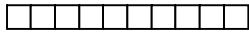


UNIVERSITE DE HAUTE-ALSACE  
F.L.S.H.



**THESE**

Pour obtenir le grade de  
DOCTEUR DE L'UNIVERSITE DE HAUTE-ALSACE  
Discipline : Sciences de L'EDUCATION  
Présentée et soutenue publiquement le  
par

**Christine GANGLOFF-ZIEGLER**

Le



Directeur de thèse :

**M. le Professeur Emérite Jack REMORIQUET**

JURY

**CHALMEL Loïc**, Professeur des Universités, 70<sup>ème</sup> section, Université de Rouen  
**DUPUY Pierre-Marie**, Professeur des Universités, 70<sup>ème</sup> section, Université de Nancy II,  
*Rapporteur*  
**NOSAL Claude**, Professeur des Universités, 71<sup>ème</sup> section, Université de Haute-Alsace  
**REMORIQUET Jack**, Professeur Emérite des Universités, 70<sup>ème</sup> section, Université de  
Haute-Alsace, *Directeur de thèse*  
**SONNTAG Michel**, Professeur des Universités, 70<sup>ème</sup> section, Université Louis Pasteur,  
INSA, *Rapporteur*  
**STEINLE-FEUERBACH Marie-France**, Maître de conférences HDR, 1<sup>ère</sup> section,  
Université de Haute-Alsace



# Remerciements

Je ne sais pas si ces quelques mots seront suffisants pour remercier M. le Professeur Jack REMORIQUET pour m'avoir d'abord fortement encouragé à entamer une thèse, puis dirigé d'une main compétente, bienveillante et ferme dans un domaine dans lequel il m'a permis d'approfondir mes connaissances en m'incitant à puiser en moi-même les ressources nécessaires pour trouver les réponses aux questions que je me suis posées. Je ne saurais oublier en outre de lui faire part de ma sincère reconnaissance pour sa constante disponibilité.

Je tiens à remercier M. le Professeur Pierre-Marie DUPUY qui m'a fait l'honneur d'accepter de faire partie de mon jury malgré ses nombreuses obligations universitaires. Qu'il reçoive ici l'expression de ma profonde gratitude.

Je souhaite également remercier M. le Professeur Michel SONNTAG, très au fait des pratiques et règles du monde de l'entreprise, pour avoir accepté de prendre sur son temps pour juger ce travail. Je lui adresse le témoignage de ma reconnaissance.

Je remercie encore M. le Professeur Loïc CHALMEL qui a instantanément donné son accord afin de participer à mon jury malgré les contraintes de son emploi du temps. Je le prie d'accepter l'expression de ma sincère gratitude.

Je tiens à remercier également M. le Professeur Claude NOSAL, que je connais depuis de nombreuses années, notamment à travers le Laboratoire d'Intelligence des Organisations qu'il a dirigé et qui m'a permis de travailler efficacement. Ses idées novatrices constituent une source continue d'inspiration, de réflexion et de discussions.

Je remercie également Mme Marie-France FEURBACH, co-directrice du laboratoire CERDACC d'avoir immédiatement accepté d'apporter son regard de juriste. Ses travaux dans le domaine des risques collectifs la qualifient tout particulièrement pour apprécier l'incertitude dans le domaine contractuel qui est l'un des fondements de ce travail.

Je remercierai encore Mme Saloua BENNAGHMOUCH qui a su m'apporter les regards croisés de l'économie et de la gestion et qui m'a soutenue et encouragée dans ces travaux malgré les lourdes obligations qu'elle assume.

Je remercie également l'école doctorale, dirigée par M. le Professeur Gérard GISSINGER. J'ai, au cours de ces années, apprécié les conférences et journées organisées qui m'ont apporté des éclairages et des modes de raisonnement qui ont enrichi ma réflexion.

Enfin, dans le cadre de l'enquête réalisée, je remercie tout particulièrement Mme LOUCHEUX de Warstilä France SA, Mr BAUMANN de Mahle-Pistons de Colmar, M. BESANCON de Rhodia P.I., M. KUPEK de Peugeot Mulhouse, M. POILLET de SMC Colombier Fontaine, M. REBERT de Liebherr France, M. RIEDINGER de Clemessy, M. ROSTOUCHER de Behr-France, M. SCHWANGER de Ricoh Industrie France et M. X de l'entreprise X, qui ont accepté de me rencontrer et de me faire partager leur expérience sans réserves, dans un climat de grande confiance. Qu'ils reçoivent l'expression de toute ma reconnaissance pour m'avoir autorisé à étudier leurs pratiques permettant ainsi la construction de cette réflexion mais également pour leur grande disponibilité et pour leur intérêt marqué pour l'Université et la recherche. Ils m'ont impressionné par leur volonté de toujours progresser et améliorer leurs pratiques. J'espère que ces travaux y contribueront.

*Christine GANGLOFF-ZIEGLER*

*Août 2005*

## Résumé

L'accélération des évolutions technologiques et économiques provoque des changements de plus en plus fréquents, générateurs d'incertitude et d'instabilité. Les entreprises sont elles-mêmes tenues de se transformer pour rester compétitives et cette instabilité se répercute sur le contrat de travail, affectant l'équilibre de la relation salariale.

Les salariés doivent alors être capables d'adapter les ressources qu'ils fournissent aux besoins des employeurs pour conserver leur utilité ou, plus largement leur employabilité sur le marché interne ou externe de l'emploi et rendre ainsi possible la pérennisation ou la succession de leurs contrats de travail. Parmi les différents éléments structurant cette employabilité, les savoirs en général (savoirs, savoir-faire, savoir être) et la dynamique qui détermine leur progression en synchronie avec celle des besoins à pourvoir sur le marché, occupent une place capitale. La place et le poids des savoirs sont importants et déterminent le contenu du contrat de travail qui concrétise formellement l'accord entre l'employeur et le salarié.

La définition, sur un plan théorique, des caractéristiques de la prestation de travail attendue et fournie et l'étude empirique des facteurs décisionnels sur lesquels se fondent les responsables de dix entreprises industrielles interrogés, concernant le recrutement, l'évolution, l'évaluation, la formation, le reclassement, le redéploiement, voire le licenciement d'un salarié, nous amènent à reconfigurer les facteurs majeurs des choix corrélatifs et à conseiller d'utiliser la notion d'employabilité mentale comme critère de la décision d'affectation d'un employé, c'est-à-dire de la décision qui a pour objet d'établir un lien entre un poste et un individu.

En complémentarité, nous proposons les grandes lignes d'une méthode d'aide à la décision d'affectation des salariés, méthode fondée sur

l'évaluation de l'employabilité mentale. Elle a pour objectif de caractériser le rapport optimal entre, d'une part, les exigences de l'employeur, spécifiées en fonction du poste cible, et, d'autre part, les ressources fournies par le salarié, en termes de savoirs acquis, d'aptitudes, notamment à apprendre ainsi que de personnalité, sous la condition de répondre à ses aspirations.

