

## Les méthodes d'évaluation des emplois : du classement des emplois à la mesure des compétences

par Patrick Hunout

*Classer les emplois, classer les individus pour attribuer les salaires, pour assurer le fonctionnement d'un éventuel marché interne est un enjeu très important dans les entreprises. On trouvera ici une description des principales méthodes utilisées, qui montre une évolution des principes : comment dépasser l'opposition entre le classement des postes et le classement des individus ?*

On assiste depuis quelques années au développement de l'application des méthodes d'évaluation d'emplois et à l'extension de leur utilisation à de nouveaux secteurs, particulièrement au tertiaire financier qui les avait jusqu'à présent majoritairement laissées de côté au profit de systèmes de classification et de rémunération basés essentiellement sur les grades et l'ancienneté.

L'évolution actuelle est paradoxale dans la mesure où l'on assiste, en même temps au développement des méthodes d'évaluation d'emplois et au retour, dans certains cas, du principe de la hiérarchie personnelle.

La diversité des méthodes est grande. A l'heure actuelle, les unes et les autres sont néanmoins confrontées à une même tentation : intégrer dans

l'évaluation des emplois les caractéristiques des personnes qui les occupent.

### DES CLASSIFICATIONS POUR QUOI FAIRE ?

La première application des classifications consiste à gérer les rémunérations. Cette finalité trouve son origine dans les tarifs négociés au siècle dernier entre ouvriers et patrons (Jobert, 1990) : dans la mesure où la rémunération est une reconnaissance sociale attribuée par l'entreprise à ses salariés, des inéquités dans l'attribution des salaires (ou plus exactement dans la définition de leur montant respectif) sont susceptibles d'affecter sensiblement le climat social de l'organisation.

Créer un sentiment d'équité dans l'entreprise vise à gérer conformément aux intérêts de l'entreprise un phénomène psychosocial dont l'analyse a été faite par Festinger (1954) : la comparaison sociale.

Ce phénomène désigne l'ensemble des comparaisons s'effectuant entre individus en fonction de leurs caractéristiques individuelles et de leur appartenance aux groupes internes à l'organisation. Ces comparaisons peuvent amener certains individus ou groupes à s'estimer inéquitablement traités par l'organisation compte tenu du statut qui leur est attribué comparativement à d'autres individus ou groupes, et ceci par référence à des critères variables selon la culture sociale ou la culture spécifique de la profession et de l'entreprise concernées.

Si la finalité salariale des classifications est fréquemment mise en avant, d'autres applications sont en jeu et prennent souvent une importance croissante avec les transformations que connaissent actuellement les entreprises : formation, mobilité professionnelle, organisation productive (Lichtenberger, 1990).

Dans la pratique, la mise en œuvre effective de l'évaluation comme instrument vivant de gestion est un exercice difficile de management. Il passe en particulier par la clarification des objectifs poursuivis et la hiérarchisation des responsabilités au regard de ces objectifs permanents. Les classements servent à définir une organisation en clarifiant les finalités auxquelles concourent les postes et les personnes et en définissant une structure hiérarchique. Il est clair que les systèmes de classification basés sur les personnes et ceux basés sur les emplois répondent très différemment à ces exigences.

Le principe des classifications de personnes veut que la hiérarchie existant à l'intérieur des organisations soit fondée sur les caractéristiques individuelles, qu'il s'agisse de qualification, de diplômes, d'ancienneté... La classification des personnes est, en France, une réalité ancienne dont le modèle le plus répandu est celui de la fonction publique d'Etat. L'une des finalités centrales du statut de 1947 était de garantir une forme d'équité institutionnelle à la fois dans le recrutement des salariés de l'Etat et dans l'attribution des titres et des rémunérations. Ce système présente une étroite liaison entre la classification d'une part, qui s'effectue à l'intérieur d'une métrique de « grades » et non de niveaux d'emplois, et le mode de recrutement et de formation initiale des individus d'autre part.

Typiquement, le modèle administratif des classifications veut que des individus, dont les aptitudes intellectuelles et les connaissances générales dans un certain nombre de domaines ont été préalablement contrôlées par voie de concours, soient classés en

fonction du niveau d'exigences du concours correspondant. Les progressions s'effectuent alors à l'ancienneté à l'intérieur de chaque « corps » défini par le mode de recrutement initial. Ce système, qui cherche à satisfaire à l'idéal de l'égalité formelle, comporte dans la pratique d'énormes rigidités : difficultés d'évaluer les capacités et les compétences des individus au moment du recrutement, relation indéfinie entre les critères de sélection initiaux et les compétences exigées par l'activité effectivement exercée par les intéressés, absence de liaison systématique entre la rémunération et la responsabilité, impossibilité de tenir compte des performances individuelles, etc. En subordonnant la contribution à l'organisation à la formation initiale, ce système aboutit à une analyse réductrice des compétences et capacités individuelles et tend à négliger les acquis de l'expérience professionnelle. Il empêche que le salarié sache avec clarté ce qu'on attend de lui et retire à l'appréciation de son activité professionnelle sa base objective. Il encourage en outre la formation de groupes de pression fondés sur la formation initiale et le statut.

