualitatifs, quantitatifs et financiers.

La figure 6-8, ci-après, représente les enjeux de la performance économique.

Figure 6- 8 : la performance économique globale



La compétitivité, ou productivité compétitive, est une notion fédératrice, transversale à toutes les entreprises, petites ou grandes, publics ou privées, à but lucratif ou non lucratif. Cette notion permet de dépasser le débat sur la rentabilité. La notion de rentabilité a souvent été associée à la celle de profit et de lucre (Savall et Zardet, 1995)[Note444](#). Savall et Zardet (1995)[Note445](#) proposent une définition élargie, de nature socioéconomique, de la rentabilité qui correspond à la contribution à la capacité d'autofinancement de l'organisation.

Les gains de productivité sont une nécessité sur le plan microéconomique, sur celui de l'entreprise, car toute organisation est confrontée à l'évolution des exigences des clients et des consommateurs et à l'innovation des concurrents. Ces exigences constituent des facteurs concurrentiels, des « facteurs-clés de succès ». Les stratégies actuelles des entreprises doivent toujours intégrer des gains de productivité pour maintenir ou développer la compétitivité. La productivité globale se définit par la relation entre les coûts et les performances économiques. L'entreprise doit répondre aux exigences externes en innovant dans de nouveaux produits, dans la découverte de nouveaux marchés, en optimisant les prix, en améliorant la qualité ...

Il convient d'étudier le couple investissement matériel-investissement immatériel qui peut selon nous améliorer la performance globale de l'entreprise. La stratégie socioéconomique est une stratégie qui définit conjointement des objectifs économiques et des objectifs sociaux au même niveau de l'activité stratégique. Savall et Zardet (1995)[Note446](#) notent deux cas pratiques qui répondent à la définition socio-économique:

- - une stratégie économique ou technologique qui s'accompagne de développements structurés dans le domaine social avec des actions d'envergure sur toute l'entreprise et sur une longue période ;
- - une stratégie sociale de développement des ressources humaines pilotée de telle sorte qu'elle produise des effets économiques positifs et durables.

Les stratégies socio-économiques que nous préconisons depuis 1974 se fondent sur la recherche contractuelle de performances économiques associées à des performances sociales ou réciproquement repérées à partir d'un certain nombre de critères d'analyse inventoriés dans la figure 0-9.

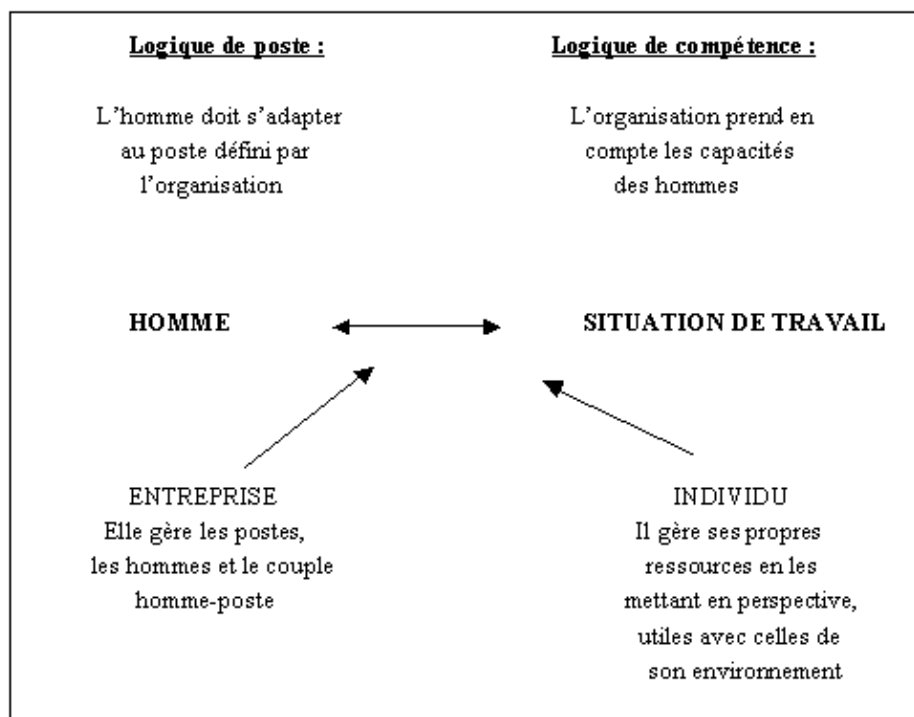
Figure 6-9 : les critères d'analyse de la stratégie sociale et de la stratégie économique (Savall H. et Zardet V., 1995)

|  |  |
|--|--|
| Stratégie sociale                          | Stratégie économique                             |
| Effectif                                   | Chiffre d'affaires                               |
| Mutation des emplois                       | Résultat net après impôts                        |
| Conditions de travail                      | Ratio valeur ajoutée / marge sur coûts variables |
| Organisation du travail                    | Portefeuille de produits                         |
| Aménagement du temps de travail            | Portefeuille de marchés                          |
| Système de concertation avec les syndicats | Activité commerciale                             |
| Système de concertation avec le personnel  | Stratégie technologique                          |
| Politique de rémunération                  | Investissements                                  |
| Politique de promotion                     |  |

## Conclusion du chapitre 6

Au terme de ce chapitre, il ressort que le choix entre logique de poste et logique de compétence est éclairé par les enjeux individuels et organisationnels d'un processus de classification représentés par la figure 6-10 où la situation de travail est toujours présente.

Figure 6-10 : logique de poste, logique de compétence



La révision ou le renouvellement d'une grille de classification intervient pour prendre en compte les configurations réelles des emplois telles qu'elles se dessinent sous l'effet des évolutions techniques et technologiques. La logique de compétences entre dans ce champ. Les entreprises doivent se doter d'outils qui puissent mesurer des situations de travail par nature évolutives et instables et non plus des emplois définis avec précision.

Quelle que soit l'option choisie, le lien entre l'organisation du travail et la classification, ne peut être ignoré, de même entre la classification, la rémunération et la gestion des ressources humaines.

De nombreuses études et recherches ont permis de préciser la liaison entre rémunération et comportement individuel. Pour être efficace, une politique de rémunération doit pouvoir influencer les perceptions et les convictions des salariés de manière à susciter les comportements souhaités. L'entreprise doit poser clairement les principes qui guident sa politique de rémunérations.

Pour Parlier et al. (1994)[Note447](#), « *développer les compétences apparaît comme une réponse adaptée à des nécessités de nature économique* ». Pour ces auteurs, le développement des compétences est un facteur de compétitivité car il rend les organisations plus performantes.

L'évolution du contexte économique mondial, les aléas qu'il entraîne, les transformations organisationnelles profondes qui s'opèrent dans les entreprises sont autant de facteurs montrant que les entreprises n'ont guère le choix d'accepter ou de refuser une approche par les compétences. Les entreprises doivent être conscientes des avantages et des inconvénients de cette approche dont nous faisons un rapide inventaire :

- - le choix semble inéluctable lorsque nous constatons les changements de mentalité de la population salariale. En effet, aujourd'hui, les salariés ont un niveau scolaire, en général, supérieur à celui de leurs parents. Leurs attentes et leurs aspirations les amènent à un niveau d'exigence qui se traduit en termes de qualité de vie au travail, d'échange salarial renouvelé et d'une reconnaissance des nouvelles compétences que les entreprises leur réclament.
- - des avantages incontestables qui ne sont pas immédiatement chiffrables, en termes économiques. Nous sortons d'une logique de résultats immédiats et contrôlables. La mesure des facteurs immatériels, générateurs de création de potentiel, peut s'entrevoir, en termes, de gains au niveau de la flexibilité de l'organisation du travail, de la réactivité de l'entreprise face aux bouleversements des marchés, des produits et de la technologie, la réduction significative des coûts cachés dans l'entreprise et qui les pénalisent fortement sur le plan de leur compétitivité.
- - des inconvénients à surveiller. Nous pensons que le plus important est la **compatibilité de la logique compétence** avec le **contrôle de gestion** utilisé dans le cadre d'une organisation de type taylorien. Dans ce cadre, le contrôle s'appuie sur des données définies, précises, possédant des codes communs d'interprétation. Dans la logique de poste, c'est le poste qui fait la rémunération du titulaire. Dans une logique de compétences, deux indicateurs nous paraissent indispensables pour piloter et contrôler la gestion des compétences. Ce sont les résultats concrets et mesurables des performances individuelles et collectives. Ceux-là ne posent pas de problème particulier dans une gestion classique d'entreprise. La rémunération des compétences pose le choix du type de la compétence à rémunérer, lié aux options stratégiques définies par l'entreprise et la mesure de l'écart entre la compétence rémunérée et les résultats. Par ailleurs, cet échange salarial risque d'entraîner une inflation de la masse salariale.

Les entreprises qui s'engagent dans une démarche de gestion des compétences des salariés sont en rupture totale avec la logique de poste et toutes les conséquences qui en découlent.

Dans cette perspective, les travaux que nous avons réalisés au sein de la société X, répondent en partie à cette préoccupation. En effet, ils montrent que nous pouvons passer progressivement d'une logique de poste à une logique de compétences. Le renouvellement d'une grille de classification adaptée aux évolutions de la société est possible à condition que les méthodes d'évaluation des compétences soient rigoureuses. Celles-ci doivent être négociées avec les acteurs de l'entreprise pour être acceptées et reconnues.

Nos travaux n'ont porté que sur le pilotage d'une action de formation « Elévation des compétences », sur l'établissement d'une grille de classification des compétences et d'un classement des postes d'un atelier de la société X. Cette grille devait permettre d'associer la mise en œuvre des compétences et la réduction des

dysfonctionnements repérés dans l'atelier par la mise en place de contrat d'activité périodiquement négociable. Nous pensons que la valorisation des compétences par la mise en place de contrats d'activités périodiquement négociables permet de contrôler les effets d'une rémunération variable et faciliter l'adhésion des salariés à de nouveaux rapports salariaux.

## **CHAPITRE 7. Une analyse complémentaire de nos travaux a travers L'approche contextualiste**

L'objectif de ce chapitre est de compléter les analyses longitudinales qui nous ont permis de saisir les enjeux de nos travaux.

Dans la première section, nous rappellerons les principes qui fondent l'approche contextualiste. La section 2 sera consacrée à une relecture des différentes variables spécifiques de la société X qui ont influencé les orientations sociales stratégiques de la société et la révision du système de classification. Nous analyserons, dans la section 3, les représentations des acteurs et les effets de l'apprentissage sur une instrumentation de gestion des ressources humaines. Nous tenterons de saisir, dans la section 4, l'importance des enjeux stratégiques, liés à la révision du système de classification, pour le devenir de la société X. Nous terminerons, dans la section 5, sur les limites de l'interprétation à travers l'approche contextualiste.

Les résultats de nos travaux ont montré qu'en agissant sur les variables compétences, rémunérations et dysfonctionnements, il est possible de renouveler un système de classification des emplois et des compétences dans un contexte de changement.

Mais une instrumentation de gestion des ressources humaines ne s'arrête pas uniquement à la construction d'un outil pour accompagner le passage d'une logique de postes à une logique de compétences. L'évolution de cette instrumentation est soumise aux pressions de son environnement.

Les enjeux stratégiques, dont est porteuse cette instrumentation pour le devenir de la société X, dans laquelle nous sommes intervenu, sont liés à des interactions complexes et permanentes que nous voulons mettre en évidence. L'importance des enjeux, dans la transformation de cette instrumentation, est liée à une dynamique d'acteurs confrontés à leur environnement et à leur mobilisation.

L'objectif du présent chapitre est triple et cherche à mettre en lumière, dans le contexte spécifique de la société X :

- - l'importance et l'impact des représentations des acteurs dans la construction d'un système de classification et de son évolution ;
- - les effets de l'apprentissage permettant d'implanter et de s'appropriier le nouveau système ;
- - les éléments de compréhension et d'interprétation permettant d'enrichir les pratiques de gestion des ressources humaines dans une perspective de développement de l'outil. Nous pensons que les événements qui ont ponctué le devenir de la société X expliquent, en partie, la réalité d'aujourd'hui et fournissent un certain nombre de paramètres susceptibles d'orienter la réflexion sur la construction de son avenir.

Pour cela, nous avons utilisé l'approche contextualiste (Pettigrew, 1985)[Note448](#), que nous avons évoquée dans notre chapitre introductif. Elle nous semble particulièrement bien adaptée au cas spécifique de la société X pour expliquer les phénomènes contingents et contextuels évoluant dans le temps. Cette approche vient enrichir les résultats de nos travaux et nous aide à interpréter l'évolution du système de classification et de rémunération dans la société X en interaction avec son environnement.



L'analyse des résultats des recherches en Sciences de gestion, que nous avons développé dans les chapitres 3, 4, 5 et 6, montre l'importance que nous devons accorder aux systèmes de classification et de rémunération dans la gestion des ressources humaines. Ces outils sont le reflet des caractéristiques de l'organisation. Ils sont le résultat d'un construit social cherchant à concilier justice et équité. Ils traduisent, dans l'échange salarial, le type de logique de gestion des ressources humaines qui sous-tend la politique sociale et humaine qu'entend appliquer l'entreprise. Ces systèmes sont mis en œuvre par une Direction des ressources humaines dont le rôle devient primordial lorsque le renouvellement de ces outils est rendu indispensable dans un contexte de changement. Les défis lancés aux Directions des ressources humaines sont nombreux et multiples. Celles-ci évoluent vers une fonction intégrée et plus stratégique dans les décisions des Directions Générales. Elles devront de plus en plus prendre en compte les attentes des salariés dans la recherche des performances de l'entreprise. Leurs missions de partenaire, en partageant la fonction avec les opérationnels, vont s'intensifier.

Différentes approches longitudinales ont exploré le domaine de la gestion des ressources humaines. Certaines opposent la gestion des ressources humaines, en termes de compétences pour répondre à la notion de flexibilité, à la gestion par les postes de travail relevant du modèle taylorien (Amadiou et Cadin, 1996)[Note449](#) ; (Cadin et Guérin, 1999)[Note450](#) . D'autres étudient la liaison entre les pratiques de gestion des compétences et les performances de l'organisation (Lawler, Ledford et Morhman, 1995)[Note451](#) . Des approches analysent, également, l'évolution des instruments traditionnels de gestion des ressources humaines comme les classifications et les rémunérations, dans le contexte du nouveau modèle des compétences (Marbach, 1999)[Note452](#) .

L'analyse des travaux de recherche, effectués en Sciences de gestion, nous renseigne sur le caractère évolutif des systèmes de gestion des ressources humaines, au cours du temps, lié aux perceptions que s'en font les praticiens et les chercheurs. Toutes ces approches montrent que les systèmes instrumentés de gestion des ressources humaines évoluent mais que les difficultés se déplacent aussi.

Defélix (2001)[Note453](#) note que, parmi les recherches effectuées sur la gestion des compétences s'appuyant sur des données longitudinales, les recherches menées par Gilbert (1998)[Note454](#) et ceux de Klarsfeld (2000)[Note455](#) montrent l'évolution des systèmes et le déplacement des difficultés.

La description et l'analyse de Gilbert concernent une usine du groupe Usinor, dans laquelle il a étudié cinq ans durant de la vie d'une instrumentation. Conçu à l'origine dans un souci de gestion prévisionnelle et de formation, le système de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences a induit progressivement une individualisation des relations de travail et la diffusion d'une incitation à acquérir des compétences. Il montre ainsi que l'instrumentation et l'intention de gestion évoluent au cours du temps.

Mais les difficultés se déplacent aussi, comme l'analyse Klarsfeld dans sa description d'un chantier de gestion des compétences dans la même usine pendant huit ans. Deux managers se sont succédés avec deux approches différentes de l'instrumentation. Son analyse permet de mettre en évidence l'importance des représentations des acteurs. Pour l'un, l'instrumentation n'est pas prioritaire et la difficulté principale réside dans l'insuffisance de motivation des salariés. Le second, au contraire, pousse au développement de l'instrumentation et considère que ce qui pose problème n'est pas la motivation des salariés, mais leur faible niveau de compétences ainsi que la réticence de la maîtrise à faire évoluer ces compétences.

Pour comprendre les orientations stratégiques et les choix qui ont été arrêtés par la Direction générale de la société X, nous devons resituer nos travaux dans le contexte de la société qui nous a permis de réviser les outils de gestion des ressources humaines. Le cadre d'analyse contextualiste nous aide dans notre démarche. Nous proposons de rappeler les fondements de ce cadre.

## 7.1 L'approche contextualiste

Plusieurs auteurs appliquent l'approche contextualiste pour étudier les changements dans les systèmes de gestion des ressources humaines. Cette démarche est développée par des chercheurs belges de Liège et de Louvain (Pichault, 1993 ; Nizet et Pichault, 1995 ; Brouwers et al., 1997 ; Nizet et Pichault, 1998)Note456. Pour ces auteurs, le cadre d'analyse de l'approche contextualiste permet d'expliquer les mécanismes et les processus mis en œuvre dans une situation de changement et son impact sur un objet d'étude. Pour cela, les auteurs retiennent trois variables : le contexte, le contenu et le processus.

### 7.1.1 Un environnement à prendre en compte

Il s'agit du contexte qui correspond à l'**environnement externe** de l'organisation, qu'il soit social, politique, économique, commercial... Il renvoie, dans le cas qui nous intéresse, aux exigences de souplesse, de réactivité et de qualité, réclamées par les clients et la concurrence de la société X. Il correspond aussi aux contraintes qui lient la société au groupe Y. Le contexte est, également, celui de l'**environnement interne** avec ses caractéristiques structurelles, organisationnelles, culturelles, la population salariée... Il influence l'objet d'étude autant qu'il est influencé par lui et il évolue dans le temps. Appliqué au renouvellement des systèmes de classification et de rémunération de la société X, l'environnement interne correspond à la vision qu'a le personnel des outils de la gestion des ressources humaines, de l'organisation du travail, du niveau de qualification des salariés.

### 7.1.2 Un objet d'étude qui évolue

Ensuite le contenu qui est l'objet d'étude proprement dit. Dans notre cas d'étude, ce sont les systèmes de classification et de rémunération qui sont concernés et affectés par le passage d'une logique de poste à une logique de compétence. Ces systèmes mettent en jeu les acteurs, les procédures, les emplois sur lesquels s'appuient les systèmes.

### 7.1.3 Des processus qui agissent sur l'objet

Enfin, le processus renvoie aux actions et aux réactions qui font évoluer les systèmes de classification et de rémunération sur une période donnée. Le comportement des acteurs est primordial. Dans le cadre de la révision des systèmes de classification et de rémunération, la direction générale, la Direction des ressources humaines et les organisations syndicales ont été les principaux moteurs dans la mise en œuvre du processus de changement.

Nous proposons maintenant de faire une relecture, dans le temps, des différents composants spécifiques de la société X afin de comprendre l'importance de nos travaux sur le passage d'une logique de poste et le renouvellement du système de classification et de rémunération et les enjeux qu'ils représentent pour la société X.

