

## Les avatars<sup>1</sup> du modèle de la compétence. L'exemple d'un site de la sidérurgie

Par Sylvie Monchatre

*Y a-t-il un modèle de la compétence distinct d'un modèle des compétences, l'un étant vertueux et l'autre non ? L'observation des pratiques montre plutôt une hybridation de ces modèles. L'encadrement, désormais en première ligne, valorise la compétence spécifique des uns mais sanctionne les compétences plus standards des autres selon des critères de résultat.*

Le modèle de la compétence suscite des prises de positions enflammées<sup>2</sup>. Ses apôtres et ses détracteurs s'opposent sur ses effets, bienfaits ou méfaits, en insistant sur les cercles vertueux ou vicieux qu'il génère. Dans les deux cas, le modèle est traité avec beaucoup d'honneurs. Ses partisans l'ont présenté comme le fer de lance d'une « nouvelle révolution managériale », destinée à se substituer avantageusement aux régulations antérieures de la qualification. Mais quelles réalités se dissimulent sous ces effets d'annonce ? Le challenge de la compétence, nouvelle arme de la compétitivité des entreprises, est-il un leurre qui tend à désagréger les acquis antérieurs ou au contraire la promesse d'une reconnaissance de la

complexité du travail ? On a beaucoup spéculé sur le pouvoir supposé du modèle de casser ou de susciter des solidarités ouvrières. Visant à stimuler la construction d'une compétence collective, il est en effet paradoxal que sa mise en œuvre entraîne le développement d'outils de gestion individualisée. Mais simultanément, le « modèle » promet de nouvelles organisations qualifiantes. En transformant le travail en lieu d'apprentissage permanent, il prétend créer

Sylvie Monchatre est sociologue, chargée d'études au Céreq, dans le département Professions et Marchés du Travail (DPMT). Elle travaille sur les transformations du monde du travail et des pratiques de gestion des ressources humaines. Elle a publié notamment : « Les carrières des techniciens et cadres en entreprise : variations sur le thème de l'anticipation », *Sociologie du Travail*, n° 1 (1998) et en collaboration avec A. Legay « L'ANPE à l'épreuve du local », *Travail et Emploi*, n° 81, (2000).

<sup>1</sup> Selon le Robert, « Avatar » vient du sanscrit « *avatâra* » (« descente »). Il désigne une métamorphose ou une transformation. Par contresens, il évoque la mésaventure, le malheur.

<sup>2</sup> Ce texte constitue une version totalement remaniée d'une communication présentée aux 8<sup>e</sup> journées de Sociologie du Travail à Aix-en-Provence en juin 2001. Je remercie Sophie Le Corre, Michèle Tallard, Henri Eckert, Christian Marquette et Jean-Daniel Reynaud pour leur lecture attentive et rigoureuse des différentes versions de ce papier. Évidemment, les prises de position de l'auteur n'engagent qu'elle.

les conditions d'une mobilisation de l'intelligence et l'émergence de nouveaux acteurs dans le travail.

Tant de questions, de visions et de spéculations méritent, comme le suggèrent C. Paradeise et Y. Lichtenberger (2001), que l'on étudie « *empiriquement, au plus près du terrain, les formules qui s'inventent et les recompositions* » qui résultent de l'application du modèle. Pour ce faire, nous considérerons, à l'instar de J.-D. Reynaud (1988), les organisations de travail comme des lieux de conflit et de confrontation, à l'intérieur desquels « *la différenciation des intérêts et l'autonomie des groupes ne sont pas contradictoires avec un résultat commun* ». Lors de leur application, les modèles de gestion deviennent assimilables à des « règles de contrôle » descendant du sommet vers la base. Aussi puissants soient-ils, ils n'ont jamais le monopole de l'activité de régulation dans les organisations. Ils sont concurrencés par des règles venues d'en bas, notamment des groupes d'exécutants (« régulations autonomes »). Les effets

d'un nouveau modèle de gestion ne sont donc pas réductibles à l'extrapolation d'une logique endogène, interne au modèle, en termes de cercles vertueux ou vicieux. Ils résultent plutôt de la confrontation inédite d'une nouvelle règle de contrôle avec des régulations autonomes dont elle stimule le renouvellement.

C'est à l'aide de cette grille de lecture que nous aborderons l'analyse de la mise en œuvre d'un dispositif répondant aux critères du « modèle de la compétence ». Qu'entend-on au juste par cette expression ? Nous nous appuyerons ici, afin de la discuter, sur la définition qu'en proposent C. Paradeise et Y. Lichtenberger (2001, pp. 43-44), à partir de la distinction qu'ils établissent entre deux « usages » du modèle. Dans le modèle *des* compétences, dominant les évaluations individualisées, visant à fixer la rémunération sur des critères de résultats. Les compétences se mesurent aux performances, au point que le « *contrat de travail ressemble ici à un contrat marchand* ». Dans le modèle de *la* compétence à l'inverse, « *l'entreprise reconnaît les acquis comme une totalité* » et les évalue collectivement. Les compétences sont rémunérées à condition d'être mobilisées, au point que les intérêts des salariés et des employeurs sont solidaires. De surcroît, en cas d'initiative promettant le dépassement des responsabilités confiées, l'employeur s'engage à faire évoluer le poste de travail, offrant de nouvelles perspectives de carrière. Contrairement au premier, ce dernier pôle du modèle offrirait l'opportunité de jeux « gagnant-gagnant » pour les salariés. C'est pourquoi il fait, selon les auteurs, consensus parmi les partenaires sociaux.

L'accord ACAP 2000, signé en 1990 dans la sidérurgie (cf. **encadré 1**), est très proche du « modèle de *la* compétence » tel que le définissent C. Paradeise et Y. Lichtenberger. Dix ans après sa signature, il est possible d'observer concrètement le devenir du modèle sur lequel il repose à l'épreuve de son application<sup>3</sup>. Le matériau recueilli<sup>4</sup> dans le site que nous avons étudié (cf. **encadré 2**) est riche d'enseignements sur les tensions provoquées par la mise en œuvre d'une « logique compétence ». Il permet de confronter les discours des acteurs centraux (DRH, organisations

#### Encadré 1

### L'accord ACAP 2000 et la mise en œuvre d'une nouvelle politique d'emploi dans la sidérurgie

L'accord ACAP 2000 a été signé en 1990, entre le Groupement des entreprises sidérurgiques et minières (GESIM) et les organisations syndicales de salariés, à l'exception de la CGT. Le champ d'application de l'accord concernait, en 1990, 72 entreprises, appartenant pour l'essentiel au groupe Usinor-Sacilor, soit plus de 60 000 salariés. L'accord s'inscrit dans le cadre de la mise en œuvre d'une nouvelle politique d'emploi au sein de la sidérurgie, mettant fin aux conventions générales de protection sociale (CGPS). Les CGPS organisaient depuis 1997 les réductions d'effectifs par un système de préretraites. Or, une nouvelle « convention Emploi » signée en 1990 y met fin en offrant aux salariés de plus de 50 ans la possibilité de travailler à temps partiel (80 % entre 50 et 55 ans, 50 % entre 55 et 60 ans). ACAP 2000 a été signé dans le sillage de cette « convention Emploi ». En posant les bases d'une progression de carrière fondée sur l'acquisition de compétences, l'accord visait à « réparer » le mécanisme des promotions dérégulé par les CGPS et à restaurer des perspectives de carrière amoindries par l'arrêt des départs en préretraite.

syndicales) ayant négocié une nouvelle règle de contrôle, avec les discours de ceux qui sont chargés de l'appliquer : les hiérarchies de premier niveau. Le nouveau dispositif de gestion concerne précisément un domaine jusqu'ici faiblement contrôlé : les décisions de promotions des OETAM<sup>5</sup>.

L'application de l'accord déstabilise la hiérarchie de premier niveau dans la mesure où la nouvelle règle de contrôle bouscule un ensemble de compromis tacites dont elle était directement partie prenante. Le principe d'individualisation qu'elle introduit met à mal un certain nombre de régulations autonomes antérieures. Néanmoins, le modèle est rendu opératoire et acceptable par la mise en œuvre, à l'initiative de la hiérarchie de proximité, de formules déviantes, génératrices de nouveaux compromis. C'est pourquoi, après avoir présenté les enjeux de la négociation de la nouvelle règle de contrôle, nous présenterons dans un second temps l'organisation clandestine et les régulations autonomes qu'elle est venue percuter, avant d'analyser les nouvelles formules inventées dans les ateliers pour rendre opératoire la règle imposée. Pour conclure, nous nous interrogerons sur la validité des deux « modèles » proposés par C. Paradeise et Y. Lichtenberger.

## UNE NOUVELLE RÈGLE DE CONTRÔLE POUR LES DÉCISIONS DE PROMOTION

La hiérarchie de proximité a d'emblée été dans la ligne de mire des acteurs chargés de l'application de l'accord ACAP 2000. Le texte de l'accord est en effet porteur d'une représentation de l'interaction individu/organisation de travail nettement en rupture avec celle qui prévaut dans la « logique de postes ». Il stipule que de nouvelles règles de gestion individualisée

<sup>3</sup> Cette étude a été réalisée dans le cadre de la commande passée au Céreq en 2000 par la Fédération générale des mines et de la métallurgie de la CFDT (FGMM), sur l'implication des acteurs locaux dans la mise en place de l'accord ACAP 2000 et sur les effets en retour de l'application de cet accord sur leurs propres pratiques. Voir *Céreq Bref* n°173, mars 2001, et D. Brochier, P. Kalck, C. Marquette et S. Monchatre, (2002), *ACAP 2000 à l'épreuve de son application*, Document Céreq (à paraître).

