

Mobilité externe et compétence

La question d'un système de repères collectifs des qualités du travail*

Par Myriam Campinos-Dubernet

La compétence d'un salarié est construite et repérée au sein d'une entreprise ; à quelles conditions peut-elle également être identifiée au niveau d'une branche et ainsi influencer sur la mobilité ? Les acteurs susceptibles de construire de tels repères collectifs devront tenir compte de conditions à la fois techniques, induites par les repères actuels de branches, et conjoncturelles, liées au marché du travail.

Le champ de validité des repères collectifs, élaborés dans le cadre des systèmes de compétences, se limite essentiellement à l'espace d'une seule entreprise, voire d'un groupe d'entreprises. Les critiques le plus souvent adressées à ces nouveaux identifiants concernent l'individualisation de la gestion des salariés qu'ils opèrent. Cette individualisation serait fondée sur la subjectivité des critères de jugement. C'est moins sous cet angle que nous voudrions interroger les approches compétences, que sous celui de leur éventuelle aptitude à soutenir la mobilité externe des salariés. On admet en effet généralement qu'il est de l'intérêt des salariés de voir leurs qualités largement reconnues afin que cette reconnaissance ne dépende pas uniquement du bon vouloir d'un seul employeur. Les systèmes de validation des acquis professionnels visent d'ailleurs à résoudre ce problème. Dans cette optique, nous nous livrerons à une exploration des différentes possibilités et de leurs conditions de mise

en œuvre ; ces possibilités devant permettre l'ouverture des approches par les compétences vers des

Myriam Campinos-Dubernet est socio-économiste, ingénieur de recherche CNRS ; elle est directeur adjoint du Groupement d'intérêt public « Mutations des industries et des services ». Elle a notamment publié : coord par H. Jacot, avec D. Brochier, *La formation professionnelle en mutation ; développer et reconnaître les compétences*, Éditions Liaisons, (mai 2001) ; sous la direction de B. Courault et Ph. Trouvé, « Le recrutement des jeunes débutants par les PME industrielles : un difficile problème de cohérence », in *La dynamique de PME : approche internationale, Cahiers du CEE*, n° 38, PUF, pp. 93-119, (2000). Avec E. Quenson, « Des diplômés et des diplômés insuffisamment professionnels ? L'insertion des jeunes débutants dans les PME de l'industrie », *Orientation scolaire et professionnelle*, n° spécial « Diplôme et marché du travail », (juin 2000), vol. 29, n° 2, pp. 291-318 ; avec C. Marquette, « Une rationalisation sans norme organisationnelle ; la certification ISO 9000 », *Sciences de la Société*, n° 46, (février 1999), pp. 83-101.

* Ce texte a été présenté au séminaire « Compétences » du pôle « Entreprise-Emploi-Travail » de Marne-la-Vallée regroupant des chercheurs de l'université, du Laboratoire Techniques-Territoires-Sociétés (LATTS), de l'Institut de recherches économiques et sociales (IRES) et du Centre d'études de l'emploi (CEE).

systèmes de repérages qui dépasseraient le champ de validité de l'entreprise. L'objectif de cette réflexion ne consiste pas tant à proposer des solutions - bien savant et perspicace serait celui à même de le faire - qu'à dresser une sorte d'état des lieux de la situation actuelle au regard de certaines solutions envisagées. La question de la mobilité externe n'est pas superflue ; en effet, elle conduit à prendre en compte les conditions qui font qu'un salarié n'est pas captif de l'entreprise qui l'emploie, à un moment donné. L'élargissement du champ de validité des systèmes d'identification des qualités des salariés est la condition nécessaire pour sortir d'un système de type « marché interne » : de sorte que si le salarié le souhaite ou si la nécessité s'en fait sentir (licenciements), les compétences dont il a fait preuve et qui lui ont été attribuées dans l'emploi précédent puissent être validées dans d'autres entreprises de la même branche, voire plus largement (cas de la maintenance par exemple). La solution actuellement envisagée consiste en un accrochage des systèmes de compétences élaborés au sein d'entreprises particulières, aux qualifications prévues par les conventions collectives de branches (cf. Lichtenberger, 1999 ; Lichtenberger et Paradeise, 1999).

Cette solution est vraisemblablement la plus réaliste, dans la mesure où les classifications de branches constituent actuellement les seuls repères collectifs disponibles ; cependant, elle soulève de nombreuses interrogations. Elle est loin d'aller de soi, pour plusieurs raisons que nous discuterons ici.

Nous aborderons les questions de mobilité externe successivement sous trois angles : celui des métiers, celui de la qualification et enfin celui de l'articulation actuellement proposée entre qualification et compétences.

■ « SYSTÈME DE MÉTIER » ET MOBILITÉ

Comme les différents analystes des systèmes de compétences, et notamment Lichtenberger et Zarifian, l'ont nettement explicité, les deux systèmes d'identification des qualités du travail que sont le métier et la compétence ont un point commun : celui de conférer un rôle central à l'individu, à la différence de la qualification qui elle se réfère à l'organisation du travail, c'est-à-dire au poste de travail.

■ Un large espace de mobilité....

Cependant, entre compétences et métiers il existe une différence essentielle (hormis celle de la progression de qualités, incluse dans le premier concept et exclue du second) : celle du champ de validité. Dans le premier cas, celui-ci est restreint à l'espace de l'entreprise ; dans le second cas, il est étendu à toutes les entreprises susceptibles de définir une branche, quelle que soit leur taille (grandes, moyennes et petites) et parfois même leur activité dominante, et qui recrutent un métier donné. Cette aptitude à offrir un double système de repérage, interne et externe, n'a nullement un caractère spontané. Elle est le fruit de la lutte menée par les syndicats de métiers pour obtenir, de la part des employeurs, une reconnaissance à la fois large et aussi stable que possible.

Il s'agit d'une construction sociale. Si l'on se réfère à la définition qu'en donne Kerr (1954), telle qu'exposée par Marsden (1989), p. 139 : « *Un marché de métier qui regroupe tous les emplois semblables et qui exigent la qualification du métier concerné se caractérise par les droits de propriété tenus en commun par les travailleurs et dévolus au syndicat. L'accès au marché est assuré par l'adhésion au syndicat* » [laquelle dépend de l'achèvement de l'apprentissage, voire de la détention d'un diplôme, cas de l'Allemagne]. « *Les employeurs conservent une liberté totale d'embauche à condition que ce soit parmi ceux qui ont accès à ce marché* ».

Le marché de métier, que l'on peut rapprocher de la notion de « marché professionnel », est « *un bien collectif*¹ » (Marsden, 1989), une construction institutionnelle fragile qui ne tient qu'autant que les parties concernées adhèrent aux règles (cf. Lutz, 1995).