Cette approche repose sur la perspective des employeurs et elle se déroule en six étapes :

- les cinq premières, reposant sur les **savoirs requis** et la **personnalité**, mesurent **l'employabilité objective**, appréciée par rapport au poste cible, dans le but d'identifier la nature et l'importance des éventuels écarts négatifs ou positifs pour, selon la nature des décisions à prendre, faire le choix le plus adapté ou mettre en place les actions correctives ;
- la sixième étape détermine **l'employabilité subjective**, établie en fonction des attentes réciproques des parties afin de vérifier la présence d'éventuels obstacles à la conclusion du contrat du travail.

Quatre exemples permettent d'appréhender le fonctionnement pratique du modèle théorique.

## **Abstract**

The current acceleration of technological and economic evolutions brings about more and more frequent changes which cause instability. Companies have to change accordingly, so as to remain competitive. This instability affects work contracts and modifies the balance of the employer /employee relationship.

Hence, employees must also be able to adapt the resources which they provide to employers in order to preserve their usefulness or, more largely, their employability on internal or external labour markets. It is the condition to secure perpetuation of an existing work contract or additional contracts. Among various elements structuring this employability, knowledge and the dynamic which determines its progression in synchrony with the needs of the market, play a major role.

After theoretically defining the characteristics of the work expected and provided and empirically analysing the decisional factors upon which managers make decisions in ten industrial companies surveyed on their recruitment, evolution, evaluation, training, reclassification, redeployment, or even employee dismissal procedures, we are lead to suggest a new structuring of major choice criterions and to advise employers to use the mental employability concept as decision criterion for employee assignment, i.e. all decisions establishing a link between a job and a person.

To promote this process, we propose a decision-making tool based on mental employability evaluation. This aims to characterize the optimal ratio between employer requirements - specified with regard to the targeted post - and resources provided by the employee - knowledge, abilities as learning one and personality - if working conditions proposal suits him.

The basis of this approach is the employers' points of view and it unfolds in six stages:

- The first five stages are based on **knowledge requirements** and **personality**, they measure **objective employability**, compared to the targeted post, in order to identify nature and importance of possible negative or positive variations, so as to, make the best choice or plan on relevant corrective actions according to the type of decisions to be taken.
- The sixth stage determines **subjective employability**, assessed according to both sides' demands in order to check possible circumstances incompatible with the signature of the proposed work contract.

Four examples are used in order to demonstrate how this theoretical model works.



# SOMMAIRE

## Tome 1

REMERCIEMENTS .....	3
RESUME .....	5
ABSTRACT .....	7
SOMMAIRE.....	9
INTRODUCTION .....	11
PREMIERE PARTIE APPROCHE THEORIQUE DES FONDEMENTS DU RAPPORT SALARIAL.....	27
1.1. LE TRAVAIL SUBORDONNE .....	31
1.2. L'OBJET DE LA REMUNERATION.....	75
1.3. LES MODALITES DE LA REMUNERATION.....	114
DEUXIEME PARTIE APPROCHE EMPIRIQUE DES REPRESENTATIONS ET PRATIQUES RELATIVES AU RAPPORT SALARIAL.....	131
2.1. METHODOLOGIE DE L'ENQUETE .....	134
2.2. LA STRUCTURE ORGANISATIONNELLE DES ENTREPRISES.....	144
2.3. L'ANALYSE DU CONTENU DES ENTRETIENS.....	169
2.4. SYNTHESE .....	220
2.5. APPROCHE CRITIQUE .....	261
TROISIEME PARTIE POUR LA PRISE EN COMPTE DE L'EMPLOYABILITE DANS LE RAPPORT SALARIAL.....	275
3.1. POUR UNE CONCEPTION ELARGIE DE LA NOTION D'EMPLOYABILITE MENTALE .....	280
3.2. PROPOSITION D'UNE METHODE D'AIDE A LA DECISION FONDEE SUR L'EMPLOYABILITE MENTALE .....	311
3.3. LES LIMITES DE CETTE METHODE.....	347
CONCLUSION.....	353
BIBLIOGRAPHIE .....	365
GLOSSAIRE.....	387
INDEX.....	393

**Tome 2**  
**Liste des annexes**

<b>ANNEXE 1 : Méthode d'aide à la décision en 6 étapes</b>	5
Annexe 1-1 Première étape : domaine et technicité des savoirs	6
Annexe 1-2 Deuxième étape : première sélection	7
Annexe 1-3 Troisième étape : évaluation de la personnalité	8
Annexe 1-4 Quatrième étape : bilan individuel de l'employabilité objective	13
Annexe 1-5 Cinquième étape : synthèse de l'évaluation de l'employabilité objective	14
<i>Annexe 1-5-1 Synthèse globale sur un tableau à deux entrées</i>	14
<i>Annexe 1-5-2 Synthèse détaillée sur une échelle logique en haie</i>	15
Annexe 1-6 Sixième étape : évaluation de l'employabilité subjective	16
<b>ANNEXE 2 Liste des entreprises contactées</b>	17
<b>ANNEXE 3 Liste des responsables interviewés</b>	18
<b>ANNEXE 4 Modèle de questionnaire</b>	19
<b>ANNEXE 5 Synthèses des entretiens (par ordre alphabétique)</b>	29
Annexe 5-1 BEHR France	30
Annexe 5-2 CLEMESSY	42
Annexe 5-3 LIEBHERR France	54
Annexe 5-4 MAHLE PISTONS DE COLMAR	69
Annexe 5-5 PEUGEOT MULHOUSE	91
Annexe 5-6 RHODIA P.I.	105
Annexe 5-7 RICOH INDUSTRIE France	116
Annexe 5-8 SMC COLOMBIER FONTAINE	126
Annexe 5-9 WARTSILA France SAS	144
Annexe 5-10 X	156
<b>ANNEXE 6 Simulations</b>	166
Annexe 6-1 Recrutement 1	167
Annexe 6-2 Recrutement 2	197
Annexe 6-3 Evaluation 1	227
Annexe 6-4 Evaluation 2	249

# **INTRODUCTION**



Tenter de « *lier en gerbes* », comme disait Michel Tardy, des champs de connaissances habituellement disjoints par l'enseignement au point de devenir étrangers les uns aux autres, suppose de trouver des écrits et des propos de référence qui, précisément, font l'effort de les confronter pour les faire converger.

Les auteurs qui traitent séparément de l'évolution économique, financière, organisationnelle, psychologique, juridique et éducative au sens large de nos sociétés industrielles sont nombreux. Ils s'inscrivent majoritairement dans des champs disciplinaires avec des visées relativement réduites.

Pour pallier cet effet, nous avons choisi deux futurologues dont les vues audacieuses et clairvoyantes ont été avérées par l'histoire : Tom Peters et Peter Drucker.

Le premier, dès 1990, perçoit la faiblesse du modèle japonais et l'émergence de celui de la Silicon Valley brisant les structures hiérarchiques verticales et laissant libre cours à l'initiative et aux savoirs des hommes. Quelques années plus tard, il montre que le salariat dans les grandes entreprises est appelé à diminuer, en même temps que les « **travailleurs du savoir** », en position d'indépendance par rapport à l'entreprise mais travaillant pour elle, deviennent progressivement et inéluctablement plus nombreux.

Le terme de « *travailleur du savoir* », emprunté à Peter Drucker, va alors s'imposer rapidement.

