

Bref

CENTRE D'ETUDES ET DE RECHERCHES SUR LES QUALIFICATIONS

L'INDIVIDUALISATION DES CARRIÈRES ET DES COMPÉTENCES : UN OBJET DE NÉGOCIATION

L'individualisation des rémunérations ou des carrières tend à se développer. Cela peut se faire en dehors de tout cadre ou, au contraire, les entreprises peuvent être amenées à faire de l'individualisation des carrières et des compétences un thème de la négociation collective. En particulier parce que cela chamboule les systèmes existants de déroulements de carrières, fondés sur l'ancienneté par exemple, et les modes d'évolution et de reconnaissances des compétences. Trouver un accord au sein de l'entreprise ou de l'établissement est un moyen de mettre en place des «garde-fous» qui garantissent la transparence des procédures et la permanence du dialogue social. Cela oblige les syndicats de salariés à se repositionner. Ils n'ont pas tous les mêmes comportements vis à vis de ces transformations de la gestion des ressources humaines de l'entreprise.

Depuis 1991, une part croissante d'accords porte sur une gestion individualisée des parcours professionnels par la mise en oeuvre de procédures individuelles d'évaluation des compétences. Ainsi, entre 1991 et 1995, les accords d'entreprise reprenant ces dispositions ont doublé et représentent désormais plus d'un accord sur trois (voir encadré 1). L'examen des tendances lourdes apparues dans la construction des carrières au travers de la négociation d'entreprise révèle des stratégies nouvelles en matière de gestion interne et externe de la main-d'oeuvre. Depuis la fin des années 80, les pratiques d'individualisation se diffusent au sein de la négociation collective d'entreprise sur la gestion de la main-d'oeuvre (à savoir l'ensemble des accords dont les thèmes portent sur les politiques d'emploi, les systèmes de classification et la formation professionnelle (voir encadré 2). Ces politiques résultent de choix managériaux des directions d'entreprise mais elles s'appuient sur la négociation collective pour les formaliser ou les entériner. Le recours massif aux procédures d'évaluation des compétences vise soit à positionner les individus dans les hiérarchies professionnelles (grilles de classification), soit à construire des filières de progression et les différentes étapes de parcours potentiels d'évolution professionnelle.

Encadré n°1

Ces données sont issues d'exploitations statistiques de la base de données ACCENT, dispositif d'analyse systématique et continu des accords d'entreprise sur les classifications, la formation professionnelle et l'emploi signés au cours du premier semestre de l'année civile. Cette base de données a été créée en 1992 conjointement par la Direction des Relations de Travail, la Direction de l'animation de la recherche et des études statistiques du ministère du Travail, de l'emploi et du dialogue social et le Céreq. L'objet de ce dispositif est de dégager les grandes tendances de la négociation d'entreprise sur ces thèmes et d'appréhender l'interaction entre les différents niveaux d'intervention des partenaires sociaux.

Les résultats présentés ici couvrent l'ensemble des accords d'entreprise négociés sur les classifications, la formation professionnelle et l'emploi de 1991 à 1995, soit un volume de 1644 textes négociés.

Tableau n°1 - Répartition des accords par thème de négociation de 1991 à 1995

Thèmes	1991		1992		1992		1994		1995	
	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%
Classification	208	58.5	212	52.1	140	42.9	196	30.9	181	30.3
Formation	81	22.8	76	18.7	71	21.7	158	24.9	151	25.3
Emploi	66	18.5	119	29.2	115	35.2	281	44.2	264	44.2

Source Céreq, 1996

Ces systèmes d'évaluation s'organisent autour d'entretiens individuels entre le salarié et son supérieur hiérarchique. Leurs procédures de mise en oeuvre ont fait l'objet d'une négociation entre partenaires sociaux notamment sur le choix des critères retenus pour évaluer les compétences des salariés. Elles sont associées à la définition de règles de construction des itinéraires professionnels fondées sur l'acquisition de compétences nouvelles par la formation continue.