■faiblement institutionnalisé en France

Néanmoins, dans le cas de la France, ce type de marché ne paraît pas avoir véritablement été constitué, hormis quelques exceptions comme les dockers, les

¹ La définition d'un « bien public » ou collectif : « *se distingue d'un bien privé par le fait que si un membre du groupe quelconque l'utilise, il est difficile d'en exclure les autres membres du même groupe (non-exclusivité)* », Marsden, 1989, p. 222.

ouvriers du livre et les professions administrées comme la marine marchande (Paradeise, 1988). Différentes explications historiques peuvent être avancées (Cf. Sellier, 1984) : notamment, la lenteur de l'exode rural (politique agricole protectionniste) et la constitution lente et progressive de la classe ouvrière française. Pour Sellier, les confédérations syndicales françaises, désavantagées quant à l'action professionnelle, compte tenu des phénomènes de rareté générale de la main-d'œuvre, se sont plutôt tournées vers l'action politique. En France, cette situation dominait au moment de la constitution des formes collectives d'organisation. Ainsi, dès la fin du XIX^{ème} siècle, des syndicats sont organisés sur le modèle des syndicats d'industrie (ou de branche) ; selon la définition qu'en donne Sellier (1984, p. 31)², le syndicat d'industrie ou de branche « *défini* souvent le métier par le produit ou par la matière première, mais non par l'apprentissage de ceux qu'il rassemble ». Une telle situation expliquerait également le relatif désintérêt des syndicats français pour l'apprentissage, institution âprement défendue dans le syndicalisme de métier parce que permettant de contrôler l'accès au titre qualifié (*craftsman* ou *facharbeiter*) et donc au marché des emplois qualifiés ; ce dispositif a souvent eu comme fonction de cloisonner les catégories ouvrières qualifiées et non qualifiées.

En France donc, hormis quelques rares exemples, et au vue des différents travaux disponibles, l'existence des règles institutionnelles qui auraient garanti une régulation de type métier n'est pas démontrée. Les acteurs sont faibles. Aucun ne parvient à imposer aux autres sa domination ; pour devenir la règle, le résultat de leurs négociations ne procède pas de leur adhésion, mais davantage d'une « *collaboration querelleuse* » (Saglio, 1989).

Pour autant, les représentations en termes de métier font partie intégrante des revendications des salariés, notamment comme moyen de défendre leurs capacités individuelles et la transférabilité de celles-ci. En revanche, les employeurs français n'ont jamais cherché à obtenir, et *a fortiori* obtenu, le contrôle de l'embauche, tandis que les syndicats français n'ont

jamais revendiqué celui de l'affectation des individus à l'intérieur des entreprises³.

En outre, le système de qualification introduit après la seconde guerre mondiale aura pour spécificité, à la différence des pays où une régulation de type « métier » (et par extension professionnelle) domine, de construire une graduation continue de l'espace des ouvriers qualifiés : OQ1, OQ2, OQ3, OHQ ; là où l'Allemagne et la Grande-Bretagne distinguent seulement semi-qualifiés et qualifiés. En cela, ces deux pays sont en conformité avec les représentations métier dans le sens où « *on est du métier ou on ne l'est pas* » (Zarca, 1988). En effet, conformément à l'idéal-type du métier au sens wébérien du terme, il n'y a pas de graduation des qualités au sein du métier, le grade de semi-qualifié étant réservé, dans ces pays, aux nouveaux emplois industriels « hors-métiers », tels la chimie, activités de type *process*, etc.

QUALIFICATION ET MOBILITÉ EXTERNE

Un concept lié au Taylorisme et à la négociation de branches

La mise en place d'un système de qualification progressivement distancié d'une approche métier renvoie à l'histoire des grilles de classification. Elle se confond largement avec celle des conventions collectives dont les grilles de classification sont une composante essentielle. Toutefois, la volonté de l'État, pendant les périodes de guerre, d'imposer une politique dirigiste des salaires se traduit par la nécessité de disposer d'informations détaillées sur les emplois existants (dénomination, filières d'activité, position dans la hiérarchie, salariés correspondants). En 1917, l'État va ainsi engager un travail de recensement officiel des accords, des codifications, des coutumes, dans les secteurs stratégiques. Cette démarche contribue à leur conférer une stabilité et une légitimité qu'ils n'avaient pas forcément⁴.

² F. Sellier s'appuie sur la distinction produit/matière en fait révélatrice de l'absence de critères spécifiques de métier qu'il reprend de J.-D. Reynaud lequel distingue « *métier* », « *industrie* » opposant « *produit* » pour l'industrie, à celui de métier « *quelle que soit la branche qui l'emploi* », cf. J.-D. Reynaud, *Les syndicats en France*, Paris, Seuil, T1, p. 127.

³ La régulation salariale mise en place dès 1899 par Millerand pour les adjudications de marchés publics est bien une régulation de branche dans la mesure où elle définissait l'espace régulé par la concurrence des entreprises sur le marché des produits et non par la « *compétence* » ou l'occupation des salariés producteurs.

⁴ Cette partie est très largement inspirée de Jobert, 1998.

Les premières conventions collectives n'apparaîtront que vingt ans plus tard dans le cadre de la loi de 1936⁵. Toutefois, il faudra attendre une autre période de guerre, toujours avec les mêmes objectifs de contrôle salarial, dans le cadre des « Familles Professionnelles » et des « Comités d'organisation » mis en place par le gouvernement de Vichy, pour que soient définies des grilles de classification appliquées à des nomenclatures d'emploi détaillées⁶.

À la libération, la volonté de l'État de déterminer le niveau des salaires s'appuiera sur le travail de codification déjà réalisé qui servira de base au arrêtés Parodi-Croizat, dans le cadre de la loi du 11 février 1950. Les différentes branches vont se doter de nouvelles conventions collectives. La logique de classement adoptée, proche des arrêtés Parodi, consiste à hiérarchiser de manière exhaustive les emplois et fonctions par catégories (ouvriers, employés, agents de maîtrise, ingénieurs et cadres) et par filières (entretien, fabrication commerciale et technique) de manière à leur faire correspondre un coefficient hiérarchique et un salaire minimum. La notion de qualification ainsi introduite intègre, dans une grille unique, les ouvriers industriels sans métiers (hors repérage métier) et les ouvriers de métiers qui continueront entre eux à se nommer compagnons. On assiste à l'institutionnalisation d'un décloisonnement des « espaces de qualification » entre ouvriers qualifiés et non qualifiés ; ce système entérine, dans les règles de branches, les pratiques courantes dans les faits.

Mais comme le rappelle Lichtenberger après Naville, (1956), le basculement le plus important introduit par le repérage « qualification » consiste à intégrer la prééminence de l'organisation taylorienne « *ramenant la contribution du salarié à la part prescrite par la hiérarchie* ». Ce système définit en effet une classification hiérarchique des postes ainsi que le degré de qualification exigé à chaque niveau et un indice salarial. Outre qu'il facilite la liaison avec un système de qualification transférable, tel que les métiers, il comporte des dispositions relatives à l'indice mini-

mum attribuable à un ouvrier qualifié embauché pour exécuter un travail qualifié.

Cependant, le système est avant tout un système de classification des postes et non des individus ; cela explique les doléances syndicales qui s'expriment lorsqu'un travailleur qualifié est embauché sur un poste non qualifié et à un indice faible, sa qualification n'étant pas alors rémunérée. Cette situation éclaire aussi les débats houleux autour du Plan dans les années soixante-dix entre syndicats d'employeurs et de salariés, sur la référence de la notion de qualification : le poste pour les uns, l'individu pour les autres⁷.