Nous avons retenu des larges perspectives ouvertes par Drucker en matière d'évolution des organisations industrielles ou des institutions, trois grands aspects dans lesquels s'inscrivent largement **nos investigations** d'une part, et **nos propositions d'adaptations des conceptions et pratiques d'affectation des salariés dans les entreprises industrielles** d'autre part :

- avec l'avènement de la « *société du savoir* »<sup>1</sup>, la question de l'identification des travailleurs dont l'entreprise a besoin devient une préoccupation majeure de même que la compréhension d'une

---

<sup>1</sup> Drucker P., *Au-delà du capitalisme*, Paris : Village mondial, 1993, 240p.

révolution industrielle et d'une productivité à la fois efficace et acceptable par les travailleurs ;

- l'histoire de la société industrielle à travers le monde, retracée au travers de portraits d'une suite de personnages<sup>2</sup>, éclaire les actions entreprises et révèle les ressorts cachés de la politique et de l'économie ainsi que les conséquences de l'effort de formation appliqué au plus grand nombre dans le monde ;
- cette évolution nécessite de définir de nouveaux paradigmes du management des hommes, de concevoir des leaders du changement ainsi que de nouveaux modes d'évaluation et d'amélioration de la productivité des « *travailleurs du savoir* » et d'en déduire la part de richesse et d'initiative au travail qui devraient leur revenir<sup>3</sup>.

Ces éléments s'inscrivent dans un contexte technique, scientifique, économique, juridique et social soumis à l'emprise grandissante du phénomène d'incertitude lié essentiellement à l'accélération des évolutions technologiques et au phénomène de mondialisation. Cela génère une instabilité, réelle ou perçue, au sein des organisations contre laquelle les chefs d'entreprise cherchent à se prémunir en développant leur réactivité, en rationalisant leur fonctionnement et en faisant preuve d'un opportunisme croissant. Chaque décision représente un choix face à plusieurs voies possibles, qui détermine l'avenir de l'entreprise et des hommes qui la composent et qui engage la responsabilité économique et sociale du décideur.

Ces décisions apparaissent comme la conséquence de changements subis, définis comme « *un processus contradictoire et hétérogène qui se met vraiment en marche quand l'entreprise rencontre des zones de tension et trouve ressources et outils de gestion pour y faire face.* »<sup>4</sup> Mais, les solutions apportées engendrent elles-mêmes des transformations, en principe préméditées. L'entreprise apparaît alors comme une entité en perpétuelle mutation, subie ou choisie, et elle devient à ce titre « *un espace des possibles* » où

---

<sup>2</sup> Drucker P., *Témoin du 20<sup>ième</sup> siècle : de Vienne 1920 à la Californie 1980*, Paris : Village mondial, 2001, 397p.

<sup>3</sup> Drucker P., *L'avenir du management*, Paris : Village mondial, 1999, 224p.

<sup>4</sup> Fridenson P., Les apports de l'histoire des entreprises, in Pouchet A. (sous la coordination de), *Sociologies du travail, 40 ans après*, Paris : Elsevier, 2001, p. 283.

l'imprévu, l'incertain, le flou, l'urgence et les menaces ont leur part et qui « aboutit à désacraliser l'idée de rationalité absolue ». <sup>5</sup>

Il est par conséquent nécessaire de mettre en place des structures adaptatives qui permettent d'absorber progressivement les mutations pour assurer l'adaptation permanente des entreprises à un contexte mouvant. Mais, « l'incertitude détruit la possibilité d'agir à partir d'une connaissance scientifique, rationnelle du monde. Il ne reste plus, comme critères d'action, que l'opinion, la conviction et le jugement »<sup>6</sup> assis néanmoins sur les savoirs existants. Et, face à l'imprévisible et à l'incertain, nous constatons « le rôle croissant des connaissances qui ne sont cruciales qu'à un moment et dans un lieu donné ».<sup>7</sup> Il apparaît alors indispensable au sein de l'entreprise, de disposer d'une réserve suffisante de connaissances actuelles et potentielles mais également d'en avoir conscience et, autant que possible, d'en tenir l'inventaire permanent.

Face à ces nouvelles exigences, le Conseil Européen de Lisbonne a défini, en mars 2000, un objectif à 10 ans : « faire de l'Europe l'économie de la connaissance la plus dynamique du monde, capable d'une croissance économique durable, accompagnée d'une amélioration quantitative et qualitative de l'emploi et d'une plus grande cohésion sociale. (...) Le conseil rappelle l'importance de la formation initiale et continue dans une économie dont le dynamisme est de plus en plus fondé sur la connaissance. (...) Construire l'économie de la connaissance la plus dynamique du monde, c'est faire reposer la compétitivité et la croissance sur le développement et la mise en valeur des capacités cognitives et professionnelles des personnes. »<sup>8</sup>

En conséquence, il est nécessaire aujourd'hui de « bâtir des entreprises qui s'adaptent en permanence pour identifier et exploiter les opportunités. (...) La structure doit être souple pour servir la stratégie et les opportunités et non

---

<sup>5</sup> Ibidem, p. 283.

<sup>6</sup> Reynaud B., *Le salaire, la règle et le marché*, Paris : Christian Bourgeois, collection Cibles XXI, 1992, p.29, par référence à Knight F. , *Risk, uncertainty and profit*, Houghton Mifflin Company, 1921.

<sup>7</sup> Veltz P., La sociologie du travail peut-elle encore parler de technique ? in Pouchet A. (sous la coordination de), *Sociologies du travail, 40 ans après*, Paris : Elsevier, 2001, p. 315

<sup>8</sup> *Processus de Lisbonne, Communication du bureau à partir des avis du conseil de l'Europe et en préparation du sommet de printemps 2004*, Paris : Journaux Officiels, 1.12.2003, p.33.

*l'inverse.* »<sup>9</sup> En effet, l'organisation se conçoit comme une réponse et non comme une donnée : « [elle] est un ensemble dynamique de réponses à des contradictions. C'est (...) un système de médiations qui ne peut être compris que par référence au changement des conditions de la production et des contradictions entre les travailleurs d'une part, la firme et le système social de l'autre. »<sup>10</sup> Envisagée comme une réponse visant à concilier des facteurs antagonistes dans l'objectif d'assurer l'efficacité économique de l'entreprise, l'organisation est déterminée par son contexte et est soumise à l'impérieuse nécessité d'évoluer avec lui.

Mais, l'adaptation permanente des structures se traduit également par une transformation du travail lui-même qui apparaît intimement liée à la transmission des connaissances. « *Les changements provoqués par l'introduction de nouvelles technologies amènent, entre autres, les travailleurs à apprendre ou à réapprendre rapidement les conduites de travail, à revoir les logiques d'activité et les stratégies cognitives qui répondent aux exigences des nouveaux dispositifs de travail et à redéfinir les façons d'interagir avec l'environnement professionnel.* »<sup>11</sup> Corrélativement aux mutations constatées au sein de l'organisation dont ils font partie, les salariés doivent adapter leurs savoirs afin de préserver leur utilité, caractéristique de leur employabilité et justification du lien contractuel qui les unit à leur employeur.