<sup>4</sup> Une partie des entretiens menés sur ce site a été réalisée par Jean-Paul Cadet.

<sup>5</sup> Ouvriers, Employés, Techniciens et Agents de Maîtrise.

### Encadré 2

#### Méthodologie

Nous rendons compte ici de la mise en œuvre de l'accord dans un établissement sidérurgique, employant environ 1300 personnes à la production d'aciers inoxydables. L'enquête a été menée auprès de deux « groupes-métiers » de production, le laminage et le parachèvement inox du secteur tôlerie, et de deux « groupes-métiers » appartenant à des fonctions support, la maintenance centrale et l'informatique de gestion. Le matériau recueilli se compose de 35 entretiens semi-directifs, d'une durée d'une heure et demi en moyenne. Ils ont été menés auprès de représentants de l'ensemble des organisations syndicales du site, de la DRH, et enfin des salariés et de leur hiérarchie, qui ont été *interviewés* selon le principe de la grappe hiérarchique(\*). Il faut rajouter à ce matériau tous les entretiens informels que nous avons eus avec les membres de la DRH et certains représentants syndicaux, à l'occasion de nos visites pendant l'enquête et après, lors de la restitution des résultats.

(\*) Le principe était de descendre les lignes hiérarchiques pour rencontrer des responsables et subordonnés en interdépendance.

doivent être mises en place pour libérer l'initiative d'un salarié « acteur », dans le cadre de relations hiérarchiques apaisées. Le salarié est appelé à « *prendre en main son déroulement de carrière* », de même que l'encadrement est investi d'un nouveau rôle : « *favoriser l'autonomie des salariés* », en assumant une « *forte responsabilité dans l'organisation des conditions de réalisation du travail* ». Le responsable hiérarchique est donc invité à prendre des initiatives visant à créer les conditions d'une plus grande autonomie des salariés, vis-à-vis desquels il doit jouer un rôle d'entraîneur davantage que de superviseur.

Pour ce faire, l'accord propose de nouvelles règles de jeu. La gestion des carrières des OETAM doit relever d'une « *logique compétence* », dans laquelle la promotion n'est plus liée à la vacance d'un poste mais suppose une évaluation des compétences du salarié.

En déconnectant emploi et poste de travail, l'accord devait en réalité corriger les effets néfastes des politiques d'emploi antérieures à 1990. Signé en même temps qu'une Convention Emploi (voir encadré 1) qui maintient les plus de cinquante ans en activité mais à temps partiel, ACAP 2000 visait à restaurer des perspectives de carrière amoindries par l'arrêt des préretraites<sup>6</sup>. Mais au-delà de cet effet correcteur, l'accord avait pour but d'engendrer une nouvelle dynamique de gestion des ressources humaines, en vue de l'adaptation des salariés « *aux nouvelles situations créées par l'évolution des techniques et des organisations* » (texte de l'accord, titre I, p.7). Sur la base d'une redéfinition des emplois prenant acte des évolutions de l'activité, l'enjeu était de favoriser l'émergence de nouvelles pratiques de « *conduite de l'activité professionnelle* ».

L'application de l'accord dans les établissements sidérurgiques supposait donc de modifier les règles de contrôle de la gestion des hommes à deux niveaux. Tout d'abord s'impose la décentralisation des décisions. Les répertoires de classification « maison » des postes de travail, de même que les méthodes standards d'analyse du travail<sup>7</sup> qui servaient, au niveau central, à déterminer directement la rémunération des activités, n'ont plus de raison d'être. Il ne s'agit plus d'évaluer ni de valoriser des postes de travail *a priori*, mais d'évaluer et de valoriser des compétences effectivement mobilisées. C'est donc à l'encadrement de proximité qu'il revient de prendre en charge ces opérations de définition, d'évaluation et de valorisation des compétences.

Corollairement, la logique compétence implique une individualisation de la gestion des hommes. La logique de postes inscrivait la gestion des OETAM dans un cadre collectif. Basée sur une règle substantielle (*cf.* note 15), elle imposait le respect de critères uniformes de revalorisations salariales<sup>8</sup> et de promotions<sup>9</sup>. Elle instituait pour cela un contrôle collectif de la gestion des postes de travail, qui mobilisait la DRH et les organisations syndicales. L'encadrement de proximité était de fait absent de cette régulation centrali-

sée, se devant d'appliquer les règles qui en résultaient – mais cherchant souvent à y déroger en raison de leur manque de souplesse. L'existence d'un cadre collectif tend en effet à « moyenniser » la reconnaissance des qualifications et à retenir des standards plutôt qu'à différencier les contributions effectives des salariés. L'encadrement de proximité remédiait de façon autonome à ce phénomène de nivellement en jouant avec les règles, voire en détournant clandestinement les critères de promotions et d'avancements, selon des pratiques souvent jugées discrétionnaires.

L'introduction de la logique compétence a donc entraîné un processus de décentralisation et d'individualisation de la gestion des carrières qui s'inscrit dans un nouveau dispositif. La stratégie de l'entreprise a été traduite en nouveaux contenus d'emplois, avec l'intervention des responsables hiérarchiques (N+2 et plus)<sup>10</sup>. Ce sont eux qui ont défini, dans le cadre d'une démarche participative, les nouveaux « groupes métiers » de leur secteur, par regroupement des postes de travail et approche prospective. Avec ce changement de référence pour la désignation des emplois, les 1000 postes de travail du site du début des années 90 ont été convertis en 33 « groupes métiers » en 1997. La nouvelle carte des métiers a été traduite en compétences requises, elles-mêmes articulées aux coefficients de la grille UIMM (Union des industries métallurgiques et minières) de 1975. Le positionnement des salariés dans les groupes métiers appartient à la hiérarchie de proximité, à l'issue d'une évaluation individualisée de leurs compétences, qui devient de surcroît la procédure à suivre avant toute décision de promotion. L'intervention des acteurs centraux (DRH et organisations syndicales) sur l'évaluation et la valorisation des emplois devient purement procédurale.

L'encadrement collectif de la gestion des carrières change donc en profondeur. La règle de contrôle ne consiste plus à définir et faire appliquer des règles collectives de gestion des hommes, que l'encadrement pouvait contourner clandestinement – et

<sup>6</sup> Voir notamment sur ce point C. Gavini (1994) ; Chatzis D., de Coninck F., Zarifian P. (1995) ; J.-N. Tuillier (1999) ; *Céreq Bref* n°173, mars 2001.

<sup>7</sup> La « *Job evaluation* » était utilisée pour les postes ouvriers, la méthode « Milox », pour les ETAM.

<sup>8</sup> Via les révisions de postes.

<sup>9</sup> L'ancienneté et la vacance d'un poste permettant l'accès à une promotion.

<sup>10</sup> Un cabinet de consultants extérieurs a également été sollicité pour appui méthodologique.

d'ailleurs impunément car les recours étaient inexistant – pour les promotions et avancements. La hiérarchie de proximité reçoit l'injonction de pratiquer une individualisation de la gestion des hommes et un double dispositif de contrôle des arbitrages est institué. D'une part, le système de classement et les référentiels de compétences deviennent les référents obligés des décisions de promotions et d'avancements. D'autre part, l'accord ouvre aux salariés un droit d'accès individuel à une procédure d'évaluation. Ce faisant, ACAP 2000 instaure un encadrement collectif de l'individualisation (N. Besucco, M. Tallard, 1999). En cas de litige, ceux-ci ont la possibilité de déclencher un recours, qui sera examiné par une commission de suivi réunissant les équipes syndicales signataires et la DRH. Cette commission veille également à faire respecter des parcours minimum de carrière pour les salariés oubliés par la hiérarchie. Le contrôle des évaluations pratiqué par les acteurs centraux (DRH et organisations syndicales) porte donc essentiellement sur le respect des procédures et le suivi des vitesses de carrière.

Sur le site étudié, la règle de contrôle d'une gestion décentralisée des carrières a pour particularité d'avoir été élaborée conjointement. En effet, en dépit de son caractère paritaire, ACAP 2000 a souvent été appliqué dans les établissements de façon unilatérale. Outre que les directions n'ont pas toujours associé les syndicats à leur réflexion, il est arrivé que l'accord provoque localement des divisions syndicales, voire conduise les équipes appartenant à une organisation signataire à déléguer à la direction l'élaboration du nouveau système de classement pour n'intervenir qu'après coup. Dans le site étudié au contraire, les équipes signataires ont fait l'expérience d'une participation réelle à sa mise en œuvre, mais qu'elles ont obtenue à l'arraché. Le climat de méfiance imprégnant de longue date les relations sociales sur le site, et l'opportunité pour les signataires de constituer une force majoritaire face au non-signataire<sup>11</sup>, les ont conduits à se coaliser pour contrer les projets de la direction et « faire respecter l'esprit de l'accord ». À ce stade, l'enjeu était de conserver un droit de regard sur la valorisation des qualifications. Leur participation à la définition des

compétences requises et à l'articulation des compétences aux coefficients de la grille UIMM visait à combattre les risques d'une dévaluation des qualifications et à obtenir un certain nombre de garanties.