Toutefois, du fait de la domination en France des logiques de « marché interne », cette opposition quasi récurrente s'est trouvée largement atténuée. Une utilisation très ample du taylorisme, comparativement à des pays d'industrialisation plus ancienne,

*« [...] on peut se
demander si
les grilles à critères
classants, bien que
construites au niveau
des branches,
n'étaient pas
essentiellement
destinées [...]
à soutenir
les régulations
au sein des grandes
entreprises »*

une orientation continue des flux de mobilités des ouvriers qualifiés et non qualifiés des petites et moyennes entreprises vers les grandes (cf. Thélot, 1973 ; Cézard et Rault 1986) offrant de meilleurs salaires et conditions de travail, ont largement contribué à modérer les enjeux des relations qualification/mobilité externe. Celles-ci ne conservaient une capacité de régulations théoriques que dans les branches peu concentrées, comme le BTP, la mécanique, les industries des biens de consommation par exemple ; quoique les

⁵ Elles épousent généralement un cadre restreint régional et même local, s'appliquent à des secteurs d'activité homogènes, et sont propres à chacune des grandes catégories : ingénieurs et cadres, collaborateurs et ouvriers.

⁶ Après la libération, la mise en place de cet appareil statistique lourd donnera lieu à la naissance de L'Institut national de la statistique et des études économiques (l'INSEE) et de L'Institut national d'études démographiques (l'INED).

⁷ Cf. *La qualification de quoi parle-t-on ?*. Dans cet ouvrage collectif publié en 1978 par le Plan, sont explicitées les différentes acceptions de la qualification et notamment l'opposition patronat/syndicats, c'est-à-dire entre les premiers, tenants du poste et les seconds, défenseurs de l'individu.

écarts salariaux selon la situation du marché du travail local au sein d'une même branche, interviennent largement pour les tempérer. De fait, on peut conclure avec Marsden à propos de la France que : « Ces systèmes de classification représentent donc souvent des forces de régulation du marché du travail qui dépendent de la branche, bien qu'ils n'engendrent pas de possibilités de mobilité du travail entre entreprises de la même branche ».

■ Une garantie des mobilités plus potentielle que réelle

L'introduction des grilles à critères classants, à partir de 1970, à la suite des accords de Grenelle de 1968, mais aussi des grèves d'OS, répondait principalement au constat d'inadaptation des grilles de classification en vigueur. Nombre de métiers avaient disparu, d'autres moins nombreux avaient vu le jour, tandis qu'une même appellation d'emploi définissait des contenus diversifiés selon les tailles d'entreprises et les modes d'organisation. L'introduction de systèmes d'évaluation des postes dans les grandes entreprises de la métallurgie correspondait à la volonté de fonder les hiérarchies salariales sur des critères objectifs ; et ce, afin de permettre le contrôle plus rigoureux des salaires et d'éviter la multiplication des conflits sur ce thème. Les négociations aboutiront en 1975 avec l'adoption des principes de classement généraux⁸ qui seront appliqués aux postes de travail et non aux hommes, comme l'auraient souhaité les syndicats. Mais pour que soient prises en compte les formes d'organisation et la manière dont elles ordonnent ou agencent ces emplois, la discussion effective des postes est renvoyée à l'entreprise.

Les syndicats jugeront les grilles à critères classants trop souples (Jobert, Rozenblatt, 1985) : à leurs yeux, faute d'un contrôle suffisant de leur part sur les conditions d'évaluation des postes, ces grilles vont entraîner des pratiques arbitraires de la part des employeurs. Par ailleurs, à travers l'abandon des dénominations de métier, au profit d'appellations abstraites et l'adoption de critères généraux (cf. *infra*), ces grilles traduisent une remise en cause de l'identité professionnelle des statuts et symboles

attachés au métier. Comme le soulignent Carrière et Zarifian (1985), cette grille se place « directement dans une perspective pluri-sectorielle de constitution du salariat valable pour tous les métallurgistes [et volontairement homogénéisante à ce niveau]. La profession perd déjà, à ce niveau, une partie de sa consistance sociale : par la bipolarisation (métallurgie dans son ensemble/entreprise particulière) tend à s'effacer l'intermédiation historiquement constituée autour du professionnalisme d'industrie et le type de rapport sociaux que ce dernier cristallise » (cf. p. 15). Les grilles à critères classants instituent donc un décloisonnement large d'espaces professionnels précédemment identifiés par avenants distincts. Ainsi que le mentionne le préambule de l'accord du 21 juillet 1975 : « Les organisations signataires [ont élaboré] un système entièrement nouveau permettant de regrouper l'ensemble des catégories ouvriers, employés, techniciens, dessinateurs et agents de maîtrise en cinq niveaux [...]. La définition des niveaux découle d'une conception identique reposant sur 4 critères (autonomie, responsabilité, type d'activité, connaissances requises) ». Pour les organisations syndicales, l'opportunité ainsi offerte de faciliter les évolutions professionnelles à l'intérieur d'une même entreprise et dans un espace décloisonné, organisé à partir de critères génériques et non plus substantiels (description des activités), représentait un des motifs d'adoption de ces changements. Toutefois, dans leur application concrète, ces grilles vont soulever deux types de difficultés (Jobert, 1998).

La première difficulté concerne l'étalon du classement pour les ouvriers, qui demeure le poste de travail et non l'individu. En effet, par leur façon d'intégrer la formation professionnelle, les grilles à critères classants contribueront à faire prévaloir une logique de classement des postes. Dans le système PARODI, le diplôme demeurerait une qualité de la personne qui occupe l'emploi, sans que cela soit systématique, et se matérialisait par la formule : « il est titulaire d'un CAP de dessinateur, d'un diplôme de chimiste, etc... ». C'est une conception fort différente qui prévaudra à partir du début des années soixante-dix : le diplôme est alors dissocié de la personne et contribue à identifier le poste de travail. « Les connaissances mises en œuvre dans l'exercice de ces emplois (groupe 2) correspondent normalement à celles sanctionnées par un CAP ou un BEP. Elles peuvent être remplacées par une pratique suffisante permettant l'accomplissement du travail selon les

⁸ Niveau de responsabilité, degré d'autonomie, nature de l'activité, temps d'adaptation et niveau de connaissance.

normes usuelles » (CCN Chimie, 1978). La référence au diplôme devient plus systématique en raison des obligations introduites par la loi de 1971 qui précise les conditions d'extension des conventions collectives. Celles-ci doivent inclure dans les classifications professionnelles et niveaux de qualification, « *les mentions relatives aux diplômes et à leur équivalence à condition que ces diplômes aient été créés depuis plus d'un an* ». Cette référence devient aussi plus large et plus systématique, s'appuyant sur le classement de l'ensemble des diplômes, élaboré par le Plan et repris par la circulaire de l'Éducation nationale du 11 juillet 1967. Le système ainsi instauré organise, sur une échelle unique, l'ensemble des diplômes (c'est-à-dire l'ensemble des savoirs) et l'ensemble des emplois en quelques niveaux. Il établit une équivalence générale entre non seulement différentes natures de savoirs (généraux et scientifiques, techniques, professionnels), mais également deux ordres différents, éducatif et professionnel.