## 7.2 La relecture du contexte de nos travaux

### 7.2.1 Le contexte externe et interne de la société X

Rappelons que la société X appartient au groupe Y depuis 1988. Ce rachat a bouleversé la culture de la société X qui, jusque là, avait l'habitude de prendre ses décisions de manière autonome. A partir de ce moment, elle a dû s'habituer à traiter les orientations stratégiques en relation avec la direction générale du groupe. Celui-ci a édicté des règles de conduites communes pour l'ensemble des sociétés. Il insiste sur la déontologie et l'image de marque qui passe par le respect d'autrui, les économies qui doivent être recherchées, les relations humaines

internes, les relations extérieurs et surtout l'amélioration de la qualité. Ce sont tous ces changements que la société X doit aujourd'hui intégrer dans ses façons d'agir et de penser.

La société X possède deux sites peu éloignés l'un de l'autre mais qui présentent des caractéristiques différentes :

- - l'ancienneté des établissements est importante. L'un date de 1922, berceau de l'entreprise où nous retrouvons une forte tradition des métiers de la forge, l'autre, construit en 1973, est composé d'une structure plus légère ;
- - la technologie et le processus de fabrication sont différents. Les machines à forger et les presses font appel à la dextérité manuelle des salariés sur le premier site, alors que le second s'est doté progressivement de machines semi-automatiques, robotisées. Le deuxième site se situe en amont et en aval du processus de fabrication du fait qu'il fabrique les outillages de forge, réalise des opérations de transformation ou de finition des pièces forgées en provenance des deux sites. Il assure le contrôle final et l'expédition des produits des deux sites.

La société X évolue dans un environnement qui affecte ses résultats. Le contexte économique et financier de la société X révèle :

- - un secteur **très concurrentiel** dans la forge. Cette concurrence provient des forges intégrées aux fabricants, des forges espagnoles, italiennes et dans un futur proche, des pays de l'Est ;
- - une **lutte acharnée sur les prix**. Un produit vendu quatre euros cinquante sept en 1985 est vendu, en 1995, trois euros trente cinq. La dévaluation de certaines monnaies aggrave le problème. Les prix de vente sont de plus en plus régis par les marchés internationaux ;
- - des secteurs **clients en perte de vitesse**. En l'espace de trois ans, l'activité a subi une baisse de 50 % dans les secteurs du machinisme agricole et des travaux publics ;
- - une **baisse sensible du résultat** financier. La baisse de volume d'activité, liée aux précédents facteurs, a fait passer le chiffre d'affaires de 15 millions d'euros en 1983, à 27 millions d'euros en 1989 et 16 millions d'euros en 1994 ;
- - une clientèle de plus en plus **exigeante**. Cette clientèle, en particulier l'automobile, a de fortes exigences en matière de qualité, réclame des certifications et demande à auditer régulièrement la société X. Elle impose des délais de plus en plus courts, ce qui oblige un flux de fabrication tendu, parfois journalier, et remplace ainsi les grandes séries. Les exigences techniques évoluent vers des tolérances de plus en plus fines.

Cette situation a eu des conséquences sur le contexte social et humain. Pour s'adapter aux évolutions de son environnement, la société a dû conduire, dans le passé, un certain nombre d'actions qui sont venues modifier son mode de fonctionnement et son organisation internes avec plus ou moins de réussite :

- - **des restructurations et des plans sociaux** se sont déroulés tout au long de l'histoire de la société X. L'effectif est passé de cinq cent personnes en 1973 à deux cent vingt et une en 1995 ;
- - **un plan de formation** est lancé en 1984 et se termine sur des résultats mitigés. Il s'est déroulé en trois phases :
  - ◆ une première phase de connaissance de l'entreprise faite par le personnel de direction a concerné trois cent personnes ;
  - ◆ une deuxième phase portait sur la connaissance des métiers de base de la forge. Elle était animée par des techniciens de l'entreprise, experts dans leurs domaines ;
  - ◆ une troisième phase a repris les acquis techniques de la deuxième phase pour former des « maîtres ouvriers ». La phase trois n'a pas été terminée et le bilan fut globalement mitigé car

les résultats, en termes d'évolution des compétences et de l'organisation du travail, furent limités. L'analyse faite par la direction, à ce moment là, a montré un changement trop brutal auquel l'entreprise et les hommes n'étaient pas préparés. Il ressort, également, que la formation était trop académique et théorique en regard du niveau général de la population concernée ;

- - **un raccourcissement de la ligne hiérarchique** est tenté car les impératifs de réduction des coûts s'imposent. En 1970, l'organisation était la suivante :

- ◆ un chef d'atelier ;
- ◆ un contremaître ;
- ◆ un chef d'équipe ;
- ◆ un responsable de l'outillage ;
- ◆ un ouvrier qui devait « faire de la tonne ».

A cette équipe, s'ajoutaient un réglleur, un monteur et un contrôleur en fin de fabrication.

En 1995, la hiérarchie est limitée à un chef d'atelier et deux agents de maîtrise. Une tentative de suppression de la hiérarchie directe s'est soldée par un échec et la maîtrise a dû être repositionnée entre les ouvriers et le chef d'atelier. Ce retour en arrière s'explique par le manque d'autonomie du personnel de production insuffisamment préparé à un changement trop rapide et mal accepté par le personnel ;

- - **une organisation qualifiante** a été mise en place avec des salariés de bon niveau et volontaires. Cette expérience a débouché sur des résultats encourageants dans certains secteurs de la fabrication. Des équipes sont arrivées à avoir une certaine autonomie avec une rotation des salariés sur les postes de travail. Un enrichissement des tâches a été observé avec la prise en charge des analyses de données, la recherche des causes d'arrêt de machines, le suivi et les relevés de productivité. La direction souhaite, alors, que ce type d'organisation se développe mais le phénomène de propagation est relativement réduit pour ce qui concerne le personnel de faible niveau de qualification. Dans cette population, les outils d'analyse et de contrôle sont sous-exploités voire même refusés bien que ces outils existent depuis plusieurs années. Ce refus s'étend aussi aux procédures qualité et à la production en flux tendu ;
- - **des groupes de travail fonctionnent depuis 1985**. Ils s'appuient sur les techniques de résolutions de problèmes. Ils interviennent dans différents domaines et sont animés en interne. Certains de ces groupes ont notamment facilité la mise en place des équipes évoquées ci-dessus.

## 7.2.2 L'organisation du travail

L'organisation du travail se fait **autour de la machine** et du couple **homme / machine**. L'extrême division du travail permet de cerner clairement le contenu et l'enveloppe des emplois, la répartition des tâches, le champ d'action des différents métiers. L'objectif est de « faire de la tonne » et le salaire rémunère essentiellement une contribution musculaire à travers le système des « minutes-primés ». La division du travail se traduit par une séparation nette entre travaux d'exécution et travaux de conception. Elle définit, d'une certaine manière, une hiérarchisation des emplois et un système de différenciation sociale. Cette organisation rigide et spécialisée a l'avantage d'être lisible. Elle permet de fixer des points de repère et une échelle de valeurs reconnue par les salariés en termes professionnel, statutaire et social. Le mode de commandement, la pénibilité du travail fait partie de cette échelle. Tout au long de son histoire, la société X a su s'adapter aux exigences de son environnement extérieur par des évolutions organisationnelles au « coup par coup » sans remettre en cause les principes qui cimentent le « tout ».

### **7.2.3 La classification des emplois**

La société X appartient au secteur métallurgique et est soumise aux dispositions de la convention collective des industries métallurgiques et minières du département de la Loire. Une classification des emplois existait avant 1986 dans la société X sur la base d'un inventaire sommaire des tâches réalisées sur les postes de travail. Cet inventaire ne suffisait pas à positionner les emplois sur la grille de classification de l'Union des Industries Métallurgiques et Minières. Une comparaison des intitulés des postes de travail était effectuée avec ce qui se pratiquait dans la profession. Jusqu'à cette date, il n'existait pas de description des postes de travail. En 1987, la société X décide d'analyser les postes suivant le modèle de description que nous avons présenté dans la section 1.1.4. Un comité d'évaluation interne à la société est mis en place pour évaluer les postes de travail et déterminer leurs niveaux hiérarchiques sur la grille de classification de l'Union des Industries Métallurgiques et Minières. Les représentants du personnel n'ont pas été sollicités pour participer aux comités d'évaluation. Un niveau, un échelon et un coefficient sont affectés aux postes de travail évalués. Ce positionnement correspond à la qualification des titulaires des postes en place à ce moment là. Les positionnements des titulaires ont donné lieu à des révisions de coefficient pour certains salariés lorsqu'il existait une trop grande différence de coefficient entre la position antérieure et la nouvelle.

Au cours de son histoire et des différentes restructurations successives qui l'ont accompagnée, la société X a été conduite à déplacer le personnel. Celui-ci pouvait être muté sur des postes de travail différents du précédent. Cette situation a entraîné un sentiment de dévalorisation lié à l'absence d'une qualification réelle. La recherche d'une identité professionnelle et statutaire est devenue primordiale pour les salariés et permet de comprendre leur attachement au système de classification des emplois utilisé.

### **7.2.4 Le système de rémunération**

Jusqu'en 1990, la rémunération mensualisée est basée sur le rendement. Celle-ci peut être augmentée par le système des « minutes-primés ». Le système instauré crée des disparités salariales, pouvant aller jusqu'à trois euros cinq de différence horaire sur des emplois de même catégorie, et des incohérences dans le système de rémunération. Il n'existe pas de lien entre la qualification, la classification et les rémunérations.

L'augmentation des rémunérations se fait essentiellement sur le mode des augmentations générales. Des augmentations individuelles ont été tentées sur deux ans à titre expérimental. Elles ont créé un sentiment d'injustice et un manque de reconnaissance chez les salariés. Le manque de pratique des augmentations individuelles a entraîné un mécanisme de « soupoudrage » de la part de la hiérarchie. Celle-ci n'était pas suffisamment préparée au rôle qui lui était réclamé et aux responsabilités qui en découlaient.

En 1995, la disparité et les écarts de salaire se sont réduits mais existent toujours.

### **7.2.5 Le niveau de qualification des salariés**

Le personnel de l'entreprise est composé de personnes recrutées localement, sans qualification particulière. Une formation sur « le tas » lui est assurée sans grande difficulté car les métiers de la forge, au niveau ouvrier, ne sont pas d'une grande complexité et demandent peu de temps d'adaptation.

Parmi ces personnes, 30% sont d'origine étrangère et sont confrontées aux difficultés de la langue. En 1995, les évolutions technologiques entraînent des difficultés d'adaptation de ce personnel à de nouvelles activités. Nous rencontrons dans cette population une majorité de salariés de faible niveau de qualification.

## 7.2.6 La gestion des ressources humaines

La gestion des ressources humaines se fait de manière informelle, surtout sur le deuxième site, où la hiérarchie est consciente de la nécessité d'élever le niveau des compétences et de développer l'autonomie des personnes. L'encadrement s'y attache depuis des années d'une manière progressive et de façon empirique. « *C'est un processus lent. Il faut y aller progressivement et prendre le temps d'expliquer, de montrer et de donner aux personnes le temps de s'adapter* [Note457](#). ».

Sur le premier site, la gestion des compétences est peu structurée et n'est pas accompagnée même sur le plan informel. La hiérarchie est accaparée par le quotidien et les tâches d'exécution. Elle doit assurer en priorité les contraintes et les impératifs de production. Les régleurs font leur travail sans expliquer, aux opérateurs, leurs interventions et éventuellement les erreurs qu'ils peuvent faire.

La direction des ressources humaines a en charge les missions classiques de la fonction qui recouvre l'administration du personnel, le recrutement, le suivi des formations techniques, la durée du travail, les sanctions et, également, les visites médicales obligatoires, les actions de prévention en matière de sécurité et d'hygiène du personnel et les relations avec les autorités extérieures compétentes (l'inspection du travail, le syndicat professionnel...)

Face aux exigences des clients et aux contraintes de la concurrence internationale, sous la pression d'un contexte en pleine évolution, l'organisation de la société X se voit contrainte de s'adapter et de remettre en question le mode de management de ses ressources humaines. La relecture des différents composants de la société X nous laisse entrevoir les transformations importantes que les orientations stratégiques de la Direction Générale vont entraîner et les enjeux liés à la révision d'une instrumentation de gestion des ressources humaines. Les évolutions successives de la société X et les enseignements qu'elle en a tirés ont influencé et orienté les décisions sociales stratégiques que nous avons développées au chapitre 2.

## 7.3 La mise en oeuvre d'une instrumentation de gestion des compétences

### 7.3.1 Un contexte lié aux représentations du passé

**Le passage d'une logique de postes à une logique de compétences** a entraîné une rupture totale entre la représentation que se faisait le personnel de sa place et de son rôle dans l'organisation du travail et le développement de l'autonomie et de la polyvalence qui lui est réclamé. Pour lui, ce changement est perçu comme une source de travail supplémentaire : « *Si on améliore l'organisation, est-ce qu'on va augmenter les rendements ?* » « *Ne court-on pas le risque d'avoir à faire plein de choses en plus tout en maintenant les mêmes rendements ?* » [Note458](#). L'évolution est uniquement vue sous l'angle de l'élargissement des tâches. Bien que l'organisation passée présente une certaine rigidité et soit très segmentée par une activité centrée sur les postes de travail, elle présente l'avantage d'être lisible aux yeux des salariés qui peuvent se positionner. Elle comporte, en outre, une logique interne qui « cimente » le tout. Le système de valeurs repose sur ce fonctionnement et les salariés y voient un changement de nature à rompre cet équilibre qu'ils refusent plus ou moins.

La logique compétences induit rapidement la question des retombées salariales. Bien que des tentatives aient été entreprises pour réduire les incohérences du système de classification et de rémunération, les salariés disposent d'un système qui leur permet de conserver des points de repère en matière de rémunération. Le salaire reste le mode le plus identifiable de la reconnaissance de la qualification professionnelle. La logique du système de rémunération demeure calquée sur l'organisation passée et sur la réalité : « *je ne fais pas plus que ce pour quoi je suis payé* » [Note459](#). La recherche de performances, souhaitée par la direction et basée sur les compétences, bouleverse les repères de salaires auxquels étaient habitués les salariés et introduit le doute et la

méfiance. Dans ces conditions, la recherche de l'autonomie et de la polyvalence s'accompagne d'une demande forte de la reconnaissance salariale.

### 7.3.2 Une organisation du travail reposant sur un apprentissage technique

La formation « Elévation des compétences », réalisée de 1995 à 1997, poursuit des objectifs dont l'ampleur dépasse la simple remise à niveau de compétences techniques dans une organisation figée, elle remet en cause l'organisation même du travail et les rapports entre les salariés. L'enjeu de la formation devient primordial et demande un engagement personnel des salariés surtout pour les faibles niveaux de qualification.

Nous avons mis en lumière une vision de la formation dont les acquis ne sont utilisés que dans l'exercice d'une activité très spécialisée. Elle se déroule en général sur le tas et ne fait pas l'objet de démarches formalisées de reconnaissance des compétences. Les salariés ne perçoivent pas la formation comme un outil de développement personnel leur permettant d'accéder à l'autonomie, d'avoir une plus grande confiance en eux. Elle n'est pas perçue non plus comme un moyen de promotion professionnelle. Un agent de maîtrise nous a fait la remarque que « *Les bons opérateurs ne veulent pas évoluer vers un poste de régleur car ils ne veulent pas régler « la merde des autres* ». Dans le passé, les expériences de formation ont eu des résultats mitigés, liés en partie au fait que la démarche, trop théorique et scolaire, renvoyait à des situations d'échecs antérieures. Les salariés ont le sentiment d'être déconsidérés. Un opérateur l'exprime lorsqu'il dit qu'« *ici, il vaut mieux passer pour un imbécile, comme ça, on ne vous demande rien* ».

## 7.4 Les enjeux de l'instrumentation

C'est dans ce contexte que s'inscrivent nos travaux. L'approche contextualiste nous apporte des éléments de compréhension sur la perception qu'ont les salariés des processus d'apprentissage et la vision relativement partagée par l'ensemble du personnel du système de classification existant dans l'entreprise. Les travaux, que nous avons conduits dans la société X, s'appuient sur la perception qu'ont les acteurs de l'évolution de l'organisation. La révision du système de classification et de rémunération devient, dans ces conditions, primordiale et stratégique.

Nous avons signalé, dans le chapitre 2 que nos travaux se sont terminés avec la construction d'un système de classification des compétences jugé acceptable par les acteurs de l'atelier « Forge à froid ». Nous n'avons pas pu suivre son application et son articulation avec la mise en place de contrats d'activité périodiquement négociables. L'analyse que nous venons de faire des enjeux dont est porteuse cette instrumentation, d'une part et la connaissance que nous avons des besoins futurs de la société X, d'autre part, montre que le système de classification répond aux attentes des salariés en termes de reconnaissance sociale et professionnelle. **Les nouvelles règles du jeu, qui leur sont proposées peuvent se substituer progressivement à la perte des repères antérieurs** auxquels ils restent attachés actuellement. Les recherches effectuées en Sciences de gestion nous ont montré les enjeux que sous-tend cette notion de reconnaissance sur le plan du marché du travail et d'une équité sociale qui dépasse le cadre de la société X. Un système de classification des compétences permet à des salariés, surtout de faible niveau de qualification, de ne pas être exclus du marché de l'emploi. Ils acquièrent une employabilité qui est reconnue socialement.

Le système de rémunération, qui est associé à la grille de classification des compétences à travers les contrats d'activité périodiquement négociables, est le reflet d'une organisation qui s'oriente vers une prise en compte des compétences dans le souci de conserver ou d'établir le sentiment de justice et d'équilibre entre les salariés de la société X. Le système de rémunération doit permettre aux salariés d'intégrer une même vision partagée d'une relation salariale basée sur un échange entre les efforts qui leur sont demandés et les rétributions qu'ils sont en droit d'attendre de la société X. Cela demande, également, de la part de la société, de considérer différemment les performances de l'entreprise. Celles-ci ne doivent pas être uniquement comprises comme le rapport d'une production à réaliser sur le coût du travail représenté, jusqu'à présent, par le rendement des

postes de travail. Les compétences individuelles et collectives sont, également, une source de la performance globale de la société X. L'organisation du travail doit être pensée en fonction des compétences disponibles et leur optimisation. Dans ces conditions, un système de classification et un système de rémunération associé permet de concilier performances sociales et performances économiques.

Les éléments de notre analyse viennent compléter et renforcer les résultats des recherches portant sur l'importance des enjeux qui sont liés aux systèmes de classification et de rémunération. Ils sont des outils devant servir le développement d'une stratégie de gestion des ressources humaines intégrée dans une démarche globale de changement.

## 7.5 Les limites de l'approche contextualiste

Le cadre de l'analyse contextualiste nous permet de comprendre l'importance que la **dimension temporelle** revêt dans la mise en œuvre d'un système de classification et le poids des éléments du contexte dans les orientations stratégiques de la société X. La prise en compte de la perception du système de classification par les salariés et leurs attitudes face aux démarches de formation, permet d'identifier des leviers d'actions sur lesquels la société X doit s'appuyer. L'apprentissage organisationnel, le développement du rôle pédagogique des cadres et de l'encadrement et les efforts à porter sur les représentations des acteurs sont de nature à faciliter la conduite et la pérennisation d'un processus de changement déjà enclenché et qui conditionne le devenir de l'organisation.