Mais, comme le souligne le Conseil Européen, ce sont également ces savoirs qui favorisent les évolutions et contribuent à la compétitivité de nos entreprises. Les capacités cognitives et professionnelles auxquelles il fait référence, constituent le ferment d'idées nouvelles susceptibles de fournir un avantage concurrentiel sur un marché. Par conséquent, les entrepreneurs doivent aujourd'hui, plus encore qu'hier, constituer, développer et gérer de manière optimale un capital de savoirs fournis par les salariés pour répondre à leurs besoins immédiats et futurs.

---

<sup>9</sup> Muzyka D.F., Surfer sur les vagues du futur, *Les Echos, Les cahiers de « L'art du Management »*, n°1, 07/03/2001, p.4.

<sup>10</sup> Pagès M., Bonetti M., Gaulejac V.(de), Descendre D., *L'emprise de l'organisation*, Paris : Desclée de Brouwer, 1998, p.43.

<sup>11</sup> Thettiault P.Y., Rhéaume J., Streit U., Identité de métier en péril chez les machinistes suite à des transformations organisationnelles et technologiques, *Le travail humain*, Volume 67, 4/2004, p. 335.



Ainsi, la recherche de compétences personnelles liées à la prise de distance, relative, par rapport au modèle taylorien, l'exigence d'adaptation à l'évolution de l'emploi, la rapidité des progrès techniques conduisent à redéfinir les exigences lors de l'embauche et plus généralement pour toute décision déterminant l'affectation d'un salarié.

En effet, le travail change et la conception classique de l'organisation focalisée sur l'entreprise, évolue vers une conception dynamique davantage centrée sur la personne du salarié. Il est évident que l'homme ne peut pas accéder à la connaissance universelle et que ses savoirs ne sont pas arrêtés définitivement. Il est tenu de coopérer avec d'autres individus, dans le cadre d'une organisation définie, tout en étant capable de trouver les informations nécessaires ou utiles, de mettre en oeuvre ses connaissances en les adaptant à l'évolution de son environnement et d'acquérir de nouveaux savoirs. Il doit, par conséquent, se soumettre à la nécessité d'apprendre en permanence en développant, tout au long de sa vie active, une **structure cognitive adaptative**.

Cependant, la volonté première et légitime de l'employeur est d'assurer l'efficacité de son entreprise que nous définirons, dans notre domaine de réflexion, comme l'optimisation de l'allocation des ressources humaines, c'est-à-dire des savoirs et capacités cognitives et physiques disponibles en son sein. Et, face à la difficulté de configurer une organisation uniquement par rapport aux ressources disponibles et au caractère sans doute utopique d'un tel raisonnement, la méthode est habituellement de définir d'abord la nature et le niveau des exigences pour rechercher ensuite les moyens les plus à même d'y répondre. Ainsi, la structure organisationnelle mise en place permet d'identifier les besoins pour qu'ils puissent être traduits sous forme de ressources correspondantes, afin de sélectionner la personne porteuse des savoirs et capacités qui rendront le travail possible. Mais les structures sont de plus en plus flexibles et cela suppose de reconfigurer les besoins à chaque fois que la nécessité s'en fait sentir, et en conséquence, les ressources destinées à y répondre, pour atteindre l'optimum.

**Le travail** est ainsi l'expression, non exclusive, des **savoirs et capacités d'une personne** et ceux-ci justifient le lien qui se crée entre un employeur et un salarié sur la base d'un contrat. **Le contrat de travail** se situe, par conséquent, au croisement de différentes sciences et notamment **le droit**

qui fournit l'instrument juridique permettant de préciser les prestations réciproques tout en les rendant obligatoires, **l'économie** et **la gestion** qui justifient la décision de contracter sur un marché, **la psychologie** qui étudie les aptitudes et propose des outils d'évaluation utiles pour fonder une décision relative à un salarié et **les sciences de l'éducation** qui examinent les savoirs disponibles, leur évolution et leur mise en oeuvre. « *Les sciences de l'éducation et de la formation portent sur des objets qui se situent à l'articulation entre l'individu (l'apprenant) et le milieu social et professionnel d'où sont, en partie, tirés les objectifs qui justifient éducation et formation.* »<sup>12</sup> Cette articulation est structurée, dans ce cadre, par le contrat de travail qui précise ce que le salarié doit réaliser au titre de sa prestation de travail pour répondre aux attentes de son cocontractant grâce aux ressources mentales et physiques qu'il met à disposition. Le contrat, et plus particulièrement le **contrat de travail**, est ainsi l'instrument juridique permettant de créer le lien entre les **savoirs et capacités** dont un individu est porteur et les besoins constatés et exprimés par l'employeur.

Il est utile de rappeler les grandes lignes du droit des contrats afin de bien situer notre perspective. Le contrat se définit comme « *une convention par laquelle une ou plusieurs personnes s'obligent envers une ou plusieurs autres à donner, à faire ou à ne pas faire quelque chose.* »<sup>13</sup> Dans notre système juridique, le droit des contrats repose historiquement sur la théorie de l'autonomie de la volonté qui peut se décliner en deux principes :

- le consensualisme qui permet aux parties de former leur convention par le simple échange de leurs accords libres et éclairés sur les éléments essentiels du contrat, à savoir la prestation de travail, déterminée dans son contenu et dans ses modalités, et la rémunération ;
- la liberté contractuelle qui autorise les parties à s'engager ou non, en choisissant librement leur cocontractant ainsi que le contenu du contrat.

---

<sup>12</sup> Aubret J., Gilbert P., Pigeyre F., *Savoir et pouvoir, Les compétences en question*, Paris : PUF, 1993, p. 29.

<sup>13</sup> Article 1101 du code civil.

La force de ces principes a été aujourd'hui fortement atténuée sous l'influence de considérations sociales, notamment en droit du travail. Ainsi, même si le contrat de travail se forme toujours par l'échange des consentements, il relève plus de l'institution que de la convention dans la mesure où son contenu est, en grande partie, imposé ou réglementé par le législateur et par les conventions collectives, dans l'objectif principal de protéger les intérêts individuels et/ou collectifs des salariés. Cette institutionnalisation du contrat de travail fait naître des rigidités qui visent à assurer la stabilité des contrats de travail en cours, et plus particulièrement des contrats de travail à durée indéterminée, souvent au détriment des personnes non insérées sur le marché du travail ou intégrées sur la base d'un statut qualifié de précaire.

Lorsqu'il est formé, le contrat a force obligatoire et les parties sont tenues de l'exécuter de la manière dont il a été prévu et de bonne foi. La suspension, la modification et la rupture du contrat ne peuvent intervenir que dans les cas limitativement prévus et selon les modalités imposées par le droit. Une nouvelle fois, la stabilité des contrats de travail en cours apparaît comme une des finalités de notre système juridique. Ainsi, la stabilité<sup>14</sup> du contrat de travail est prioritaire dans notre droit et dans nos représentations collectives et elle repose sur l'institutionnalisation du contrat de travail et de l'emploi. Mais cette priorité donnée intègre peu la dimension dynamique des savoirs requis et de la relation salariale construite sur une durée.