Les procédures d'évaluation : de l'entretien individuel au portefeuille de compétences

Elles peuvent revêtir plusieurs formes selon les pratiques de gestion des entreprises et les objectifs que ces dernières leur assignent. Elles visent soit l'évaluation de l'activité (constat de ce que le salarié fait), soit l'évaluation des compétences (diagnostic sur ce que la personne est capable de faire), ou encore l'évaluation du potentiel (pronostic de ce que la personne peut faire). Les résultats qui découlent de ces procédures s'expriment conjointement en termes de reconnaissance salariale (augmentation individuelle, prime), l'évaluation portant alors sur les performances du salarié, et en termes de reconnaissance dans le système de classification (augmentation d'échelon, accès à un nouvel emploi) dans la mesure où l'évaluation porte sur les compétences acquises ou à mettre en oeuvre.

L'entretien individuel sur lequel s'appuient très souvent ces systèmes d'évaluation sert à recueillir des informations sur l'activité des salariés (23,8 % des accords d'entreprise y font référence), à en évaluer le contenu et à définir les possibilités d'évolution. Il permet d'appréhender avec le salarié les résultats des actions de formation déjà engagées et celles dont le besoin ultérieur est pressenti. Selon les objectifs poursuivis par l'entreprise, il peut prendre plusieurs formes :

- l'entretien annuel d'activité, destiné d'une part, à l'évaluation des performances (rapport entre les objectifs fixés l'année précédente et les résultats atteints durant l'année) et d'autre part, au réajustement de la mission ;
- l'entretien de développement professionnel, destiné à répondre à une demande d'évolution professionnelle en fonction des acquis de la personne et des possibilités internes d'évolution ou de progression professionnelle. Il s'appuie sur une évaluation préalable des compétences et des potentiels du salarié (au regard d'un référentiel de compétences) ;
- l'entretien de bilan professionnel ou d'orientation, destiné à cerner les possibilités d'évolution professionnelle et d'employabilité d'un salarié sur la base d'une évaluation des compétences par niveaux et domaines. Il impose à l'entreprise de définir les conditions de progression de l'ensemble des salariés et de donner les moyens à ces derniers d'y accéder (en termes de formation professionnelle ou de reconnaissance des compétences acquises).

D'autres outils institutionnels participent de ces systèmes d'évaluation des compétences individuelles, comme le **bilan de compétences** (il apparaît dans 21,2 % des accords). Ce dernier s'inscrit dans une démarche plus globale de gestion individuelle des parcours professionnels et intervient soit à l'initiative du salarié, soit à l'initiative de la direction. Le caractère de confidentialité qui entoure les résultats de cette évaluation incite souvent les entreprises à développer des formes d'entretiens de bilan professionnel non assujettis au secret des résultats établis.

Les entreprises négocient également sur des dispositifs de suivi individualisé des parcours de formation tels que le **portefeuille de compétences** ou le **livret de carrière**. Le portefeuille de compétences s'inscrit dans une démarche de validation des actions de formation. Le livret de carrière est un outil de reconnaissance des compétences acquises par la formation quelque soit la nature des actions suivies (qualifiantes, diplômantes, d'adaptation, de reclassement, etc.). L'ensemble des actions de formation suivies ainsi que les évolutions professionnelles ou salariales qu'elles ont permis sont mentionnées au sein de ces documents attachés à un individu. Ces outils facilitent ainsi, lors d'une mobilité externe, la lisibilité de l'ensemble des compétences acquises par la voie de la formation continue ou par l'expérience professionnelle et peuvent donner lieu à une reconnaissance dans le système de classification de l'entreprise d'accueil. Le portefeuille de compétences accompagne le salarié durant toute sa carrière dans une entreprise ou dans un secteur d'activité.