A l'inverse, à partir de critères d'évaluation homogènes, la classification des emplois vise à établir sur la base du principe « à travail égal, salaire égal » les comparaisons sociales dans l'entreprise. Toute opération d'évaluation d'emplois tend alors à fonder une comparaison étalonnée par la valeur des postes ou des tâches effectuées. En outre, elle choisit en principe une règle d'évaluation conforme à la stratégie de l'entreprise ou à ses « valeurs » (importance particulière de telle ou telle fonction de l'entreprise, recherche d'un certain type de comportement) d'emplois.

Une telle opération devient particulièrement nécessaire lorsque interviennent des changements de structure ou des changements technologiques ou lorsque, pour des raisons historiques et personnelles, un trop grand nombre de niveaux de salaires différents ou la défaveur manifeste de certaines catégories de personnel brouillent comparaisons et évaluations. Une opération d'évaluation des emplois conduit souvent à clarifier et rationaliser les structures : évaluer un emploi amène en effet à s'interroger sur sa pertinence dans la structure et sur sa contribution à la marche de l'organisation.

Une évaluation des emplois (clairement et précisément définis au préalable) et l'agencement de ceux-ci au sein d'une structure cohérente sont également un point de départ très utile pour le recrutement : les erreurs de recrutement se multiplient dès lors qu'une connaissance insuffisante des emplois ne permet pas de préciser la nature et le niveau des contributions attendues ni de mettre en rapport les caractéristiques d'un emploi avec les caractéristi-

ques (compétences et aspirations) des titulaires potentiels.

Dans la réalité, la distinction entre classifications d'emplois et de personnes n'est pas toujours nette et l'on constate souvent l'existence de systèmes panachés. C'est particulièrement le cas dans les grilles de classification comme celles des activités périphériques à la santé, ou des professions réglementées que Saglio (1987) qualifie de « *fonction publique aménagée* » : des exigences en matière de diplômes sont explicitement formulées et les filières de carrière prennent peu ou prou en compte l'ancienneté. De même, il existe encore des systèmes de classification d'entreprise fondés sur les grades, particulièrement dans le tertiaire : récemment, un accord d'entreprise refondait les conditions d'emploi des salariés du Crédit Foncier de France en abandonnant le système des grades et en supprimant simultanément le recrutement par concours qui était jusqu'alors en vigueur dans cet établissement.

Par contre, la construction de classifications basées sur des critères classants (dans la métallurgie, la chimie, et plus récemment le tertiaire financier) assure un véritable passage à une logique d'emplois : la définition des niveaux de classification y fait référence à des critères explicites d'appréciation du niveau d'exigence des emplois.

### ORIGINE DES MÉTHODES D'ÉVALUATION D'EMPLOIS PROPOSÉES PAR LES CABINETS SPÉCIALISÉS

En quoi consistent les méthodes utilisées pour l'évaluation des emplois ? Comment peut-on les situer les unes par rapport aux autres et comment sont-elles venues à se développer ?

Les classifications d'emplois sont issues du management américain qui les utilise de façon beaucoup plus systématique en s'appuyant sur des définitions de postes et d'objectifs plus précises qu'il n'est généralement de mise en France. Ainsi ce n'est qu'en 1947-1948 que les missions françaises de productivité constatèrent l'importance de la « qualification du travail » aux Etats-Unis et firent connaître en France les grilles existant dans les secteurs qui les utilisaient à grande échelle aux Etats-Unis.

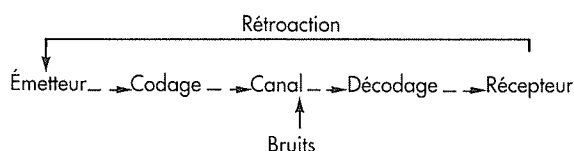
Au départ, les méthodes d'évaluation d'emplois dérivait de l'école de Taylor. Les premières élaborations et applications en milieu industriel et administratif se déroulèrent entre 1910 et 1915 aux Etats-Unis. En 1920, l'American Management Association mit au point un système analytique d'évalua-

tion, le système Bedaux. Par la suite, les travaux de Lott et de Bengé conduisaient à l'élaboration de la méthode Hay par E.-N. Hay en 1940. Parallèlement, les syndicats patronaux américains de la métallurgie (NMTA) et de l'industrie électrique (NEMA) ultérieurement regroupés dans la Midwest Management Association (NIMA) proposèrent l'application d'une méthode d'évaluation par points.