Afin d'y pourvoir, une autre approche, fondée sur la sécurité de l'emploi, tend aujourd'hui à se substituer à la précédente. La sécurité de l'emploi s'entend comme la capacité pour un salarié d'enchaîner des contrats de travail dans des entreprises et/ou à des postes différents en raison de sa capacité à se former et à s'adapter à de nouvelles situations de travail. Elle repose sur la capacité de l'individu à évoluer et à trouver sa place sur un marché du travail où les offres et les demandes sont par nature singulières. Elle se fonde sur l'idée d'employabilité, envisagée sur un plan

---

<sup>14</sup> La distinction entre stabilité et sécurité de l'emploi est largement développée dans le rapport du Conseil de l'emploi, des revenus et de la cohésion sociale, *La sécurité de l'emploi face aux défis des transformations économiques*, Rapport n°5 approuvé le 1<sup>er</sup> février 2005, Paris : La documentation française, 2005, 184p.

aussi bien interne qu'externe, et elle suppose que le salarié pérennise son utilité sur le marché du travail correspondant.

**En passant de la notion d'emploi à celle d'employabilité, les savoirs requis ne sont plus envisagés exclusivement ou quasi-exclusivement au moment où est prise la décision d'affecter un salarié à un poste et par rapport à ce poste, mais ils sont considérés sur une durée et en relation avec le marché interne ou externe du travail, intégrant ainsi une perspective dynamique et spéculative.**

Or, c'est bien le contrat de travail, qualifié de synallagmatique, qui permet aux contractants d'atteindre leurs objectifs, tels qu'ils les ont définis, tout en fournissant la contrepartie, objet de leur propre engagement. Les obligations naissent de la volonté des parties qui choisissent de se lier entre elles et du droit qui définit le cadre contraignant de référence. Le contrat de travail oblige le salarié à exécuter une prestation sous l'autorité de l'employeur, grâce aux ressources intellectuelles et physiques qu'il met à disposition, en contrepartie du versement d'une rémunération. C'est un contrat à exécution successive qui a vocation à produire des effets sur une certaine durée et il ne peut se pérenniser que pendant la période et dans la mesure où chacune des parties a la volonté et la capacité de fournir sa prestation. **Il est alors indispensable que la prestation de travail fournie par le salarié évolue parallèlement aux besoins constatés pour qu'à travers le bénéfice qu'elle procure, le salarié puisse préserver son employabilité.**

Nous devons par conséquent admettre que le contrat de travail est une relation d'échange dans laquelle chacun des contractants doit trouver son intérêt par **l'utilité pérenne** qui en résulte. L'objet de l'obligation du salarié, défini comme la prestation à laquelle il s'engage, consiste dans le travail à fournir. L'objet de l'obligation de l'employeur est le paiement de la rémunération. Et l'objet de l'obligation de l'un constitue la cause de l'obligation de l'autre puisque chaque obligation n'existe dans ce cadre que parce que l'autre est prévue et rendue obligatoire par la convention. **Le travail** apparaît alors comme la pierre angulaire de la relation salariale puisqu'il est à la fois ce que le salarié fournit et ce que l'employeur rémunère. Il en est également la justification initiale et continue.

**Mais comment un employeur peut-il s'assurer et vérifier que la personne recrutée en contrat à durée indéterminée au moment n conservera son utilité au sein de l'entreprise en n + 1, n + 2, n + 5... ?**

Cette question se pose plus largement pour toutes les décisions dont l'objet est d'affecter un salarié à un emploi, c'est-à-dire de créer un lien entre un individu et un poste, ou d'en vérifier la pertinence et la pérennité. Elle constituera le fondement de notre problématique.

**Notre propos sera alors de déterminer ce que le décideur recherche et comment il procède, afin de pouvoir proposer une méthode d'aide à la décision reposant sur l'évaluation de l'employabilité mentale.**

Mais, par-delà la nécessaire utilité que nous avons soulignée, il est capital ou au moins souhaitable de trouver un équilibre entre les prestations réciproques. La formule de Fouillé « *Qui dit contractuel, dit juste* » s'est révélée inexacte, notamment dans le contrat de travail et il est évident aujourd'hui que le contrat n'est pas le garant d'un équilibre entre les obligations mutuelles, en raison essentiellement de l'asymétrie de l'information. Par ailleurs, les économistes soulignent également l'incomplétude des contrats qui ne prévoient pas explicitement toutes les contingences susceptibles d'affecter l'équilibre contractuel. Et, « *le contrat de travail salarié semble avoir ceci de particulier que l'incertitude ne se limite pas aux conditions imprévues de réalisation pouvant advenir, mais à la nature même des « capacités de travail » que l'on voudrait pouvoir acheter comme une marchandise, alors qu'elles ne peuvent l'être.* »<sup>15</sup>

Or, comme nous l'avons déjà souligné, le travail est rendu possible par les capacités cognitives et physiques des personnes qui le fournissent et c'est à l'employeur, ou à la personne déléguée, de mesurer les capacités mises à disposition pour trouver, à travers les choix effectués, le meilleur équilibre entre les prestations réciproques, condition d'un échange juste et efficace. La décision est impliquante et suppose une réflexion approfondie, dans le cadre d'une démarche dont le coût doit néanmoins rester économiquement acceptable.

---

<sup>15</sup> Freyssenet M., Quelques pistes nouvelles de conceptualisation du travail, *Sociologies du travail*, Les énigmes du travail, n° XXXVI, HS/94, p.118.

**Notre question générale consiste à nous interroger sur ce qu'est le travail, sur les éléments qui le rendent possible dans une organisation définie et sur les moyens permettant de reconnaître la présence de ces facteurs supposés de succès afin de prendre une décision profitable à l'entreprise et au salarié, dans un contexte d'incertitude et de changement.** Plus simplement, nous rechercherons ce que les employeurs attendent en terme de travail et comment ils le trouvent.

Notre réflexion, qui s'inscrit dans le champ des sciences de l'éducation, a essentiellement pour objet d'examiner, à la fois **la part relative, l'utilité et l'utilisation des savoirs dans les décisions d'affectation d'un salarié prises par les employeurs**, affectation que nous avons définie comme l'établissement d'un lien entre un individu et un poste, et dans les actions destinées à en vérifier la pertinence et la pérennité, qu'il s'agisse de **recrutement**, de **promotion**, de **reclassement**, de **redéploiement**, d'**évaluation** ou encore de **licenciement pour incompétence professionnelle**.

**Pour répondre à ces différentes questions, nous avons choisi, après une première approche théorique, de centrer principalement nos développements sur la perspective des employeurs en nous inspirant de l'expérience de dix entreprises industrielles de plus de 500 salariés.**

**Notre thèse**, en nous fondant sur ces observations et sur des données politiques, juridiques, économiques et sociales en matière de rémunération du travail :

- pose que les pratiques actuelles des employeurs suivent prioritairement la logique des besoins de l'entreprise décrits en postes de travail. Elles se limitent trop souvent aux capacités cognitives utiles et prouvées, produites essentiellement **par l'enseignement**. Elles correspondent à des pédagogies de type « *apprendre que* » (informations) et « *apprendre pour* »<sup>16</sup> (procédures) marquées au sceau de l'utilité immédiate. Ce faisant, elles minimisent les composants produits par **l'éducation** : les aptitudes, relationnelles entre autres, les affects, les attitudes, les conduites, etc,

---

<sup>16</sup> Reboul O., *Qu'est-ce qu'apprendre ?*, Paris : PUF, 1980, 206 p.