Notre analyse porte sur un cas particulier et peut laisser planer le doute de la validité externe des connaissances que nous avons enregistrées. Nous pensons que le cadre d'analyse que nous avons adopté dans le cas de la société X et les conclusions auxquelles nous sommes arrivés ne sont pas uniquement réservés à ce cas. De nombreuses organisations s'inscrivent dans une durée, en générale, suffisamment longue pour conduire et observer un processus de changement et le renouvellement d'outils de gestion des ressources humaines. L'analyse contextualiste permet d'enrichir les pratiques de gestion des ressources humaines par une approche concrète et réaliste des difficultés rencontrées dans la recherche des performances. Hors, le peu d'analyses enregistrées dans le temps sur des cas particuliers peut nous faire penser que ce type de résultats ne peut pas être observé dans d'autres entreprises. Il serait intéressant de confronter les expériences qui s'inscrivent dans la durée et les approches théoriques telles que celle là. Dans ce cas, nous pensons modestement que les résultats de nos travaux peuvent venir enrichir le corps des connaissances des recherches en Sciences de gestion.

## CONCLUSION DE LA TROISIEME PARTIE

Dans cette troisième partie, nous nous sommes attachés à montrer que l'homme devenait la première richesse des organisations en opposition à la vision traditionnelle que nous avons de l'homme au travail. Face aux exigences externes de souplesse et de réactivité, les organisations ont pris conscience que la recherche des performances globales passe par les performances individuelles et collectives. Par ailleurs, l'évolution des postes de travail aux contours précis vers des activités de plus en plus élargies montre que le poste ne peut plus être l'unité de base du fonctionnement des organisations.

La présentation des différentes acceptions de la notion de compétence nous a montré que celle-ci revêt de multiples aspects qu'il faut prendre en compte. C'est d'abord une variable qui appartient à l'individu qu'il peut négocier et transporter. La compétence ne s'exprime qu'à travers l'action, afin d'atteindre un objectif. Elle se construit de façon permanente et s'inscrit dans le temps. Elle met en jeu des éléments différenciés qui s'imbriquent à la manière d'un puzzle. La compétence se révèle, également, dans les processus d'apprentissage. Elle a surtout un intérêt économique, tant pour le salarié qui peut la valoriser à l'extérieur que pour l'entreprise qui peut compter sur elle en l'optimisant. Nous avons mis en évidence ces différents aspects dans l'approche socio-économique qui accorde une place primordiale à l'individu. Celui-ci est le premier



levier d'action sur lequel s'appuient les organisations pour mettre en œuvre les décisions stratégiques. Nous constatons que se fait jour progressivement le lien entre les performances de l'organisation et les performances des personnes.

L'analyse que nous avons faite du concept de compétence nous a permis de mettre en évidence les difficultés qu'ont les systèmes de classifications à prendre en compte ces nouvelles logiques de compétences. Qu'elle que soit les orientations stratégiques choisies par les organisations, elles ne peuvent ignorer le lien entre organisation du travail et classification et entre classification et rémunération. Ce constat entraîne une remise en cause de l'objet de l'évaluation dans la construction d'une grille de classification. Cette remise en cause révèle une difficulté majeure quand il s'agit d'évaluer des compétences « insaisissables ». La question est de savoir si la construction de nouveaux systèmes de classification peut s'appuyer sur les mêmes critères que ceux qui ont servi à l'élaboration des anciens.

Les enjeux que nous avons identifiés, à partir des résultats issus des recherches en gestion des ressources humaines, nous ont amené à effectuer une relecture de nos travaux dans le contexte spécifique de la société X, où nous sommes intervenus. Nous avons utilisé le cadre d'analyse contextualiste pour cela. Cette analyse a mis en évidence des éléments particuliers importants dans le renouvellement d'une instrumentation de gestion des ressources humaines. Les **représentations**, qu'ont les acteurs, de la société X, du système de classification des emplois, et les **apprentissages**, nécessaires à la mise en œuvre d'une nouvelle politique sociale fondée sur les compétences, sont les leviers sur lesquels une Direction des ressources humaines doit s'appuyer pour conduire les mutations profondes de la société. Ces leviers sont primordiaux en regard des enjeux dont est porteur un système de classification des compétences. La prise en compte de ces leviers permet, également, à une Direction des ressources humaines de se positionner comme composante stratégique de l'organisation dans la conduite d'un processus de changement.

## CONCLUSION GENERALE

Les résultats auxquels nous sommes arrivé répondent, en partie, aux questions posées à l'origine de notre recherche. Nous proposons de présenter les principaux résultats de notre recherche, de nous attacher ensuite à en cerner les limites, puis de développer les perspectives qu'elle laisse entrevoir.

## Les résultats

Ils trouvent leur application dans le contexte spécifique de la société X. Leur développement nous amène à reformuler les interrogations qui ont guidé notre recherche.

Face à un environnement mouvant et agressif, la société X a décidé de s'adapter aux nouvelles données du marché en mobilisant l'ensemble de son personnel. Elle a considéré que l'un des facteurs-clés de maintien de sa compétitivité et de ses performances passait par un redéploiement de sa stratégie sociale. Cette vision rejoint un certain nombre d'auteurs qui considèrent que les performances de l'entreprise passent par les performances individuelles. Cette décision s'est fondée sur le principe selon lequel chaque personne possède un potentiel de pouvoir ; par les compétences qu'il détient. Son autonomie et sa polyvalence augmentent lorsque son champ d'action est mieux structuré et plus organisé. Cette rupture, avec le fonctionnement habituel de la société X, a entraîné un changement des représentations du travail qui a fait passer d'une logique de postes à une logique de compétences. Les questions, que nous nous sommes posées alors, ont été de savoir :

- - comment mobiliser le personnel pour l'amener à accepter ces changements ?
- - en quoi les outils de gestion des ressources humaines, et plus précisément les systèmes de classification et de rémunération, peuvent-ils apporter un début de réponse à la souplesse et à la réactivité réclamées par les clients en facilitant le passage d'une logique de postes à une logique de

compétences ?

- - quelles contributions un système de classification des compétences peut-il apporter à l'amélioration des performances socio-économiques de l'entreprise lorsque les références utilisées dans le contrôle de l'activité sont remises en questions ?

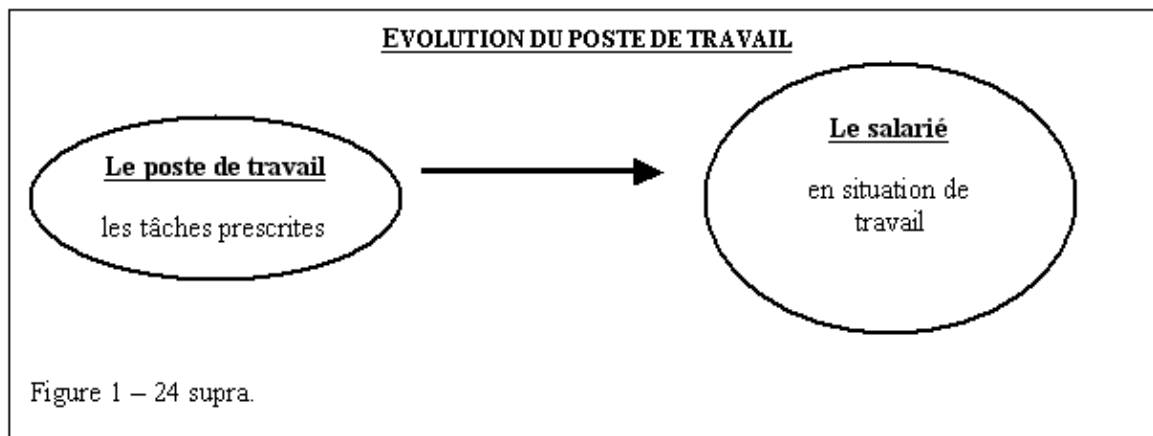
Ces questions ont été les axes de recherche de nos travaux qui se sont attachés à proposer des réponses à notre problématique.

**Comment, dans le cadre du passage d'une logique de postes à une logique de compétences, l'entreprise peut-elle maintenir, voire améliorer, ses performances socio-économiques ?**

Nous présenterons nos résultats, suivant les axes de réflexion qui nous ont guidé, pour apporter des réponses aux questions posées. Cette présentation respecte les étapes de notre recherche-intervention.

- La formation « Elévation des compétences »

La formation « Elévation des compétences », mise en place dans la société X, est une première réponse à la prise en compte des compétences des salariés. La mise en place de groupes de résolution de problèmes et de grilles d'apprentissage pour suivre les réinvestissements des acquis sur le terrain a permis de **développer l'autonomie et la polyvalence** des salariés. Nous avons pu observer, dans les équipes de travail, les remplacements entre opérateurs, voire entre opérateurs et régleurs. Cette autonomie et cette polyvalence n'ont été possibles qu'avec l'émergence de nouvelles compétences des salariés. Cela leur a permis de prendre en charge de nouvelles activités qui, jusque là, occupaient une personne à temps complet. Tel est le cas pour les opérations de topomaintenance ou de contrôle SPC, qui bien qu'existant dans l'entreprise depuis des années, n'étaient pas accomplies par les salariés. La formation « Elévation des compétences » les a encouragés à dépasser le travail prescrit vers un ajustement des prescriptions au contexte mouvant de la fabrication. Nous pouvons résumer cette évolution par la figure ci-après :



La compétence se définit, dans la société X, comme la mise en œuvre de **connaissances, de savoirs-faire et de savoirs-être** à travers des **actions de résolutions de problèmes** dans des **situations de travail** spécifiques. Les compétences sont des savoirs-agir reconnus et validés. Cette définition a trouvé sa réalisation concrète à travers la grille de compétences. Ses impacts sont multiples :

- - elle permet aujourd'hui, au sein de la société X, de suivre l'évolution des compétences des salariés ;
- - elle renforce le rôle de la hiérarchie dans ses pratiques de gestionnaire, de formateur et d'animateur d'équipe ;
- - elle facilite l'élaboration de plans de formation de service et d'actions de formation au plus près du terrain. Cela permet de réduire l'écart entre les emplois tenus et les compétences disponibles, comme



Action n° 2: Topo maintenance CFI-grenaillage : la consommation moyenne de grenaille est passée de 2,8 kg à 1,9 kg par tonne.

Action n° 5: Retour forge : le temps de montage des outillages sur la MAF 8 pouce est passé de 430 mn à 250 mn en moyenne.

Action n° 11: Lubrification de la MAF 8 et 9 pouces : la consommation du produit de lubrification a été divisée par trois.

Action n° 2: lecture de plans, analyse par l'arbre des causes, rapport entre un ampérage et une section, volumes et capacités, découverte du renseignement écrit

Action n° 3: réinvestissement de la méthode de résolution de problèmes, rédaction de fiches d'instruction, établissement d'un inventaire, suivi du flux de production, connaissance des grands principes du flux tendu

Action n° 4: calculs de pourcentages, réalisation d'un PARETO, identification des défauts de calage et des actions correctives à mettre en œuvre

Action n° 5: principe de réalisation de fiches machines, lecture à l'aide du pied à coulisse, lecture de plan, principe de réalisation de fiches de réglage et réglage effectif sur les machines

Action n° 6: fonctionnement de la MAF 8 pouces, programmation du bras de graissage automatique, principe de fonctionnement d'une chauffeuse à induction, base d'électricité, connaissances des principes de la topo maintenance

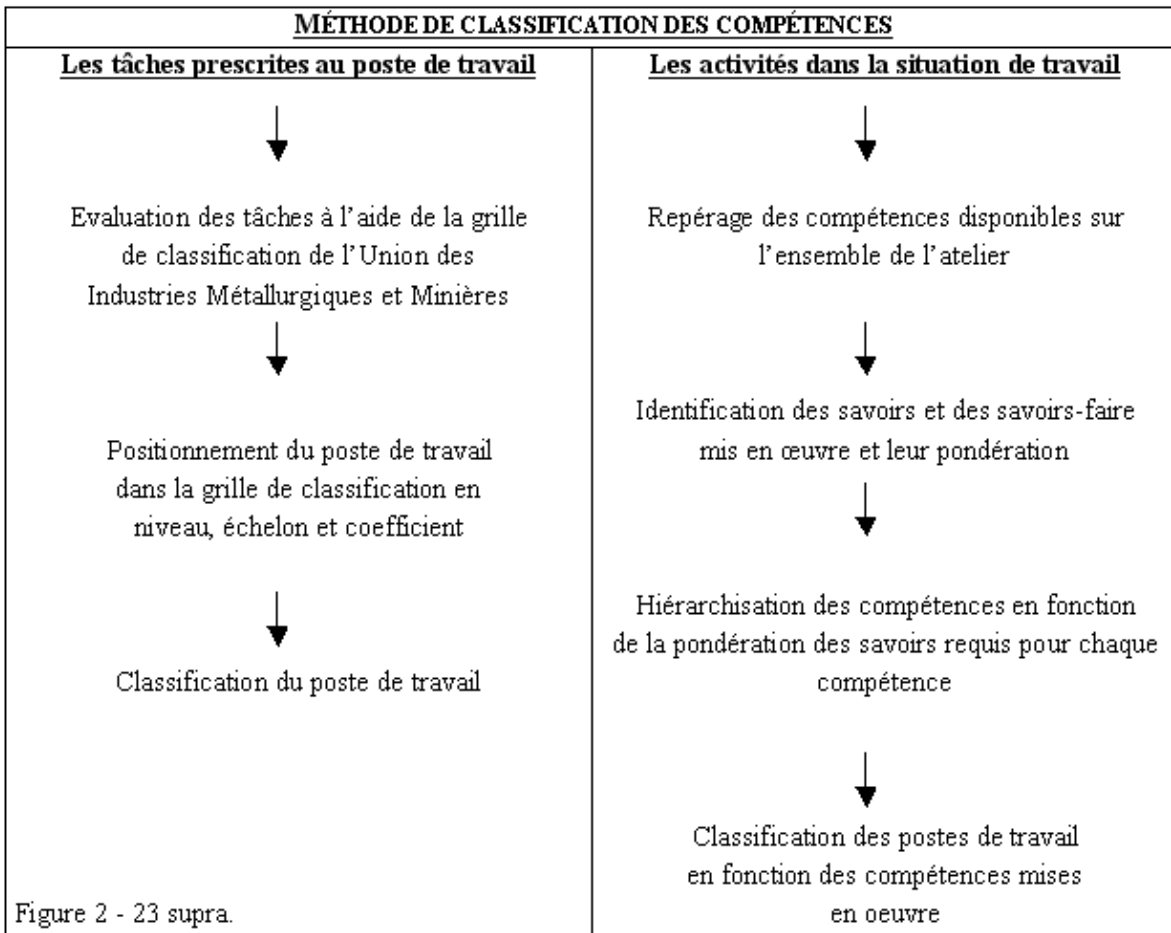
Figure 1-21 supra.

- La construction d'une grille de classification des compétences

La grille de compétences utilisée par la hiérarchie nous a permis de concevoir le projet de construction d'une grille de classification des compétences dans un des secteurs de la société X. Les résultats que nous avons obtenus sont **d'ordre qualitatif** car ils affectent essentiellement la dimension humaine et leur impact sur les comportements. Cet impact est de premier ordre dans la société X car l'approche contextualiste nous a montré le fossé important entre les représentations qu'avaient les salariés de la reconnaissance de leurs efforts et les finalités d'une grille de classification des compétences. Nos travaux nous ont permis de repérer plusieurs éléments :

- - les salariés reconnaissent la validité d'une telle grille car elle justifie et valide, dans un respect de justice, les compétences individuelles ;
- - elle permet à l'encadrement de répondre aux demandes de promotion émanant des salariés ;
- - elle rend un système de rémunération des compétences crédible et admis par les salariés ;
- - elle est adaptée aux évolutions enregistrées, au niveau de l'atelier, des postes de travail qui ne permettent plus de se référer à la grille de classification existante.

Les travaux que nous avons développés dans le chapitre 2 nous ont amené à construire une grille de classification des compétences en s'éloignant de la logique de classification des emplois, comme nous le montre la figure suivante.



Nos travaux montrent que, quelle que soit la démarche utilisée dans la gestion des compétences, nous revenons à la **situation de travail**. Nous rejoignons en cela, les observations de Donnadiou et Denimal (1994)<sup>Note460</sup>. Dans le cadre de nos travaux, nous avons classé les postes de travail car l'organisation du travail est basée sur l'activité au poste de travail. Nos analyses ont mis en évidence l'impact important des logiques de postes dans les pratiques de gestion des ressources humaines.

## Les limites et les perspectives

Nos travaux constituent une première étape d'un processus de recherche. Ils présentent des limites mais également des perspectives de développement que nous proposons de mettre en avant. Nous identifions **cinq limites** à nos travaux.

La principale limite se situe au niveau de **l'interruption de notre expérimentation**, suite à notre départ personnel de la société X, qui ne nous a pas permis de conduire à terme le projet initial que nous avons arrêté. Nous rappelons que celui-ci proposait la mise en place de contrats d'activité périodiquement négociables afin d'associer la mise en œuvre des compétences, préalablement hiérarchisées, et la réduction des dysfonctionnements repérés dans l'atelier « Forge à froid ». Cet outil permet de faire le lien entre les performances individuelles et les performances de l'atelier.

La deuxième limite consiste à la conduite de nos travaux dans **une seule organisation** pendant une longue période. Quelle généralisation peut-on apporter aux résultats de notre recherche ? Nous avons constaté que des recherches de ce type se développaient de plus en plus. Elles apportent des résultats spécifiques à chaque organisation qui peuvent être soumis à la rigueur scientifique par une approche adaptée comme celle du cadre

d'analyse du modèle contextualiste.

La troisième limite réside dans le **choix de notre instrumentation de gestion** des ressources humaines. En effet, nous avons privilégié le système de classification comme outil d'amélioration des performances globales de la société X. D'autres outils peuvent être utilisés dans la recherche d'une optimisation des compétences et de la recherche des performances, comme l'entretien d'appréciation ou la formation. Notre choix se justifie par le contexte de la société X. En effet, les salariés réclament une reconnaissance de leurs efforts à travers la grille de classification des emplois de l'Union des Industries Métallurgiques et Minières qui ne rend plus compte des nouvelles logiques d'emplois.

La quatrième limite réside dans la **méthode utilisée pour pondérer les savoirs et les savoirs-faire**. Nos rencontres régulières avec l'encadrement de l'atelier nous ont permis de valider en permanence les résultats que nous obtenions. Nous pensons toutefois que la démarche reste subjective. La réduction de cette subjectivité consisterait dans l'élargissement du comité d'évaluation à d'autres acteurs de l'entreprise, voire aux représentants du personnel afin de renforcer le bien fondé de l'approche.