La seconde difficulté tient à l'existence de possibilités de mobilités ascensionnelles effectives au sein des marchés internes. Ces possibilités seront largement réduites par les évolutions ultérieures, à savoir le grippage des marchés internes que les options retenues dans la grille de 1975 auraient dû à l'inverse

soutenir. En effet, à partir des années soixante-dix et surtout quatre-vingt, avec l'accroissement des formations de BTS et de DUT, émergent des politiques de recrutement de techniciens directement sur le marché externe. Cette pratique s'est progressivement substituée à la promotion des ouvriers professionnels vers les services fonctionnels (cf. à propos de l'histoire des politiques de recrutement, la thèse d'E. Quenson sur Renault, 1999). Du point de vue organisationnel, l'introduction accrue d'ingénieurs, d'autant plus généralistes qu'ils sortaient des grandes écoles, rendait ces choix plus efficaces. Une culture tech-

nique commune et un passé scolaire commun plus long que celui des ouvriers professionnels, facilitaient les modes de coordination. Toutefois, l'inconvénient du recours élargi au marché externe à un niveau d'emploi donné réduit d'autant les possibilités de promotion du niveau inférieur que l'on se situe en période de réduction des effectifs (Silvestre, 1986 ; Beret, 1992). Ces politiques vont massivement intervenir dans les vingt ans qui succèdent à l'accord.

Avec le recul, on peut se demander si les grilles à critères classants, bien que construites au niveau des branches, n'étaient pas essentiellement destinées, dans l'esprit de leurs concepteurs, à soutenir les régulations au sein des grandes entreprises ; à moins de considérer que des classements qui gagnent en généralité, conjugués au décloisonnement des espaces professionnels, étaient et sont de nature à soutenir la transférabilité des formations et le fonctionnement du marché du travail externe. Les faits paraissent avoir infirmé ce point de vue. Hormis le champ de la formation continue, dans les années quatre-vingt et quatre-vingt-dix, le poids de la régulation de branche décroît, au profit de la régulation d'entreprise. L'idée d'une complémentarité de ces deux niveaux, à l'origine des lois Auroux, n'émergera pas réellement dans les faits, pas plus sur le plan de la doctrine juridique (Morin, 1997) que sur celui des pratiques effectives de négociation⁹.

Ces deux niveaux de régulation renvoient aux fonctions différentes assumées par les règles de branches et les règles d'entreprises. Les premières tendent à limiter la concurrence sur le marché dans la mesure où elles égalisent les conditions salariales entre les entreprises de la branche. Les secondes, négociées dans l'entreprise, visent à lui donner un avantage compétitif par rapport à ses concurrents. Toutefois, la circulation des salariés entre ces deux espaces induit leur nécessaire mise en cohérence.

■ COMPÉTENCE, QUALIFICATION ET MOBILITÉ EXTERNE (cf tableau 1)

La logique compétence opère un déplacement de l'évaluation des qualités du travail vers l'individu (cf. Zarifian, 1997 ; Lichtenberger, 1999). En ce sens, elle mobilise un des principes de jugement de la

⁹ La négociation d'entreprise ne concerne qu'un salarié sur cinq.

« *L'interprétation qui prévaut actuellement privilégie la solution d'accrochage des accords compétences aux repères collectifs de branches, définis dans les conventions correspondantes* »

Tableau 1

QUELQUES CARACTÉRISTIQUES D'ACCORDS D'ENTREPRISES

	RCO Vénizel	BENALU Hénin-Beaumont	SOLLAC Montataire	ONF (Office national des Forêts) Champagne- Ardenne	BOUYER Ancenis
Produit ou service	Caisses de carton ondulé	Semi-remorques en alliage léger	Tôle d'acier	Plantation et exploitation des forêts ; commercialisation de la production de bois.	Contrepoids en fonte pour engins de manutention
Branche conventionnelle	Transformation des papiers et cartons	Métallurgie (UIMM - Union des industries métallurgiques et minières)	Sidérurgie	ONF	Fonderie (UIMM)
Stratégie de l'entreprise lors de l'émergence du projet	Recherche de positionnement sur des produits moins banalisés ; ventes croissantes de services	Positionnement de « niche » grâce aux « hors standards » dans une perspective de renouvellement de la demande	Maîtrise de la qualité à des fins de fidélisation de la clientèle	Diversification et conquête de nouveaux marchés à plus grande valeur ajoutée.	Recherche d'amélioration de la productivité du travail dans un secteur à faible rentabilité
Objet du projet	Nouvelle grille de classification et nouvelles modalités de progression	Mesure des compétences à des fins de classification	Nouveau système de classification fondé sur la « logique compétence »	Nouveau système de classification basé sur des « certificats de qualification »	Nouvelle grille de classification et nouvelles modalités de progression
Objectifs de la direction	- Obtenir une mobilité fonctionnelle plus forte des ouvriers	- Instauration d'un dialogue social - Management des carrières et de la formation	- Promouvoir une politique de qualification - Définir le déroulement de carrière - Positionnement individuel	- Solution au blocage des carrières des ouvriers - Redynamiser la régulation sociale	- Mobiliser les capacités au service de l'efficacité économique - Ouvrir les déroulements de carrière
Attentes des organisations syndicales	- Rouvrir des perspectives salariales - Revaloriser les ouvriers les moins qualifiés	CFTC (seule OS représentée) demande de la démarche afin de casser les jugements « à la tête du client »	- Rouvrir des perspectives d'évolution professionnelle	- Reconnaissance des compétences des ouvriers et perspectives de carrière	- Simplification des rémunérations (Direction et OS)
Acteurs	Directeur d'usine, DRH, encadrement, syndicats	DRH, encadrement d'atelier et organisation syndical	Responsable ressources humaines, encadrement d'atelier	Directeur et organisations syndicales + encadrements et salariés	Directeur et organisations syndicales + DRH et responsable de production
Signature d'un accord d'entreprise	1993	Non (les négociations n'ont pas abouti à un accord)	Accord de la branche sidérurgique signé en décembre 1990	1994	2 accords complémentaires en déc. 95 et déc. 96

Source : Extraits des pages 33 à 39 des cahiers de l'ANACT, n° 15, 2000.

logique métier. Mais, à la différence de celle-ci, la reconnaissance des qualités de l'individu ne dépend plus de la communauté d'appartenance et du respect des règles d'accès instituées par cette communauté et, autant que faire se peut, imposées aux employeurs. En effet, la compétence est évaluée dans et par l'entreprise ; à ce titre, elle soulève la question de la construction de repères susceptibles d'être validés et reconnus dans un espace plus large que celui de l'entreprise¹⁰.

L'interprétation qui prévaut actuellement privilégie la solution d'accrochage des accords de compétences aux repères collectifs de branches, définis dans les conventions correspondantes. Cette solution, effective dans différents accords, est censée permettre le dépassement de règles de jugement spécifiques à l'entreprise et assurer ainsi la mobilité externe de salariés à travers les passerelles ainsi construites, leur assurant théoriquement une relative garantie.