- étudie le moyen de remédier à cette option réductrice en travaillant le concept **d'employabilité** et en proposant celui **d'employabilité mentale**, réorganisant l'ordonnance et les poids respectifs des **facteurs éducatifs** en interaction avec les **facteurs cognitifs** d'une manière plus globale,
- propose enfin, un **modèle opératoire d'aide à la décision d'affectation des salariés** susceptible de traduire de manière concrète ces réflexions.

Nos hypothèses opérationnelles s'inscrivent dans trois champs d'interrogation :

- **A quoi correspond le travail en tant qu'objet et cause du contrat de travail ? Le droit du travail fait référence à la prestation de travail mais sans la caractériser. Nous chercherons la définition susceptible d'être proposée en nous fondant sur des sources théoriques et empiriques.**
- **Sur quels critères les employeurs prennent-ils leurs décisions dans le domaine des ressources humaines lorsqu'il s'agit de recruter un salarié, de l'affecter à un poste, de le faire évoluer, de l'évaluer ou encore, dans certaines circonstances, de le licencier ? Les savoirs et la personnalité sont habituellement évoqués comme les facteurs de décision. Il nous appartiendra de le vérifier à travers les discours de responsables des ressources humaines et ce, avec un regard critique.**
- **Comment ces responsables pourraient-ils agir différemment pour intégrer, dans leurs décisions d'affectation, le caractère dynamique des savoirs requis ? Comment pourraient-ils alors procéder pour définir leurs besoins et les ressources attendues, notamment en termes de savoirs ? En se fondant sur quels savoirs ? Et en les appréciant de quelle manière ?**

**Enfin, dans une perspective synthétique, comment pourraient-ils faire le lien entre leurs besoins et les ressources pour tendre vers l'équilibre, fondement supposé de l'efficacité ?**

**Nous nous interrogerons sur la possibilité d'envisager une nouvelle approche qui pourrait être basée sur la notion d'employabilité, et plus spécifiquement d'employabilité mentale comme critère de la décision d'affectation d'un salarié. Nous définirons précisément cette notion d'employabilité mentale et proposerons les modalités de l'utilisation de celle-ci, dans le but de concilier les exigences de flexibilité interne et externe, de sécurité, d'utilité et d'équilibre auxquelles nous avons fait précédemment référence.**

Notre thèse s'articulera en trois parties.

**Notre première partie** est consacrée à l'étude des fondements théoriques du rapport salarial, en définissant la notion complexe de travail subordonné et en insistant tout particulièrement sur l'objet de la rémunération, afin de déterminer les bases sur lesquelles peut se construire l'équilibre visé, en analysant à la fois la nature de la prestation que le salarié fournit et ce que l'employeur estime rémunérer. Nous avons relevé que **les savoirs** tiennent une place prépondérante. Nous évoquerons plus rapidement la question des modalités de la rémunération, comme un des facteurs de l'équilibre entre les obligations réciproques et non comme un objet d'étude spécifique.

Dans **notre deuxième partie**, nous nous interrogeons sur la manière dont les employeurs procèdent **pour tenter d'atteindre et de maintenir cet équilibre** en observant et analysant les pratiques et représentations de décideurs de dix entreprises industrielles afin de déterminer quels sont les facteurs décisionnels. Nous avons particulièrement souligné le poids des savoirs requis et des capacités cognitives des individus, en regrettant néanmoins la vision réductrice apportée par les modèles de gestion des compétence invariablement reliés aux systèmes de rémunération. **Une entreprise est d'abord un lieu d'utilité et elle rémunère, dans un souci légitime d'efficacité économique, ce que les salariés font, dans le cadre**



**du poste confié, et non ce qu'ils sont. Nous avons également relevé le rôle majeur du diplôme.**

Dans **notre troisième partie**, nous proposons d'utiliser la notion d'employabilité mentale comme critère essentiel des décisions de recrutement, d'évolution, d'évaluation, de reclassement ou de redéploiement, c'est-à-dire des décisions portant plus généralement sur l'affectation d'un salarié. Mais, il nous est apparu indispensable de ne pas relier cette notion aux systèmes de rémunération pour pouvoir envisager plus largement l'utilité des savoirs requis, utilité qui reste la référence majeure, évidente selon nous, dans la prise de décision.

La notion d'employabilité mentale n'a d'intérêt que si elle peut être mesurée et notre contribution originale consiste à proposer une méthode opératoire **d'évaluation de l'employabilité mentale** conçue comme un outil d'aide à la décision et construite à partir de la systématisation des facteurs décisionnels auxquels se sont référés les employeurs interrogés. Nous avons ainsi distingué **l'évaluation de l'employabilité objective de celle de l'employabilité subjective**.

Enfin, **quatre exemples d'application dans le domaine du recrutement** d'abord, visant à comparer plusieurs candidats entre eux, **et de l'évaluation** ensuite, où l'évolution d'un individu sur plusieurs périodes est observée, permettent d'illustrer concrètement le fonctionnement du modèle théorique présenté et d'en apprécier la pertinence.



**PREMIERE PARTIE  
APPROCHE THEORIQUE DES  
FONDEMENTS DU RAPPORT  
SALARIAL**



La mondialisation peut se définir comme le processus d'élargissement de l'espace économique d'intervention des agents économiques associé à la libéralisation des échanges à l'origine d'une division internationale du travail.<sup>17</sup> Elle a fait entrer dans l'économie mondiale un nombre considérable de personnes qui restaient auparavant en marge du marché. Mais, « *la mondialisation des biens est aussi celles des compétences. Il n'y a plus de chasses gardées. La qualification reste nécessaire mais elle ne protège plus. Elle n'est plus statique. Elle se conquiert et se défend chaque jour.* »<sup>18</sup> Elle est associée à une vague d'innovations technologiques de grande ampleur se diffusant très rapidement qui oblige à adapter les structures de notre économie et à faire évoluer les savoirs des travailleurs afin d'en tirer le meilleur bénéfice.<sup>19</sup>

L'innovation permet de bénéficier d'une situation monopolistique provisoire favorisant le profit jusqu'à ce qu'elle soit rendue obsolète par l'arrivée de la suivante selon la théorie de la destruction créatrice développée par l'économiste Joseph Schumpeter. Par conséquent, les organisations modernes doivent être tournées vers l'innovation en s'organisant pour le changement perpétuel. « *La fonction de l'organisation est d'appliquer un savoir à des outils, des produits et des processus, à la conception du travail et au savoir lui-même. C'est la nature du savoir de changer rapidement et de transformer les certitudes d'aujourd'hui en absurdités de demain.* »<sup>20</sup>

Le talent et l'intelligence des salariés et dirigeants représentent, pour l'entreprise, un actif plus précieux que le travail lui-même ou que les capitaux investis<sup>21</sup>. Néanmoins, ils sont précieux parce qu'ils rendent le travail possible d'une manière pérenne et qu'ils permettent d'optimiser ses résultats. Ils sont nécessaires **pour le travail** attendu par l'employeur, et doivent se traduire **dans le travail** fourni par le salarié, révélant ainsi leur utilité.

---

<sup>17</sup> Silem A., Albertini J.-M., *Lexique d'économie*, Paris, Dalloz, 2004, 713p., v° mondialisation.