En France, les premières applications concrètes furent réalisées par la Télémécanique en 1951 sous forme de deux grilles, ouvriers et mensuels, puis d'une grille unique à partir de 1958. En s'appuyant sur l'expérience Télémécanique et les travaux de psychologie du travail d'Ombredane et Faverge (1955), le groupe Milox élaborait chez Berliet la première méthode basée sur la théorie de la communication (1957).

### LES MÉTHODES D'ÉVALUATION D'EMPLOIS LIÉES À LA THÉORIE DE LA COMMUNICATION

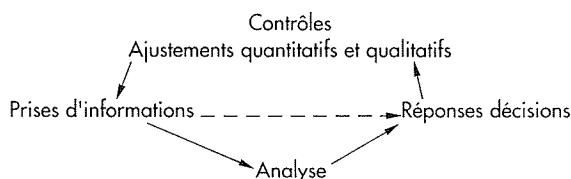
Un courant important de méthodes d'évaluation est né des premiers développements de la théorie de la communication et en particulier du travail de Shannon et Weaver (1949). Ceux-ci, dans leur ouvrage « *The mathematical theory of communication* », avaient élaboré un modèle théorique de la communication prenant la forme du schéma suivant :



Au bout de la chaîne se trouve la source de l'information transmise. L'information transite par un certain trajet en même temps que par certains supports spécifiques (le canal de l'information). Le registre de communication de l'émetteur et celui du récepteur ne sont pas les mêmes : différences de langages, de systèmes de valeurs aussi. Le message est d'abord codé dans le langage de l'émetteur, puis décodé dans celui du récepteur. Cette opération entraîne une transformation et même une déformation du message dans la mesure où il peut y avoir des bruits, des parasites qui gênent la communication mais aussi dans la mesure où le décodage est subjectif. La rétroaction est le résultat attendu de la communication.

Ombredane et Faverge (1955) ont repris ce schéma d'analyse théorique pour l'appliquer au processus du travail. Le travail est considéré par eux comme un

processus de communication entre le travailleur et son environnement. Le travailleur reçoit de l'information, analyse cette information, procède à des réponses, contrôle et ajuste quantitativement et qualitativement ces réponses en fonction du but à atteindre. La théorie de la communication fournit ainsi une base universelle pour l'analyse du travail.



L'application de ce modèle à l'évaluation des emplois commence à partir du moment où, avec Milox, on admet qu'un emploi est d'autant plus élevé qu'il impose des exigences plus fortes pour la perception, le traitement et l'émission de l'information. On a pu ainsi bâtir une méthode (la méthode Milox-Bocquillion) comprenant onze critères généraux issus du schéma signal-intégration-réponse, auxquels s'ajoutent trois autres critères de communication (commandement, formation, sécurité) et quatre sous-critères de « griefs » (difficultés particulières d'ordre sensoriel, mental, moteur ou social). La structure interne des critères devait « *logiquement être adaptée aux structures de la hiérarchie des difficultés du travail, telles qu'on les observe dans la réalité et telles qu'elles sont traduites dans les classifications des conventions collectives* » : d'où une échelle à quatorze niveaux pour les critères généraux basés sur le tercet réalisation-organisation-conception. D'où également une pondération intra-critérielle dont les valeurs « *suivent l'allure générale de la courbe de progression des indices hiérarchiques.* »

La méthode fut reprise (vers 1960) puis développée par le cabinet CORT (Conseil en organisation rationnelle du travail) et, par la suite, par d'anciens collaborateurs de CORT, chez les cabinets Centor et Corbin (ce dernier a aujourd'hui disparu). Ce type de méthode est développé également par IGS (Institut de gestion sociale).

### LES MÉTHODES FINALISTES D'ÉVALUATION D'EMPLOIS

Ces méthodes ne cherchent pas tant à valoriser le processus de travail que les résultats (ou contributions) attendus de l'emploi dans une organisation donnée. En ce sens, on peut leur appliquer le qualificatif de « finalistes ».

Tel est en particulier le cas de la méthode Hay qui fait référence au concept de « finalité » de l'emploi (contributions importantes et permanentes attendues de l'emploi) et, de façon générale, de toutes les méthodes d'évaluation d'emplois qui font référence à la « mission » de l'emploi.