En outre, les promotions devant désormais résulter d'une validation, par la hiérarchie directe, des compétences acquises par les salariés, les syndicats ont tenu à poser des garde-fous pour contrôler cette procédure. Ils ont cherché à préserver la reconnaissance des compétences certifiées par un diplôme. Car si les diplômes donnent droit, sur un plan conventionnel, à certaines évolutions automatiques, ils deviennent encombrants dans une démarche compétence<sup>12</sup>. Leur vulnérabilité vient de ce qu'ils ne sont pas mentionnés dans le texte de l'accord, alors que les référentiels introduisent la notion de « savoir » (D. Chatzis, F. de Coninck, P. Zarifian, 1995). L'appel aux compétences présentait ainsi le risque d'élever les niveaux d'exigences en matière de savoir, tout en limitant la reconnaissance des diplômes. En parallèle, s'est posée la question des modalités de l'évaluation des compétences en situation de travail. En effet, l'accord définit la compétence en termes de « savoir-faire opérationnel validé », sans que son contenu ne soit précisé. Or, un relatif consensus a prévalu sur ce point puisque, comme dans la plupart des sites, syndicats et directions se sont accordés sur le principe d'une double dimension des compétences : les « savoirs » (théoriques) et les « savoir-faire ». Toutefois, cette distinction posait la question de la validation : la validation des savoirs devait-elle être distincte de celle des savoir-faire ?

La position des syndicats était que l'évaluation devait sanctionner l'acquisition de « savoir-faire », traduisant eux-mêmes la maîtrise de « savoirs ». Ainsi, ils ont défendu la reconnaissance des compétences exclusivement en situation de travail, par la hiérarchie de proximité. Ils se sont fermement opposés à certaines tentatives de validation des « savoirs » sur table ayant lieu séparément de l'évaluation des « savoir-faire » en situation de travail. Compte tenu du profil de la population du site, particulièrement peu diplômée (avec 67 % de salariés de niveau V et VI : CAP, BEP au plus), il leur importait d'empêcher

<sup>11</sup> La CGT possédant une majorité relative de 45 % des voix aux élections professionnelles, les signataires coalisés disposent d'une majorité absolue de 55 %.

<sup>12</sup> Les BTS par exemple ont été sur la sellette, dans la mesure où, après une embauche au seuil d'accueil de 255, ils bénéficient conventionnellement d'évolutions automatiques au bout de six mois (passage au 270) et de dix-huit mois (passage au 285).

toute évaluation de type scolaire. Ils s'opposent d'ailleurs toujours à la mise en place d'une « commission de validation » réunissant un jury de professionnels car elle instaure une situation d'examen qu'ils jugent pénalisante. Ce combat à propos des savoirs – et qui n'a pas eu lieu à propos des « savoir-être » – conduisait à circonscrire la compétence à des savoir-faire étendus, observables exclusivement en actes. En voulant protéger les salariés d'une validation trop académique, les syndicats ont défendu en creux l'idée de la souveraineté du jugement de la hiérarchie directe<sup>13</sup>.

Au cours de cette négociation, direction et syndicats ont eu le même souci de contrôler l'opération d'évaluation : la direction pour mieux peser sur les décisions prises au sein des lignes hiérarchiques et obtenir la garantie de payer des compétences utiles et effectivement mobilisées ; les syndicats pour contrôler la rétribution, en termes de coefficients, des exigences adressées aux salariés et faciliter la reconnaissance de leurs compétences acquises, en misant sur une plus grande transparence des arbitrages hiérarchiques. Par ailleurs, direction et syndicats se sont entendus sur l'éviction des compétences en termes de « savoir-être », afin de ne pas encourager une évaluation des comportements des salariés. Il s'agissait de ne pas produire de définitions « fourre-tout » de la compétence, ouvrant la voie aux appréciations trop floues et trop subjectives. Mais l'enjeu était aussi de renforcer la cohérence du dispositif, en procurant à la hiérarchie de proximité les seuls outils lui permettant de jouer un nouveau rôle d'animateur du développement des compétences au sein des ateliers.

En effet, en posant les jalons d'une individualisation contrôlée, l'accord offrait aux établissements l'opportunité de mettre en œuvre, ou de poursuivre, de nouvelles politiques managériales. On peut supposer que c'est la raison pour laquelle les directions ont été promptes à s'engager dans l'application de l'accord, tant il se prête à la modernisation des organisations et du management (L. Baraldi, P.-J. Demasy, J.-F. Troussier, 2001). Dans le site étudié, la direction s'en est emparée pour diffuser sa stratégie

d'entreprise en aménageant le contenu des métiers. Mais l'enjeu était également de favoriser l'émergence de nouvelles pratiques de management. Le nouveau système visait à rendre plus transparents et cohérents les processus de décision concernant la gestion des hommes – notamment à lutter contre les « baronnies ». De plus, priorité a été donnée au développement de la polyvalence, dans le but d'optimiser l'utilisation de compétences accrues. L'élargissement du périmètre des emplois visait précisément à circonscrire l'espace de cette mobilité qualifiante. De même, l'opération d'évaluation avait la vertu d'obliger la hiérarchie à justifier ses choix en matière de promotions.

Autrement dit, l'enjeu était de tourner la page avec les rôles traditionnels de supervision de l'encadrement de proximité en général et de la maîtrise en particulier, cantonnée jusqu'ici à exercer un contrôle essentiellement technique et disciplinaire de l'activité. Les nouvelles missions qui lui sont attribuées dans le cadre de la logique compétence supposent explicitement un « *changement nécessaire du style de management* », à l'aide d'une meilleure « *animation des hommes* ». Les évolutions attendues, telles qu'elles sont décrites dans le nouveau référentiel « maîtrise », reflètent le glissement mis en évidence par P. Trouvé (1997, p. 71) : l'abandon d'une technicité diffuse pour une nouvelle technicité d'intégration, passant par la mobilisation de capacités managériales en vue d'appréhender un horizon plus large que celui du travail immédiat. Dans cet horizon spatio-temporel élargi, l'encadrement de proximité doit pouvoir détecter les potentiels et accompagner le développement des compétences. Une nouvelle panoplie d'outils lui a été confiée par les « acteurs centraux » à cet effet. Ils en ont défini le mode d'emploi (groupes métiers, référentiels de compétences, grille de classification et procédure d'évaluation), afin qu'il invente par lui-même la recette à appliquer au sein des ateliers.

<sup>13</sup> La question de la transférabilité – et de la certification – des compétences a ainsi été totalement absente des débats.

## UNE NOUVELLE PROBLÉMATIQUE POUR LE MANAGEMENT DE PROXIMITÉ

L'encadrement de proximité est désormais en première ligne pour prendre des décisions de promotion qu'il n'endossait pas auparavant et son horizon spatio-temporel s'élargit du même coup. Nous montrons dans un premier temps que la logique compétence lui confère une plus grande autonomie dans la gestion de l'activité productive et qu'elle le soumet à un plus grand contrôle des décisions de promotions. Paradoxalement, nous verrons que cette nouvelle injonction contrarie ses propres enjeux en matière de gestion de l'activité productive, qui résultent de compromis passés avec l'organisation clandestine des ateliers. L'analyse des régulations antérieures montre que l'encadrement se trouve désormais démuné pour gérer et mobiliser les salariés en « retrait ». La logique compétence le contraint à généraliser une règle de gestion qui concernait jusqu'ici essentiellement les salariés promotionnels.

### Un nouvel horizon spatio-temporel

La logique compétence opère un changement de logique dans le système de gestion des qualifications que l'on peut résumer comme suit<sup>14</sup> : la logique de postes instituait un dispositif de médiation visant le contrôle des activités et des filières d'évolution professionnelle *via* la gestion des postes, ainsi que le contrôle des critères « substantiels » de promotion. L'accès aux carrières relevait de décisions des responsables de production qui, parce qu'ils pouvaient transgresser impunément les critères imposés (ancienneté et postes vacants) étaient, de fait, faiblement contrôlés. À l'inverse, la logique compétence institue une médiation pour le contrôle de l'accès aux carrières, *via* une procédure d'évaluation des compétences, mais le contrôle central des activités prescrites est fortement réduit. Le découpage en « groupe métiers » ouvre, à l'intérieur des missions définies, l'éventail des possibilités et des perspectives de carrière. Il ne procure en revanche aucun point de repère collectif sur la valeur des activités effectuées.

<sup>14</sup> Ce point a également été développé dans Kalck P., Marquette C., Monchatre S. (2001).

Le management de premier niveau doit donc infléchir à la fois ses pratiques de gestion des hommes et de l'activité productive. En articulant ces deux dimensions, la logique de postes confiée à l'encadrement de proximité une organisation du travail prête à l'emploi et un rôle « managerial » consistant essentiellement à placer et déplacer les hommes. Il lui revenait d'affecter les salariés aux postes de travail ainsi prédéfinis. De même, les promotions supposaient qu'un poste soit vacant et fonctionnait comme un « jeu de taquin » : « le départ d'un chef entraînant quinze promotions derrière ». Il fallait que l'activité évolue fortement, comme dans les cas de baisses d'effectifs qui nécessitaient de développer la polyvalence, pour que des aménagements et revalorisations soient réalisés, à l'aide de procédures de révisions de postes réclamant l'intervention du niveau central. Le rôle de l'encadrement était fortement mécanisé par la formalisation du système. Mais l'autonomie dont il disposait de fait pour l'affectation des hommes aux postes n'était pas totale pour autant. Elle était contrebalancée par la pression de l'organisation clandestine que lui imposent les ouvriers au sein des ateliers (P. Bernoux, 1981) et avec laquelle il lui faut composer. Or, dans ce site, la logique compétence constitue une remise en cause particulièrement profonde des compromis passés avec cette organisation clandestine.