Une remise en cause des fondements antérieurs des marchés internes

L'individualisation dans la gestion des carrières participe d'un nouveau mode de gestion de la main-d'oeuvre qui s'appuie sur la formation professionnelle et semble ébranler les fondements du "modèle de la qualification" en incitant les directions d'entreprise à mobiliser des compétences nouvelles de la main-d'oeuvre.

Encadré n° 2

Le modèle de la qualification est associé aux négociations de branche et d'entreprise autour de la classification de postes codifiés dans les grilles de classification. Il renvoie aux grilles PARODI, nomenclatures de postes dont le contenu est défini par référence à la connaissance d'un métier. Elles tentent une correspondance stricte entre savoir-faire, emploi occupé et salaire minima.

Les grilles à critères classants, apparues à la fin des années 70 dans les négociations de branche et d'entreprise sur les classifications, ont favorisé l'extension des pratiques d'individualisation dans la gestion des carrières professionnelles. Ces systèmes de classification reposent sur la définition de niveaux de qualification à partir d'une série de critères prédéterminés ou implicites identiques pour chaque niveau (par exemple : responsabilité, autonomie, nature de l'activité, niveau de connaissance).

On assiste progressivement à un processus de remise en cause du modèle diplôme / ancienneté dans lequel le système éducatif formait des diplômés dont la carrière était régulée au sein des entreprises par l'ancienneté et l'expérience professionnelle, même si celui-ci conserve encore une certaine prégnance (13,5 % des accords d'entreprise construisent les progressions à l'ancienneté contre plus de 37 % sur l'acquisition de compétences nouvelles par la formation). Les entreprises tendent de la sorte à transformer les fondements antérieurs des marchés internes pour instaurer un modèle de gestion individualisée des carrières salariales construit sur l'amélioration des compétences par la formation professionnelle continue. La formation représente, en effet, un levier que les entreprises mobilisent pour faire face aux transformations économiques et sociales. Depuis 20 ans, l'analyse de l'histoire de la formation professionnelle continue montre que cette dernière est passée du statut de facteur d'ajustement à celui d'outil sur lequel s'appuient les politiques de gestion de la main-d'oeuvre (gestion de l'emploi, construction des déroulements de carrières et gestion des compétences). Les directions d'entreprise s'en saisissent pour construire, d'une part, les étapes du développement professionnel des salariés et répondre, d'autre part, à certaines préoccupations en matière d'adaptation de la main-d'oeuvre et de recours au marché du travail (actions d'insertion de jeunes, nouveaux embauchés ou en contrat d'alternance par exemple).

Encadré n°3 - Caractéristiques des entreprises qui négocient sur ces pratiques d'individualisation dans la gestion des carrières

Négociés dans les grands bassins d'emplois (Ile-de-France, Rhône-Alpes, P.A.C.A) et principalement dans la métallurgie et les grandes industries, ces accords émanent de grandes et moyennes entreprises (plus de 200 salariés). Ils sont majoritairement conclus au niveau des entreprises aux dépens des établissements (64 % contre 46 %).

L'observation des pratiques syndicales en matière de présence aux négociations et de propension à signer (taux de présence / taux de signature) montre que la C.F.D.T est la confédération qui signe le plus d'accords (entre 82 % et 88 % entre 1990 et 1994), viennent ensuite la C.G.C et F.O. La C.G.T est très présente aux négociations mais ne signe qu'un accord sur trois. Ces profils d'entreprise sont très proches de ceux de l'ensemble des entreprises qui négocient en France, tous thèmes confondus (salaires, aménagement du temps de travail, conditions de travail, etc.).

Les entreprises qui négocient sur les classifications, la formation professionnelle et l'emploi représentent 14 % des entreprises qui négocient (la part des entreprises françaises qui ont une pratique de négociation est de 12,8 % ; elles représentent 2,9 millions de salariés).