La cinquième limite est justifiée par le **choix des auteurs** sur lesquels nous nous sommes appuyé pour conduire notre recherche. Les thèmes abordés dans le domaine de la gestion des ressources humaines et du management stratégique sont nombreux dans la littérature existante. Nous avons privilégié les auteurs dont les analyses se rapprochaient le plus de nos travaux.

Les **perspectives** que suggèrent nos travaux se situent dans le prolongement de ceux-ci. Nous avons signalé que nous n'avons pas pu suivre l'évolution des actions de réduction des dysfonctionnements identifiés dans l'atelier « Forge à froid ». Une première perspective serait de comparer les résultats obtenus par la mise en œuvre de ces actions avec le rendement antérieur de l'atelier.

La deuxième perspective réside dans l'articulation de la **grille de classification des compétences à la grille de classification des emplois existante**. Cette démarche faciliterait l'appropriation de la nouvelle grille par les salariés et éviterait de déroger aux contraintes législatives en vigueur concernant les conventions collectives.

La troisième consiste à s'appuyer sur la **grille de classification des compétences pour fonder un système de rémunération** basé sur la réduction des dysfonctionnements que nous avons identifiés lors de notre expérimentation. Nous rappelons que les dysfonctionnements, dans la définition de l'analyse socioéconomique, correspondent à des écarts enregistrés entre l'orthofonctionnement, c'est-à-dire le fonctionnement souhaité de l'organisation, et le fonctionnement réel. Ces écarts entraînent des actions de régulation qui représentent des coûts appelés « coûts cachés ». La réduction de ces dysfonctionnements bénéficie à l'entreprise et devient alors des « performances cachées ». Les situations de travail rencontrées par les salariés créent les opportunités d'actions de réduction de ces dysfonctionnements. La contractualisation de ces actions passe par la réalisation de contrats d'activité périodiquement négociables dont nous avons précisé les objectifs et les modalités de mise en œuvre dans le chapitre 2. Dans cette perspective, cette articulation présente un triple avantage :

- - elle justifie les écarts de salaires entre les salariés ;
- - elle renforce l'encadrement dans son rôle de gestionnaire et développe de nouvelles pratiques managériales ;
- - elle crée un lien précis entre les performances individuelles et les performances de l'entreprise.

Une quatrième perspective se situe dans l'extension de la démarche à l'ensemble de la société X. Le recensement, que nous avons effectué, des connaissances de base utilisées dans l'atelier « Forge à froid » peut être élargi à l'ensemble de la société X. Un certain nombre de ces connaissances sont communes à plusieurs ateliers, ce qui permet de constituer une base de données. Une pondération unique peut être réalisée ainsi

qu'une hiérarchisation des compétences en fonction de cette pondération. Nous pouvons alors procéder à un classement de l'ensemble des postes de travail de la société X en rapprochant les compétences minimales requises sur les postes et la hiérarchisation des compétences disponibles dans l'entreprise.

## BIBLIOGRAPHIE

1. AMADIEU J.F et CADIN L. « *Compétence et organisation qualifiante* », Economica, 1996, 107 p.
2. ANCIAUX J.P., « *L'entreprise apprenante : vers le partage des savoirs et des savoirs-faire dans les organisations* », Ed. d'Organisation, 1994.
3. ARNAUD C., GENESTET V., JOUVENOT C., « *Faire évoluer ensemble les compétences et les organisations* », Ed. MASSON, 1993, 61 p.
4. AUBERT J., GILBERT Q., PIGEYRE F., « *Savoir et prévoir, les compétences en question* ».
5. BARNARD C.J., « *The functions of the executive* », Cambridge, Mass, 1938.
6. BARNEY J.B., « *Firm Resource and Sustained Competitive Advantage* », *Journal of management*, Vol. 17, n° 1, 1991, pp. 99-120.
7. BERRY M., « *Diriger des thèses de terrain* », *Annales des mines*, Décembre 2000, pp. 88-97.
8. BESSEYRE DES HORTS C.H., « *Vers une gestion stratégique des ressources humaines* », Ed. d'Organisation, 1990, 224 p.
9. BLAKE R. et MOUTON J.S., « *Les deux dimensions du management* », traduction française, Ed. d'organisation.
10. BOCQUILLION M., « *Perspectives nouvelles dans l'évaluation des emplois. L'apport des approches socio-techniques et socio-économiques* », Thèse pour le doctorat de sciences de gestion, Lyon,2, février 1986, 740 p.
11. BOGE A., « *Evaluation financière approfondie des coûts cachés : étude de cas dans une usine agroalimentaire* », sous la direction de SAVALL H. et ZARDET V., juin 1989, 265 p.
12. BOMMENSATH M. « *Manager l'intelligence de votre entreprise* », Paris, Ed. d'Organisation, 1987, p.31.
13. BONNET Y., « *Les hommes acteurs dans la stratégie de l'entreprise* », Ed. Liaisons, 1993, 254 p.
14. BOURGUIGNON A., « *Peut-on définir la performance ?* », in *la revue française de comptabilité*, n° 269, juillet-août 1995, pp. 66-71.
15. BOUTREAU F., « *Vers un management public des compétences* », Thèse de sciences de gestion, Thèse de sociologie, Paris, 1997.
16. BRILLET F., « *Eclatement et cohérence des recherches salariales* », in *Ressources Humaines et gestion éclatée*, Ed. Economica, p 373-404.
17. BRILLET F., « *Les déterminants des pratiques salariales* », Thèse de doctorat en sciences de gestion, IAE de Tours.
18. « *Certification, qualité et emploi* », Collection Management socio-économique, Ed. Economica, 1997, 282 p.
19. CALORI R. et ATAMER T., « *Diagnostic et décisions stratégiques* », Paris, Ed. Dunod, 1993, 716 p.
20. CANNAC Y. et la CEGOS : « *La bataille de la compétence* », Paris, Ed. Hommes et Techniques, 1985.
21. Cassation Sociale du 26 mai 1998. Actualités N° 7882 du 22 juin 1998. *Liaisons sociales* juin 2001.
22. COMMEIRAS N. et NARO G., « *Contrôle de gestion et systèmes de rémunération dans les nouvelles formes d'organisation* », dans PERETTI J.M. et ROUSSEL P., « *Les rémunérations* », Ed. Vuibert, 2000, 378 p. op. cit.
23. COURPASSON D. et LIVIAN Y.F., « *Le développement récent de la notion de compétence. Glissement sémantique ou idéologie ?* », Article parue dans *la Revue de GRH*, 10/1991 n° 1 Ed. ESKA p. 3-10
24. CROZIER M., « *Le phénomène bureaucratique* », Ed. Seuil, 1963.
25. DANY F. et LIVIAN F.Y., « *La gestion des cadres* », Ed. Vuibert, 1994.
26. DAVID A., « *Le terrain est-il modélisable ? Faisons le point sur...les méthodes de recherche en*

- management », Article au *congrès ASAC-IFSAM*, 2000, Montréal, 19 p.
27. DAVIGNON H., « *La gestion prévisionnelle des compétences* », *L'enjeu humain* 12/1991 vol.2, Ed. Productions publicitaires, p. 265-267.
  28. DEFELIX C. « Contextualisme, conventions et analyse des tensions organisationnelles : une application à la fonction ressources humaines », *série recherche du C.E.R.A.G*, Grenoble, 1999, 25 p. pp 3-6
  29. DEFELIX CH., « Les systèmes de gestion des compétences, des systèmes d'information à gérer avec prudence », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, Ed. Eska, juillet-aout-septembre 2001, pp. 33-47
  30. DEFELIX CH., « Gérer des compétences et manager des connaissances », *Management et Conjoncture Sociale*, Automne 2002, n° 616, p. 6-66
  31. DEFELIX CH., MARTIN D., RETOUR D., « La gestion des compétences, entre concepts et applications », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, Ed. Eska, janvier-février-mars 2001, pp. 73-80
  32. DEJOUX C., « *Les compétences au cœur de l'entreprise* », Ed. d'Organisation, 2001, 348 p.
  33. DELHOMME F. « *Les classifications professionnelles, un référentiel commun au cœur des relations entre l'entreprise et ses salariés. Quelle légitimité et quelle place stratégique occupent-elles ?* » mémoire pour le DESS Droit et relations sociales dans l'entreprise, 74 p.
  34. DENIMAL G. et DONNADIEU P., « *Classification-qualification* », Ed. Liaisons, 1994, 199 p.
  35. DESREUMAUX A., « *Théorie des organisations* », Ed. Management, 1998, 218 p. op. cit.
  36. DIETRICH A., « *Compétence et gestion des compétences critique et opérationnelle* », Thèse de sciences de gestion, Lille, 1995.
  37. DONNADIEU G., « *Du salaire à la rétribution* » 3ème Ed., Ed. Liaisons, 1997, 238 p. op. cit.
  38. EILON S., « Seven faces of research », *Omega*, vol. 2, n° 1.
  39. EUSTACHE D., « *La rémunération des compétences : vers un nouvel échange salarial* ».
  40. EVRARD Y., PRAS B., ROUX E., CHOFFRAY J.M., DUSSAIX A.M., « *Market, études et recherche en marketing, méthodes* », Paris, Nathan, Collection : Connaître et pratiquer la gestion.
  41. FOMBONNE J., « *Pour un historique de la fonction personnel* », in *La Fonction Ressources Humaines*, ouvrage collectif sous la direction de WEISS D., Ed. d'Organisation, 1988.
  42. FOMBRUN C.J., « *Structural dynamics within and between organizations* », *Administrative Science Quarterly* 31/3, 86, 403-421.
  43. GALAMBAUD G., « *Des hommes à gérer* », Paris, Ed. Bordas, 1973, 152 p.
  44. GILBERT P. et THIONVILLE R., « *Gestion de l'emploi et évaluation des compétences* », ESF, 1990.
  45. GILBERT P., « *La gestion des compétences : du discours à la construction de nouvelles pratiques sociales* », Ed. l'Harmattan, 1994.
  46. GILBERT P. et PARLIER M., « La gestion des compétences. Au-delà des discours et des outils, un guide pour l'action des DRH » *Personnel*, 02/1992, n° 330 ANDCP p. 42-46
  47. GUERIN F., « Faut-il brûler Taylor ? », *EMS*, Caen, 1998.
  48. HELFER J.P., KALIKA M., ORSONI J., « *Management : Stratégie et organisation* » Ed. VUIBERT, 2000, 3ème Edition, 404 p.
  49. IGALENS J. et ROUSSEL P. « *Méthodes de recherche en gestion des ressources humaines* », Ed. Economica, 1998, 203 p.
  50. JARDILLIER P., « *La maîtrise de l'emploi* », Ed. PUF, 1982, 224 p.
  51. JOBERT A., « La transformation du sens des règles selon les niveaux » *Sociologie du travail*, 07/1991 n° 3-1991, p. 429-440.
  52. JOBERT A. « Les grilles de classification professionnelles : quelques repères historiques », *CFDT Aujourd'hui*, 12/1990 n° 99 p. 6-14.
  53. KATZ et KAHN, « *The social psychology of organizations* », Wiley, 1966.
  54. LAWRENCE PR., LORSCH JW., « *Adapter les structures des entreprises* », 2ème éd., Ed.d'Organisation, 1989.
  55. LE BOTERF, *synthèses des écrits*, 1994, pp. 130-138, cité par DEJOUX C.
  56. LE BOTERF G., « *De la compétence* », 1994 Ed. d'organisation, p. 16-18.



57. LEBAS M., « Oui, il faut définir la performance. », dans *la revue française de comptabilité*, n° 269, juillet-août 1995, pp. 66-71.
58. LEDFORD G. ; « Skills management : The skill Based Approach to Human Research Management », *European Management Journal*, Vol. 10, n° 4, 1992, pp. 383-391.
59. LIVIAN Y.F., « *Organisation, Théories et pratiques* », Ed.Dunod, 2001, 319 p.
60. LORINO P., « *Le contrôle de gestion stratégique* », Ed. Dunod, 2ème Ed. 1996.
61. LUSSATO B., « *Introduction critique aux théories des organisations* », Ed. Dunod, 1972.
62. MAC CARTHY D., « *La fonction personnel* », Ed. d'Organisation, 1983.
63. MAC KELVEY B., « *Organizational systematics: taxonomy, evolution and classification* », Berkeley, Univ. of california Press, 1982.
64. MACK M., « L'organisation apprenante comme système de transformation de la connaissance en valeur », *Revue française de Gestion*, sept.-oct. 1995, pp.43-48
65. MARBACH V., « *Evaluer et rémunérer les compétences* », Ed. d'Organisation, 2000.
66. MARBACH V., « *Impact des démarches de gestion des compétences sur les politiques de rémunérations* », Thèse sous la direction du Pr. Donnadiou, Université Paris 1, Panthéon-Sorbonne ; 1995.
67. MASAOKI I., « *Kaisen, la clé de la compétitivité japonaise* », Préface de DE BETTIGNIES, Ed. Eyrolles, 1989, 180 p.
68. MEIGNANT A., « Analyse des emplois, formation et décision de gestion » *Education permanente* 12/1990 n° 105 p.21.
69. MICHALET C.A., « *Qu'est-ce que la mondialisation ?* », Ed. La découverte, 2002, 212 p.
70. MINTZBERG H., « *Structure et dynamique des organisations* », Paris, Editions d'organisation, Montréal, 1982,437p.
71. MONTMOLLIN, « *Le taylorisme à visage humain* », Ed. PUF, 1982.
72. NOGUERA F., « *Management stratégique du temps de travail : instrumentation et impact de l'aménagement-réduction du temps de travail* », Thèse pour le doctorat de sciences de gestion, 2002, 427 p.
73. NOTE TECHNIQUE sur « *la classification des emplois dans la métallurgie* ». Application de l'accord national du 21 juillet 1975, de l'Union des Industries Métallurgiques et Minières.
74. PALLEZ F., KLETZ F., MOISDON J.C., « Buffon dans l'entreprise », *Annales des mines*, 1993.
75. PARLIER M., MINET F., DE WITTE S., « *La compétence : mythe, construction ou réalité ?* » Ed. l'Harmattan, 1994.
76. PERETTI J.M. et ROUSSEL P., « *Les rémunérations, politiques et pratiques pour les années 2000* », Série Vital Roux, Ed. Vuibert, 2000, 378 p.
77. PERETTI J.M., « *Ressources humaines* », Ed. Vuibert, 7ème Ed., 2002, 568 p.
78. PERROUX F., « *Pouvoir et économie* », Paris, Bordas, 1973, 152 p.
79. PETTIGREW A. M. « *Contextualist Research: a natural way to linck theory and practice* » in LAWLER III E Doing research that is useful for theory and practice. Jossey Bass, San Francisco, 1985.
80. PEZET E., « Négociation et gouvernement d'entreprise », *Entreprise et Histoire*, 2000, n° 26, pp. 74-88.
81. PICHAULT F, WARNOTTE G, WILKIN L « *La fonction « ressources humaines » face aux restructurations: 3 cas de downsizing* » Ed. L'Harmattan, coll. Logiques économiques, 1998.
82. PROUDHON « *De la création de l'ordre dans l'humanité* », Librairie internationale A. Lacroix et compagnie, Paris, 1887.
83. QUALIFICATION DU TRAVAIL, dans *Liaisons Sociales* supplément au n° 667 de septembre 1973.
84. REBERIOUX M., « *Les ouvriers du livre et leur fédération* », Paris, Ed. temps actuels, 1981.
85. REYNAUD J.D., « *La négociation collective en France : évolution et perspectives* », Ed. d'organisation, 1972.
86. ROBBINS SP., « *Organization Théory, Englewood Cliffs* », NJ, Prentice Hall 2nd 1987.
87. ROJOT J. « *Théorie des organisations* » dans *Encyclopédie de gestion*, Ed. Economica, 2ème Ed., 1997, 3621p.

88. ROMELAER P., « *Classification du personnel* » in Encyclopédie de gestion, Ed. Economica, 2ème Ed., 1997, 3519 p., pp. 325-341.
89. ROPE et TANGUY « *Savoir et compétence : de l'usage de ces notions à l'école et à l'entreprise* » Ed. l'Harmattan,
90. SANCHEZ R., HEENE A., « Reinventing strategic management : theory and practice for competence-based competition » *European management journal*, vol. 15, n°3, 1997, pp. 303-317.
91. SAURET C., « Les organisations qualifiantes » ; Article dans *Etudes, entreprise et personnel*, 1989.
92. SAURET CH. « Compétences et classifications. Va-t-on vers une meilleure compatibilité entre elles ? *Revue Personnel* 06/1993 n° 342 ANDCP p. 19-22
93. SAVALL H., « *Reconstruire l'entreprise. Analyse socio-économique des conditions de travail* », Préface de PERROUX F., Ed. Dunod, 1979, 275 p.
94. SAVALL H., « *Enrichir le travail humain : l'évaluation économique* », Paris, Ed. Economica, 1ère Ed. 1975, nouvelle édition augmentée, 1989, 275 p.
95. SAVALL H., « L'audit socio-économique. Contribution à l'audit social ? », dans « *Audit social au service du management des ressources humaines* », Ed. Economica, 1994, 374 p.
96. SAVALL H. et ZARDET V. « *Ingénierie stratégique du roseau* », Ed. Economica, 1995, 517 p.
97. SAVALL H. et ZARDET V. « *Maîtriser les coûts et les performances cachés* », Ed. Economica, 1ère édition 1987, 3ème édition 2000, 405 p.
98. SAVALL H. et ZARDET V., « La dimension cognitive de la recherche-intervention : la production de connaissances par interactivité cognitive » *Revue internationale de systémique*, vol 10, n° 1-2, 1996, pp 157-189
99. SAVALL H., ZARDET V., « *Recherche en sciences de gestion : observer l'objet complexe. Approche qualimétrique.* », (Ouvrage à publier, 2003).
100. SCOTT WR., « *Organizations : rational, natural and open systems* », Englewood Cliffs, Prentice Hall 1987.
101. SCOUARNEC A., « *Pratique de gestion par les compétences et perception des salariés* », Thèse de sciences de gestion, Caen, 2000.
102. SIMON HA., « *Administrative Behavior* », Macmillan, 1947.
103. SIRE B., TREMBLEY M., « *Contraintes et objectifs d'une politique de rémunération* », dans
104. SOUBIE R., « Observations sur l'évolution des politiques de rémunération », *Droit social*, Décembre 1984.
105. TEECE, PISANO, SHUEN, 1990, « Firm capabilities resources and the concept of stratégie », *Academy of management*, Ballinger press San francisco 1990,
106. THEVENET M., « Le retour du travail et la fin de la gestion des ressources humaines », in *Revue française de gestion*, n° 126, nov-déc., 1999, pp. 5 à 11.
107. THEVENET M., « Le travail : que d'émotions ! », in *Revue française de gestion*, n° 126, nov-déc., 1999, pp. 140 à 152,
108. THIERRY D., « *Pourquoi les méthodes classiques de classification sont largement obsolètes* », in PERETTI J.M., « *Ressources humaines* ».
109. THIERRY D., SAURET C., « *La gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences* », l'Harmattan, 1993.
110. THIETART R. A., « *Méthodes de recherche en management* » Ed. Dunod, 1999, 535 p.
111. « *Tous Directeurs des Ressources Humaines* » ouvrage collectif sous la direction de PERETTI J.M., Ed d'organisation, 2ème ed., 2001.
112. WACHEUX F., « *Méthodes qualitatives et recherche en gestion* », Préface de ROJOT J., Ed. Economica, Paris, 1996, 290 p.
113. WALLACE M.J., « Methodology, research practice, and progress in personnel and industrial relations », *Academy of management review*, vol. 8, n° 1, p. 6-13.
114. WATZLAWICK P., BEAVIN J.H., JACKSON DON D., « Une logique de communication », Ed. du Seuil, 1979, 280 p.
115. WEISS et coll., « *La fonction Ressources Humaines* », Ed. d'organisation, 1988.
116. ZARDET V., « *Système et politique de rémunération du personnel* » in Encyclopédie de gestion,

JOFFRE P. et SIMON Y., 2ème Ed. Ed. Economica, 1997, 3527 p.