Il s'agit là d'un vaste sujet : il concerne ni plus ni moins la manière de réformer le système de classification et de garanties collectives. Dans un domaine qui relève des partenaires sociaux et dépend des compromis à venir, notre ambition se limite simplement à examiner les conditions concrètes de l'accrochage offert par les systèmes de qualification de

*« De façon
tout à fait
centrale,
les principes
de compétences
introduisent
une distance
entre les
caractéristiques
du poste ou
de l'emploi et
celles du salarié
qui l'occupe »*

branches, dans la mesure où les types d'identifiants des qualités du travail ne sont pas homogènes. Ils offrent ainsi des conditions différentes d'accrochage, dont la portée, en termes de mobilité externe, n'est pas nécessairement identique.

Mais, avant d'aborder cette réflexion au niveau de la branche, il paraît indispensable d'appréhender les grandes caractéristiques des accords compétence¹¹. Il s'agit là d'un matériau certes quelque peu disparate. Mais il a le mérite d'offrir une gamme de situations suffisamment larges pour permettre de prolonger le questionnement amorcé pour la période actuelle.

■ Compétences et évolution des activités

Les accords compétences expriment des transformations effectives des conditions de performance des entreprises. À ce titre, ils définissent de nouvelles dimensions de l'activité des salariés dont les repères collectifs de branches peinent à rendre compte.

De façon tout à fait centrale, les principes de compétences introduisent une distance entre les caractéristiques du poste ou de l'emploi et celles du salarié qui l'occupe. Ainsi, un même emploi peut être différemment tenu et, en conséquence, la contribution des différents salariés qui l'occupent n'est pas nécessairement identique. Il en résulte qu'un même poste/emploi ne suffit plus à définir les qualités du salarié. Les différents accords compétences disponibles introduisent un certain nombre de ruptures, par rapport à la situation antérieure, mais intègrent aussi certains éléments de continuité.

L'un des changements introduits par les compétences concerne le rapport au savoir et aux formations ; en effet, ce type d'identifiant suppose le constat de la maîtrise des savoirs en situation et ne se contente pas de connaissances abstraites, indépendamment de leur contexte d'utilisation. Il s'agit de constater le succès de l'action, le résultat. Ce résultat n'est certes pas indépendant des moyens que l'entreprise met à disposition du salarié. Mais il tient aussi au fait que, comme le rappelle Bernard Thibault, « la mesure

¹⁰ Il existe actuellement peu d'accords compétences validés au niveau d'une branche :

- l'accord ACAP 2000 négocié au niveau d'usinor-sacilor couvre simultanément la branche et l'entreprise, puisque cette entreprise définit à elle seule la branche ;
- l'accord de 1994 de l'industrie pharmaceutique est le seul actuellement à définir un système de compétence au niveau d'une branche (cf. Besucco, Tallard, 1999).

¹¹ Nous nous appuyons pour ce faire sur le cahier n°15 de l'ANACT qui présente cinq cas, le travail effectué par le LATTIS (Y. Lichtenberger) sur l'entreprise 3M, et d'autres accords en voie de préparation dans des entreprises.

*d'un individu va bien au-delà de ses diplômes »*¹². Face à une situation plus complexe ou perturbée, l'ingéniosité ou l'expérience de l'individu qui se déploie au service d'une intelligence collective fait intégralement partie des qualités qui méritent de lui être reconnues. En France, les conventions collectives mentionnent généralement « l'expérience » à côté du ou des diplômes retenu(s) pour définir les qualifications ; cependant, il est indéniable que l'introduction de la dimension de résultat, se substituant à celle de niveau de formation ou de durée de l'expérience, comporte un risque certain de déstabilisation des repères collectifs préalablement construits.

Manifestement, les transformations du travail représentent une des dimensions fondamentales des accords compétences. Outre les questions de qualité qui supposent à la fois des démarches de résolution de problèmes et la prise en compte des attentes du client - lesquelles reposent moins sur des spécifications techniques que sur l'obtention des caractéristiques d'usage (valeur d'usage des produits réalisés) - il convient de rappeler les changements induits par les dimensions organisationnelles. Ces évolutions concernent l'optimisation de l'usage d'outils de production coûteux dans un contexte de variabilité accrue et de réduction des délais et des stocks. La fréquence élevée des lancements de production

« [...] nombre
d'accords
compétences
se trouvent justifiés,
dans leur
préambule, par
une attente de
reconnaissance
et d'équité de la part
des salariés,
dont le travail
a été profondément
transformé »

rend contreproductives les spécialisations antérieures des activités. Désormais, les opérateurs de conduite doivent changer eux-mêmes certains outils, effectuer les réglages initiaux et en cours d'exécution, etc. Par ailleurs, le développement de la prise en compte du client se traduit par un déplacement des enjeux en termes d'activité. C'est ainsi que dans l'industrie, les activités de finition, souvent considérées comme moins nobles que les tâches plus techniques, prennent de plus en plus d'importance aux yeux des directions d'entreprise. Plus largement, ces évolutions supposent des formes de coordination étroites, le développement de coopérations, de représentations partagées, qui vont assurer la performance de l'action en situation de forte incertitude. Elles ont été largement décrites, il ne paraît pas nécessaire d'insister plus avant.

Cet élargissement de l'activité est d'autant plus fort que, avec la réduction des lignes hiérarchiques, le premier niveau d'encadrement a souvent été amputé. Il développe une légitime attente de reconnaissance de la part des opérateurs, à la manière des revendications d'OS des années soixante-dix qui portaient sur le décalage entre ce que prévoyait le travail prescrit et leur contribution, qu'ils estimaient plus large que ce dernier. Ainsi, nombre d'accords compétences se trouvent justifiés, dans leur préambule, par une attente de reconnaissance et d'équité de la part des salariés, dont le travail a été profondément transformé ; de ce fait, ces évolutions appellent d'autres principes de jugement, fondés sur ce qui fait la performance de l'entreprise, ce qui crée particulièrement le fondement permanent des critères de jugement des qualités du travail. À cet égard, on observe une certaine pérennité dans la mesure où il est toujours manifeste que les transformations du travail mettent en tension les repères collectifs existants, comme se fût le cas au début des années soixante-dix. Sans prétendre que les formes de reconnaissance des qualités du travail, qu'il s'agisse du métier, de la qualification ou des compétences, aient un quelconque caractère « substantialiste »¹³ et en admettant qu'elles ne sont

¹² Extrait de l'intervention de Bernard Thibault, Secrétaire général de la Confédération générale des travailleurs (CGT) au colloque « Compétence(s), une notion controversée en quête de requalification ? ». Bernard Thibault remarque au passage que « l'examen [est] plus neutre quoique sans doute plus réducteur [...] étant entendu que sous cette neutralité apparente peuvent être occultées des déterminations sociales générant de fortes inégalités face aux épreuves codifiées de type " scolaire " », cf. page 4. Colloque « Travail-Qualification-Compétences » organisé par l'ISERES les 19-20-21 octobre 2000, Rennes.