Transparence des procédures et dialogue social

La gestion individualisée des carrières et des compétences dans la négociation d'entreprise s'accompagne d'un mouvement d'encadrement de ces pratiques par les partenaires sociaux. Ainsi, depuis 1991, on observe une augmentation régulière de la mobilisation des partenaires sociaux au sein des différentes commissions de suivi et de mise en oeuvre des accords emploi, formation, et classification. La mise en place de ces différentes procédures de concertation a doublé en 5 ans, passant de 33 % des accords d'entreprise en 1991 à 65 % en 1995. Parallèlement, les partenaires sociaux sont mobilisés dans près de deux accords sur trois dans le cadre de commissions *ad hoc*, et particulièrement de commissions paritaires de suivi de l'accord.

Parmi ces commissions, quatre catégories peuvent être repérées, chacune intervenant à différents moments du processus de négociation et d'application de l'accord :

- les commissions d'étude qui interviennent avant l'élaboration des méthodes d'analyse des emplois et des compétences ;
- les commissions de carrière, comité d'évaluation et comité de maintenance qui suivent l'application des dispositions de l'accord ;
- les commissions d'interprétation chargées de régler les éventuels litiges liés à une mauvaise interprétation des textes par les deux parties ;
- les commissions de recours chargées d'examiner les situations individuelles liées à des problèmes de reclassements.

Des pratiques syndicales qui tendent à évoluer

Ces pratiques négociées de gestion individualisée des carrières et des compétences ont obligé l'ensemble des organisations syndicales à se repositionner par rapport aux stratégies revendicatives dont elles étaient porteuses. On assiste en effet, au travers de ces négociations, à une évolution majeure des pratiques syndicales, à des degrés divers selon les organisations recouvrant un glissement de la défense de l'intérêt collectif vers l'encadrement de l'intérêt individuel. Cette évolution s'opère principalement au travers des nouveaux champs sur lesquels interviennent les délégués syndicaux, notamment dans les commissions de recours mises en place à l'occasion des procédures d'évaluation des compétences individuelles et au sein des dispositifs de gestion individuelle mis en oeuvre par les directions d'entreprise. Au regard de ces nouvelles pratiques d'entreprise, les stratégies syndicales vont de la participation active aux négociations, avec en contrepartie la définition de garanties de transparence et d'encadrement de l'individualisation, à la non signature de ce type d'accords. Si certaines confédérations syndicales, comme la C.F.D.T, ont révisé leurs positions en privilégiant les garanties collectives au travers de leur implication dans les phases de mise en oeuvre des dispositions des accords, d'autres syndicats comme la C.G.T manifestent encore une certaine réserve à l'égard de ces questions.

Deux préoccupations sont au coeur de cette mobilisation des partenaires sociaux dans les phases de concertation. Il s'agit en premier lieu de garantir une certaine transparence des procédures d'application des dispositions de l'accord qui repose sur la définition par les organisations syndicales de "garde-fous". En effet, dans un système à forte composante individuelle, les partenaires sociaux tentent d'encadrer ces pratiques d'individualisation par des règles collectives. Les critères d'évaluation des salariés et les conditions de recours individuel font à ce titre l'objet d'une négociation garantissant un minimum de transparence dans les choix opérés par les directions d'entreprise. Par ailleurs, l'élaboration par les partenaires sociaux de calendriers de rencontres (clauses de rendez-vous), qui permettent de faire le bilan des actions engagées ou de planifier une nouvelle négociation, ou encore la constitution de commissions de suivi des accords témoignent d'une volonté des acteurs sociaux d'assurer la continuité du dialogue social dans l'entreprise.

Ces instances paritaires prennent la forme de commissions d'évaluation, d'équipes techniques d'orientation de carrière et de mobilité professionnelle associées à des missions d'orientation de carrière et de mobilité. Ces évaluations à caractère collégial visent à préparer l'évolution professionnelle des salariés, à élaborer la politique de formation et à construire une gestion des carrières conciliant souhaits des salariés et besoins de l'entreprise.