117. ZARIFIAN P., VELTZ P., « De la productivité des ressources à la productivité par la production », *Revue française de gestion*, janvier-février 1994, n° 97.

118. ZARIFIAN P., « L'émergence du modèle de la compétence » in les stratégies d'entreprises face aux ressources humaines : l'après Taylorisme, Economica, 1988.

## LEXIQUE

|   |   |
|---|---|
| Acteur (*) <u>Note461</u>                               | Personne qui participe à une activité dans un espace donné.   |
| Classification des emplois                              | Résultat de l'évaluation des emplois et de leur positionnement sur une grille de classification.  |
| Compétence  | Ensemble de connaissances, de savoirs-faire et de comportements structurés mis en oeuvre en fonction d'un but à atteindre dans un type de situation donnée.   |
| Contribution horaire à la marge sur coûts variables (*) | Indicateur de productivité qui représente la valeur économique du temps de travail humain.  |
| Coûts cachés  | Coûts qui ne sont pas repérés par les systèmes d'information des entreprises qui enregistrent, en général, des coûts visibles.  |
| Description de poste                                    | Énumération écrite des tâches, des devoirs et des responsabilités que comporte le poste.  |
| Diagnostic socio-économique (*)                         | Diagnostic des dysfonctionnements de l'organisation issus de l'interaction entre les structures et les comportements des acteurs internes et externes.  |
| Dysfonctionnement (*)                                   | Produit des interactions entre les structures d'une organisation et les comportements des acteurs internes et externes. Ils sont qualifiés par les acteurs comme des écarts par rapport à l'orthofonctionnement, c'est-à-dire le fonctionnement souhaité.                                       |
| Emploi  | Situation de travail d'une ou plusieurs personnes effectuant les mêmes activités et correspondant au versement d'un salaire.  |
| Évaluation de poste                                     | Pour Peretti (2002), l'évaluation de poste consiste à établir un classement relatif du poste par rapport aux autres. Il s'agit de déterminer l'importance relative des postes dans la structure, en fonction de la part de sa contribution dans la réalisation des objectifs de l'organisation. |
| Fonction  | Ensemble de tâches connexes dont l'interrelation et l'enchaînement permettent d'aboutir à un résultat.  |
| Gestion des ressources humaines                         | Utilisation des techniques et des méthodes de gestion propres aux ressources humaines.  |
| Grille de classification                                | Structure comportant des positions affectées d'un coefficient, des niveaux et des échelons applicables aux titulaires d'emplois selon la catégorie (ouvrier, agent de maîtrise, administratif, technicien) dont relève leur emploi.   |
| Grille de compétences (*)                               | Synoptique permettant de visualiser les compétences effectives disponibles d'une équipe et de son organisation, de déceler les vulnérabilités. Elle permet d'élaborer un plan de formation intégré particulièrement bien adapté à chaque personne et aux besoins de l'unité.                    |
| Hypothèse   | Le raisonnement scientifique exige qu'une affirmation énoncée appelle une démonstration et une validation.  |
| Ingénierie du changement                                | Concepts, méthodes et outils permettant la conduite de processus faisant passer une organisation d'un état un à un état deux. Ce passage implique des   |

|  |   |
|--|---|
|  | processus d'apprentissage à la fois individuel et collectif entraînant l'organisation dans une dynamique d'amélioration progressive et permanente.  |
| Instrumentation de gestion des ressources humaines | Selon Gilbert (1998), l'instrumentation correspond à une série d'actions aboutissant à l'application d'un certain nombre d'instruments aux pratiques de gestion. Dans le cas de notre recherche, c'est l'utilisation et l'appropriation d'outils de gestion des ressources humaines par les acteurs permettant la mise en œuvre et la conduite d'actions relevant des ressources humaines.                      |
| Intervenant-chercheur (*)                          | Personne utilisant les résultats de ses recherches pour nourrir sa recherche et ses connaissances afin de conduire des interventions transformatives.   |
| Logique de compétences                             | Raisonnement découlant du concept de compétence permettant de justifier les différentes utilisations de cette notion.   |
| Logique de postes                                  | Raisonnement s'appuyant sur le poste de travail comme unité de base de l'organisation et justifiant les pratiques fondées sur ce concept.   |
| Management (*)                                     | Moyens mis en œuvre auprès des acteurs internes pour maîtriser l'interaction entre les structures et les comportements.   |
| Management des ressources humaines                 | Mise en pratique des outils et techniques de gestion des ressources humaines en vue de réaliser les objectifs poursuivis par l'organisation.  |
| Management socio-économique(*)                     | Il se caractérise par une participation et une dynamisation accrues de la totalité des personnes de l'entreprise ou de l'organisation d'une part et d'autre part, par un développement de tous les savoirs-faire et des compétences humaines dans une stratégie de recherche d'accroissement des performances sociales et économiques.  |
| Management stratégique                             | Conception et l'élaboration des moyens mis en œuvre auprès des acteurs de l'organisation dans la recherche de performance.  |
| Métier   | Somme de capacités techniques. C'est un ensemble de savoir-faire professionnels acquis par l'apprentissage (métier de base) ou par l'expérience.  |
| Opération  | Acte élémentaire de travail, associant la réflexion à l'utilisation d'un moyen de réalisation par lequel l'exécutant obtient un effet déterminé (modification, transformation, assemblage, transport) sur l'objet de son travail ( matière, information).   |
| Performance socio-économique (*)                   | Selon la théorie socio-économique, elle réunit la performance sociale et la performance économique, le développement de l'une s'appuyant sur le développement de l'autre et aucune ne se réalisant exclusivement, au détriment de l'autre.  |
| Pilotage   | Il comprend des actes humains de dépenses d'énergie, de coopération et d'instrumentation matérielle et immatérielle.  |
| Plan d'actions prioritaires                        | Inventaire concerté des actions à réaliser dans un semestre pour atteindre les objectifs stratégiques prioritaires.   |
| Poste de travail                                   | Situation de travail entièrement déterminée par l'organisation quant à son lieu d'exercice, son contenu et les modalités d'exécution de ce contenu, indépendamment de son titulaire - le poste : il se caractérise par l'ensemble des tâches qui constituent le travail régulier d'une personne, l'emploi étant un groupe de postes dont les tâches principales et les qualifications requises sont identiques. |
| Potentiel humain                                   | Energie humaine dont dispose l'organisation en termes de compétences. L'aspect qualitatif ressort de cette définition qui renvoie à une utilisation à moyen et long termes basée sur la création de potentiel.  |

|                            |   |
|----------------------------|---|
| Qualification du travail   | Grandeur non salariale, évaluée selon une méthode d'évaluation composée de critères d'évaluation qui prend en compte les exigences de difficultés de réalisation des tâches, abstraction faite de la personnalité des exécutants. Le résultat de cette évaluation a pour but de situer le travail dans la hiérarchie des emplois organisés par la classification. |
| Qualification individuelle | Ensemble des capacités professionnelles nécessaires pour tenir un emploi correspondant à un classement dans la classification.  |
| Ressources humaines        | Pour Savall et Zardet (1995) ce sont les moyens humains dont dispose l'organisation pour les engager dans ses activités et appliqués aux produits (biens ou services). Cette notion comporte une dimension quantitative et qualitative.   |
| Stratégie                  | Pour Besseyre des horts (1990), la stratégie est l'ensemble des décisions et des actions relatives au choix des moyens et à l'articulation des ressources en vue d'atteindre un objectif.   |
| Système de classification  | Ensemble construit articulant un certain nombre de critères et de paramètres dans le domaine des emplois, destiné à ranger, ordonner et hiérarchiser des variables appartenant au domaine. Le résultat final est une grille de classification.  |
| Système de rémunération    | Ensemble construit de règles et de procédures permettant de valoriser les activités accomplies dans le cadre du travail. En général ce système est associé à un système de classification qui permet d'établir une grille de rémunération.  |
| Tâche                      | Eléments de l'ensemble du travail d'un individu exécuté en vue d'atteindre un but déterminé.  |

## ANNEXES

### TABLE DES ANNEXES

[faisant jp table-annexes.pdf](#)

#### Annexes 01 à 16

[faisant jp annexes01-16.pdf](#)

#### Annexes 17 à 31

[faisant jp annexes17-31.pdf](#)

Note1. DEJOUX C., « *Les compétences au cœur de l'entreprise* », Edition Economica, 2001, 348 p.

Note2. THIETART R. A., « *Méthodes de recherche en management* » Ed. Dunod, 1999, 535 p.

Note3. IGALENS J. et ROUSSEL P. « *Méthodes de recherche en gestion des ressources humaines* », Ed. Economica, 1998, 203 p.

Note4. SAVALL H. et ZARDET V. « *Ingénierie stratégique du roseau* » Economica, 1995, 517 p.

Note5. GILBERT P. « *L'instrumentation de gestion. La technologie de gestion en sciences humaines ?* »

Ed.Economica, 1998, 149 p. p. 5 et 25.

Note6. L'Institut de Socio-économie des Entreprises et des Organisations (ISEOR) a été créée en 1976 par Henri Savall, Professeur de Sciences de gestion à l'Université Lumière Lyon 2. Le centre de recherche est associé à l'Université Lumière Lyon 2 et l'EM Lyon. Il est dirigé par Henri Savall avec la collaboration du Professeur Véronique Zardet, co-directrice et du Professeur Marc Bonnet, directeur adjoint.

Note7. NOGUERA F., « *Management stratégique du temps de travail : instrumentation et impact de l'aménagement-réduction du temps de travail* », Thèse pour le doctorat de sciences de gestion, 2002, 427 p.

Note8. PERETTI J.M., « *Ressources humaines* », Ed. Vuibert, 7ème Ed., 2002, 568 p.

Note9. PERETTI J.M., « *Les rémunérations, politiques et pratiques pour les années 2000* », Série Vital Roux, Coordonné par PERETTI J.M. et ROUSSEL P., Ed. Vuibert, 2000, 378 p.

Note10. DEFELIX CH., « Les systèmes de gestion des compétences, des systèmes d'information à gérer avec prudence », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, Ed. Eska, juillet-aout-septembre 2001, pp. 33-47

Note11. DEFELIX CH., MARTIN D., RETOUR D., « La gestion des compétences, entre concepts et applications », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, Ed. Eska, janvier-février-mars 2001, pp. 73-80

Note12. SAVALL H. et ZARDET V. « *Ingénierie stratégique du roseau* » Ed. Economica, 1995, 517 p. op. cit.

Note13. SAVALL H. et ZARDET V. « *Maîtriser les coûts et les performances cachés* » Ed. Economica, 3ème Ed., 2000, 405 p.

Note14. DONNADIEU G. et DENIMAL PH., « *Classification, Qualification* », Ed. Liaisons, 1994, 199p.

Note15. BESSEYRE DES HORTS CH., « *Vers une gestion stratégique des ressources humaines* », Ed. d'Organisation, 1990, 223p.

Note16. IGALENS J. et ROUSSEL P., « *Méthodes de recherche en gestion des ressources humaines* » Ed. Economica, 1998, 203 p. op. cit.

Note17. SCOUARNEC A., « *Pratique de gestion par les compétences et perception des salariés* », Thèse de sciences de gestion, Caen, 2000.

Note18. MARBACH V., « *Impact des démarches de gestion des compétences sur les politiques de rémunération* », Thèse de sciences de gestion, Paris, 1995.

Note19. BOUTREAU F., « *Vers un management public des compétences* », Thèse de sociologie, Paris, 1997.

Note20. DIETRICH A., « *Compétence et gestion des compétences critique et opérationnel* », Thèse de sciences de gestion, Lille, 1995.

Note21. THIETART R. A., « *Méthodes de recherche en management* » Ed. Dunod, 1999, 535 p. op. cit.

Note22. SAVALL H. et ZARDET V., « La dimension cognitive de la recherche-intervention : la production de connaissances par interactivité cognitive » *Revue internationale de systémique*, vol 10, n° 1-2, 1996, pp 157-189.

Note23. SAVALL H., ZARDET V., « *Recherche en sciences de gestion : observer l'objet complexe. Approche qualimétrique.* », (Ouvrage à publier, 2003).

- Note24. SAVALL H. et ZARDET V., « La dimension cognitive de la recherche-intervention : la production de connaissances par interactivité cognitive » *Revue internationale de systémique*, vol 10, n° 1-2, 1996, pp 157-189
- Note25. *Ibid.*
- Note26. *Ibid.*
- Note27. BERRY M., « Diriger des thèses de terrain », *Annales des mines*, Décembre 2000, pp. 88-97.
- Note28. CIFRE : Conventions Industrielles de Formation par la Recherche.
- Note29. DAVID A., « Le terrain est-il modélisable ? Faisons le point sur...les méthodes de recherche en management », *Article au congrès ASAC-IFSAM*, 2000, Montréal, 19 p.
- Note30. THIETART R. A., « *Méthodes et recherche en management* » Ed. Dunod, 1999, op. cit.
- Note31. BERRY M., « Diriger des thèses de terrain », *Annales des mines*, Décembre 2000, pp. 88-97.
- Note32. WACHEUX F., « *Méthodes qualitatives et recherche en gestion* », Ed. Economica, 1996, 290 p.
- Note33. BERRY M., « Diriger des thèses de terrain », *Annales des mines*, Décembre 2000, pp. 88-97. op. cit.
- Note34. BERRY M., « *Diriger des thèses de terrain* », *Annales des mines*, Décembre 2000, pp. 88-97. op. cit.
- Note35. EVRARD Y., PRAS B., ROUX E., CHOFFRAY J.M., DUSSAIX A.M., « *Market, études et recherche en marketing, méthodes* », Paris, Nathan, Collection : Connaître et pratiquer la gestion.
- Note36. IGALENS J. et ROUSSEL P., « *Méthodes de recherche en gestion des ressources humaines* » Ed. Economica, 1998, 203 p. op. cit.
- Note37. WALLACE M.J. « Methodology, research practice, and progress in personnel and industrial relations », *Academy of management review*, vol. 8, n° 1, p. 6-13.
- Note38. IGALENS J. et ROUSSEL P., « *Méthodes de recherche en gestion des ressources humaines* » Ed. Economica, 1998, 203 p. op. cit.
- Note39. WACHEUX F., « *Méthodes qualitatives et recherche en gestion* », Préface de ROJOT J., Ed. Economica, Paris, 1996, 290 p. op. cit.
- Note40. THIETART R. A. « *Méthodes et recherche en management* » Dunod, 1999, op. cit.
- Note41. BERRY M., « Diriger des thèses de terrain », *Annales des mines*, Décembre 2000, pp. 88-97. op. cit.
- Note42. DAVID A., « Le terrain est-il modélisable ? Faisons le point sur...les méthodes de recherche en management », *Article au congrès ASAC-IFSAM*, 2000, Montréal, 19 p. op. cit.
- Note44. IGALENS J. et ROUSSEL P., « *Méthodes de recherche en gestion des ressources humaines* » Ed. Economica, 1998, 203 p. op. cit.
- Note45. EILON S., « *Seven faces of research* », *Omega*, vol. 2, n° 1. cité par IGALENS J. et ROUSSEL P., « *Méthodes de recherche en gestion des ressources humaines* » Ed. Economica, 1998, 203 p. op. cit.
- Note46. IGALENS J. et ROUSSEL P., « *Méthodes de recherche en gestion des ressources humaines* » Ed.

Economica, 1998, 203 p. op. cit.

Note47. DAVID A., « Le terrain est-il modélisable ? Faisons le point sur...les méthodes de recherche en management », *Article au congrès ASAC-IFSAM*, 2000, Montréal, 19 p. op. cit.

Note48. SAVALL H. et ZARDET V. « *Ingénierie stratégique du roseau* » Ed. Economica, 1995, 517 p. op. cit.

Note49. SAVALL H. et ZARDET V. « *Ingénierie stratégique du roseau* » Ed. Economica, 1995, 517 p. op. cit.

Note50. PERROUX F., « *Pouvoir et économie* », Dunod, 1972.

Note51. SAVALL H. et ZARDET V. « *Ingénierie stratégique du roseau* » Ed. Economica, 1995, 517 p. op. cit.

Note52. *Ibid.*

Note53. THIETART R. A., « *Méthodes et recherche en management* » Ed. Dunod, 1999, op. cit.

Note54. PETTIGREW A. M. « *Contextualist Research: a natural way to link theory and practice* » in LAWLER III E Doing research that is useful for theory and practice. Jossey Bass, San Francisco, 1985.

Note55. PICHAULT F, WARNOTTE G, WILKIN L « *La fonction « ressources humaines » face aux restructurations: 3 cas de downsizing* » Ed. L'Harmattan, coll. Logiques économiques 1998

Note56. DEFELIX C. « Contextualisme, conventions et analyse des tensions organisationnelles : une application à la fonction ressources humaines », *série recherche du C.E.R.A.G*, Grenoble, 1999, 25 p. pp 3-6. op. cit.

Note57. « *Certification, qualité et emploi* », Collection Management socio-économique, Ed. Economica, 1997, 282 p.

Note58. PAQ : Plan d'amélioration de la qualité.

Note59. Note de la DG du groupe en annexe n° 2.

Note60. Note de la DG du groupe en annexe n° 3.

Note61. COBAPRESS : Couler, Basculer, Presser. Procédé industriel de transformation de l'aluminium à partir de sa fusion et de son forgeage. Ce procédé, d'origine française, a fait l'objet d'un dépôt de brevet.

Note62. Informations provenant du Syndicat de la forge, du syndicat de la métallurgie de la Loire SMPL, du centre d'étude des industries minières CETIM.

Note63. Forges autonomes : Groupes industriels français privés par différences aux forges intégrées appartenant aux grands constructeurs automobiles (PEUGEOT, RENAULT, CITROEN)

Note64. Avis prononcé par un ingénieur travaillant dans la société Renault concernant les problèmes de qualité.

Note65. Note de la direction en annexe n° 4.

Note66. Modèle en annexe n° 5.



Note67. Modèle de minute-prime en annexe n° 6.

Note68. La description de poste complète du contremaître se trouve en annexe n° 7.