La méthode Hay, introduite en France en 1966 à l'occasion de la création du cabinet Hay France, comporte trois critères : la compétence, l'initiative créatrice et la finalité.

La compétence est l'ensemble des capacités ou connaissances nécessaires pour tenir un emploi de façon satisfaisante. Elle comporte trois aspects :

- les connaissances dans le domaine des méthodes pratiques de travail, des techniques spécialisées et des disciplines scientifiques ;
- la compétence en management ;
- la compétence relationnelle.

L'initiative créatrice est le degré d'initiative et de réflexion originale que nécessite l'emploi pour analyser, évaluer, créer, raisonner, aboutir à des conclusions et les exprimer. Ce critère comporte deux aspects :

- le cadre dans lequel prend place la réflexion ;
- le cadre dans lequel prend place le problème (degré de difficulté des processus mentaux que nécessite l'emploi).

Enfin, la finalité est la responsabilité d'une action. Elle comporte trois aspects :

- latitude d'action (mesurée par le degré de contrôle et d'orientation exercé sur l'emploi par les directives personnelles et le cadre de procédure auxquels il est soumis) ;
- ampleur du champ d'action (budget sur lequel l'emploi exerce clairement une influence) ;
- impact (plus ou moins direct) de l'emploi sur le champ d'action, ou son impact sur les résultats lorsque le champ d'action est indéterminé.

Une seconde originalité de la méthode Hay – outre le recours au concept de finalité – est que sa table de valorisation n'est pas dérivée des structures des classifications et de salaires en place, mais est basée sur la loi dite de Weber-Fechner sur la perception. D'après cette loi, l'augmentation de la quantité d'un stimulus suffisamment grande pour être perceptible est une proportion constante du niveau de stimulation précédent. Dans le domaine de l'évaluation des emplois, Hay (1950) révèle qu'il faut un écart de 15 % entre deux situations pour que la différence soit significative. Les « pas » Hay, c'est-à-dire la distance entre chaque valeur supérieure et inférieure de la table d'évaluation Hay, sont donc de cet ordre.

## AUTRES MÉTHODES DE CLASSIFICATION D'EMPLOIS

Développées le plus souvent aux Etats-Unis, elles résultent d'une forte synergie recherche-entreprise. Puis elles ont été appliquées et répandues en Europe par les cabinets de consultants. Ces derniers sont souvent des cabinets d'actuaire qui, par le biais de la gestion des plans de retraite et de prévoyance, se sont diversifiés dans le conseil en gestion des rémunérations. Ces méthodes ont été construites comme alternative, le plus souvent, à l'utilisation de la méthode Hay.

Plutôt qu'un système de critères défini une fois pour toutes, certaines méthodes recourent à une « bibliothèque » de critères afin de mieux intégrer les spécificités des entreprises.

C'est le cas notamment de Wyatt, implanté en France depuis 1988. Ce cabinet utilise un dictionnaire de critères de « compétences » (ou exigences des postes) contenant les définitions précises des critères et les échelles correspondantes : savoir, savoir-faire, expérience, créativité, types de relations, procédures...

Cette bibliothèque facilite la réalisation d'entretiens semi-directifs portant sur l'organisation, les fonctions, les compétences, les valeurs de l'entreprise, et permettant de faire émerger les critères correspondant à la culture de l'entreprise (des critères spécifiques à l'entreprise peuvent être développés à l'issue de cette opération).

Des questionnaires d'évaluation sont alors établis et permettent à la hiérarchie d'évaluer les postes. Il est alors possible d'induire de l'analyse statistique des questionnaires en même temps que de l'analyse de la structure salariale et de la structure de l'organisation, la pondération la plus adaptée à la réalité de l'entreprise. On peut ensuite aboutir à des profils de compétences par fonction et à une gestion prévisionnelle des compétences par rapport à la structure-cible de l'entreprise.

Hewitt Associates (depuis 1985 en France) utilise également une bibliothèque de trente critères regroupés en quatre familles : connaissances et compétences, responsabilité, relations, autonomie. Les critères sont choisis par l'entreprise cliente avec l'aide éventuelle de la bibliothèque de critères. Après une évaluation analytique en comité, la pondération des critères est établie soit a priori (par la direction ou le comité de pilotage), soit à l'aide d'une comparaison par paires suivie d'une analyse statistique des facteurs ayant influé sur le rangement, soit par régression multiple sur la structure de salaires.

Temple, Barker et Sloane (TBS anciennement Mercer-Hansen) a une approche intéressante du pro-

blème de l'évaluation des emplois. Pour ce cabinet, trois dimensions coexistent dans la classification des emplois :

- la dimension stratégique, ou l'importance relative des postes pour l'entreprise compte-tenu de son activité, de son projet et de ses perspectives ;
- la dimension sociale, ou l'importance relative des postes telle qu'elle est perçue par le corps social (équité) ;
- la dimension économique ou le prix des postes sur le marché (cette évaluation est obtenue par le croisement de toutes les sources disponibles concernant le salaire de postes identiques sur le marché).