Françoise Kogut-Kubiak, Nathalie Quintero

BIBLIOGRAPHIE

Lefresne F., Vincent C. : "Les problématiques liées à la compétence. Une comparaison France - Royaume-Uni." Séminaire de l'O.C.D.E, IRES, mars 96.

Tallard M., 1996. "Compétences et négociation de branche". Intervention au colloque international sur les relations professionnelles, Québec, 1994, à paraître dans la revue *Travail et Emploi*.

Berton F., Podevin G. 1991, "Vingt ans de formation professionnelle continue : de la promotion sociale à la gestion de l'emploi", in revue *Formation-Emploi*, n°34.

Besucco N., Calabrèse F., Quintero N., Tallard M., 1995. *Gestion des carrières et négociation d'entreprise sur les classifications*, Céreq, Documents observatoire n°107, juin.

Un accord d'une entreprise de la métallurgie négocié en mai 1994 et signé par l'ensemble des organisations syndicales, à l'exception de la C.G.T., présente aux négociations mais non signataire du texte final, élabore des mesures qui visent à réglementer et favoriser les mobilités professionnelles et géographiques permettant à chaque salarié d'élargir son champ d'évolution professionnelle dans l'entreprise. Cet accord s'accompagne de la mise en oeuvre de procédures de concertation et de négociation auxquelles participent de manière différenciée les organisations syndicales, le comité d'entreprise et la direction.

Les principes généraux de cet accord sont les suivants :

La mobilité est ouverte à toutes les catégories du personnel. C'est un des éléments de la politique de gestion des carrières et des emplois. La formation professionnelle et le développement de la gestion des compétences en sont les compléments.

Qu'il s'agisse d'une affectation temporaire ou d'une mutation à l'initiative du salarié ou de l'entreprise, la mobilité représente un atout supplémentaire reconnu dans la gestion de la carrière du salarié. L'entreprise engage une démarche d'identification du contenu des métiers, de leurs évolutions et des compétences nécessaires afin d'établir une carte des métiers.

Tout poste à pourvoir est inscrit dans la bourse des emplois. Chaque poste fait l'objet d'une définition claire faisant référence aux compétences à mobiliser et au niveau de poste dans la grille de classification. Le recours à une embauche extérieure ne peut intervenir qu'à l'issue d'un délai de 1 mois pour permettre l'expression et l'examen des candidatures internes.

Dans chaque unité, un conseiller de carrière oriente et assiste les salariés dans la préparation et la réalisation de leur projet professionnel. Par ailleurs, une commission de carrière est créée au sein de chaque unité composée de l'encadrement et de la direction des ressources humaines.

Le bilan de compétences intervient comme une étape préalable à toute entrée en formation. Il est ouvert à l'ensemble du personnel. L'accueil sur le nouveau poste de travail prévoit la mise en oeuvre d'un dispositif d'accueil qui comprend une visite de l'usine, une information sur les activités de l'unité, une plaquette d'accueil et la mise en relation du salarié avec l'encadrement N et N+1.

La mobilité apparaît principalement comme un moyen de progression professionnelle inscrit dans les fiches administratives de mutation et d'affectation temporaire. Un comité de coordination des carrières se réunit une fois par an. Participent à cette réunion deux représentants de chaque organisation syndicale. Une fois par an, les commissions locales et le comité central se réunissent, et le compte rendu de l'ensemble des conclusions est transmis au Comité Central d'Entreprise.

Certaines formes particulières de mobilité qui correspondent aux reconversions, à la polycompétence, à la mobilité externe par détachement ou encore aux reclassements pour raisons médicales sont prises en compte dans l'accord.

Une commission locale de suivi dans chaque établissement qui se réunit 3 fois par an, composée à parité de représentants de la direction et des organisations syndicales signataires ou non du présent accord est chargée de veiller à la mise en oeuvre des stipulations de l'accord.

Une commission paritaire d'interprétation des conventions et accords d'entreprise peut être formée dans la mesure où le présent accord présenterait des problèmes d'application.