---

« La polyvalence  
s'est substituée  
à un mode de  
fonctionnement  
où l'attachement  
aux outils était  
la règle »

---

### Une organisation clandestine puissante

Les caractéristiques du site ne sont pas étrangères à l'existence de cette organisation souterraine. Implanté en milieu rural depuis la fin du siècle dernier, il présente une population plutôt âgée (45 ans d'âge moyen) dont l'ancienneté est élevée (24 ans en moyenne). Le travail est majoritairement posté (pour 60 % du personnel, avec près de la moitié – 47 % – travaillant en feux continus) et le taux d'encadrement est particulièrement faible (6,6 %). La proximité géographique et la stabilité du personnel, les liens fami-

liaux et de voisinage entretenus entre les salariés et la hiérarchie de proximité, sont particulièrement propices au développement d'un esprit maison et de « formes d'appropriation » du travail, des outils et des lieux, telles que P. Bernoux les a observées. Ces formes d'appropriation se manifestent notamment par un ensemble de perceptions communes du travail et d'interprétations socialisées de la règle efficiente au sein des ateliers. Or, la logique compétence malmène cet ensemble de représentations dominantes du travail et de la carrière, ainsi que les compromis antérieurs de la gestion des hommes dans les ateliers, ce qui pose à l'encadrement des problèmes inédits.

La logique compétence modifie la hiérarchie sur outils antérieure et les règles d'affectation. Précisons que l'organisation de la production dans le secteur étudié, la tôlerie, s'inscrit dans un processus discontinu : que ce soit pour être traitées, laminées ou découpées, les bobines d'inox circulent d'un outil à l'autre par ponts. Dans la logique de postes, une hiérarchie sur outils distinguait les « premiers » (coefficient K 215), « deuxièmes » (K 190) et « troisièmes » d'outil (K 170), les pontiers (K 170) assurant l'approvisionnement des outils, ainsi qu'un volant de polyvalents (accès possible au K 240). Or, la logique compétence a entraîné la construction d'un métier par type d'outil sur une base de compétences communes, en ouvrant les perspectives de carrières d'opérateurs jusqu'au coefficient 255. Le métier d'opérateur laminage inox regroupe désormais tous les outils qui concourent à l'opération de laminage à froid : laminoir, *skin-pass*, recuit, ligne de préparation, ainsi que les ponts. La polyvalence devient un nouveau principe d'exercice du travail, au sein de « groupes-métiers » élargis. De plus, elle permet de se prémunir contre les grèves intempestives des pontiers qui bloquaient périodiquement les ateliers. Désormais, la plupart des opérateurs possèdent le permis pont.

### L'immobilité et l'ancienneté comme règles autonomes

D'une manière générale, la polyvalence s'est substituée à un mode de fonctionnement où l'attachement aux outils était la règle. Dans les deux métiers de la tôlerie que nous avons étudiés, la polyvalence entre outils était faible, mais pour des raisons différentes.

Les opérateurs du laminage travaillent sur des outils jugés « nobles », dont la complexité justifie leur attachement à une machine sur laquelle ils déclarent apprendre quotidiennement, dans la perspective de passer « premier ». À l'inverse, les outils du parachèvement (de type refendeuses, coupes à longueur, pour la découpe des bobines d'inox) sont moins bien considérés. Ils sont discriminés en fonction de leur saleté, de leur pénibilité et surtout de leur dangerosité. Les méthodes antérieures d'évaluation du travail ouvrier comportaient des critères de conditions de travail, donnant à la pénibilité plus de poids qu'aux critères d'aptitude et instituant des différences de niveaux de rémunération. Dans ces conditions, les opérateurs qui n'étaient pas candidats à la promotion n'avaient pas d'intérêt immédiat à changer d'outil. La polyvalence entre outils concernait essentiellement les salariés candidats à la promotion d'agent de maîtrise. L'injonction à la polyvalence fait donc disparaître les avantages associés à la fixation aux outils ingrats.

Dans les fonctions support (cf. **encadré 2**) l'exigence de polyvalence heurte des logiques antérieures de métiers. Fonctions périphériques au « métier de base » de l'entreprise, elles font l'objet de politiques de sous-traitance et/ou d'externalisation. Leur maintien en interne passe par une redéfinition de leurs missions qui déplace les exigences et mélange les spécialités. En maintenance centrale par exemple, le nouveau métier d'opérateur maintenance mécanique réunit des spécialités de chaudronnier et de mécanicien. La logique compétence joue en réalité ici un rôle d'accélérateur de changements, traduisant des choix stratégiques en exigences bouleversant les registres de technicité antérieurs. De plus, les opérateurs de maintenance sont appelés à réaliser moins d'interventions curatives et davantage de prévention, sachant que toutes les opérations standards sont sous-traitées. C'est aux techniciens d'ateliers (TA) de niveaux 1, 2 et 3 qu'est confié le suivi des sous-traitants, qui suppose une grande polyvalence, notamment entre des activités techniques et administratives. Mais simultanément, les niveaux TA perdent le prestige du statut de « mensuel » : ils ne peuvent plus prétendre à la distinction salariale et ni au prestige du « col blanc » qui lui était associé.

Un ensemble d'avantages acquis et de compromis tacites sont donc menacés, y compris en matière de

carrière. La logique compétence supprime logiquement la plupart des avantages liés à l'ancienneté, ce qui n'a pas manqué de provoquer des tensions lors des premiers entretiens professionnels. Mais, plus généralement, les opérateurs et techniciens de l'entreprise acceptent mal que les exigences qui leur sont adressées ne diminuent pas en intensité avec l'âge. Ceci est d'autant plus fort dans le site étudié que, non seulement la moyenne d'âge est élevée, mais qu'en outre, il accueille régulièrement des salariés « mutés » – qui représentent 5 à 25 % des entrées annuelles – provenant de sites de la sidérurgie ayant fermé. Ayant déjà connu des ruptures de parcours, ceux-ci regrettent de devoir terminer leur carrière sans disposer d'un rythme de travail et d'évolution adapté à leur cycle de vie : « *C'est vrai, autrefois, quelqu'un qui avait bien travaillé, il terminait sa carrière d'une manière relativement relax. Ce n'est plus le cas aujourd'hui.* »

### Des compromis passés au profit des méritants

Comment l'encadrement de proximité prend-il acte de cette hiérarchie informelle et de cette culture clandestine ? Une pratique de gestion habituelle voulait qu'il distribue des « échelons au mérite ». Il était en effet communément admis que « *toute personne qui a bien travaillé a droit à des échelons* ». Cependant, la nouvelle règle de contrôle prétend entraver son autonomie dans ce domaine. Le mérite des ouvriers acceptant de travailler sur des outils ingrats, ne ménageant pas leurs efforts et « *abattant de l'ouvrage* », est disqualifié par la logique compétence, qui exhorte à privilégier la qualité à la quantité : seule l'acquisition de compétences nouvelles compte. Or, ces « cadeaux » de l'encadrement de proximité avaient essentiellement pour fonction de reconnaître le travail des salariés en « retrait » (P. Bernoux, 1981 ; R. Sainsaulieu, 1977) : ceux qui ne prisent pas les promotions mais travaillent selon la règle imposée, ne voulant pas d'histoire avec le chef, mettant leur force de travail à sa disposition et gardant leur intelligence pour eux, leurs projets de vie se situant en dehors de l'usine. L'origine rurale des ouvriers de ce site explique l'importance de ces comportements de retrait.

Or, la logique compétence introduit une nouvelle conception des promotions. La logique de postes soumettait les décisions de promotion à une règle bureaucratique facile à transgresser, qui procurait une autonomie de décision à l'encadrement, ainsi qu'une grande liberté d'interprétation aux salariés. Ainsi, et traditionnellement en production, les

ouvriers n'associent pas les promotions à une montée en compétences. À l'instar de ce que décrivent P. Bernoux, D. Motté et J. Saglio (1973, p. 135) à propos des OS, la promotion est essentiellement perçue comme une récompense envers les « *bons serviteurs de l'entreprise* », qui « *font preuve d'empressement et de docilité envers la hiérarchie* » et dont « *la compétence est moyenne* ». Selon les opérateurs du site étudié, il faut, pour être promu, « *flatter son chef* » et « *savoir y faire* », sachant qu'à l'arrivée, ce ne sont pas les plus compétents qui passent. Ils ont donc accueilli avec intérêt ce nouveau dispositif qui prétendait faire disparaître ce type de pratiques.