<sup>18</sup> Camdessus M., *Le sursaut, Vers une nouvelle croissance pour la France*, Paris, La Documentation Française, 2004, 204p.,

<http://lesrapports.ladocumentationfrancaise.fr/BRP/044000498/0000.pdf> [25/09/2005], p.33.

<sup>19</sup> Ibidem, p.31.

<sup>20</sup> Drucker P., *Du management*, Paris, Village mondial, 2004, 222p., p. 133.

<sup>21</sup> Ibidem.

En conséquence, la notion de travail exprime à la fois ce que le salarié fournit et ce que l'employeur rémunère dans le contrat de travail dont elle constitue la pierre angulaire, comme nous l'avons déjà relevé. Il s'exerce aujourd'hui essentiellement dans un cadre contractuel - le contrat de travail - la catégorie des travailleurs salariés étant largement majoritaire en France. Cela constituera le cadre de notre réflexion.

**Les deux éléments déterminants de l'équilibre du rapport salarial sont, par conséquent, le travail subordonné et la rémunération. Ces deux éléments sont traditionnels dans leur énoncé mais évolutifs dans leur contenu. Nous nous attacherons, dans un premier temps, à définir le travail subordonné puis nous nous intéresserons à l'objet de la rémunération, révélateur des conceptions possibles du travail au sein d'une organisation, qui justifie l'établissement et la pérennisation d'un lien entre un employeur et un salarié sur une base contractuelle.**

## 1.1. Le travail subordonné

---

Le travail subordonné caractérise le contrat de travail en définissant à la fois l'obligation du salarié d'effectuer le travail dans le cadre d'une relation hiérarchique et celle de l'employeur de fournir le travail. Il est ainsi, à la fois un droit et une obligation, paradoxe qui détermine toutes les contradictions de nos exigences face à cet élément central de nos existences.

Comme pour un hologramme, l'angle d'approche détermine la vision que l'on peut en avoir. C'est un domaine où les conceptions politiques et économiques sont influentes et déterminent le point de vue que l'on peut souhaiter valoriser et, ainsi, l'idée de travail est souvent envisagée d'une manière partisane afin de l'intégrer dans une stratégie globale destinée à atteindre les objectifs souhaités.

Le travail subordonné peut se définir comme le travail rendu obligatoire dans le cadre d'une relation contractuelle établie entre deux personnes. Mais, la notion de travail est plus large que celle de travail subordonné et nous envisagerons successivement ces deux aspects.

### 1.1.1. La notion de travail

Dans nos civilisations, l'homme est socialement prédéterminé à travailler, c'est sa contribution à l'organisation et à l'évolution de la société. A l'origine, cette prédétermination est également une condition de sa propre survie puisque son travail lui permet d'obtenir les moyens de sa subsistance et d'assurer la pérennisation de l'espèce. Le dénuement originel de l'homme lui impose de travailler.

« *L'homme primitif ne révèle sa présence sur la terre que par le travail.* »<sup>22</sup> Sans son travail, nous ne saurions pas qui il était. Nous-mêmes, sans doute, n'existerons pour nos descendants que par notre travail, nos réalisations

---

<sup>22</sup> Lefranc G., *Histoire du travail et des travailleurs*, Paris : Flammarion, 1975, p. 16.

ou nos œuvres. Cruelle destinée que celle de l'homme qui se plaignant souvent d'un travail trop lourd, ne se pérennise qu'à travers lui, et qui, ainsi, construit un avenir dont il ne sera pas. Le travail, actuel et passé, apparaît, par conséquent, comme un élément fondateur de notre société : nécessaire pour assurer notre subsistance, indispensable pour améliorer notre condition et celle de nos descendants et salubre pour justifier notre existence et accepter notre condition de mortel.

C'est un facteur essentiel d'influence sur le monde puisque l'homme, par son travail, transforme le monde qui lui-même transforme le travail. Cette évolution perpétuelle et qui a vocation à s'accélérer est à la base de la compétition économique.

Cependant, le travail n'est pas propre à l'homme. Il intervient également en physique où il se définit comme le résultat du produit de l'intensité de la force d'un système par la distance parcourue. En biologie, il est question du travail cellulaire. « *La cellule contient beaucoup d'information permettant, grâce à l'énergie solaire, la construction d'une structure organique hors de l'équilibre thermodynamique ; elle est le siège de processus non linéaires irréversibles.* »<sup>23</sup> En menuiserie, il est encore fait référence au bois qui travaille lorsqu'il est utilisé encore vert ou dans un milieu humide.<sup>24</sup>

Mais, nous ne nous intéresserons qu'au travail humain. « *La situation du travail cellulaire est totalement différente du travail humain, pour lequel l'essentiel de l'information est en dehors des individus, qui ne peuvent pas tout savoir et tout maîtriser. De ce fait, les humains doivent se doter d'une organisation socio-économique de travail et d'un contrôle démocratique des savoirs.* »<sup>25</sup>

---

<sup>23</sup> Bakonyi M., Hussy C., Greppin H. et autres, *Travail, environnement, population*, 10 au 25 avril 1997, Université de Genève, Centre d'Ecologie Humaine et des sciences de l'environnement et Faculté de Médecine, Nouvelles du CUEH, n°22, <http://ecolu-info.unige.ch/Nouvelles/22/partie1.html> [04/04/2003].

<sup>24</sup> Labrusse H., *Le mot travail : un acheminement poétique*, in *Analyses et réflexions sur le travail*, ouvrage collectif, Paris : Marketing, 1978, p. 59 à 109.

<sup>25</sup> Bakonyi M., Hussy C., Greppin H. et autres, *Travail, environnement, population*, 10 au 25 avril 1997, Université de Genève, Centre d'Ecologie Humaine et des sciences de l'environnement et Faculté de Médecine, Nouvelles du CUEH, n°22, <http://ecolu-info.unige.ch/Nouvelles/22/partie1.html> [04/04/2003].



La notion de travail est éminemment complexe. Elle désigne à la fois ce qui est fait et ce qui est à faire, la peine requise pour le réaliser et la manière de le faire, l'aliénation de l'homme ou encore la réalisation de soi. Ce sont plusieurs manières d'appréhender un même concept selon que l'on s'intéresse à son contenu, à la méthode, à son organisation ou encore à la valeur que l'on peut lui attribuer. C'est une notion dont le sens évolue au fil du temps et des domaines scientifiques.

Il est étonnant qu'une notion aussi importante dans notre société et dans notre vie quotidienne fasse l'objet de si peu de différenciation dans notre langage. Or, si une notion n'est pas suffisamment caractérisée, elle ne permet pas de traduire la spécificité de l'idée qu'elle englobe et reste un concept abstrait. C'est un « *concept général (ou abstrait) qui – de même que les concepts de (...) work ou arbeit – englobe un grand nombre d'activités humaines physiques, intellectuelles ou composites et les distingue des autres formes d'activités humaines ou des autres manières de vivre comme les loisirs, la guerre ou le jeu.* »<sup>26</sup>

Et, pourtant, qu'est-ce qui nous paraît plus concret que le travail ? Il est nécessaire, par conséquent, d'en préciser le sens après avoir envisagé l'évolution de l'organisation du travail dans le temps, souligné l'influence religieuse et rappelé les définitions retenues par différentes disciplines scientifiques concernées.