La classification optimale pour l'organisation résulterait dans la plupart des cas de la prise en compte simultanée de ces trois dimensions et dans la gestion des conflits de priorités qui pourraient en découler.

Pour pratiquer l'évaluation sociale, TBS utilise, outre une méthode standard comparable à la méthode Hay, une méthode développée sur la base d'un processus mathématique par une structure de recherche-développement, Wyvern Research, aux Etats-Unis. Cette méthode vise à faire coller le plus possible les évaluations avec les représentations sociales.

Le processus commence avec la réunion d'observateurs faisant partie du personnel de l'entreprise. L'établissement d'une matrice observateurs/postes permet de s'assurer que chaque observateur traite un nombre raisonnable de postes et que chaque poste est traité par un nombre suffisant d'observateurs. Sous réserve de leur accord, les observateurs d'un poste donné sont choisis par les personnes dont le poste est évalué. Ensuite les postes sont comparés directement entre eux par les observateurs, et rangés par critère (préalablement choisis par la direction ou grâce à une étude d'opinion) sur cinq positions.

Un rangement par critère des différents postes est alors établi informatiquement compte tenu de toutes les évaluations réalisées par tous les observateurs. Cette évaluation « sociale » pourra alors être confrontée avec la perception du comité de direction. Cette opération peut être très constructive dans la mesure où elle peut mettre en évidence l'existence de problèmes d'organisation (moyens et positionnement dans la structure de certains postes ne leur permettant pas de remplir leur rôle stratégique, par exemple), et faciliter leur solution.

Le processus de l'évaluation n'a pas à être reproduit par la suite : le rangement obtenu est traduit sous forme de tables d'évaluation qui seront réutilisées dans l'entreprise en cas de changement d'organisation ou d'apparition de nouveaux postes.

L'approche du cabinet Ordis mérite une mention particulière. Ordis est un cabinet de conseil spécialisé dans le recrutement d'informaticiens et la réalisation d'enquêtes de salaires sur le marché de l'informatique.

Depuis 1986, le cabinet développe une méthode spécifique d'évaluation des postes informatiques. Cette méthode passe par l'évaluation des « niveaux de responsabilité » (un à vingt-huit niveaux) appréciés suivant trois domaines : opérationnel, fonctionnel, décisionnel ; puis par l'évaluation des « compétences requises » (cinq niveaux), par rapport aux profils types de chaque métier, sur les critères suivants : technicité, méthodologie, management, relations humaines.

La compétence est alors pondérée par le niveau de responsabilité de façon à tenir compte des spécificités des emplois (par exemple, la technicité est plus importante pour un analyste-programmeur que pour un chef de service). Enfin, le poste est évalué suivant le « profil professionnel » (vingt-sept niveaux) correspondant au niveau de formation et d'expérience exigé. Cette méthode est utilisée principalement lors d'audits de salaires et lors de recrutements d'informaticiens, afin de positionner les rémunérations offertes et de freiner les surenchères salariales individuelles.

### L'AVENIR EST-IL LIÉ À DES SYSTÈMES DE CLASSIFICATION BASÉS SUR LES COMPÉTENCES DES PERSONNES ?

Dans les vingt dernières années, les classifications de type Parodi ont été de plus en plus remplacées par des systèmes de repérage basés sur des critères sous-jacents (Tallard, 1990). L'accord UIMM de 1975 a montré la voie dans ce sens. A ce type d'outils s'ajoutent les nomenclatures de missions ou d'activités préclassées (et non plus de postes), comme celles réalisées en 1978 par le secteur des ciments et chaux avec l'aide du Cabinet SORA (devenu tout récemment Interactions Consultants) et celles réalisées en 1987 par le réseau Ecureuil avec l'aide du cabinet Hay.

Mais les méthodes critérielles d'évaluation d'emplois, dont l'utilisation se développe de plus en plus, n'échappent pas à la critique.

Le premier reproche est celui de la rigidité : or, ce qui est vrai des classifications Parodi ne l'est pas des systèmes basés sur des critères classants, plus souples, qui peuvent sans difficulté intégrer les emplois nouveaux, les modifications d'emplois et les emplois

individuels parfois difficiles à assimiler à un type défini.