¹³ Cf. les débats d'après-guerre et réactivés dans les années soixante-dix autour des questions de qualification opposant deux approches l'une « substantialiste » prônée par Friedmann, reprise par Freyssenet qui dressait le constat d'une déqualification (voire d'une polarisation) du travail ouvrier en raison des changements technologiques et organisationnels ; l'autre dite « relativiste », défendue par Naville, c'est-à-dire éminemment relative et variable, expression d'un rapport social à un moment donné, dans un espace donné, plutôt que strictement déterminé par les contenus d'activité (cf. Campinos-Dubernet, Marry, 1986).

jamais que l'expression de compromis sociaux, quelles qu'en soient les formes, pour autant, elles ne sont opératoires que dans la mesure où elles ne s'éloignent pas trop de la réalité des activités concrètes. S'il ne s'agit pas d'une condition suffisante, elle est pour le moins nécessaire.

Ces accords manifestent un autre principe : organiser et favoriser des évolutions professionnelles. La déclinaison des activités, souvent construite autour de modules plus fins, met en évidence à la fois des possibilités de progression à partir d'un même poste/emploi (cf. *supra*), et les proximités établies entre les différents postes/emplois sous forme de filières professionnelles. La combinaison de ces deux principes (modalités différenciées pour la tenue d'un même emploi et proximité entre emplois) permet l'ouverture d'espaces de mobilité au sein de l'entreprise ; ces espaces se sont souvent trouvés mécaniquement réduits sous le double effet de la réduction des niveaux hiérarchiques et des politiques de recrutement qui ont prévalu dans les années quatre-vingt en France. Elles ont consisté à privilégier les recrutements sur le marché externe à chacun des niveaux d'emploi considérés (cf. Silvestre, 1986).

Comme dans le cas du « marché interne », certains emplois sont identifiés comme point de départ de mobilités internes ascensionnelles. Hormis le passage de poste à emploi, on peut considérer qu'il n'y a pas là de grands changements par rapport aux règles administratives qui présidaient au fonctionnement du marché interne ; à ceci près que la règle d'ancienneté ne paraît être qu'exceptionnellement conservée (par exemple accord Bouhyer) et que l'accord élaboré est censé expliciter des règles souvent considérées comme se substituant aux approches antérieures dites « à la tête du client ». Toutefois, dans les deux cas, demeure le problème de l'affectation à ces emplois « plaques-tournantes »¹⁴. Est-ce parce qu'un opérateur est compétent qu'on l'y affecte, la présomption de réussite et donc de compétence précédant l'affectation ? Ou est-ce à la suite d'une affectation aléatoire qu'on décide de ses potentialités ? Dans ce cas, l'emploi ciblé devient un « emploi-test » avant d'être un emploi de redistribution.

¹⁴ Cf. l'analyse effectuée dans la sidérurgie par Géraldine de Bonnafos (1985), mettant en évidence le caractère stratégique pour le développement de mobilités ultérieures du poste de conducteur de Haut-Fourneau, « Filières professionnelles et acquisition des compétences dans la sidérurgie », *Formation Emploi* n° 12, octobre-décembre.

Ainsi, les accords compétence ouvrent des potentialités d'évolutions internes plus nombreuses que celles strictement déterminées par les choix organisationnels et les évolutions d'effectif (*turnover*, croissance ou réduction). Les logiques de carrière ainsi instaurées offrent un degré de liberté supérieur. Pour l'entreprise, l'intérêt de ces approches est manifeste. Il consiste à soutenir par des solutions « ressources humaines » l'implication des salariés, par ailleurs sollicitée, et permet de construire des accords qui, dans le meilleur des cas, peuvent être de type « donnant/donnant ».

Toutefois, les logiques compétence actuelles n'ont de pertinence qu'au niveau de l'entreprise. Outre l'implication recherchée, elles objectivent une volonté de fixation des salariés qui ne saurait diminuer avec la reprise du marché du travail. Dans ce contexte, du point de vue des employeurs, l'élaboration de règles dont l'espace de validité dépasse le champ de l'entreprise, n'est pas nécessairement à l'ordre du jour.

■ Compétences et repères de branches

Le raccrochement des accords compétences aux grilles de qualifications existantes peut certes offrir une solution. Toutefois, il paraît difficile de proposer cette option en occultant la diversité même des grilles existantes. En schématisant volontairement cette diversité, on peut distinguer deux grands types de grille :

- les grilles de qualification construites sur des critères classants génériques dont l'application s'effectue au sein des entreprises, telle la convention de l'UIMM (Union des industries métallurgiques et minières) ;
- les grilles plus anciennes issues des accords PARODI.

Parmi ces dernières, deux types de situations peuvent être observées :

- Certaines branches, comme celle de la « Transformation des papiers et cartons et industries connexes », ont conservé des appellations de postes type PARODI. Elle comporte 613 postes ouvriers pour l'ensemble des industries concernées (listés des pages 115 à 141¹⁵). Dans ce cas, le repérage collectif

¹⁵ Cf. « Transformation des papiers cartons et industries connexes OEDTAM », Conventions collectives nationales du 16/02/1988 - n° 3250, Journal Officiel, 2^e édition, juillet 1994, ministère du Travail, de l'Emploi et de la Formation professionnelle.

construit au niveau de la branche se limite aux seuls niveaux de classification et de salaire.

• D'autres branches, comme celle de la « Fabrication de l'ameublement » et celle des « Industries de Labeur et Industries graphiques » ont élaboré de nouveaux repères à la fin des années quatre-vingt, début des années quatre-vingt-dix¹⁶. Ces nouveaux repères s'inscrivent clairement en rupture avec les identifiants issus des conventions type PARODI ; ils adoptent explicitement une dénomination « emploi » et non plus « poste de travail ». Il s'agit alors « d'emplois-repères » en petit nombre. Chaque emploi correspond à un niveau de classification.

Dans ce dernier cas, l'articulation compétences/qualification paraît relativement simple en termes d'identifiants. Si la reconnaissance des compétences

de l'individu s'effectue au niveau de l'entreprise, le passage vers les repères de branches demeure relativement aisé¹⁷ dans la mesure où il s'agit d'articuler la description des activités et les compétences qu'elles impliquent avec les qualifications attribuées aux « emplois repères ». La qualification devient alors un « minimum requis », une sorte de « fond de dossier », largement identifié au niveau de la branche, nécessaire mais non suffisant. L'articulation ainsi opérée entre les repères collectifs

« La qualification
devient alors
un minimum
requis [...]
largement
identifié au niveau
de la branche,
nécessaire mais
non suffisant »

existants et les repères d'entreprise issus de l'accord pourrait, dans ce cas, permettre au recruteur éventuel d'identifier chez le candidat une sorte de minimum requis dans une activité donnée ; quant à l'ensemble des compétences détenues et identifiées, elles deviennent plus explicites et plus formalisées à travers le document (livret, feuille de paye, etc.) que

¹⁶ Accord du 31 août 1979 pour la Fabrication de l'Ameublement et du 19 janvier 1993 pour les Industries de Labeur et Industries Graphiques.

¹⁷ Sur les feuilles de paye des salariés de cette entreprise figurent à la fois leur position et classement référés à l'accord compétence d'une part, et d'autre part ceux référés aux emplois-repères de la Convention collective.

peut présenter le salarié. Reste à savoir si les compétences qui dépassent le minimum requis sont effectivement transversales dans la nouvelle situation d'emploi ou encore transférables. Toutefois, dans les pratiques actuelles de recrutement, transversalité et transférabilité des compétences détenues sont évaluées après une période d'essai plus ou moins longue de contrat à durée déterminée (CDD), ou d'intérim suivie d'un contrat à durée indéterminée (CDI).

