



Réalités du Dialogue Social

PETIT DEJEUNER DU 6 AVRIL 2004

CLASSIFICATION – QUALIFICATION – COMPETENCES POUR DES ACTIONS SUR L'ORGANISATION ET LE DIALOGUE SOCIAL

A la tribune, pour cette journée, **René Ruols**, Président de RDS et **Philippe Denimal**, Sociologue du travail.

René Ruols, Président de RDS, annonce le thème de cette matinée : les classifications et les compétences. Comment vont-elles enrichir le rapport avec le dialogue social ?

L'articulation entre la classification et les compétences semble désormais centrale dans l'identification des situations professionnelles et la reconnaissance du travail. La combinaison qualifications / compétences, se conçoit désormais assez spontanément et renouvelle le regard porté sur les emplois et leurs titulaires. Alors, comment changer l'organisation sans modifier les règles qui président à la reconnaissance des salariés qui vont penser et agir dans ces nouvelles configurations ? Inversement, comment chercher à améliorer l'équité salariale sans se poser la question des effets que les nouvelles formes de rétribution peuvent avoir sur l'organisation du travail, et au delà, sur l'organisation elle-même ?

Philippe Denimal, Sociologue du travail, entame le débat, en posant d'emblée, l'existence de deux convictions fortes : d'une part, il y a, désormais, une véritable articulation, entre les notions de classification/ compétence/ qualification. Quand on parle de classification, il est à souligner que l'on comprend à la fois, la qualification de l'emploi et de la personne.

D'autre part, il y a un lien de plus en plus fort, entre le système de reconnaissance du travail (qualification, compétence) et la manière d'organiser le travail. On ne peut pas les penser séparément.

Ce sujet conduit à un *vrai dialogue avec les partenaires sociaux*, car les rémunérations, les salaires et donc les classifications sont désormais intégrés. *Nous avons besoin d'utiliser*

plusieurs leviers pour avoir une reconnaissance perçue comme équitable : le système de classification sert à cela. Il garde toute sa pertinence, car il pose le fondement du système de rémunération.

On ne peut alors plus parler de compétence intelligemment, sans évoquer la question de la reconnaissance, et donc la question de la classification.

Quelles sont principales fonctions d'un système de classification ?

Les points ci-dessous, exposent les fonctions essentielles que doit revêtir, un système de classification :

⇒ Il semble tout d'abord nécessaire, de formaliser le contenu du travail, avant de l'évaluer, c'est-à-dire en fait : « savoir qui fait quoi » ? La question qui se pose alors, est de comprendre comment le travail est réparti entre les différents emplois que l'on formalise ?

⇒ Comment, ensuite, justifier la perception des écarts de rémunérations entre les salariés ?
Nous ne sommes pas ici dans une logique scientifique : on évalue des éléments qui sont par nature subjectifs, mais l'on peut tendre vers une certaine objectivité avec ce système. Comment alors, satisfaire le plus grand nombre de collaborateurs sur la hiérarchie entre les rémunérations, qui est mise en place au sein de l'entreprise?

⇒ La détermination des salaires s'organise à travers les minima fixés pour chaque niveau : la convention collective s'impose donc.

⇒ La promotion des déroulements de carrière est possible dans le cadre des dispositions et garanties collectives. On peut par conséquent, imaginer des progressions d'un emploi à un autre au fil de la carrière.

⇒ La régulation du marché du travail et des mobilités professionnelles, est facilitée par la référence à un instrument unique et applicable à tous.

Cependant, il faut noter que le marché du travail a sa logique propre, et le système de classification interne peut ne servir à rien, car le marché détermine dans certaines situations, le salaire permettant de recruter les personnes souhaitées. C'est le cas, par exemple, pour les informaticiens. *Le système est donc limité s'il y a une lame de fond qui fait état d'une pénurie dans un métier ou un autre.* Un niveau de salaire supérieur apportera, dans ces cas, une réponse pour recruter les personnes.

Nous sommes désormais, au cœur de 4 grands déterminants :

Si l'on reprend le cas des informaticiens, se pose alors la question de la « double échelle ». En effet, le collaborateur recruté à un salaire inférieur à 10% par rapport à son collègue, peut se demander quelle est l'explication de cet écart, ceci d'autant plus qu'il fournit, par exemple, un travail équivalent. Il est alors nécessaire de gérer ce point-là. La classification peut marquer l'arrêt ou bien une certaine faiblesse ici, par rapport à la réalité du marché du travail, à un moment donné.