La lourdeur des méthodes est fréquemment mise en avant : les classifications par grades seraient plus légères et moins contraignantes pour le management que les complexes démarches d'analyse, de définition et d'évaluation. Mais cet argument est l'expression directe d'une résistance au changement introduit dans les cultures d'entreprise par l'utilisation de ce type d'outils. Ces techniques obligent en effet les managers à définir clairement leur conception de l'organisation et des finalités auxquelles concourent les différents postes.

En réalité, toute méthode d'évaluation implique, comme nous le signalons par ailleurs, un certain nombre de contraintes dès lors qu'on en recherche réellement l'application. Celles-ci font partie de la technique de la gestion des ressources humaines comme la comptabilité fait partie de la technique de la fonction comptable.

Plusieurs reproches sont fréquemment adressés aux méthodes d'évaluation :

— le reproche d'être réservées à la catégorie « cadres » (surtout à propos de la méthode Hay). Il est vrai qu'il est souvent plus difficile au plan de l'analyse des emplois de faire émerger la « finalité » d'un emploi d'exécution, qui est d'abord perçu comme une suite de tâches à accomplir. La difficulté n'est cependant pas insurmontable grâce à des analyses plus fines, à l'évolution actuelle de cette catégorie de contenus d'emplois et au raccourcissement relatif des structures hiérarchiques ;

— le reproche d'universalisme. L'emploi d'un système critériel à prétention universelle ne permettrait pas de tenir compte des différences nationales comme des différences culturelles d'une entreprise à une autre. Refuser toute méthode à critères prédéfinis et de ce fait importés dans l'entreprise, conduit à des démarches où les critères classants sont élaborés en fonction du système de valeurs qui serait propre à chaque entreprise. Cependant cette démarche « pragmatique » ne doit pas conduire à favoriser des pratiques impressionnistes ni à oublier que l'identification des valeurs de l'entreprise est elle-même une démarche délicate impliquant une méthodologie rigoureuse.

En relation avec ces critiques, cependant, des outils spécifiques articulant étroitement évaluation des postes et gestion des personnes ont été élaborés. Il s'agit par exemple de la méthode de Burel qui propose une grille de cinq niveaux de classification de l'emploi, chaque niveau comprenant des échelons de classification individuelle ; de la méthode de

## L'accord A-CAP 2 000 dans la sidérurgie en 1990

L'accord poursuit trois objectifs :

- promouvoir une politique de qualification qui reconnaisse les compétences individuelles ;
- définir les conditions du déroulement des carrières permettant à chacun de progresser selon ses compétences ;
- mettre en place un dispositif permettant à chaque salarié de « se positionner » à tout moment de sa carrière professionnelle.

Le premier objectif notamment s'appuie sur la prise en compte des tendances de l'activité professionnelle dans les dix ans à venir.

Tout d'abord, le salarié sera appelé à tenir compte d'autres aspects que son métier de base : conduite de process, maintenance de l'outil, valorisation en qualité du produit, respect de nombreuses procédures d'analyse et de contrôle...

Par ailleurs, il sera de plus en plus amené à assurer son activité professionnelle dans le cadre d'organisations rassemblant des salariés autour d'un outil, d'un produit, d'une mission et « permettant à chacun de mieux en mieux mettre en œuvre ses compétences, d'aborder progressivement les divers aspects de la mission confiée au groupe et de voir ainsi reconnaître sa qualification. »

Enfin, les modes d'organisation seront de plus en plus marqués par la nécessité d'un professionnalisme accru dans le métier de base, d'une capacité de vigilance dans la conduite des process (informations, interprétation, décision), de l'aptitude à maîtriser des fonctions élargies, à l'autonomie, à l'autocontrôle, au travail en groupe.

Tout en conservant l'ossature de la grille de la métallurgie, l'accord prévoit la mise en œuvre de la « logique compétence ». La compétence est définie comme un savoir-faire opérationnel validé (c'est-à-dire des connaissances et une expérience détenues par un salarié, applicables dans une organisation donnée, et confirmées par la maîtrise des fonctions effectivement exercées).

L'adoption de cette « logique » impose, d'une part l'évaluation des exigences liées aux activités exercées dans l'entreprise, ce qui permet de classer les emplois selon les compétences requises et, d'autre part, l'évaluation du niveau des connaissances et de l'expérience des salariés, ce qui permet de positionner ceux-ci au cours de leur carrière selon leurs compétences acquises.

Il faut donc classer les emplois par ordre de qualification croissante, par référence à la grille de la métallurgie mais en mettant en évidence les exigences requises par chacun des emplois en termes de niveau général et technique et d'expérience professionnelle nécessaire.