### La logique promotionnelle contre celle du mérite ?

Or, les ressources de l'encadrement de proximité pour faire évoluer ses propres pratiques s'avèrent relativement minces. Il juge la nouvelle procédure d'évaluation des compétences d'autant plus contraignante que son utilité n'est pas probante à ses yeux. Il estime en effet que ce dispositif ne lui est d'aucun secours pour repérer les salariés à promouvoir : « *Démarche compétence ou non, si je veux donner une promotion à quelqu'un, je sais à qui.* » Autrement dit, le pragmatisme reste de mise pour les promotions : « *les promos, ça se sent, et ça a toujours été comme ça !* » La nouvelle procédure ne lui procure donc pas d'outils supplémentaires pour détecter les « potentiels » des salariés, mais elle le place en première ligne. S'il choisissait les futurs promus selon des critères qui lui appartenaient, la décision revenait en dernière instance au chef de service. Or,

---

« *Démarche  
compétence ou non,  
si je veux donner  
une promotion  
à quelqu'un,  
je sais à qui* »

---

la logique compétence lui demande d'assumer pleinement ses décisions et de les discuter avec les intéressés.

Non seulement cette nouvelle règle l'expose sans protection bureaucratique aux conséquences de ses décisions, mais la fin des « échelons au mérite » le prive d'une ressource de management idoine pour la mobilisation des salariés en retrait. Certes, la logique compétence s'appuie sur une règle de fait en vigueur dans les ateliers : les opérateurs destinés à monter en responsabilité sont d'ores et déjà ceux qui acceptent la polyvalence. La nouvelle logique de carrière en termes de : « polyvalence => montée en compétence => promotion », n'introduit donc pas de véritable rupture avec le passé. Le problème tient essentiellement à son caractère univoque : elle acquiert une place hégémonique dans le management des équipes, qui place l'encadrement en difficultés. En effet, le nouveau système d'évaluation ne lui permet pas de reconnaître les contributions de l'ensemble des salariés qui sont nécessaires à la bonne marche des outils. La logique compétence impose un seul et même critère de jugement, la compétence, pour une seule et même norme de carrière, la voie promotionnelle.

---

« Le crédit  
que procuraient  
l'expérience  
et l'ancienneté  
est battu en brèche  
par la logique  
compétence »

---

comptant souvent davantage que les parcours ascensionnels parmi les ouvriers. De même, la hiérarchie des âges au sein de l'atelier ne lui permet pas de prendre le risque de valoriser un jeune débutant ou un ancien expérimenté selon les mêmes critères. De fait, le crédit que procuraient l'expérience et l'ancienneté est battu en brèche par la logique compétence.

Cette injonction prive *a priori* l'encadrement de la possibilité de reconnaître le travail dans sa diversité : il sait qu'il ne juge pas avec les mêmes critères les salariés méritants, plutôt en retrait, et les promotionnels, candidats à la mobilité. Il est d'autant plus enclin à différencier ses critères de jugement que leurs attentes de carrières sont complexes, les sociabilités ouvrières

## Des marges de manœuvre fortement réduites

Or, dans un contexte de gestion tendue des effectifs, l'encadrement de proximité a besoin de la contribution de tous. Ce besoin est particulièrement important sur le site car, compte tenu de l'ancienneté des salariés, plus d'un quart du personnel de l'usine est à temps partiel, et le recours à la main-d'œuvre intérimaire est faible. Les besoins de l'encadrement de proximité l'obligent donc à mobiliser le personnel en l'état, même s'il refuse de s'engager dans une démarche d'acquisition de compétences nouvelles. Or, la nouvelle règle lui interdit de reconnaître les salariés en dehors d'une montée en compétences et en responsabilités. Sur le site étudié, ces contraintes sont particulièrement fortes. Si la première vague d'entretiens professionnels, fin 1996, a été assortie d'un crédit de promotions illimité, afin d'assurer le succès de la démarche en permettant un rattrapage très attendu des carrières<sup>15</sup>, la hiérarchie de proximité doit désormais pratiquer une gestion beaucoup plus sélective des avancements et promotions, à l'aide de mesures individualisées.

La règle est désormais que chaque année, seule une moitié du personnel OETAM peut bénéficier d'une gratification (avancement et promotion réunis). La hiérarchie doit mettre fin à tout « saupoudrage » des augmentations salariales. La direction souhaitant qu'un nombre restreint de salariés reçoive des augmentations substantielles, les enveloppes de promotions et d'avancements ont diminué en volume. En conséquence, si le taux de promotions (changements de coefficients) des OETAM depuis 1996 se situe entre 10 et 20 %, variant avec la conjoncture, le taux annuel d'augmentations individuelles des OETAM a pour sa part considérablement diminué : il est passé de 86 % en 1996 à 55 % en 1998 et 32 % en 2000. En outre, entre 1998 et 2001, il n'y a pas eu d'augmentations générales de salaire sur le site. La DRH demande donc aux hiérarchies d'appliquer la logique

<sup>15</sup> Cette première vague d'entretiens a en effet permis de distribuer plus de 300 promotions, bénéficiant à un quart de la population concernée par l'accord, et plus de 1000 augmentations individuelles, de telle sorte que 80 % des OETAM ont bénéficié d'une reconnaissance. Globalement, les niveaux I de la grille UIMM ont disparu, et le coefficient moyen est passé de 219 en 1990 à 242 en 2000.

compétence à la lettre. En l'absence de montée en compétence, les salariés ne doivent rien attendre. Ils peuvent uniquement bénéficier du droit à un parcours minimum de carrière, à l'ancienneté. Grâce à ce filet de sécurité prévu par l'accord, l'encadrement est censé pouvoir individualiser sa gestion des hommes. Lui reste-t-il une quelconque latitude pour aménager cette injonction ?

## DE NOUVEAUX USAGES DE L'AUTONOMIE

Tout porte à croire que ces nouvelles règles du jeu sont rigoureusement appliquées. La DRH dispose de tableaux de bord qui montrent que 85 % des hiérarchies ont appliqué les consignes d'individualisation. La commission de suivi et d'application de l'accord, qui réunit les organisations syndicales signataires et la DRH, ne voit remonter aucune demande de recours. Toutefois, les syndicats sont préoccupés par une telle atonie, soupçonnant l'encadrement de manquer d'orthodoxie. En dépit de l'absence de remous significatifs, on peut en effet s'interroger sur la manière dont la logique compétence a été assimilée, digérée, au sein des ateliers. L'observation montre qu'un important travail de transformation du « modèle » s'est accompli. La hiérarchie se l'approprie en développant une rhétorique de la compétence qui, en articulant différents registres d'argumentation, lui permet d'exprimer des besoins qui ne sont pas toujours orthodoxes. Or, face aux stratégies d'appropriation que le « modèle » déclenche aussi chez les salariés, elle doit de fait inventer de nouvelles règles de reconnaissance et de sanction.

En instituant un contrôle renforcé des décisions de promotion et une autonomie nouvelle dans la gestion des activités, l'application de l'accord conduit à de nouvelles pratiques de management. La hiérarchie de proximité utilise bel et bien l'autonomie que lui procurent les « groupes métiers » pour individualiser la prescription des activités. Les entretiens sont pour elle l'occasion de définir un programme de travail avec chaque salarié, à partir d'un bilan de ses réalisations passées et d'un examen des perspectives. Ce phénomène reflète le mouvement de « *recul du déterminisme* » organisationnel analysé par F. Héran (1997), qui se traduit par une gestion plus contin-

gente des situations de travail afin d'accroître la sensibilité des organisations au marché. L'accord ACAP 2000 participe entièrement à ce mouvement de décentralisation de la prescription.

## ■ Une rhétorique de la compétence...

La hiérarchie de proximité s'estime d'ailleurs mieux en mesure de préciser ses attentes envers les différents niveaux de coefficients de la grille, mobilisant ce que nous appellerons une rhétorique de la compétence qui combine deux registres d'argumentation. D'une part, cette rhétorique améliore la visibilité des exigences qui figurent dans les référentiels associés aux groupes métiers, et les explicite en termes objectivants : elle clarifie les objectifs recherchés pour les promotions (tels que « *savoir rédiger une étude [...]* » pour le passage au coefficient 240 en laminage), mais aussi les objectifs du service (tel que « *connaître deux outils avec une production assurée et une maintenance de premier niveau* » en parachèvement). D'autre part, elle est assortie d'exigences formulées cette fois en termes subjectivants, faisant appel à des normes de comportement. Ainsi, « *Un 190 qui ne fait que son travail reste en 190* », « *Un 240 doit faire preuve d'autonomie, avoir des initiatives* ».

La rhétorique utilisée articule en réalité la définition de compétences objectives avec des consignes comportementales, à la manière dont procède cet agent de maîtrise : « *Les compétences viennent pour moi de plus en plus des responsabilités. Si on reste dans une logique de fonction, on peut être très bon chef de ligne sans avoir pour ça les responsabilités.* » Cette dimension subjectivante échappe à tout contrôle central, la codification des comportements professionnels ayant été éliminée des référentiels. Mais elle n'a pas échappé aux opérateurs, qui la reprennent volontiers à leur compte : « *ACAP 2000 [...] ça récompense la bonne volonté de l'agent, celui qui cherche à comprendre, qui fait bien son boulot aussi.* »

Cette rhétorique de la compétence prend appui sur des valeurs relevant de l'« éthique de responsabilité » chère à Max Weber, c'est-à-dire qui font primer le pragmatisme sur les convictions. Au nom du changement attendu – un renouveau dans la « conduite de l'activité professionnelle », passant par l'initiative et l'implication du salarié – la hiérarchie tente ainsi de concilier les principes de la logique de poste et de la

logique compétence. Cette rhétorique lui permet du même coup d'invalider certains critères de promotions devenus obsolètes, comme l'ancienneté : « Avant, si on faisait bien, on passait... Maintenant, le gars qu'a de l'ancienneté, qui dit : « moi je fais bien mon travail, je vois pas pourquoi on me passe pas en 240 ? » Alors qu'il sait toujours pas prendre des initiatives quand y'a un arrêt d'outil en lien avec l'entretien, ni rédiger les bons de travaux, etc. Tout ça c'est les compétences qui sont écrites et qu'on leur a demandé en plus ! » Aux convictions selon lesquelles l'ancienneté procure des « droits », elle substitue l'idée que ces droits sont caducs sans manifestation d'initiative et d'autonomie des salariés.