S'agissant des grilles à critères classants, le caractère opératoire des repères collectifs se limite à la classification et au niveau de salaire correspondant. Mais, dès que l'on tente de rapprocher le profil d'un individu d'un profil d'emploi, il devient nécessaire de recourir à des appellations plus « substantielles ». Les repères génériques issus des grilles à critères classants revêtent à l'évidence une pertinence limitée (cf. ACAP 2000 et l'accord *Général Trailers Benalu*) lorsqu'il s'agit de renseigner des qualités exigées ou possédées par celui qui offre ou demande un travail. Lorsqu'un ajustement précis doit être effectué à l'occasion d'un recrutement, les repères mobilisés sont à caractère « substantiel », y compris dans une branche comme la métallurgie : « *on recherche usineur, polisseur etc.* ». Bien qu'il n'existe pas de définition précise et reconnue de ce qu'est un usineur au niveau de la branche (sinon à travers la nomenclature ROME (répertoire opérationnel des métiers, de l'ANPE), il y a de fait un accord implicite sur ce que doit savoir faire au minimum un usineur. En fait, les critères génériques, censés décloisonner des univers professionnels spécifiques, demeurent pauvres parce qu'abstraits en termes de contenu cognitif et se révèlent peu aptes à soutenir la mobilité externe.

En outre, ils sont difficiles à objectiver d'emblée. Ainsi, nombre d'accords compétences commencent par la construction de descriptifs d'activité ou de contenu à caractère « substantiel », de manière à permettre de fonder un consensus au sein de l'entreprise, avant d'introduire les critères classants, lorsque ceux-ci sont retenus au niveau de la branche. L'accord recherché, entre partenaires, s'effectue préalablement sur la base de cette description des activités. Celle-ci permet d'identifier les compétences requises, calées sur l'organisation du travail effective. Cette description prépare le passage à l'étape de l'affectation de critères classants plus génériques.

Paradoxalement, les approches plus larges de la qualification, construites en termes de critères classants, tout comme celles très spécifiques de type PARODI

quasi inchangées, bien que réellement distantes en termes de conception et de conditions d'émergence, n'aboutissent-elles pas à des résultats voisins sur le marché externe ?

Est-ce à dire que les formes d'objectivation du travail, construites dans les accords compétences à travers le descriptif des activités, sont significatives d'un retour à des appellations de type métier/emploi ? À l'heure actuelle, il paraît difficile de se prononcer. L'accord de 1994 de la pharmacie ne paraît pas avoir pris cette orientation, bien qu'il définisse des filières professionnelles (Besucco et Tallard, 1999). À cet égard, on observera que l'Éducation nationale elle-même envisage de recourir à des appellations de ce type pour les diplômés professionnels, en substituant par exemple l'appellation de « boucher » au « préparateur en produit carné » ou encore de « CAP de mode » au « CAP matériaux souples »¹⁸.

En l'absence de ce type d'accord au niveau de la branche, l'identification des correspondances « emploi offert/profil de l'intéressé » se limite à une définition restreinte dans son contenu, type « grande maille », large dans sa validité ; tandis que l'évaluation effective de l'individu s'inscrit dans une explicitation étendue plus fine, type « petite maille étendue », qui n'a lieu qu'en situation. C'est à ce niveau que devraient s'exercer les garanties procédurales évoquées par Besucco et Tallard, que la faiblesse actuelle des organisations syndicales rend cependant problématique ; à moins que ne soit envisagé un dispositif analogue à celui mis en place pour les 35 heures.

* *

*

La déstabilisation des repères collectifs touche deux plans : les identifiants des qualités du travail et ceux de la formation. Elle comporte un risque majeur de dérégulation avec le renforcement du poids de l'évaluation au niveau de l'entreprise et un contre-pouvoir variable de la part des salariés et de leurs représentants. Tel est le danger pointé par nombre d'analystes

¹⁸ Cf. l'entretien de Jean-Luc Melançon, ministre délégué à l'Enseignement professionnel dans le n° 6085 du 8/12/2000 de *Libération*.

Notons qu'en matière d'emploi, la France est un des pays où les appellations d'emplois à caractères génériques du type catégorie socio-professionnelle sont les plus développées. Cf. Desrosières et Thévenot (1988), p. 24 et 25.

qui justifient ainsi l'hostilité qu'ils témoignent à l'égard des changements introduits au niveau de l'entreprise essentiellement.

Le danger inverse consisterait à nier les évolutions en cours et à ne pas chercher à rétribuer ce qui crée actuellement la performance des entreprises, de la même manière que les grèves d'OS dans les années soixante-dix avaient mis en exergue les transformations de leur activité. Manifestement, les évolutions qui ont suivi l'accord de 1975 ont principalement construit des régulations d'entreprises plus que de branches, et cherché à fluidifier l'organisation des marchés internes, en supprimant le clivage entre certaines positions ou avenants. Les restructurations des années quatre-vingt ont cruellement fourni la preuve de la limite de la transférabilité des qualifications ainsi reconnues vers d'autres entreprises.

Par rapport aux années soixante-dix, les problèmes se posent désormais à deux niveaux : celui de l'entreprise et celui de la branche ; et ce d'autant plus que l'amélioration de la situation du marché du travail viendra à se confirmer. Les opportunités de carrière, désormais supérieures dans les entreprises moyennes, risquent d'inverser d'ici peu le sens des flux traditionnels de mobilité des techniciens et ouvriers qualifiés ; avec pour corollaire de les conduire à quitter de grandes entreprises¹⁹ dont les marchés internes tendent à se figer, au profit des entreprises moyennes. Si ce diagnostic venait à se confirmer, la nécessité de repères collectifs pertinents quant à l'organisation des mobilités entre entreprises, devrait rendre plus que jamais nécessaire l'élaboration de nouveaux compromis. Tout comme la qualification au temps du taylorisme avait supplanté la référence au métier, la nécessité pour le patronat d'homogénéiser les conditions de concurrence pour la main-d'œuvre pourrait constituer un aiguillon important dans la recherche de tels compromis au niveau des branches.

L'intérêt que peuvent avoir les salariés et leurs organisations à construire des repères collectifs à champ de validité large paraît manifeste ; toutefois, l'intérêt du patronat semble moins évident. Hormis le cas particulier de la gestion des sureffectifs, la construction

¹⁹ Actuellement, plusieurs grandes entreprises notent :

- le refus de jeunes intérimaires d'intégrer des emplois d'ouvriers en l'absence de perspectives d'évolution ;
 - le développement de la mobilité de jeunes techniciens vers des entreprises de taille inférieure pour des raisons identiques
- cf. E. Quenson, 2000.

de nouveaux repères de branches aurait pour conséquence de fluidifier le marché du travail ; cela aboutirait au renforcement des risques de mobilité externe des salariés des grandes entreprises. À moins de fortes tensions sur les salaires, induites par l'accélération de la reprise économique, mais dont la perspective paraît s'éloigner, ou de pénuries localisées de main-d'œuvre, ou encore d'un fort mouvement social, on voit mal émerger les conditions tant économiques que sociales susceptibles de conduire les organisations patronales vers la négociation au niveau des branches.