Dans un tel système, la qualification du salarié détermine sa classification. Celle-ci est indépendante de la fonction qu'il occupe. L'évaluation des compétences acquises permet par ailleurs de positionner chaque salarié sur une grille déterminant sa classification à tout moment de son parcours professionnel. On distingue nettement classification du salarié et classification de l'emploi.

Un ensemble de conditions sont prévues pour gérer le passage d'un salarié dans une classification : possession des connaissances nécessaires pour le niveau de classification correspondant, temps d'apprentissage sur le terrain doublé de l'exercice effectif de la fonction pendant la durée reconnue nécessaire pour en avoir la maîtrise, et dispositif de développement particulier pour les fonctions de coordination et d'encadrement.

Cet accord appelle plusieurs remarques. Tout d'abord, dans le cadre d'un tel système, la relation classification-contribution-équité tend à passer au second plan par rapport à la relation classification-gestion des compétences. Or l'équité est-elle garantie, ou aussi bien garantie, dans un système de compétences que dans un système d'emplois ? Par ailleurs, l'accord ne s'applique pas aux cadres. Dans quelles conditions les dispositions prévues peuvent-elles être étendues à ce type de population et la « *logique compétence* » peut-elle leur être aussi facilement appliquée qu'aux autres catégories ? Enfin, l'importance conférée à la hiérarchie dans la mise en œuvre du processus enveloppe aussi un pari sur la mutation de son rôle et de son comportement et celle-ci impliquera sans doute un long délai de maturation.

En tout état de cause, l'accord *A-Cap 2 000* constitue aujourd'hui un pari dont le résultat ne peut d'abord s'apprécier qu'à long terme (son application est prévue sur un délai de cinq ans) et, à l'intérieur d'un groupe très décentralisé, qu'en fonction des applications qui lui seront données au plan local avec leur traduction technique (élaboration de nomenclatures de compétences, d'outils d'évaluations de compétences).

Bocquillon qui mixte des critères d'exigence de l'emploi et des critères d'efficacité individuelle ; ou de l'approche CSP qui distingue des niveaux de maîtrise du poste et les articule à la gestion des carrières individuelles et à la gestion prévisionnelle du personnel.

Un courant minoritaire de la théorie des classifications s'est fait le promoteur d'une thèse plus radicale, en voulant baser la classification non sur les emplois, mais sur les personnes et leurs compétences (Galambaud, 1984). Dans cette optique, rémunération et compétence sont aussi directement liées. Il appartient à l'entreprise d'utiliser ou non cette compétence, la reconnaissance de celle-ci étant de toute façon garantie par le système de classification. Classification, organisation et affectation sont relativement disjointes, les individus sont susceptibles d'une évolution de carrière relativement indépendante des fonctions occupées.

Toutefois ces classifications de personnes diffèrent sur un point important de l'équité formelle recherchée par le système en vigueur dans la fonction publique : elles comportent une référence nécessaire à l'emploi, en ce sens que les compétences que la classification doit permettre de hiérarchiser correspondent à des savoir-faire opératoires utiles dans l'accomplissement du travail, et non plus à des connaissances acquises en formation initiale et mesurées une fois pour toutes.

Le mode de classification par les compétences veut permettre de prendre en compte les structures par groupes de projet et par équipes polyvalentes ainsi que les caractéristiques du travail dans le contexte de process très automatisés. On peut penser qu'il est

particulièrement utile dans les situations transitoires de changement où il y a évolution rapide des technologies et des structures, et où il est nécessaire de favoriser l'adaptation rapide à de nouvelles techniques et l'acquisition de nouvelles compétences par les salariés. Il s'intègre également facilement à une optique de gestion prévisionnelle de l'emploi dont il favorise la mise en œuvre.

Le salarié étant classé et rémunéré compte tenu des compétences qu'il possède, un tel système peut aussi constituer une incitation pour les employeurs à revoir périodiquement l'organisation du travail et l'affectation des ressources pour éviter d'avoir à supporter des surcoûts, en même temps qu'il constitue une garantie pour les salariés.

Cependant de tels systèmes comportent aussi des risques et des inconvénients importants. En premier lieu, la relation emploi-personne-statut risque de se trouver éclipsée au profit des variables de statut (ancienneté et diplômes). Certes il existe un référentiel à l'emploi et à la notion de compétence mais tout dépend d'une part, de la validité et de la finesse des outils mis en œuvre pour analyser les compétences *requises* (le risque étant d'aboutir à une démarche réductrice d'évaluation des emplois et des personnes), et d'autre part du comportement effectif de la hiérarchie dans l'appréciation des compétences *acquises* (le risque étant d'aboutir à une perversion de l'appréciation des compétences par l'appréciation du mérite). En outre, dans la réalité, la maintenance d'un tel dispositif peut aussi s'avérer lourde et difficile et des surcoûts importants peuvent s'accumuler si les compétences disponibles ne reçoivent pas une réelle utilisation.