Les déterminants de la classification sont les suivants :

=> Le corps social interne : la notion d'équité est ici centrale.

=> L'organisation de l'entreprise : elle demande qu'une analyse du travail soit effectuée.

=> L'environnement économique : l'ajustement au marché du travail, interagit avec la notion de classification.

=> La gestion des ressources humaines : une mise en cohérence avec les autres pratiques doit ici être élaborée.

Annexe 2

Quels grands repères peut-on se fixer, à ce stade ?

Des expressions et mots doivent ici être clarifiés afin que l'on ait une même compréhension des choses.

Ainsi, la qualification de l'emploi est déterminée par les savoirs et savoir-faire requis dans l'emploi.

La qualification du salarié, elle, représente le degré de maîtrise professionnelle de la personne, attesté par un diplôme et/ ou reconnu par l'expérience professionnelle.

La classification peut être considérée comme opérationnelle, quand elle associe, dans un contexte donné, la qualification du travailleur et la qualification de l'emploi.

Enfin, les compétences sont généralement définies, comme une combinaison des savoirs et savoir-faire mis en œuvre dans l'activité de travail, de manière régulière et dans la durée, ou maîtrisées : c'est-à-dire prouvés, entretenus, mobilisables et utilisés ponctuellement.

Pour ce qui concerne les compétences, on voit bien que l'on se situe dans une logique de mise en œuvre des situations de travail : on n'est plus dans une logique de poste ni d'emploi, *mais on se trouve au plus près de l'ordinateur ou du client.*

La question qui se pose est de savoir, à partir de quand reconnaître les compétences ? Est-ce qu'on le fait quand elle sont mises en oeuvre régulièrement ? Ou bien va t-on rémunérer des compétences que l'on a prouvées par le passé et qui ne sont pas nécessairement utilisées au quotidien ? On voit bien ici l'intérêt de la question, pour l'entreprise : *on se situe dans un cadre souple puisque l'on sait que le collaborateur peut utiliser cette compétence à n'importe quel moment.*

La notion de « savoir-être », n'apparaît pas : aujourd'hui l'ANACT, le Ministère du travail, vont tous les deux dans ce sens. On laisse ainsi de côté, les aspects comportementaux liés au fait, et à la manière de travailler.

La classification concerne le contenu du travail

La proposition faite ici, est de distinguer le contenu du travail, de la manière de travailler. Ceci est très utile, car on a affaire à un « système » de classification. On peut ainsi parler d'appréciation individuelle, en réservant ce terme, au contenu du travail. Les compétences font véritablement partie de la classification, car elles ne prennent pas en compte les savoir-être, et les comportements.

Annexe 1

Quelles sont les méthodes et les approches de la classification dans une perspective historique ?

On a en fait, parlé très tôt d'une démarche globale de comparaison des emplois entre eux. Ainsi, différentes méthodes de cabinets de conseil ont été à l'œuvre.

Des accords s'appuient sur la notion de compétences : USINOR, par exemple, a très tôt, évoqué les savoir-faire « validés ». On se situe donc à la croisée des chemins, entre les comparaisons globales et le principe de segmentation, puisque l'on distingue les compétences faisant partie des emplois, et l'on configure autant de situations de travail réelles. On porte ainsi, le regard sur la maîtrise de compétences, plutôt que sur l'emploi global.

Les travaux en cours, sur la notion de classification, reprennent majoritairement les acquis des méthodes critérielles.

Annexe 4

Comment aborder les compétences ?

Nous pouvons en résumer l'essentiel sur le sujet, en sept points clefs.

=> Tout d'abord, les compétences correspondent aux savoirs et savoir-faire détenus par les personnes et mis en œuvre dans leurs situations professionnelles particulières.

=> Leur évaluation suppose au préalable une identification : rien ne peut se faire sans un repérage initial, ni sans une formalisation qui soit la plus concrète possible. La mise en œuvre des compétences est essentielle : la mobilisation de ces compétences peut être régulière ou ponctuelle, mais ne doit pas nécessiter d'apprentissage complémentaire.

=> Cela conduit alors, à mentionner tout ce qui relève du développement des compétences, qu'il s'agisse de l'entretien de ces compétences, de leur mise à niveau, de leur enrichissement et, de manière plus générale, de tous les aspects liés aux pratiques de formation.