### ... qui laisse des questions en suspens

Pour autant, l'ensemble des tensions liées à l'activité subsistent. Le pragmatisme ainsi affiché superpose des critères de compétence et de résultat en termes pluriels d'efficacité, d'initiative et d'autonomie. Cette forme d'hybridation de la règle énoncée par la hiérarchie rend incertaine la reconnaissance des compétences, ce qui incite les opérateurs à ne pas prendre de risques dans le cadre de leur travail d'équipe. « Moi j'aurais trop peur de faire monter encore en allure. Parce que du jour au lendemain, si on rebaisse assez fort, parce qu'on a eu du produit manquant, des problèmes, et tout ça, même si c'est pas de notre faute directement, il [le chef] pourrait dire : “ Dans ce cas là t'auras pas d'échelon cette année, ni l'année prochaine, tant que t'auras pas remonté ”, vous comprenez. Il faut garder de la réserve. » Ces stratégies de freinage des opérateurs de production sont parfaitement rationnelles au regard d'une rhétorique de la compétence qui, en n'établissant aucune distinction entre compétence et performance, menace de discrédit leurs initiatives. De même, la question de la reconnaissance des compétences collectives est occultée, alors que la conduite des outils requiert une importante coopération au sein des équipes. « Vous savez, c'est la même histoire, on est à trois sur l'outil, il y en a qui a un échelon et les autres en ont pas. On se dit pourquoi, on se gratte un peu la tête ». La logique compétence ne résout pas ces problèmes de fond que posait déjà la logique de poste.

Non seulement son efficacité paraît limitée, mais

cette rhétorique heurte un certain nombre de convictions. Au sein même des lignes hiérarchiques, il reste admis que l'ancienneté demeure un critère légitime de reconnaissance : « Moi en réunion le chef de service m'a dit une fois, “ Vous allez pas me faire croire qu'au bout de quatre ans de métier vous savez faire les trains comme X qui a vingt-cinq ans de métier ? ”. J'ai jamais prétendu ça. Mais bon, quand moi je suis tout seul sur le train, je le fais tourner et ça ils l'admettent pas. C'est pour ça qu'ils me freinent. » Une autre source de malentendu renvoie au couple expérience-diplôme. Dans les fonctions support en particulier, la rhétorique de la compétence promeut un nouvel ordre méritocratique qui, en reconnaissant une place à l'expérience, malmène les logiques de métier et de diplôme antérieures. « Avec un BP, on imaginait qu'on aurait eu droit à plus de portes ouvertes au niveau des promotions. Parce qu'en fait, on a d'autres compétences qui sont acquises et qu'on nous demande, mais qui ne sont pas récompensées de manière concrète ».

### Une règle efficiente devenue imprévisible ?

Par le pragmatisme qu'elle revendique, la règle efficiente, celle qui va effectivement s'appliquer, devient instable et, en cela, imprévisible. Il est donc difficile d'y adhérer autrement qu'avec une certaine distance critique, de même qu'il est difficile de la refuser sans un discours savant de justification (A. Bidet, 2001). La rhétorique dont elle s'accompagne a ainsi un effet paradoxal chez les opérateurs : elle sème le doute sur un ensemble de « convictions » antérieures mais elle en procure de nouvelles, fondées sur des attentes de justice sociale plus équitable. D'un côté, elle restaure une certaine forme d'arbitraire : à l'instar de ce qui se passait avant, l'encadrement conserve le pouvoir d'aménager la règle pour procéder aux arbitrages qui lui conviennent. Mais d'autre part, elle est synonyme de progrès, de plus grande transparence et de plus grande équité dans la reconnaissance des compétences. Elle dote les salariés d'un outil qui doit les aider à contrecarrer l'arbitraire hiérarchique. Les référentiels leur procurent pour cela des repères formalisés : « Les choses sont clarifiées par rapport à avant où tout était à la tête de pipe. Bon, y'a toujours des rapports humains, mais au moins, on a quelque chose sur quoi on peut s'appuyer pour se défendre. »

Autrement dit, une incertitude plane sur la reconnaissance des compétences qui incite les opérateurs et techniciens à rester vigilants. Ils ont en effet la possibilité d'intenter une action visant à infléchir la règle en leur faveur directement auprès de leur hiérarchie. On comprend dans ces conditions que les demandes de recours soient inexistantes. La nouvelle règle appliquée a pour particularité de n'être pas définie à l'avance de façon substantielle<sup>16</sup> : elle doit être interprétée en vue de définitions contingentes et singulières de la compétence. Le recours est pertinent lorsque la règle qui doit s'appliquer est indiscutable (E. Oiry, 2000). En revanche, en présence d'une règle qui s'élabore lors de son application, à l'aide d'arbitrages *ad hoc* combinant des critères d'évaluation hybrides de surcroît, le face-à-face devient le théâtre d'un rapport de force qui bénéficiera à la plus convaincante des deux parties. L'échec est alors le signe d'une défaite plus que d'une injustice.

## Neutraliser la compétition pour les augmentations

Les salariés sont d'autant plus disposés à tenter leur chance que la probabilité d'en tirer profit est élevée. De fait, leurs perspectives d'évolution se sont ouvertes, notamment pour les opérateurs de production. C'est pourquoi la stratégie des hiérarchies a été d'emblée d'instaurer des règles autonomes, afin de réguler la distribution des augmentations individuelles et les flux de promotions. Dans un souci de cohésion sociale au sein des ateliers, des règles de distribution plus égalitaires que la

---

« L'encadrement [...] envoie en formation les salariés qui ont le moins d'écart à combler en matière de compétences »

---

règle d'individualisation ont été instaurées de façon informelle, généralement en accord avec la hiérarchie de niveau N+ 2/3. Ces arrangements locaux consistent par exemple à établir des priorités dans l'allocation des augmentations individuelles (par exemple en direction d'un atelier, d'un outil), la priorité changeant d'une année sur l'autre. De même, les contre-maîtres répartissent les augmentations au sein de leurs équipes en organisant des tours de rôle, de telle sorte que tout le monde soit servi à échéance de deux ou trois ans.

Non seulement une nouvelle forme de saupoudrage s'instaure pour préserver les collectifs de travail, mais un nouveau système de file d'attente se met en place pour les promotions. En effet, la hiérarchie de proximité rencontre de nombreux obstacles pour faciliter la réalisation des projets de carrière des salariés et « tenir ses promesses ». Elle est soumise à un impératif de formation qui entre en conflit avec les exigences de l'activité de travail (J.-N. Tuillier, 1999) et la formation est bien souvent sacrifiée. Il en résulte un système de files d'attentes générateur de frustrations que l'encadrement gère avec pragmatisme. Il envoie en formation les salariés qui ont le moins d'écart à combler en matière de compétences, autrement dit qui sont en mesure de se former « le plus rapidement » voire « dans les plus mauvaises conditions ». Il procède ainsi à une gestion des salariés qu'il considère comme prioritaires, en privilégiant les opérateurs les plus mûrs pour une promotion et dont le coût d'immobilisation en formation sera faible<sup>17</sup>. Il en résulte une inégalité de traitement, selon des critères manquant de légitimité, qui ont pour effet d'accroître l'incertitude et la frustration en matière de reconnaissance des compétences.

## Neutraliser la prise de parole

On ne s'étonnera pas, dans ces conditions, de voir apparaître des stratégies individuelles pour l'accès aux promotions, sachant que de nouvelles opportunités de jeux de pouvoir sont à la portée des salariés. Certains ont fait valider des compétences qu'ils ont

<sup>16</sup> O. Favereau (1993) qualifie de R- les règles qui ne posent pas de problème d'interprétation, du type : « S'il s'avère que x, faire y », cité par E. Oiry (2000).

<sup>17</sup> L'application de l'accord s'est accompagnée d'une rationalisation de la formation : entre 1992 et 2000, les budgets sont passés de 5,5 % à 3,6 % de la masse salariale.

refusé de mobiliser une fois leur promotion obtenue : c'est ainsi que des opérateurs de production ont pu refuser la polyvalence entre les outils. De plus, la hiérarchie doit composer avec un personnel informé sur ses droits, en mesure de discuter les décisions prises, voire même de la prendre en défaut. En effet, malgré les tentatives de coordination des évaluations entre hiérarchies qui ont eu lieu dans certains secteurs, des disparités se produisent, d'une équipe à l'autre ou d'un atelier à l'autre. L'information collectée sur ce point peut créer des précédents et conduire les salariés à revendiquer un alignement. Les syndicats peuvent d'ailleurs procurer une information précieuse sur la jurisprudence dans ce domaine. D'une manière générale, le « marginal sécant » (M. Crozier, E. Friedberg, 1977) en mesure d'accéder à une information sur les usages de la règle, détient une source de pouvoir qui menace la crédibilité de la hiérarchie.