En tout état de cause, les outils de gestion des compétences restent aujourd'hui moins développés que les outils d'évaluation des emplois. Il est à noter que beaucoup des cabinets positionnés dans l'évaluation des postes développent également des outils – souvent informatisés – de gestion des compétences (Hay, Wyatt, Hewitt...) en s'appuyant dans certains cas sur des bibliothèques de compétences de base.

On assiste donc aujourd'hui au développement d'expériences et d'évolutions contrastées qui mettent en perspective à la fois l'extension des méthodes de classification d'emplois et le développement de systèmes de classification basés sur les compétences des personnes. Le choix de l'une ou l'autre des deux méthodes – et, pourrait-on dire, des deux philosophies – est inséparable de multiples facteurs : degré d'évolution de l'entreprise et du secteur, contexte stratégique de l'entreprise, type de culture du management, de l'encadrement et de la fonction Personnel, importance de l'automatisation de la production...

Patrick Hunout

### Bibliographie

- Brull E. (novembre 1988), « Pratique de la gestion des rémunérations », *La Semaine Sociale Lamy*, supplément au numéro 533.
- Bocquillion M. (1986), *Perspectives nouvelles dans l'évaluation des emplois – L'apport des approches sociotechniques et socio-économiques*, thèse pour le doctorat de sciences de gestion, université de Lyon.
- Bureau international du travail (1984), *L'évaluation des emplois*, BIT, Genève.
- Centre d'études et de recherches sur les qualifications (1987), *Permanence et réforme des systèmes de classifications*. Contributions du CEREQ et de ses centres interrégionaux associés. Document de travail n° 31, CEREQ, Paris.
- CFDT Aujourd'hui (décembre 1990), *Qualification/classification*, n° 99.
- Deguy M. (1986), *Définitions de fonctions, évaluation des emplois*, Les Editions d'organisation, Paris.
- Eyraud F., Jobert A., Rozenblatt P., Tallard M. (1989), *Les classifications dans l'entreprise : production des hiérarchies professionnelles et salariales*, La Documentation française, Paris.
- Festinger L. (1954), « A theory of social comparison processes », *Human Relations*, 7, pp. 117-140
- Galambaud B. (1984), *Classification et qualification – Evolution des démarches*, Entreprise et Personnel.
- Hunout P. (1987), *L'évaluation et la classification des emplois*. Document de travail n° 29, CEREQ, Paris.
- Hay E.-N. (1950), « The application of Weber's law to job evaluation estimates », *Journal of Applied Psychology*, 34, pp. 102-104.
- Hay E.-N. et Purves D. (juillet 1957), « A new method of job evaluation », *Personnel Magazine*, New-York.
- Jardillier P. et Lupe M.-C. (1976), *De la qualification du travail à l'évaluation des fonctions*, Editions modernes d'entreprise, Paris.
- Jobert A. (décembre 1990), « Les grilles de classification professionnelle : quelques repères historiques », *CFDT Aujourd'hui* n° 99.
- Laloux P. (1950), *Le système Bedaux de calcul des salaires*, Editions Hommes et Techniques, Paris.
- Lapierre C. (1959), *L'évaluation des emplois*, Les Editions d'organisation, Paris.
- Lichtenberger Y. (décembre 1990), « La qualification : enjeu social, défi productif », *CFDT Aujourd'hui* n° 99.
- Mandon N. (1990), *La gestion prévisionnelle des compétences – La méthode ETED*, Collection des études n° 57, CEREQ, La Documentation française, Paris.
- Marchand D. (mars 1986), « Classification des emplois de l'entreprise », *La semaine sociale Lamy*, supplément au n° 302.
- Ombredane A. et Favergé J.-M. (1955), *L'analyse du travail facteur d'économie humaine et de productivité*, PUF, Paris.
- Rousson M. (1985), *L'évaluation des fonctions*. Dossiers de psychologie n° 23, Neuchâtel, Université de Neuchâtel.
- Saglio J. (janvier 1987), « Les négociations de branches et l'unité du système français de relations professionnelles : le cas des négociations de classification », *Droit social* n° 1.
- Shannon C.-E. et Weaver W. (1949), *The mathematical theory of communication*, University of Illinois Press, Urbana.
- Tallard M. (décembre 1990), « Les grilles de classification : vers un modèle unique se déclinant sous plusieurs formes », *CFDT Aujourd'hui* n° 99.
- Travail et Emploi* (décembre 1988), Les systèmes de classifications professionnelles, n° 38.