Note69. Deux exemples de descriptions de postes, celui de l'opérateur forge à froid et du conducteur de four CFI, sont en annexe n° 8.

Note70. Le dysfonctionnement ici représente l'écart entre les tâches réalisées sur le poste de travail et celles rendues nécessaires par l'évolution progressive du contenu de ce même poste.

Note71. Un mini-diagnostic, réalisé par l'ISEOR, est abordé dans le chapitre suivant.

Note72. AMADIEU J.F. et CADIN L. « *Compétence et organisation qualifiante* » Ed. Economica 1996, p. 69-70 Le concept d'organisation qualifiante, pour ces auteurs, traduit une organisation :- qui utilise les compétences et les développe.- qui est capable d'évoluer en fonction des compétences qui la composent et qui permet des apprentissages en situation de travail.- qui fonde la gestion des carrières et des salaires sur les compétences individuelles et non sur les postes occupés.- qui accepte de recevoir l'assentiment des salariés.

Note73. Ici, la productivité au poste de travail équivaut à réaliser des travaux de topo-maintenance de premier niveau, c'est à dire, repérer au démarrage de la machine les travaux à effectuer à partir de documents écrits, faire des relevés de température, de contrôle, de niveau, signaler en donnant le maximum d'informations les anomalies ou les corrige si elles sont peu importantes.

Note74. Un modèle de grille d'apprentissage est en annexe n° 9.

Note75. Un modèle de grille tutorat est en annexe n° 10

Note76. Equipe autonome : Définition extraite de la monographie de ARNAUD C., GENESTET V., JOUVENOT C. « *Faire évoluer ensemble les compétences et l'organisation* ».

Note77. Le questionnaire et les résultats se trouvent en annexe n° 11.

Note78. L'articulation des modules au plan d'actions prioritaires est en annexe n° 12.

Note79. Dysfonctionnement = écart par rapport à l'orthofonctionnement, c'est à dire le fonctionnement souhaité.

Note80. Acte de régulation = acte réalisé afin de réduire ou de modifier un dysfonctionnement. Ces définitions sont empruntées à la théorie socio-économique et seront reprises aux paragraphes 2.2.2 et 2.2.3.

Note81. Ces deux courriers se trouvent en annexe n° 14.

Note82. Trois courriers adressés au directeur général sont en annexe n° 15.

Note83. L'Institut de Socio-économie des Entreprises et des Organisations a été créé en 1976 par SAVALL H., professeur de Sciences de gestion à l'université Lumière Lyon 2. Il est actuellement dirigé par SAVALL H. avec l'assistance des professeurs ZARDET V. et BONNET M.. Cet institut réunit aujourd'hui 125 intervenants-chercheurs.

Note84. Le mini diagnostic est en annexe n° 16.

Note85. La formation-concertation est une formation théorique et technique auprès des cadres d'une zone de responsabilité dans l'organisation pilotée par le responsable hiérarchique. L'objectif est d'intégrer le contenu de la formation à la situation de travail.

Note86. Ces trois outils seront développés au chapitre 2.

Note87. Un intervenant-interne est une personne de l'organisation collaborant à la mise en œuvre d'actions d'intervention.

Note88. « Le monde est un jardin » est en annexe n° 17.

Note89. SAVALL H. et ZARDET V. « *Maîtriser les coûts et les performances cachés* », Ed. Economica, 1ère édition 1987, 3ème édition 2000, p. 184 à 189.

Note90. SAVALL H. et ZARDET V. « *Ingénierie stratégique du roseau* », Ed.Economica, 1995, 517 p.op. cit.

Note91. SAVALL H. et ZARDET V. « *Ingénierie stratégique du roseau* », Ed.Economica, 1995, 517 p. op. cit.

Note92. Les grilles de l'atelier débit et ressorts sont en annexe n° 18.

Note93. SAVALL H. et ZARDET V. « *Ingénierie stratégique du roseau* », Ed.Economica, 1995, 517 p. op. cit.

Note94. Les extraits du texte du rapport d'intervention de l'ISEOR, en 1996 à la société X, sont en annexe n° 19.

Note95. SAVALL H. et ZARDET V. « *Maîtriser les coûts et les performances cachés* », Ed. Economica, 1ère édition 1987, 3ème édition 2000, op. cit.

Note96. SAVALL H. et ZARDET V. « *Ingénierie stratégique du roseau* », Ed.Economica, 1995, 517 p. op. cit.

Note97. Les grilles de compétences par machine sont en annexe n° 20.

Note98. SAVALL H. et ZARDET V. « *Maîtriser les coûts et les performances cachés* », Ed. Economica, 1ère édition 1987, 3ème édition 2000, op. cit.

Note99. BOGE A., « *Evaluation financière approfondie des coûts cachés : étude de cas dans une usine agroalimentaire* », sous la direction de SAVALL H. et ZARDET V., juin 1989, 265 p.

Note100. BOGE A., « *Evaluation financière approfondie des coûts cachés : étude de cas dans une usine agroalimentaire* », sous la direction de SAVALL H. et ZARDET V., juin 1989, 265 p. op. cit.

Note101. L'ensemble des fiches A remplies se trouve en annexe n° 21.

Note102. Le détail du calcul que nous avons retenu pour évaluer la CHMCV se trouve en annexe n° 22.

Note103. SAVALL H. et ZARDET V. « *Maîtriser les coûts et les performances cachés* », Ed. Economica, 1ère édition 1987, 3ème édition 2000, 405 p.,op. cit.

Note104. Le détail des sept dysfonctionnements retenus est en annexe n° 23.

Note105. Les graphes spacio-causal sont en annexe n° 24.

Note106. SAVALL H. et ZARDET V. « *Maîtriser les coûts et les performances cachés* », Ed. Economica, 1ère édition 1987, 3ème édition 2000, 405 p. op. cit.

- Note107. L'ensemble des coûts de régulations des trois dysfonctionnements est en annexe n° 25.
- Note108. La description des opérations par machine se trouve en annexe n° 26.
- Note109. Le tableau de la pondération des connaissances est en annexe n° 27.
- Note110. Le classement des postes en niveau est en annexe n° 28.
- Note111. L'accord A CAP 2000 est un des premiers accords dans la métallurgie à avoir appliqué le concept « compétence » dans la gestion des ressources humaines et a conservé néanmoins un rattachement à la grille de classification de la convention collective en vigueur.
- Note112. GUERIN F., « *Faut-il brûler Taylor ?* », EMS, Caen, 1998, cité par PERETTI J.M., « *Ressources humaines* », Ed. VUIBERT, 7ème édition, 2002, 577 p.
- Note113. PERETTI J.M., « *Ressources humaines* », Ed. VUIBERT, 7ème édition, 2002, 577 p.
- Note114. HELFER J.P., KALIKA M., ORSONI J., « *Management : Stratégie et organisation* » Ed. VUIBERT, 2000, 3ème Edition, 404 p.
- Note115. DENIMAL G ;, DONNADIEU P ;, « *Classification-qualification* », Ed. Liaisons, 1994, 199 p. op. cit.
- Note116. *Ibid.*
- Note117. DENIMAL G., DONNADIEU P., « *Classification-qualification* », Ed. Liaisons, 1994, op. cit.
- Note118. DANY F., LIVIAN F.Y., « *La gestion des cadres* », Ed. Vuibert, 1994.
- Note119. « Qualification du travail » dans *Liaisons Sociales* supplément au n° 667 de septembre 1973.
- Note120. PERETTI J.M., « *Ressources humaines* », Ed. VUIBERT, 7ème édition, 2002, 577 p. op.cit.
- Note121. PERETTI J.M., « *Ressources humaines* », Ed. VUIBERT, 7ème édition, 2002, 577 p. op.cit.
- Note122. LIVIAN Y.F., « *Organisation, Théories et pratiques* », Ed. Dunod, 2001, 319 p.
- Note123. LORINO P., « *Le contrôle de gestion stratégique* », Ed. Dunod, 2ème Ed. 1996
- Note124. PEZET E., « Négociation et gouvernement d'entreprise », *Entreprise et histoire*, 2000, n° 26, pp. 74-88, op. cit.
- Note125. LUSSATO B., « *Introduction critique aux théories des organisations* », Ed. Dunod, 1972, cité par SAVALL H. dans « *Enrichir le travail humain : l'évaluation économique* », Ed. Economica, 1989, 275 p.
- Note126. HELFER J.P., KALIKA M., ORSONI J., « *Management : Stratégie et organisation* » Ed. VUIBERT, 2000, 3ème Edition, 404 p. op. cit.
- Note127. Les citations des auteurs sont issues de DESREUMAUX A., « *Théorie des organisations* » Ed. Management, 1998, 218 p.
- Note128. SCOTT WR., « *Organizations : rational, natural end open systems* », Englewood Cliffs, Prentice Hall 1987.
- Note129. ROBBINS SP., « *Organization Théory, Englewood Cliffs* », NJ, Prentice Hall 2nd 1987.

- Note130. KATZ et KAHN, « *The social psychology of organizations* », Wiley, 1966.
- Note131. FOMBRUN CJ., « *Structural dynamics within and between organizations* », *Administrative Science Quarterly* 31/3, 86, 403-421.
- Note132. BARNARD CJ., « *The functions of the executive* », Cambridge, Mass, 1938.
- Note133. SIMON HA., « *Administrative Behavior* », Macmillan, 1947.
- Note134. CROZIER M., « *Le phénomène bureaucratique* », Ed. Seuil, 1963.
- Note135. DESREUMAUX A., « *Théorie des organisations* » Ed. Management, 1998, 218 p. op. cit.
- Note136. DESREUMAUX A., « *Théorie des organisations* » Ed. Management, 1998, 218 p. op. cit.
- Note137. DESREUMAUX A., « *Théorie des organisations* » Ed. Management, 1998, 218 p. op. cit.
- Note138. D'après le règlement européen sur les répertoires d'entreprises du 22/07/93, cité par RYMEYKO K. Doctorat de Sciences de gestion, 2002.
- Note139. DESREUMAUX A., « *Théorie des organisations* » Ed. Management, 1998, 218 p. op. cit.
- Note140. Le développement qui suit, emprunte les données à l'ouvrage de DESREUMAUX A., « *Théorie des organisations* » Ed. Management, 1998, 218 p. op. cit.
- Note141. HELFER J.P., KALIKA M., ORSONI J., « *Management : Stratégie et organisation* » Ed. VUIBERT, 2000, 3ème Edition, 404 p. op. cit.
- Note142. SAVALL H., « *Enrichir le travail humain : l'évaluation économique* », Paris, Ed. Economica, nouvelle édition augmentée, 1989, 275 p.
- Note143. *Ibid.*
- Note144. ROJOT J. « *Théorie des organisations* » dans *Encyclopédie de gestion*, Ed. Economica, 2ème Ed., 1997, 3621p.
- Note145. *Ibid.*
- Note146. *Ibid.*
- Note147. DESREUMAUX A., « *Théorie des organisations* » Ed. Management, 1998, 218 p. op. cit.
- Note148. ROJOT J. « *Théorie des organisations* » dans *Encyclopédie de gestion*, Ed. Economica, 2ème Ed., 1997, 3621p. op. cit.
- Note149. Auteurs cités par HELFER J.P., KALIKA M., ORSONI J., « *Management : Stratégie et organisation* ».
- Note150. HELFER J.P., KALIKA M., ORSONI J., « *Management : Stratégie et organisation* » Ed. VUIBERT, 2000, 3ème Edition, 404 p. op. cit.
- Note151. DESREUMAUX A., « *Théorie des organisations* » Ed. Management, 1998, 218 p. op. cit.
- Note152. ROJOT J. « *Théorie des organisations* » dans *Encyclopédie de gestion*, Ed. Economica, 2ème Ed., 1997, 3621p. op. cit.

Note153. *Ibid.*

Note154. ROJOT J. « *Théorie des organisations* » dans Encyclopédie de gestion, Ed. Economica, 2ème Ed., 1997, 3621p.op. cit.

Note155. Ces auteurs sont cités par ROJOT J. « *Théorie des organisations* »

Note156. SAVALL H., ZARDET V., « *Ingénierie stratégique du roseau* », Ed. Economica, 1995, 517 p. op. cit.

Note157. SAVALL H., ZARDET V., « *Ingénierie stratégique du roseau* », Ed. Economica, 1995, 517 p. op. cit.

Note158. SIMON HA., « *Administrative Behavior* », Macmillan, 1947.

Note159. HELFER J.P., KALIKA M., ORSONI J., « *Management : Stratégie et organisation* » Ed. VUIBERT, 2000, 3ème Edition, 404 p. op. cit.

Note160. BESSEYRE DES HORTS C.H., « *Vers une gestion stratégique des ressources humaines* »,Ed.d'Organisation, 1990, 224 p.

Note161. SAVALL H., ZARDET V., « *Ingénierie stratégique du roseau* », Ed. Economica, 1995, 517 p. op. cit.

Note162. WEISS et coll., « *La fonction Ressources Humaines* », Ed. d'organisation, 1988.

Note163. PERETTI J.M., « *Ressources humaines* », Ed. VUIBERT, 7ème édition, 2002, 577 p. op.cit.

Note164. FOMBONNE J., « *Pour un historique de la fonction personnel* », in *La Fonction Ressources Humaines*, ouvrage collectif sous la direction de WEISS D., Ed. d'Organisation, 1988.

Note165. MAC CARTHY D., « *La fonction personnel* », Ed ; d'Organisation, 1983. cité par PERETTI J.M., « *Ressources humaines* », Ed. VUIBERT, 7ème édition, 2002, 577 p. op.cit.

Note166. PERETTI J.M., « *Ressources humaines* », Ed. VUIBERT, 7ème édition, 2002, 577 p. op.cit.

Note167. BESSEYRE DES HORTS C.H., « *Vers une gestion stratégique des ressources humaines* »,Ed.d'Organisation, 1990, 224 p. op. cit.

Note168. PERETTI J.M., « *Ressources humaines* », Ed. VUIBERT, 7ème édition, 2002, 577 p.op.cit.

Note169. PERETTI J.M., ROY J.-M., in revue de gestion, n° 12-13, décembre 1977.

Note170. *Ibid.*

Note171. « *Tous Directeurs des Ressources Humaines* » ouvrage collectif sous la direction de JM PERETTI Ed d'organisation 2ème ed. 2001.

Note172. PERETTI J.M., « *Ressources humaines* », Ed. VUIBERT, 7ème édition, 2002, 577 p.op.cit.

Note173. BESSEYRE DES HORTS C.H., « *Vers une gestion stratégique des ressources humaines* »,Ed.d'Organisation, 1990, 224 p. op. cit.

Note174. *Ibid.*

Note175. BESSEYRE DES HORTS C.H., « *Vers une gestion stratégique des ressources humaines* », Ed.d'Organisation, 1990, 224 p. op. cit.

Note176. *Ibid.*

Note177. Cité par BESSEYRE. DES HORTS C.H.

Note178. SAVALL H., ZARDET V., « *Ingénierie stratégique du roseau* », Ed Economica, 1995, 517 p. op. cit.

Note179. *Ibid.*

Note180. SAVALL H., « *Reconstruire l'entreprise. Analyse socio-économique des conditions de travail* », Préface de PERROUX F., Ed. Dunod, 1979, 275 p.

Note181. BESSEYRE DES HORTS C.H., « *Vers une gestion stratégique des ressources humaines* », Ed.d'Organisation, 1990, 224 p. op. cit.

Note182. PERETTI J.M., « *Ressources humaines* », Ed. VUIBERT, 7ème édition, 2002, 577 p.op.cit.

Note183. PERETTI J.M., « *Ressources humaines* », Ed. VUIBERT, 7ème édition, 2002, 577 p.op.cit.

Note184. LAWRENCE PR., LORSCH JW., « *Adapter les structures des entreprises* », 2ème éd., Ed.d'Organisation, 1989, cité par PERETTI J.M., « *Ressources humaines* », Ed. VUIBERT, 7ème édition, 2002, 577 p.

Note185. Accords UIMM de 1977.

Note186. DONNADIEU G., DENIMAL P., « *Classification, Qualification* », Ed. Liaisons, 1994, 199 p. op.cit.

Note187. *Ibid.*

Note188. PERETTI J.M., « *Ressources humaines* », Ed. VUIBERT, 7ème édition, 2002, 577 p.op.cit.

Note189. DONNADIEU G., DENIMAL P., « *Classification, Qualification* », Ed. Liaisons, 1994, 199 p. op. cit.

Note190. PERETTI J.M., « *Ressources humaines* », Ed. VUIBERT, 7ème édition, 2002, 577 p. op. cit.

Note191. Note technique sur la classification des emplois dans la métallurgie. Application de l'accord national du 21/07/1975 de l'Union des Industries Métallurgiques et Minières.

Note192. PERETTI J.M., « *Ressources humaines* », Ed. VUIBERT, 7ème édition, 2002, 577 p. op. cit.

Note193. ZARDET V., « *Systèmes et politiques de rémunération du personnel* », in Encyclopédie de gestion, Ed. Economica, 2ème Ed., 1997, 3519 p., pp. 3225-3247.

Note194. Cass. Sociale du 26 mai 1998. Actualités N° 7882 du 22 juin 1998. Liaisons sociales juin 2001.

Note195. PERETTI J.M., « *Ressources humaines* », Ed. VUIBERT, 7ème édition, 2002, 577 p. op. cit.

Note196. PERETTI J.M., « *Ressources humaines* », Ed. VUIBERT, 7ème édition, 2002, 577 p. op. cit.

Note197. DONNADIEU G., DENIMAL P., « *Classification, Qualification* », Ed. Liaisons, 1994, 199 p. op. cit.

Note198. PERROUX F., « *Pouvoir et économie* », Dunod, 1972.

Note199. La catégorie ETAM correspond aux Employés, Techniciens et Agents de maîtrise.

Note200. Les données exposées sont tirées de DONNADIEU G., DENIMAL P., « *Classification, Qualification* », Ed. Liaisons, 1994, 199 p. op. cit.

Note201. Les données exposées sont tirées de DONNADIEU G., DENIMAL P., « *Classification, Qualification* », Ed. Liaisons, 1994, 199 p. op. cit.

Note202. PERETTI J.M., « *Ressources humaines* », Ed. VUIBERT, 7ème édition, 2002, 577 p. op. cit.

Note203. ROMELAER P., « *Classification du personnel* » in Encyclopédie de gestion, Ed. Economica, 2ème Ed., 1997, 3519 p., pp. 325-341.

Note204. DELHOMME F. mémoire pour le DESS Droit et relations sociales dans l'entreprise « *Les classifications professionnelles, un référentiel commun au cœur des relations entre l'entreprise et ses salariés. Quelle légitimité et quelle place stratégique occupent-elles ?* », Grenoble, 2001,74 p.

Note205. PROUDHON « *De la création de l'ordre dans l'humanité* », Librairie internationale A. Lacroix et compagnie Paris 1887, cité par Donnadiou et Denimal.

Note206. DONNADIEU G., DENIMAL P., « *Classification, Qualification* », Ed. Liaisons, 1994, 199 p. op. cit.