Au-delà de ce contexte, le problème technique de la construction de nouveaux repères demeure ; en effet,

ces repères doivent être viables au niveau d'une branche, tout en conservant la pertinence et la finesse des descriptions de contenu d'activité ayant permis d'asseoir l'entente entre les parties dans les accords entreprises. Entre des critères larges mais peu opératoires sur le marché externe, comme les critères classants, ou à l'inverse, des contenus particulièrement spécifiques comme les grilles PARODI, la solution ne pourrait-elle consister en des identifiants de type « substantiel » à caractère générique, comme les emplois-repères de branches, susceptibles de permettre une articulation effective avec des sortes de livrets-compétences construits et formalisés au niveau des entreprises elles-mêmes ? ■

Bibliographie

Affichard J. (1983), « Nomenclatures de formation et pratiques de classement », *Formation Emploi*, n° 4, octobre-décembre.

ANACT (2000), « Reconnaître les compétences : des démarches d'entreprises » sous la coordination de Parlier M. et Savereux S., *Cahier* n°15.

Beret P. (1992), « Salaires et marchés internes : quelques évolutions récentes en France », *Économie Appliquée*, n° 2, pp. 5-22, Tome XLV.

Besucco N., Tallard M. (1999), « L'encadrement collectif de la gestion des compétences : un nouvel enjeu pour la négociation de branche ? », *Sociologie du Travail*, n° 2, vol. 41.

Campinos-Dubernet M. (1991), « Diversité des compétences ouvrières et standardisation de la formation professionnelle », *CEREQ Bref*, n° 71.

Campinos-Dubernet M., Marry C. (1986), « De l'utilisation d'un concept empirique : la qualification, quel rapport à la formation ? » in Tanguy L. (dir.) *L'introuvable relation formation-emploi. Un état des lieux des recherches en France*, La Documentation française.

Carrière M., Zarifian Ph. (1985), « Le technicien d'atelier dans la classification de la métallurgie », *Formation Emploi*, n° 9.

Cézard M., Rault D. (1986), « La crise a freiné la mobilité sectorielle », *Économie et Statistique*, n° 184.

Cornu R. (1986), « La noblesse ouvrière et la maîtrise d'ouvrage », in Salais R. et Thévenot L. (éds.) *Le travail : marchés, règles, conventions*, INSEE, Économica, Paris, pp. 333-344.

Dadot M. (1976), *Les systèmes d'évaluation de la qualification du travail et les politiques du personnel*, Groupe de Sociologie du Travail, CNRS Université Paris VII, 599 p.

Desrosières A., Thévenot L. (1988), *Les catégories socio-professionnelles*, Éditions La Découverte.

Doeringer P.B., Piore M.J. (1985), *Internal Labor Markets and Manpower Analysis* (1971), 2^{ème} édition, Sharpe, New-York.

Jobert A. (1998), *La branche professionnelle : négociation collective et régulation sociale*, Mémoire pour l'habilitation à diriger des recherches en sociologie, université Paris X, Nanterre.

- Jobert A., Rozenblatt P. (1985), « Portée et limite d'un accord de branche sur les classifications, le cas de la chimie », *Formation Emploi*, n° 9.
- Kerr C. (1954), « The balkanisation of labour markets », in Bakke ed. *Labour Mobility and economic opportunity*, MIT Press, Cambridge, MASS, USA.
- Lichtenberger Y. (1999), « Compétence, organisation du travail et confrontation sociale », *Formation Emploi*, n° 67.
- Lichtenberger Y., Paradeise C. (1999), « Compétence et relation de service. Crise ou redéfinition du contrat de travail ? », Colloque : *Le travail entre l'entreprise et la cité*, Cerisy la Salle, 17 septembre.
- Lutz B. (1995), « La difficile découverte de la professionnalité », in *Les formations en alternance : quels avenir ?*, OCDE-CEREQ, les Éditions de l'OCDE.
- Marsden D. (1989), *Marchés du travail : les limites sociales des nouvelles théories*, Économica.
- Morin M-L. (1997), *Crise de la société salariale et transformation des relations contractuelles*, Communication au colloque DARES, Institut syndical européen, GDR 41 « Travail, activité, emploi. Une comparaison France-Allemagne », Paris, 9-10 octobre.
- Naville P. (1956), *Sur la qualification*, Rivière.
- Paradeise C. (1988), « Acteurs et institutions. La dynamique des marchés du travail », *Sociologie du Travail*, n° 1.
- Quenson E. (1999), *L'école d'apprentissage Renault 1919-1989*, thèse de doctorat de sociologie, Université Paris X, UFR de Sciences Sociales et Administration, Travail et Mobilités.
- Quenson E. (2000), « Les logiques d'action des grandes entreprises industrielles à l'égard du recrutement et de l'insertion professionnelle des ouvriers », Rapport réalisé pour le compte du ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie, DIGITIP, Rapport GIP « Mutations des industries et des Services », 64 p.
- Saglio J. (1989), « Régulation de métier, régulation de branche », in *Europe et chantiers*, sous la direction de Campinos-Dubernet, Grandio J.M., Möbus M., Margirier G., Plan Construction.
- Saglio J. (1991), « La régulation de branche dans le système français de relations professionnelles », *Travail et Emploi*, n° 47.
- Sellier F. (1984), *La confrontation sociale en France 1936-1981*, PUF.
- Sewell W-H. (1983), *Gens de métier et révolution. Le langage du travail dans l'ancien régime*, Aubier, Montaigne, Paris.
- Silvestre J-J. (1986), « Marché du travail et crise économique : de la mobilité à la flexibilité », *Formation Emploi*, n° 14, La Documentation française.
- Thélot C. (1973), « La mobilité professionnelle en France entre 1959 et 1964 », *Économie et Statistique*, n° 51.
- Zarca B. (1988), « Identité de métier et identité artisanale », *Revue Française de Sociologie*, n°XXX-2 avril-juin.
- Zarifian Ph. (1997), « La compétence, une approche sociologique », in *l'Orientation Scolaire et Professionnelle*, n° 26.
- Zarifian Ph. (2000), *Sur la compétence*, décembre, LATTS.

Résumé

MOBILITÉ EXTERNE ET COMPÉTENCE

La question d'un système de repères collectifs des qualités du travail

Par Myriam Campinos-Dubernet

La compétence, comme le métier, est calée sur l'individu, contrairement à la qualification, construite en référence au poste de travail. Une des critiques majeures adressées à ce nouvel identifiant des qualités du travail tient à son faible champ de validité, limité à une seule entreprise. Après avoir examiné la validité des identifiants « métier » et « qualification », en termes de mobilité externe, l'article étudie les conditions qui pourraient faire de la compétence, construite au sein d'une seule entreprise, un identifiant également valable au niveau d'une branche. Il conclut sur les conditions à la fois techniques, induites par les repères actuels de branche, et conjoncturelles, liées au marché du travail, susceptibles de conduire les acteurs à de telles élaborations.