La hiérarchie de proximité doit donc désamorcer les tensions au cas par cas lors des entretiens. Elle procède pour cela à un étiquetage des salariés (H. Becker, 1963) qui reflète avant tout le risque de nuisance qu'elle leur attribue. Elle s'emploie ainsi à « bloquer les opportunistes », tactique qui lui permet de sanctionner les individus sans prendre le risque d'un « clash que la direction ne pardonnerait pas ». De même, l'entretien lui permet de neutraliser les « réclamations » des impétrants. Elle mobilise alors des critères de performance pour parvenir à ses fins et demande aux salariés de faire leurs preuves, en leur assignant des objectifs nouveaux avec obligation de résultat. Avec ces salariés, un partage tacite des responsabilités s'instaure : elle prend en charge les ajustements quantitatifs (affectations sur les outils et les projets), mais leur transfère la responsabilité de se former (ajustements qualitatifs à leur charge). Cette tactique s'avère efficace, selon elle, pour freiner les ardeurs des plus contestataires qui « surestiment leurs capacités ». Elle évalue ainsi leurs performances dans le cadre d'une mise à l'épreuve.

## Le sacrifice des méritants

Les salariés en retrait n'ont pas disparu avec la mise en place de la logique compétence. Ils sont d'autant plus fragilisés qu'ils ne détiennent pas de ressource stratégique, comme peut l'être une compétence rare, et qu'ils ne sont pas disposés à s'emparer d'une quel-

conque source de pouvoir pour en user. Leur répugnance à mettre en œuvre une stratégie de défense personnelle devient signe d'une « loyauté passive » pouvant désormais les desservir. Leur hiérarchie peut ainsi diagnostiquer chez eux une incapacité à l'initiative et à l'autonomie, qui les fait entrer dans la catégorie des « cas ». Sachant qu'elle est censée leur proposer des situations qualifiantes pour le développement de leurs compétences, elle leur tend des perches plus ou moins faciles à saisir, selon le « potentiel » qu'elle leur attribue. En cas d'échec, elle se défend de pouvoir leur confier de quelconques responsabilités en évoquant leur « fragilité psychologique<sup>18</sup> », ou encore leur « obstination », autant de traits de caractères donnant à l'évaluation un caractère irréversible.

La hiérarchie a consacré de longs développements, lors des entretiens qu'elle nous a accordés, à la justification de cet « étiquetage ». Notre hypothèse est que le recours à la psychologie, dont la fonction est d'enfermer durablement les individus dans une étiquette stigmatisante, relève d'une tactique visant opportunément à régler un autre problème. En effet, la compassion de la hiérarchie à l'égard de ceux qu'elle se déclare contrainte à sacrifier n'a d'égal que le bénéfice qu'elle retire de ce diagnostic, qui l'autorise à suspendre toute gratification sans aucun risque de contestation. Sa difficulté est par la suite de gérer la plainte qui ne manque pas de s'élever de la part des victimes : « *Le gros problème c'est les gens qui ne prennent pas d'échelon. [...] Chaque année, c'est des discussions à n'en plus finir : Moi, je n'ai rien, mais je contribue quand même à faire tourner l'outil ! Ils ont tous des arguments pour dire que leur poste est indispensable.* »

<sup>18</sup> Un exemple de ces justifications : « *'Y a des gens pour moi qui peuvent encore évoluer. [...] Par contre, 'y a d'autres personnes qui veulent évoluer puis... je vais pas dire que je mets un frein mais comme je dis... j'ai une personne qui est, elle voudrait évoluer... mais comment dire ? C'est une personne stressée. Si je la mets, j'en suis certain, si je lui donne des responsabilités, elle va se suicider. Est-ce que... le contremaître doit pas aussi connaître son personnel ? Parce que je suis certain qu'elle passera par là. Lui donner la responsabilité de faire le premier d'outil, c'est... Il stresse dès qu'il fait mal, ça va pas, le lendemain il est... Donc c'est là aussi au contremaître à savoir juger son personnel.* »

## La satisfaction des promotionnels

L'évaluation réelle des compétences n'est en définitive pratiquée que pour les salariés qui ne sont ni en retrait, ni disposés à élever la voix et candidats à la polyvalence demandée. C'est en direction de ces salariés « promotionnels », faisant preuve de ce que Hirschman (1972) qualifie de « loyauté » active, qu'un jeu « gagnant-gagnant » se met effectivement en place. L'évaluation s'inscrit alors dans des projets professionnels individualisés, qui permettent aux salariés de développer leurs acquis antérieurs dans une perspective cumulative se traduisant par « *une promesse de carrière* »<sup>19</sup>. Dans ce cas précis, une application orthodoxe des critères d'évaluation est effectuée. La mise en œuvre des engagements de formation est suivie de près par la hiérarchie et les problèmes budgétaires qui se posent sont réglés par des arrangements aisément trouvés.

De tels usages de la procédure d'évaluation ont le mérite de rappeler combien la compétence est une source de pouvoir dans les organisations (M. Crozier, E. Friedberg, 1977). Ils ont pour fonction de rendre la « logique compétence » inoffensive sur le plan de la cohésion sociale. Ainsi, la transformation du « modèle » de la compétence en dispositif opératoire revient à instituer un système de gestion des ressources stratégiques détenues par les individus. Il valorise les salariés jugés les plus compétents, *via* des investissements de formation dont ceux-ci capitalisent les bénéfices sans partage, conformément aux « lois » antérieures de la formation continue<sup>20</sup> et neutralise les sources de pouvoir des autres. Toutefois, dans ce nouveau système, l'accès aux ressources stratégiques devient crucial au moment même où il s'individualise. De fait, les ressources de négociation procurées par l'appartenance à une catégorie donnée (S. Le Corre, 1998) sont considérablement réduites. Plus précisément, elles ne sont collectivement accessibles que par défaut, limitées au droit d'accès à un parcours minimum. À l'inverse, les ressources de négociation personnelles, c'est-à-dire incorporées, deviennent primordiales. Elles seules permettent aux

salariés de ne pas sortir perdant d'un jeu où l'acteur doit plus que jamais, mais individuellement, faire l'expérience du pouvoir pour ne pas être disqualifié.

\* \*  
\*

A. O. Hirschman suggère que les politiques de gestion du personnel peuvent être analysées comme une volonté d'éviter à la fois la défection des meilleurs salariés, la contestation qui menace la paix sociale ou le loyalisme quand il relève de la résignation ou de la passivité. Sur le site étudié, la mise en œuvre d'une logique compétence permet d'atteindre entièrement ces objectifs. Elle y parvient grâce à une nouvelle forme de rationalité procédurale, qui, selon les juristes, change la nature de la règle de contrôle. Ainsi que le résume M. L. Morin (2001), « *la régulation de l'échange social n'est plus du tout fondée sur la définition de règles abstraites a priori [...], justiciables d'un tiers garant qui en assure l'interprétation et l'application* ». La nouvelle régulation suppose au contraire des « *règles et procédures qui ne distinguent pas entre élaboration de la règle et application de la règle* ». Autrement dit, la substance de la règle de contrôle n'est plus définie par avance, mais résulte d'arbitrages localisés, confiés à la hiérarchie de proximité.

La mise en œuvre de la logique compétence dans le site étudié se traduit ainsi par un véritable processus de décentralisation des décisions en matière de gestion des hommes. La hiérarchie intermédiaire intervient non seulement dans l'application de procédures contrôlées, mais également dans la production de règles autonomes qui ne se réduisent pas à de simples arrangements clandestins. En procurant aux salariés l'opportunité d'un jeu qui stimule leur demande de reconnaissance, la logique compétence contraint la hiérarchie à inventer de nouvelles règles pour désamorcer les tensions

---

« Si un nouvel  
" acteur "  
apparaît sur la scène  
de la compétence,  
c'est donc  
l'encadrement »

---

<sup>19</sup> Selon l'expression de F. Dany (1999).

<sup>20</sup> Les tableaux de bord de suivi de l'accord montrent que les promotions se concentrent sur les plus hauts coefficients de la grille ouvrière.

qui en résultent. Mais simultanément, cette hiérarchie se positionne à la fois comme juge et partie. C'est d'elle en effet que dépend l'affectation sur les postes de travail et donc l'accès à des situations qualifiantes, comme c'est d'elle que dépend la reconnaissance des compétences acquises à cette occasion. Or, aucun tiers ne peut attester que cette occasion a pu être manquée, ni freiner la propension de la hiérarchie à « acheter » la compétence (J.-P. Theurier, 1999). Ces régulations autonomes ont donc également pour effet de neutraliser dans l'entreprise toute perspective de recours à un tiers garant, ce qui soulève la question de la légitimité de ses arbitrages.