Note207. DELHOMME F. mémoire pour le DESS Droit et relations sociales dans l'entreprise « *Les classifications professionnelles, un référentiel commun au cœur des relations entre l'entreprise et ses salariés. Quelle légitimité et quelle place stratégique occupent-elles ?* », Grenoble, 2001,74 p. op. cit.

Note208. DONNADIEU G., DENIMAL P., « *Classification, Qualification* », Ed. Liaisons, 1994, 199 p. op. cit.

Note209. MINTZBERG H., « *Structure et dynamique des organisations* », Paris, Editions d'organisation - Montréal, 1982 437 p.

Note210. DONNADIEU G., DENIMAL P., « *Classification, Qualification* », Ed. Liaisons, 1994, 199 p. op. cit.

Note211. *Ibid.*

Note212. *Ibid.*

Note213. PERETTI J.M., « *Ressources humaines* », Ed. VUIBERT, 7ème édition, 2002, 577 p. op. cit.

Note214. *Ibid.*

Note215. DONNADIEU G., DENIMAL P., « *Classification, Qualification* », Ed. Liaisons, 1994, 199 p. op. cit.

Note216. *Ibid.*

Note217. PERETTI J.M., « *Ressources humaines* », Ed. VUIBERT, 7ème édition, 2002, 577 p. op. cit.

Note218. *Ibid.*

- Note219. THIERRY D., « Pourquoi les méthodes classiques de classification sont largement obsolètes », cité par PERETTI J.M., « Ressources humaines », Ed. VUIBERT, 7ème édition, 2002, 577 p. op. cit.
- Note220. *Ibid.*
- Note221. PEZET E., « Négociation et gouvernement d'entreprise », *Entreprise et Histoire*, 2000, n° 26, pp. 74-88.
- Note222. DONNADIEU G., DENIMAL P., « Classification, Qualification », Ed. Liaisons, 1994, 199 p. op. cit.
- Note223. DELHOMME F. mémoire pour le DESS Droit et relations sociales dans l'entreprise « Les classifications professionnelles, un référentiel commun au cœur des relations entre l'entreprise et ses salariés. Quelle légitimité et quelle place stratégique occupent-elles ? », Grenoble, 2001, 74 p. op. cit.
- Note224. PEZET E., « Négociation et gouvernement d'entreprise », *Entreprise et Histoire*, 2000, n° 26, pp. 74-88.
- Note225. PEZET E., « Négociation et gouvernement d'entreprise », *Entreprise et Histoire*, 2000, n° 26, pp. 74-88.
- Note226. BOCQUILLION M., « Perspectives nouvelles dans l'évaluation des emplois. L'apport des approches socio-technique et socio-économique », Thèse pour le doctorat de Sciences de gestion, Lyon, 2, février 1986, 740p.
- Note227. *Ibid.*
- Note228. La catégorie ETAM correspond aux Employés, Techniciens et Agents de maîtrise.
- Note229. Un exemple de grille d'analyse, par niveau et par échelon, est présenté en annexe n° 29, pour les ouvriers.
- Note230. PEZET E., « Négociation et gouvernement d'entreprise », *Entreprise et Histoire*, 2000, n° 26, pp. 74-88.
- Note231. La catégorie ETDAM correspond aux Employés, Techniciens, Dessinateurs et Agents de maîtrise.
- Note232. DONNADIEU G., DENIMAL P., « Classification, Qualification », Ed. Liaisons, 1994, 199 p. op. cit.
- Note233. *Ibid.*
- Note234. Gestion sociale, 14 juin 1991, n° 732, cité par DONNADIEU G., DENIMAL P., « Classification, Qualification », Ed. Liaisons, 1994, 199 p. op. cit.
- Note235. *Ibid.*
- Note236. *Ibid.*
- Note237. DONNADIEU G., DENIMAL P., « Classification, Qualification », Ed. Liaisons, 1994, 199 p. op. cit.
- Note238. PERETTI J.M., « Ressources humaines », Ed. VUIBERT, 7ème édition, 2002, 577 p. op. cit.



Note239. DONNADIEU G., DENIMAL P., « *Classification, Qualification* », Ed. Liaisons, 1994, 199 p. op. cit.

Note240. Les définitions sont issues du dictionnaire Hachette.

Note241. ZARDET V., « *Systèmes et politiques de rémunération du personnel* », in Encyclopédie de gestion, Ed. Economica, 2ème Ed., 1997, 3519 p., pp. 3225-3247. op. cit.

Note242. *Ibid.*

Note243. ZARDET V., « *Systèmes et politiques de rémunération du personnel* », in Encyclopédie de gestion, Ed. Economica, 2ème Ed., 1997, 3519 p., pp. 3225-3247. op. cit.

Note244. PERETTI J.M., « *Ressources humaines* », Ed. VUIBERT, 7ème édition, 2002, 577 p. op. cit.

Note245. PERETTI J.M., « *Ressources humaines* », Ed. VUIBERT, 7ème édition, 2002, 577 p. op. cit.

Note246. Les développements sont empruntés à PERETTI J.M., « *Ressources humaines* », Ed. VUIBERT, 7ème édition, 2002, 577 p. op. cit.

Note247. PERETTI J.M., « *Ressources humaines* », Ed. VUIBERT, 7ème édition, 2002, 577 p. op. cit.

Note248. ZARDET V., « *Systèmes et politiques de rémunération du personnel* », in Encyclopédie de gestion, Ed. Economica, 2ème Ed., 1997, 3519 p., pp. 3225-3247. op. cit.

Note249. DESREUMAUX A., « *Théorie des organisations* » Ed. Management, 1998, 218 p.

Note250. PERETTI J.M., « *Ressources humaines* », Ed. VUIBERT, 7ème édition, 2002, 577 p. op. cit.

Note251. PERETTI J.M., « *Ressources humaines* », Ed. VUIBERT, 7ème édition, 2002, 577 p. op. cit.

Note252. PERETTI J.M., « *Ressources humaines* », Ed. VUIBERT, 7ème édition, 2002, 577 p. op. cit.

Note253. ZARDET V., « *Systèmes et politiques de rémunération du personnel* », in Encyclopédie de gestion, Ed. Economica, 2ème Ed., 1997, 3519 p., pp. 3225-3247. op. cit.

Note254. *Ibid.*

Note255. ZARDET V., « *Systèmes et politiques de rémunération du personnel* », in Encyclopédie de gestion, Ed. Economica, 2ème Ed., 1997, 3519 p., pp. 3225-3247. op. cit.

Note256. HELFER J.P., KALIKA M., ORSONI J., « *Management : Stratégie et organisation* » Ed. VUIBERT, 2000, 3ème Edition, 404 p. op. cit.

Note257. PEZET E., « *Négociation et gouvernement d'entreprise* », *Entreprise et Histoire*, 2000, n° 26, pp. 74-88. op. cit.

Note258. DONNADIEU G., DENIMAL P., « *Classification, Qualification* », Ed. Liaisons, 1994, 199 p. op. cit.

Note259. DONNADIEU G., DENIMAL P., « *Classification, Qualification* », Ed. Liaisons, 1994, 199 p. op. cit.

Note260. HELFER J.P., KALIKA M., ORSONI J., « *Management : Stratégie et organisation* » Ed.

VUIBERT, 2000, 3<sup>ème</sup> Edition, 404 p. op. cit.

Note261. PERETTI J.M., « *Ressources humaines* », Ed. VUIBERT, 7<sup>ème</sup> édition, 2002, 577 p. op. cit.

Note262. BLAKE R. R. et MOUTON J.S. « *Les deux dimensions du management* » traduction française, Ed. d'organisation, cité par HELFER J.P., KALIKA M., ORSONI J., « *Management : Stratégie et organisation* », 2000.

Note263. *Ibid.*

Note264. PERETTI J.M., « *Ressources humaines* », Ed. VUIBERT, 7<sup>ème</sup> édition, 2002, 577 p. op. cit.

Note265. DONNADIEU G., DENIMAL P., « *Classification, Qualification* », Ed. Liaisons, 1994, 199 p. op. cit.

Note266. PERROUX F., « *Pouvoir et économie* », Paris, Bordas, 1973, 152 p. op. cit.

Note267. PEZET E., « Négociation et gouvernement d'entreprise », *Revue Entreprise et Histoire*, 2000, n° 26, pp. 74-88. op. cit.

Note268. DELHOMME F. mémoire pour le DESS Droit et relations sociales dans l'entreprise « Les classifications professionnelles, un référentiel commun au cœur des relations entre l'entreprise et ses salariés. Quelle légitimité et quelle place stratégique occupent-elles ? », 74 p, Grenoble, 2001, op. cit.

Note269. JOBERT A., « *La transformation du sens des règles selon les niveaux* » Sociologie du travail, 07/1991 n° 3-1991, p. 429-440

Note270. REBERIOUX M., « *les ouvriers du livre et leur fédération* », Paris, Ed. temps actuels, 1981.

Note271. DONNADIEU G., DENIMAL P., « *Classification, Qualification* », Ed. Liaisons, 1994, 199 p. op. cit.

Note272. Il en existe six cent quatre vingt sept en vigueur aujourd'hui, cité par PERETTI, 2002

Note273. PERETTI J.M., « *Ressources humaines* », Ed. VUIBERT, 7<sup>ème</sup> édition, 2002, 577 p. op. cit.

Note274. *Ibid.*

Note275. DONNADIEU G., DENIMAL P., « *Classification, Qualification* », Ed. Liaisons, 1994, 199 p. op. cit.

Note276. JOBERT A. « *Les grilles de classification professionnelles : quelques repères historiques* » CFDT Aujourd'hui, 12/1990 n° 99 p. 6-14

Note277. DONNADIEU G., DENIMAL P., « *Classification, Qualification* », Ed. Liaisons, 1994, 199 p. op. cit.

Note278. *Ibid.*

Note279. Le préambule de l'accord UIMM est en annexe n° 30.

Note280. PERETTI J.M., « *Ressources humaines* », Ed. VUIBERT, 7<sup>ème</sup> édition, 2002, 577 p. op. cit.

Note281. THIERRY D., « *Pourquoi les méthodes classiques de classification sont largement obsolètes* », in

PERETTI J.M., « *Ressources humaines* », Ed. VUIBERT, 7<sup>ème</sup> édition, 2002, 577 p. op. cit.

Note282. LEBAS M., « Oui, il faut définir la performance. », in *la revue française de comptabilité*, n° 269, juillet-août 1995, pp. 66-71.

Note283. PEZET E., « Négociation et gouvernement d'entreprise », *Entreprise et Histoire*, 2000, n° 26, pp. 74-88. op. cit.

Note284. DESREUMAUX A., « *Théorie des organisations* » Ed. Management, 1998, 218 p. op. cit.

Note285. *Ibid.*

Note286. *Ibid.*

Note287. *Ibid.*

Note288. *Ibid.*

Note289. BOURGUIGNON A., « Peut-on définir la performance ? », in *la revue française de comptabilité*, n° 269, juillet-août 1995, pp. 66-71. op. cit.

Note290. HELFER J.P., KALIKA M., ORSONI J., « *Management : Stratégie et organisation* » Ed. VUIBERT, 2000, 3<sup>ème</sup> Edition, 404 p. op. cit.

Note291. DONNADIEU G., DENIMAL P., « *Classification, Qualification* », Ed. Liaisons, 1994, 199 p. op. cit.

Note292. ROMELAER P., « *Classification du personnel* » in Encyclopédie de gestion, Ed. Economica, 2<sup>ème</sup> Ed., 1997, 3519 p., pp. 325-341.

Note293. DONNADIEU G., DENIMAL P., « *Classification, Qualification* », Ed. Liaisons, 1994, 199 p. op.cit.

Note294. JARDILLIER P., « *La maîtrise de l'emploi* » Ed. PUF, 1982, 224 p., cité par Donnadieu et Denimal.

Note295. PERETTI J.M., « *Ressources humaines* », Ed. VUIBERT, 7<sup>ème</sup> édition, 2002, 577 p.op.cit.

Note296. ROPE et TANGUY « *Savoir et compétence : de l'usage de ces notions à l'école et à l'entreprise* » Ed. l'Harmattan,

Note297. DELHOMME F. mémoire pour le DESS Droit et relations sociales dans l'entreprise « Les classifications professionnelles, un référentiel commun au cœur des relations entre l'entreprise et ses salariés. Quelle légitimité et quelle place stratégique occupent-elles ? »74 p. Grenoble, 2001, op. cit.

Note298. BESSEYRE DES HORTS C.H., « *Vers une gestion stratégique des ressources humaines* »,Ed.d'Organisation, 1990, 224 p. op. cit.

Note299. CANNAC Y. et la CEGOS : « *La bataille de la compétence* » , Paris, Ed. Hommes et Techniques, 1985.

Note300. SAVALL H., « *Enrichir le travail humain* », Ed. Dunod, 1979, 1<sup>ème</sup> Ed. 1975, 232 p.

Note301. « *La gestion des compétences. Condition préalable à une formation utile à la stratégie des des entreprises* », Thèse de Sciences de gestion, Lyon 2, 1988.

- Note302. CALORI R., ATAMER T., « *Diagnostic et décisions stratégiques* », Paris, Ed. Dunod, 1993, 716 p.
- Note303. MAC KELVEY B., « *Organizational systematics: taxonomy, evolution and classification* », Berkeley, Univ. of California Press, 1982.
- Note304. Accord sur la conduite de l'activité professionnelle.
- Note305. PERETTI J.M., « *Ressources humaines* », Ed. VUIBERT, 7ème édition, 2002, 577 p.op.cit.
- Note306. DEJOUX C., « *Les compétences au cœur de l'entreprise* » Ed. d'Organisation, 2001, 348 p.
- Note307. ZARIFIAN PH., VELTZ P., « *De la productivité des ressources à la productivité par l'organisation* » Revue française de gestion, 01/02/1994, n° 97, p. 59-66.
- Note308. BESSEYRE DES HORTS C.H., « *Vers une gestion stratégique des ressources humaines* »,Ed.d'Organisation, 1990, 224 p. op. cit.
- Note309. *Ibid.*
- Note310. *Ibid.*
- Note311. V. MARBACH « *Evaluer et rémunérer les compétences* », Ed. d'Organisation, 2000.
- Note312. DEJOUX C., « *Les compétences au cœur de l'entreprise* » Ed. d'Organisation, 2001, 348 p. op. cit.
- Note313. THIERRY D., SAURET C. « *La gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences* » l'Harmattan 1993
- Note314. ANCIAUX J.P., « *L'entreprise apprenante : vers le partage des savoirs et des savoirs-faire dans les organisations* », Ed. d'Organisation, 1994
- Note315. MACK M., « *L'organisation apprenante comme système de transformation de la connaissance en valeur* », *Revue française de Gestion*, sept.-oct. 1995, pp.43-48
- Note316. AMADIEU J.F. ; CADIN L. « *Compétence et organisation qualifiante* » Economica, 1996.
- Note317. LEDFORD G. ; « *Skills management : The skill Based Approach to Human Research Management* » European Management Journal, Vol. 10, n° 4, 1992, pp. 383-391.
- Note318. ZARIFIAN PH. ; « *L'émergence du modèle de la compétence* » in *les stratégies d'entreprises face aux ressources humaines : l'après Taylorisme*, Economica, 1988.
- Note319. DEJOUX C., « *Les compétences au cœur de l'entreprise* » Ed. d'Organisation, 2001, 348 p. op. cit.
- Note320. DONNADIEU G., DENIMAL P., « *Classification, Qualification* », Ed. Liaisons, 1994, 199 p. op.cit.
- Note321. LE BOTERF G., « *De la compétence* » 1994 Ed. d'organisation p. 16-18, cité parPERETTI J.M., « *Ressources humaines* », Ed. VUIBERT, 7ème édition, 2002, 577 p.op.cit.
- Note322. AUBERT J., GILBERT Q., PIGEYRE F., « *Savoir et prévoir, les compétences en question* », PUF 1993, cité parPERETTI J.M., « *Ressources humaines* », Ed. VUIBERT, 7ème édition, 2002, 577 p.op.cit.
- Note323. GILBERT P. PARLIER M. « *La gestion des compétences. Au-delà des discours et des outils, un guide pour l'action des DRH* » Personnel, 02/1992, n° 330 ANDCP p. 42-46

- Note324. GILBERT P., THIONVILLE R., « Gestion de l'emploi et évaluation des compétences » ESF, 1990
- Note325. MEIGNANT A., « Analyse des emplois, formation et décision de gestion » Education permanente 12/1990 n° 105 p.21
- Note326. COURPASSON D. LIVIAN YF., « Le développement récent de la notion de compétence. Glissement sémantique ou idéologie ? » Article parue dans la Revue de GRH, 10/1991 n° 1 Ed. ESKA p. 3-10
- Note327. DAVIGNON H., « La gestion prévisionnelle des compétences » L'enjeu humain 12/1991 vol.2, Ed. Productions publicitaires, p. 265-267.
- Note328. GILBERT P. PARLIER M. « La gestion des compétences. Au-delà des discours et des outils, un guide pour l'action des DRH » Personnel, 02/1992, n° 330 ANDCP p. 42-46
- Note329. BOMMENSATH M. « Manager l'intelligence de votre entreprise », Paris, Ed. d'Organisation, 1987, p.31, cité par BEYSSERE DES HORTS.
- Note330. DEJOUX C., « Organisation qualifiante et maturité en gestion des compétences » Colloque de l'AIMS, IAE Lille, 1996.
- Note331. CROZIER M., « *Le phénomène bureaucratique* », Ed. Seuil, 1963.
- Note332. MARBACH V., « Impact des démarches de gestion des compétences sur les politiques de rémunérations » ; Thèse sous la direction du Pr. Donnadiou, Université Paris 1, Panthéon-Sorbonne ; 1995, cité par DEJOUX C.
- Note333. SAURET C., « Les organisations qualifiantes » ; *Article dans Etudes, entreprise et personnel*, 1989. Cité par DEJOUX C.
- Note334. *Ibid.*
- Note335. Synthèse des écrits de G. le BOTERF, 1994, pp. 130-138, cité par DEJOUX C..
- Note336. DEJOUX C., « *Les compétences au cœur de l'entreprise* » Ed. d'Organisation, 2001, 348 p. op. cit.
- Note337. BARNEY J.B., « *Firm Resource and Sustained Competitive Advantage* » Journal of management, Vol. 17, n° 1, 1991, pp. 99-120, cité par DEJOUX.
- Note338. HAMEL G. et PRAHALAD C.K., « *La conquête du futur* » Interéditions, 1995.
- Note339. *Ibid.*
- Note340. DEJOUX C., « *Les compétences au cœur de l'entreprise* » Ed. d'Organisation, 2001, 348 p. op. cit.
- Note341. SANCHEZ R., HEENE A., « Reinventing strategic management : theory and practice for competence-based competition » *European management journal*, vol. 15, n°3, 1997, pp. 303-317, cité par DEJOUX.
- Note342. Les développements présentés ici sont en majorité extraits de SAVALL H. et ZARDET V. « *Ingénierie stratégique du roseau* » Economica, 1995, 517 p.
- Note343. PERROUX F., « *Pouvoir et économie* » Dunod, 1972, p.99, cité par SAVALL H. et ZARDET V.
- Note344. SAVALL H. et ZARDET V. « *Ingénierie stratégique du roseau* » Economica, 1995, 517 p. op. cit.