=> Il n'y a alors pas de compétences sans reconnaissance. En effet, on sait que la reconnaissance la plus adaptée étant la rémunération, l'assurance de pouvoir valoriser ses compétences au-delà des frontières de l'entreprise – l'« employabilité » –, qui est bien une autre forme de reconnaissance, n'a à l'évidence pas la même force aux yeux des intéressés.

=> Il n'est donc question, uniquement que des contenus de travail. Cette notion recouvre le requis de l'emploi et l'acquis personnel dès lors que cet acquis correspond à un besoin de l'organisation. On parle alors de situation de travail.

Et, il est alors profondément question, des individus : si l'on parle de l'acquis personnel, cela semble nécessaire. Il est impossible de rendre compte des nouvelles formes d'organisation sans reconnaître ces éléments individuels.

=> Enfin, c'est bien en situation qu'il faut appréhender ces compétences. C'est un principe admis par tous, que l'on retrouve dans les expressions « compétences en action » ou « savoir-faire opérationnels ».

Ces compétences constituent donc un pas de plus, au-delà de la qualification. Mais les compétences ne font qu'affiner le regard porté sur la situation de travail que le salarié est susceptible de façonner en fonction des ressources dont il dispose, de ses acquis et les possibilités offertes par la structure.

Cela nécessite un dispositif de formation pour que ces compétences soient mobilisables quand on le veut. *Le salarié y trouve la reconnaissance et l'employeur la souplesse.*

La manière la plus visible de la reconnaissance est donc dans tous les cas, la rémunération. Dans toutes les définitions du MEDEF, il est à noter que l'on voit apparaître le terme de valorisation et plus rarement le terme de rémunération. Certains salariés peuvent trouver cette forme de valorisation insuffisante. La validation est peut être insuffisante, y compris sur la question de la fameuse employabilité.

A partir d'un moment, il faut passer par le repérage de situations de travail personnelles. On ne peut pas ne pas regarder les personnes. Alors, on décide d'individualiser le système de classification *ou bien, on reste sur des notions d'emploi et on renonce en termes de classification.*

Si on y va, les garanties collectives ne sont pas oubliées pour autant. Il convient de les organiser autour du système de recours, pour que les compétences soient le plus concrètes et le plus binaires possibles. On décrit alors une activité, et on est capable de dire « oui / non », le collaborateur maîtrise / ou pas.

Comparaison de quelques méthodes de classification de grands cabinets

On recense en fait, 7 cabinets qui proposent 11 méthodes en la matière. Que ressort-il de la comparaison entre ces différentes méthodes ? On a des méthodes classiques et traditionnelles avec des « critères classant ». Ces méthodes oscillent entre le « prêt-à-évaluer » et le « sur-mesure ».

En termes de dialogue social, il faut se rendre compte que cela n'est pas neutre : dans le cas, par exemple où l'on adopte la méthode Hay, la marge de négociation ne porte plus que sur le « niveau ». *On rentre alors véritablement dans un cadre.*

A l'autre bout, si l'on propose de choisir des critères, le DRH en est souvent chargé. On voit ici qu'il n'y a pas d'échanges paritaires. *Il n'y a pas d'organisation syndicale et de paritarisme, ni non plus de transparence.* La position de la DRH sera ici, prégnante. Mais au fond, il s'agit d'une option assez limitée, car les entreprises choisissent in fine, des critères très semblables !

Quand il s'agit des branches professionnelles, la problématique est tout à fait différente car *on a une logique de paritarisme bien plus forte. Souvent, les organisations syndicales sont timides sur le sujet : il y a une volonté de ne pas trop s'y mêler. On est aujourd'hui plutôt dans un moment où on peut avoir intérêt à être volontaristes sur le sujet.*

Les cabinets ont toujours eu un souci de simplification. On comprend commercialement cet intérêt, mais en même temps, ces mêmes cabinets, proposent de ne pas décrire le travail. *Ceci est de la démagogie pure.*

D'autre part, ils affirment que l'on ne va pas prendre de critères... Et comme le processus d'évaluation se fonde sur le choix réalisé par l'encadrant, pour positionner la personne dans une case ou une autre, on peut s'attendre au pire ! On va simplifier le plus possible et en même temps, élargir le plus possible, les classes que l'on créees .. n en aura ainsi 4 au lieu de 25 ! Or la classification dans ce cas, perd bien évidemment, de sa signification.