L'autorité de l'encadrement ne s'impose plus en vertu d'une rationalité exogène, fondée sur le respect d'une règle substantielle s'appliquant à une diversité de situations. La nouvelle règle de contrôle, génératrice d'incertitude, ne trouve de légitimité qu'à travers le pouvoir de conviction, la « grâce personnelle », autrement dit le charisme de la hiérarchie. C'est uniquement sa capacité à donner confiance en sa parole qui rend ses décisions légitimes. Or, les ressources à sa disposition pour y parvenir sont minces nécessitant, outre la mobilisation de qualités personnelles, une coordination des règles autonomes. Nous avons observé des tentatives allant dans ce sens, avec l'instauration de coordinations à l'échelle d'un secteur. Mais tant qu'elles restent inégalement pratiquées, le risque de balkanisation des régulations effectives est réel. En outre, les pactes locaux que produit la logique compétence laissent entière la question des recours collectifs permettant de contrôler le contenu des arbitrages.

Si un nouvel « acteur » apparaît sur la scène de la compétence, c'est donc l'encadrement. En revanche, aucun acteur ouvrier n'a eu ici l'opportunité de se manifester. Nous avons rencontré des « acteurs » individuels qui, détenteurs d'une qualification spécifique précieuse, ont effectivement bénéficié d'une accélération de carrière sans précédent. En revanche, aucun collectif ouvrier n'a acquis la possibilité de faire entendre sa voix pour résoudre les tensions issues de l'organisation du travail. Bien au contraire, ces tensions sont toujours présentes. Les initiatives de l'encadrement pour instaurer un système d'égalisation des traitements par de nouvelles formes de saupoudrage visent uniquement à neutraliser les menaces de prise de parole qui grondent au sein des ateliers.

L'encadrement ne fait ici qu'acheter la paix sociale, invitant les équipes à se taire davantage qu'à faire entendre leur voix.

Nous voilà dans l'incapacité de résister à la tentation, devenue courante dès qu'il s'agit de compétence, de conclure par un commentaire polémique. Nous aurions pu rêver, avec C. Paradeise et Y. Lichtenberger, à des entreprises parvenant à transformer les collectifs ouvriers en interlocuteurs reconnus, susceptibles de peser dans les décisions stratégiques et gestionnaires. Nous aurions pu frémir avec eux à l'idée que les ouvriers soient devenus tellement « acteurs » qu'ils en viendraient d'eux-mêmes à éliminer de leurs rangs les maillons faibles, « inaptes » à tenir le rythme de la performance partagée. Mais nous préférons, sans pour autant crier au loup, rendre compte d'un fonctionnement plus réaliste de la logique compétence.

Les entreprises sont le théâtre d'organisations du travail dans lesquelles les collectifs restent étouffés et les ouvriers condamnés à une appropriation clandestine de leur travail. Mais des régulations autonomes se mettent en place, qui neutralisent le désir de s'entre-déchirer ou de s'exclure qu'attise l'appel de la compétence. L'encadrement distingue la compétence spécifique des uns, qu'il valorise dans un jeu gagnant-gagnant, et les compétences plus standards des autres, qu'il met en concurrence et sanctionne sur des critères de résultat. C'est pourquoi la distinction proposée par C. Paradeise et Y. Lichtenberger entre deux usages autosuffisants de la compétence, l'un vertueux et l'autre non, est purement artificielle tant ils sont irréductiblement enchevêtrés. Plus que leur opposition, c'est leur simultanéité qu'il convient d'interroger.

La logique compétence porte en germe des effets discriminatoires que rien, dans ce que nous avons observé, ne vient neutraliser. Au nom d'une « critique artiste » (L. Boltanski, E. Chiapello, 1999) prônant la libération du potentiel du travailleur<sup>21</sup>, elle renforce le processus d'individualisation de la relation salariale en faisant exploser les catégories qui servent de support à la socialisation des savoirs et des hommes. En outre, dans un contexte de restructura-

<sup>21</sup> Elle épouse en cela une vieille revendication syndicale de « reconnaissance du travail réel et pas seulement du travail prescrit » (Y. Lichtenberger, 1999).

tions industrielles, elle individualise la gestion des risques associés aux déroulements de carrière et s'affirme comme « *outil patronal de gestion de l'aléa économique* »<sup>22</sup>. Mais rien n'interdit de rêver à l'é-

mergence de nouvelles formes de solidarité, qualifiantes plus que caritatives, dans et en dehors de l'entreprise. Dans ce que nous observons ici, la logique compétence n'a pas défloré le sujet.

<sup>22</sup> Pour reprendre l'expression de B. Zimmermann (2000).

---

## Bibliographie

---

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

Becker H.S. (1963), *Outsiders. Essai de sociologie de la déviance*, Traduction française, Paris, A.M. Métailié, 1985.

Bernoux P., Motté D., Saglio J. (1973), *Trois ateliers d'OS*, Paris, Éditions Ouvrières.

Bernoux P. (1981), *Un travail à soi*, Paris, Privat, Coll. « Réflexion faite ».

Besucco N., Tallard M. (1999), « L'encadrement collectif de la gestion des compétences », *Sociologie du Travail*, n° 32 (2), pp. 123-142.

Bidet A. (2001), « Une rhétorique du projet professionnel. Postures stratégiques et critiques en situation d'incertitude », Actes des 8<sup>e</sup> journées de Sociologie du Travail, *Transformations productives et nouveaux modèles de gestion*, Aix-en-Provence, pp. 33-40.

Brochier D., Kalck P., Marquette C., Monchatre S. (2001), « Les syndicats face à la logique compétence : nouveaux risques, nouveaux enjeux », *Céreq Bref*, n°173, mars.

Brochier D., Kalck P., Marquette C., Monchatre S. (2002), *ACAP 2000 à l'épreuve de son application*, Document Céreq (à paraître).

Boltanski L., Chiapello E. (1999), *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.

Chatzis D., Coninck F. de, Zarifian P. (1995), « L'accord ACAP 2000 : la "logique compétence" à l'épreuve des faits », *Travail et Emploi* n° 64, pp. 35-47.

Crozier M., Friedberg E. (1977), *L'acteur et le système*, Paris, Le Seuil.

Dany F. (1999), *La carrière des cadres à l'épreuve des dispositifs de gestion*, in Actes des journées d'études scientifiques sur les cadres, LEST-CNRS, janvier 2000, pp. 197-208.

Gavini C. (1994), « La gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences : de la norme aux pratiques. Le cas de la sidérurgie », *Travail et Emploi* n° 57 bis, pp. 49-66.

Héran F. (1997), « Le recul du déterminisme, fondement du changement organisationnel », *Cahiers Lillois d'Économie et de Sociologie*, n° 29 (1), pp. 123-139.

Hirschman A. O. (1972), *Défection et prise de parole : théories et applications*, Traduction française Paris, Fayard, 2<sup>e</sup> édition, 1995.

Kalck P., Marquette C., Monchatre S. (2001), *ACAP 2000 et l'encadrement de proximité : La rencontre de la compétence et de l'activité en questions*, Note de travail Céreq.

Le Corre S. (1998), « Les grandes surfaces alimentaires : un marché du travail ouvert ? », in Gerritsen D., Martin D. (dir.), *Effets et méfaits de la modernisation dans la crise*, Paris, Desclée de Brouwer, pp. 259-280.

Morin M.-L. (2001), *Régulation et procéduralisation : à propos de la question des compétences*, Note pour le séminaire sur la « Théorie de la régulation ».

Lichtenberger Y. (1999), « Compétence, organisation du travail et confrontation sociale », *Formation Emploi* n° 67, pp. 93-107.

Oiry E. (2000), *Management et outils de gestion : l'exemple du paradoxe individualisation versus coopération*, Actes de la 2<sup>e</sup> université d'été de l'IAS, Marrakech, pp. 149-158.

Paradeise C., Lichtenberger Y. (2001), « Compétence, compétences », *Sociologie du travail* n° 43(1), pp. 33-48.

Reynaud J.-D. (1988), « Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome », *Revue Française de Sociologie*, XXIX, pp. 19-33.

Reynaud J.-D. (1989), *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Paris, Armand Colin.

Sainsaulieu R. (1977), *L'identité au travail*, Paris, Presses de la FNSP.

Trouvé P. (1997), *Les agents de maîtrise à l'épreuve de la modernisation industrielle. Essai de sociologie d'un groupe professionnel*, Paris, L'Harmattan.

Theurier J.-P. (1999), « Mystérieuse compétence », in *Entreprises et compétences : le sens des évolutions*, Les cahiers du Club CRIN, pp. 15-24.

Tuillier J.-N. (1999), « Compétence et rencontre conflictuelle de temporalités », *Sociologia del Lavoro*, n° 74-75.

Weber M. (1951), *Le savant et le politique*, Traduction française Paris, Plon, 1959.

Zimmermann B. (2000), « Logiques de compétences et dialogue social », *Travail et Emploi* n° 84, pp. 5-18.

## Résumé

### Les avatars du modèle de la compétence. L'exemple d'un site de la sidérurgie

Par Sylvie Monchatre

Y a-t-il un modèle de la compétence distinct d'un modèle des compétences, l'un étant vertueux et l'autre non ? L'analyse de la mise en œuvre d'un dispositif de gestion des compétences dans la sidérurgie montre qu'il existe plutôt des usages hybrides qui profitent inégalement aux salariés. L'évaluation de la compétence cohabite avec l'évaluation des résultats, dans le cadre de régulations autonomes mises en œuvre par les hiérarchies de proximité. La logique compétence contraint ainsi l'encadrement à sortir de l'ombre mais sans rien changer au sort des collectifs ouvriers.