- Note345. ZARIFIAN PH., « Deux défis pour la gestion des ressources humaines », *Article paru dans pôle info*, édité par le pôle productique Rhône-Alpes, n° 40, janvier 1996.
- Note346. GILBERT P, THIONVILLE R., « *Gestion de l'emploi et évaluation des compétences* » ESF, 1990.
- Note347. BESSEYRE DES HORTS C.H., « *Vers une gestion stratégique des ressources humaines* », Ed.d'Organisation, 1990, 224 p ; op. cit.
- Note348. SAVALL H., ZARDET V., « *Ingénierie stratégique du roseau* », Ed. Economica, 1995, 517 p. op. cit.
- Note349. PERETTI J.M., « *Ressources humaines* », Ed. VUIBERT, 7ème édition, 2002, 577 p.op.cit.
- Note350. DONNADIEU G., DENIMAL P., « *Classification, Qualification* », Ed. Liaisons, 1994, 199 p. op.cit.
- Note351. ZARIFIAN P., VELTZ P., « De la productivité des ressources à la productivité par la production », *Revue française de gestion*, janvier-février 1994, n° 97, pp. 59-66. cité par PERETTI J.M.
- Note352. *Ibid.*
- Note353. DONNADIEU G., DENIMAL P., « *Classification, Qualification* », Ed. Liaisons, 1994, 199 p. op.cit.
- Note354. THEVENET M., « Le retour du travail et la fin de la gestion des ressources humaines », in *Revue française de gestion*, n° 126, nov-déc., 1999, pp. 5 à 11, cité par PERETTI J.M.
- Note355. THEVENET M., « Le travail : que d'émotions ! », in *Revue française de gestion*, n° 126, nov-déc., 1999, pp. 140 à 152, cité par PERETTI J.M.
- Note356. PERETTI J.M., « *Ressources humaines* » Ed. Vuibert, 7ème Ed., 2002, 577 p. op. cit.
- Note357. DEJOUX C., « *Les compétences au cœur de l'entreprise* » Ed. d'Organisation, 2001, 348 p. op. cit.
- Note358. DEJOUX C., « *Les compétences au cœur de l'entreprise* » Ed. d'Organisation, 2001, 348 p. op. cit.
- Note359. DONNADIEU G., DENIMAL P., « *Classification, Qualification* », Ed. Liaisons, 1994, 199 p. op.cit.
- Note360. Les seuils d'accueil de la métallurgie sont en annexe n° 31.
- Note361. Terme emprunté à DONNADIEU G. et DENIMAL P. qui correspond à une connaissance, une expérience, une attitude, toujours relié à un comportement observable.
- Note362. Nous avons extrait notre développement de G. DONNADIEU ; P. DENIMAL ; « *Classification, Qualification, De l'évaluation des emplois à la gestion des compétences* » 2ème Ed. Ed. Liaisons, 1994, 199 p. op. cit.
- Note363. DONNADIEU G., DENIMAL P., « *Classification, Qualification* », Ed. Liaisons, 1994, 199 p. op.cit.
- Note364. DONNADIEU G., DENIMAL P., « *Classification, Qualification* », Ed. Liaisons, 1994, 199 p. op.cit.
- Note365. DONNADIEU G., DENIMAL P., « *Classification, Qualification* », Ed. Liaisons, 1994, 199 p. op.cit.
- Note366. DEJOUX C., « *Les compétences au cœur de l'entreprise* » Ed. d'Organisation, 2001, 348 p. op. cit.
- Note367. PERETTI J.M., « *Ressources humaines* » Ed. Vuibert, 7ème Ed., 2002, 577 p. op. cit.

Note368. *Ibid.*

Note369. *Ibid.*

Note370. Ces trois notes sont en annexe.

Note371. GALAMBAUD G., « Des hommes à gérer », Paris, Ed. Bordas, 1973, 152 p. cité par DONNADIEU G., DENIMAL P.

Note372. DONNADIEU G., DENIMAL P., « Classification, Qualification », Ed. Liaisons, 1994, 199 p. op.cit.

Note373. *Ibid.*

Note374. SIRE B., TREMBLEY M., « Contraintes et objectifs d'une politique de rémunération », dans PERETTI J.M., ROUSSEL P. « Les rémunérations », Série Vital Roux, Ed. Vuibert, 2000, 378 p.

Note375. *Ibid.*

Note376. (Lawler 1984, Gomez-Méjia 1988, Milkovich 1988, Osterman 1994, Kochan 1994), cités par SIRE B. et TREMBLAY M.

Note377. SOUBIE R., « Observations sur l'évolution des politiques de rémunération », Droit social, Décembre 1984. cité par DONNADIEU G., « Du salaire à la rétribution », Ed. Liaisons, 3ème Ed. actualisée et enrichie, 1997, 238 p.

Note378. STANKIEWICZ cité dans PERETTI J.M., ROUSSEL P. « Les rémunérations », Série Vital Roux, Ed. Vuibert, 2000, 378 p.

Note379. ZARIFIAN cité dans PERETTI J.M., ROUSSEL P. « Les rémunérations », Série Vital Roux, Ed. Vuibert, 2000, 378 p.

Note380. DONNADIEU G., « Du salaire à la rétribution », Ed. Liaisons, 3ème Ed. actualisée et enrichie, 1997, 238 p.

Note381. ZARDET V., « Systèmes et politiques de rémunération du personnel », in Encyclopédie de gestion, Ed. Economica, 2ème Ed., 1997, 3519 p., pp. 3225-3247. op. cit.

Note382. ZARDET V., « Systèmes et politiques de rémunération du personnel », in Encyclopédie de gestion, Ed. Economica, 2ème Ed., 1997, 3519 p., pp. 3225-3247. op. cit.

Note383. DONNADIEU G., DENIMAL P., « Classification, Qualification », Ed. Liaisons, 1994, 199 p. op. cit.

Note384. BRILLET F., « Les déterminants des pratiques salariales », Thèse de doctorat en Sciences de gestion, IAE de Tours, cité dans PERETTI J.M., ROUSSEL P. « Les rémunérations », Série Vital Roux, Ed. Vuibert, 2000, 378p.

Note385. ZARDET V., « Systèmes et politiques de rémunération du personnel », in Encyclopédie de gestion, Ed. Economica, 2ème Ed., 1997, 3519 p., pp. 3225-3247. op. cit.

Note386. MARBACH V., cité par DEJOUX C., « Les compétences au cœur de l'entreprise » Ed. d'Organisation, 2001, 348 p. op. cit.

Note387. BRILLET F., « Eclatement et cohérence des recherches salariales », in Ressources Humaines et

gestion éclatée, Ed. Economica, p 373-404. cité dans PERETTI J.M., ROUSSEL P. « *Les rémunérations* », Série Vital Roux, Ed. Vuibert, 2000, 378p.

Note388. ZARIFIAN PH., cité dans PERETTI J.M., ROUSSEL P. « *Les rémunérations* », Série Vital Roux, Ed. Vuibert, 2000, 378p.

Note389. SAURET CH. « Compétences et classifications. Va-t-on vers une meilleure compatibilité entre elles ? *Revue Personnel* 06/1993 n° 342 ANDCP p. 19-22

Note390. Cités dans PERETTI J.M., ROUSSEL P., « *Les rémunérations* » Ed. vuibert, 2000, 378 p. op. cit.

Note391. Cités dans PERETTI J.M., ROUSSEL P., « *Les rémunérations* » Ed. vuibert, 2000, 378 p. op. cit.

Note392. PERETTI J.M., ROUSSEL P., « *Les rémunérations* » Ed. vuibert, 2000, 378 p. op. cit.

Note393. Cité dans PERETTI J.M., ROUSSEL P., « *Les rémunérations* » Ed. vuibert, 2000, 378 p. op. cit.

Note394. Cité dans PERETTI J.M., ROUSSEL P., « *Les rémunérations* » Ed. vuibert, 2000, 378 p. op. cit.

Note395. Cités dans PERETTI J.M., ROUSSEL P., « *Les rémunérations* » Ed. vuibert, 2000, 378 p. op. cit.

Note396. DONNADIEU G., « *Du salaire à la rétribution* », Ed. Liaisons, 3ème Ed. actualisée et enrichie, 1997, 238 p.

Note397. DONNADIEU G., « *Du salaire à la rétribution* » 3ème Ed., Ed. Liaisons, 1997, 238 p. op. cit.

Note398. SIRE B., TREMBLEY M., « *Contraintes et objectifs d'une politique de rémunération* », dans PERETTI J.M., ROUSSEL P. « *Les rémunérations* », Série Vital Roux, Ed. Vuibert, 2000, 378 p.

Note399. PERETTI J.M., ROUSSEL P., « *Les rémunérations* » Ed. vuibert, 2000, 378 p. op. cit.

Note400. DONNADIEU G., « *Du salaire à la rétribution* » 3ème Ed., Ed. Liaisons, 1997, 238 p. op. cit.

Note401. REYNAUD J.D., « *La négociation collective en France : évolution et perspectives* », Ed. d'organisation, 1972. cité dans DONNADIEU G., « *Du salaire à la rétribution* » 3ème Ed., Ed. Liaisons, 1997, 238 p. p. 26, op. cit.

Note402. Cité par EUSTACHE D., « *La rémunération des compétences : vers un nouvel échange salarial* », dans PERETTI J.M., ROUSSEL P., « *Les rémunérations* » Ed. vuibert, 2000, 378 p. op. cit.

Note403. EUSTACHE D., « *La rémunération des compétences : vers un nouvel échange salarial* », dans PERETTI J.M., ROUSSEL P., « *Les rémunérations* » Ed. vuibert, 2000, 378 p. op. cit.

Note404. Cité dans PERETTI J.M., ROUSSEL P., « *Les rémunérations* » Ed. vuibert, 2000, 378 p. op. cit.

Note405. Cité dans PERETTI J.M., ROUSSEL P., « *Les rémunérations* » Ed. vuibert, 2000, 378 p. op. cit.

Note406. SIRE B., TREMBLEY M. ; op cit., dans PERETTI J.M., ROUSSEL P., « *Les rémunérations* » Ed. vuibert, 2000, 378 p. op. cit.

Note407. Cité par SIRE B., TREMBLEY M. ; op cit., dans PERETTI J.M., ROUSSEL P., « *Les rémunérations* » Ed. vuibert, 2000, 378 p. op. cit.

Note408. SIRE B., TREMBLEY M. ; op cit., dans PERETTI J.M., ROUSSEL P., « *Les rémunérations* » Ed.



vuibert, 2000, 378 p. op. cit.

Note409. EUSTACHE D., « *La rémunération des compétences : vers un nouvel échange salarial* », op. cit. dans PERETTI J.M., ROUSSEL P., « *Les rémunérations* » Ed. vuibert, 2000, 378 p. op. cit.

Note410. Cité par EUSTACHE D., « *La rémunération des compétences : vers un nouvel échange salarial* », op. cit. dans PERETTI J.M., ROUSSEL P., « *Les rémunérations* » Ed. vuibert, 2000, 378 p. op. cit.

Note411. ZARDET V., « *Système et politique de rémunération du personnel* » in Encyclopédie de gestion, P. Joffre et Y. Simon, 2<sup>ème</sup> Ed. Ed. Economica, 1997, 3527 p., pp 2838-2866

Note412. SIRE B., TREMBLEY M. ; op cit., dans PERETTI J.M., ROUSSEL P., « *Les rémunérations* » Ed. vuibert, 2000, 378 p. op. cit.

Note413. *Ibid.*

Note414. Cité par HELFER P., KALIKA M., ORSONI J., « *Management, stratégie et organisation* » 3<sup>ème</sup> Ed. Ed. Vuibert, 2000, 402 p. op.cit.

Note415. COMMEIRAS N., NARO G., « *Contrôle de gestion et systèmes de rémunération dans les nouvelles formes d'organisation* », dans PERETTI J.M., ROUSSEL P., « *Les rémunérations* » Ed. vuibert, 2000, 378 p. op. cit.

Note416. Cités par EUSTACHE D., « *La rémunération des compétences : vers un nouvel échange salarial* », op. cit. dans PERETTI J.M., ROUSSEL P., « *Les rémunérations* » Ed. vuibert, 2000, 378 p. op. cit.

Note417. Cité par SAVALL H. et ZARDET V., « *Ingénierie stratégique du Roseau* » Ed. Economica, 1995, 517 p. op. cit.

Note418. ZARDET V., « *Système et politique de rémunération du personnel* » in Encyclopédie de gestion, P. Joffre et Y. Simon, 2<sup>ème</sup> Ed. Ed. Economica, 1997, 3527 p., pp 2838-2866

Note419. ZARDET V., « *Système et politique de rémunération du personnel* » in Encyclopédie de gestion, P. Joffre et Y. Simon, 2<sup>ème</sup> Ed. Ed. Economica, 1997, 3527 p., pp 2838-2866

Note420. SAVALL H. et ZARDET V., « *Ingénierie stratégique du Roseau* » Ed. Economica, 1995, 517 p. op. cit.

Note421. Cité par De BEYSSAC TH., PERETTI J.M., « *Evolution des politiques de rémunérations : un aperçu international* », dans PERETTI J.M., ROUSSEL P., « *Les rémunérations* » Ed. vuibert, 2000, 378 p. op. cit.

Note422. EUSTACHE D., « *La rémunération des compétences : vers un nouvel échange salarial* », op. cit. dans PERETTI J.M., ROUSSEL P., « *Les rémunérations* » Ed. vuibert, 2000, 378 p. op. cit.

Note423. HELFER P., KALIKA M., ORSONI J. « *Management, stratégie et organisation* » 3<sup>ème</sup> Ed. Ed. Vuibert, 2000, 402 p. op. Cit.

Note424. PERETTI J. M., « *Ressources humaines* » Ed. Vuibert, 7<sup>ème</sup> Ed., 2002, 577 p., op. Cit.

Note425. Teece, Pisano, Shuen 1990, Firm capabilities ressources and the concept of stratégie Academy of management Ballinger press San francisco 1990, cités par DEJOUX C., « *Les compétences au cœur de l'entreprise* » Ed. d'Organisation, 2001, 348 p. op. cit.

Note426. DEJOUX C., « *Les compétences au cœur de l'entreprise* » Ed. d'Organisation, 2001, 348 p. op. cit.

Note427. HELFER P., KALIKA M., ORSONI J. « *Management, stratégie et organisation* » 3ème Ed. Ed. Vuibert, 2000, 402 p. op. Cit.

Note428. Accord sur la conduite de l'activité professionnelle.

Note429. COMMEIRAS N., NARO G., « *Contrôle de gestion et systèmes de rémunération dans les nouvelles formes d'organisation* », dans PERETTI J.M., ROUSSEL P., « *Les rémunérations* » Ed. vuibert, 2000, 378 p. op. cit.

Note430. AMADIEU J.F. CADIN L., « *Compétence et organisation qualifiante* », Ed. Economica, 1996, 110 p.

Note431. *Ibid.*

Note432. Cités par DEJOUX C., « *Les compétences au cœur de l'entreprise* » Ed. d'Organisation, 2001, 348 p. op. cit.

Note433. DEJOUX C., « *Les compétences au cœur de l'entreprise* » Ed. d'Organisation, 2001, 348 p. op. cit.

Note434. Cités par DEJOUX C., « *Les compétences au cœur de l'entreprise* » Ed. d'Organisation, 2001, 348 p. op. cit.

Note435. HELFER P., KALIKA M., ORSONI J. « *Management, stratégie et organisation* » 3ème Ed. Ed. Vuibert, 2000, 402 p. op. Cit.

Note436. *Ibid.*

Note437. HELFER P., KALIKA M., ORSONI J. « *Management, stratégie et organisation* » 3ème Ed. Ed. Vuibert, 2000, 402 p. op. Cit.

Note438. HELFER P., KALIKA M., ORSONI J. « *Management, stratégie et organisation* » 3ème Ed. Ed. Vuibert, 2000, 402 p. op. Cit.

Note439. HELFER P., KALIKA M., ORSONI J., « *Management, stratégie et organisation* » 3ème Ed. Ed. Vuibert, 2000, 402 p. op. Cit.

Note440. *Ibid.*

Note441. HELFER P., KALIKA M., ORSONI J., « *Management, stratégie et organisation* » 3ème Ed. Ed. Vuibert, 2000, 402 p. op. Cit.

Note442. *Ibid.*

Note443. SAVALL H., ZARDET V., « *Ingénierie stratégique du Roseau* » Ed. Economica, 1995, 517 p. op. Cit.

Note444. SAVALL H., ZARDET V., « *Ingénierie stratégique du Roseau* » Ed. Economica, 1995, 517 p. op. Cit.

Note445. *Ibid.*

Note446. SAVALL H., ZARDET V., « *Ingénierie stratégique du Roseau* » Ed. Economica, 1995, 517 p. op.

Cit.

Note447. PARLIER M., MINET F., DE WITTE S., « *La compétence : mythe, construction ou réalité ?* » Ed. l'Harmattan, 1994.

Note448. Cité par DEFELIX CH., « Contextualisme, conventions et analyse des tensions organisationnelles : une application à la fonction ressources humaines », *série recherche*, C.E.R.A.G, décembre 1999, 24 p.

Note449. Cités par DEFELIX CH., « Les systèmes de gestion des compétences : des systèmes d'information à gérer avec prudence », *Revue de gestion des ressources humaines*, n° 41, juillet-août 2001, pp. 33-45.

Note450. *Ibid.*

Note451. *Ibid.*

Note452. *Ibid.*

Note453. DEFELIX CH., « Les systèmes de gestion des compétences : des systèmes d'information à gérer avec prudence », *Revue de gestion des ressources humaines*, n° 41, juillet-août 2001, pp. 33-45. op. cit.

Note454. Cité par DEFELIX CH., « Les systèmes de gestion des compétences : des systèmes d'information à gérer avec prudence », *Revue de gestion des ressources humaines*, n° 41, juillet-août 2001, pp. 33-45. op. cit.

Note455. Cité par DEFELIX CH., « Les systèmes de gestion des compétences : des systèmes d'information à gérer avec prudence », *Revue de gestion des ressources humaines*, n° 41, juillet-août 2001, pp. 33-45. op. cit.

Note456. Cités par DEFELIX CH., « Contextualisme, conventions et analyse des tensions organisationnelles : une application à la fonction ressources humaines », *série recherche*, C.E.R.A.G, décembre 1999, 24 p.

Note457. Propos tenu par un responsable lors de la phase exploratoire.

Note458. Propos d'un opérateur de forge.

Note459. *Ibid.*

Note460. DONNADIEU G., DENIMAL P., « *Classification, Qualification* », Ed. Liaisons, 1994, 199 p. op.cit. p. 35.

Note461. Les définitions des termes suivis d'un (\*) sont issus de SAVALL H., ZARDET V., « *Ingénierie stratégique du roseau* », Ed Economica, 1995, 517 p., pp. 493-506.