#### **1.1.1.1. L'histoire de l'organisation du travail**

La notion de travail fait partie de l'histoire de l'humanité depuis ses origines et la question de son organisation ou, plus simplement, de sa répartition au sein d'un groupe s'est posée immédiatement. L'objet de ces développements n'est pas de faire l'histoire de l'organisation du travail - qui ne pourrait pas se résumer en ces quelques pages- mais de retracer son évolution dans les périodes clés de notre passé. Ces différentes approches sont à même d'éclairer notre conception actuelle et, sans doute, de mieux

---

<sup>26</sup> Kocka J., Evolution des formes et des définitions du travail dans le temps et dans l'espace, Introduction, *Congrès international des sciences historiques, 6 au 13/8/2000, Oslo*, [www.oslo2000.uio.no/program/st13.htm](http://www.oslo2000.uio.no/program/st13.htm), [référence du 05/02/2002] .

comprendre les systèmes de reconnaissance du travail à travers, notamment, les rémunérations.

#### 1.1.1.1.1. *La préhistoire*

L'homme a, dès l'origine, dû assurer les moyens de sa survie et de la pérennisation de son espèce en cherchant puis en produisant sa nourriture, en se protégeant du froid et des éléments, en se défendant contre les agressions, en élevant ses enfants... Il a également fait évoluer son environnement pour améliorer sa condition ou développer son emprise sur le monde et c'est cette capacité à transformer son environnement « *pour l'adapter à une fin concrètement imaginée* » qui permet de différencier l'homme de l'animal.<sup>27</sup> Il apparaît ainsi prédéterminé à travailler si le travail est entendu comme une activité contrainte ou utile. Cause ou conséquence de cette prédétermination? « *L'homme primitif ne révèle sa présence sur la terre que par le travail.* »<sup>28</sup> C'est en effet, à travers ses outils, ses productions ou son habitat que son histoire a pu être retracée.

Si les premières traces humaines en ce monde datent de 4 millions d'années, elles remontent à un peu moins de 2 millions d'années sur le territoire qui constitue aujourd'hui la France. Jusqu'à 10 000 ans avant Jésus-Christ, pendant la période du paléolithique, l'homme apprend lentement à maîtriser son environnement et les techniques qui lui permettent d'assurer sa survie et d'améliorer sa condition: la chasse, la pêche, la cueillette, le feu, la taille de la pierre et...l'art.

« *Entendu au sens de technicité, d'activité productive, le travail s'avère (...) un fait anthropologique primitif, inhérent au processus d'hominisation décrit par André Leroi-Gourhan<sup>29</sup>, prenant acte de la révolution introduite en paléontologie humaine dans les années 1960 par la découverte de l'industrie des australopithèques. Elle signifie en effet l'antériorité de la forme générale du corps et de la technicité (station verticale et libération de la main de la locomotion) sur*

---

<sup>27</sup> Poupart J., Perspectives pour une éthique du travail, in *Analyses et réflexions sur le travail*, Paris : Marketing, 1978, p.34.

<sup>28</sup> Lefranc G., *Histoire du travail et des travailleurs*, Paris : Flammarion, 1975, p. 16.

<sup>29</sup> Leroi-Gourhan A., *Le geste et la parole*, Paris : Albin Michel, 1965.

*l'expansion du cortex cérébral.* »<sup>30</sup> L'histoire de l'homme et celle du travail apparaissent indissociables, dès l'origine.

De 10 000 à 6 000 ans environ avant Jésus-Christ, pendant la période du mésolithique, il apprend à domestiquer les animaux et à cultiver la terre ; il met ainsi la nature à son service après en avoir été dépendant. Jusqu'à 1 800 ans avant Jésus-Christ, pendant la période du néolithique, les hommes développent la culture et l'élevage de même que l'artisanat et s'organisent en villages. Ils se sédentarisent.

*« Etablies sur un territoire précis, liées à un terroir qu'elles structurent, ces communautés villageoises connaissent alors une évolution intérieure profonde, avec une hiérarchisation sociale selon les aptitudes, les métiers, les fonctions de chacun. »*<sup>31</sup> La répartition du travail préfigure son organisation future.

Mais une spécialisation appelle une collaboration : l'homme ne peut plus seulement travailler pour lui ; il travaille au service des autres dans son domaine de compétence et a besoin d'eux dans les domaines qui lui sont étrangers. Le travail ou, tout au moins, les produits du travail s'échangent. De 1800 à 700 avant Jésus-Christ, l'âge de bronze permet le développement de la métallurgie. A cela correspond *« l'éclatement des anciennes communautés du néolithique, avec une diversification et une spécialisation plus grandes des individus. Le forgeron, le commerçant et plus généralement la classe des artisans prennent une place croissante dans la vie économique et sociale. »*<sup>32</sup> L'augmentation de la production ainsi que la spécialisation des individus conduisent à développer les échanges commerciaux. Ainsi, l'homme est d'abord entièrement dépendant d'une nature qu'il cherche à utiliser, dans un premier temps, pour tenter, dans un deuxième temps, de la maîtriser ou tout au moins de la domestiquer, pour la mettre à son service et ne plus simplement la subir ; il va ensuite s'employer à la transformer pour l'adapter à ses besoins et désirs.

---

<sup>30</sup> Bidet A., Le travail et l'économique, pour un regard anthropologique, *Sociologie du travail*, n°43, 2001, éd. Elsevier, p. 217.

<sup>31</sup> Carpentier J. et Lebrun F. (sous la direction de), *Histoire de France*, Paris : Seuil, coll. Points, 2000, p.18.

<sup>32</sup> Ibidem, p.21.

#### 1.1.1.1.2. L'Antiquité

Entre-temps, aux environs de 3000 avant Jésus-Christ, en Egypte, les grands travaux menés par les pharaons joints aux travaux des champs et de l'industrie génèrent de considérables besoins de main-d'œuvre. Hérodote décrit ainsi les travaux de construction de la pyramide de Kheops : « *Kheops obligea tous les Egyptiens à travailler pour lui-même. (...) On comptait toujours travaillant en chantier cent mille ouvriers, qu'on relayait tous les trois mois.* »<sup>33</sup> Certains ouvriers sont attachés à un domaine, d'autres sont rémunérés en nature ou bénéficient de terres qu'ils exploitent en versant une redevance au pharaon. Le travail est dur, les salaires bas, les coups fréquents et des révoltes sont décrites en 2100 avant Jésus-Christ, dues à la faim. Une société salariale organisée apparaît sporadiquement, face à l'adversité. Mais, il est aussi fait référence à un travail intellectuel rémunéré, exercé par les scribes : le travail administratif naît.<sup>34</sup>

En Grèce Antique, il n'y a pas un terme unique désignant la notion générale de travail. Alors que dans l'Illiade et l'Odyssée d'Homère, au IXe siècle avant J.C., le travail est assumé par toutes les catégories sociales même s'il est plus ou moins pénible, Hésiode<sup>35</sup>, au VIIIe siècle, commence à valoriser l'œuvre au détriment de la peine. Au Ve siècle avant J.C., la perception du travail évolue : les hommes libres pouvaient choisir entre trois modes de vie selon Aristote<sup>36</sup> : une vie de plaisirs, la vie politique ou la philosophie. Ainsi, « *il excluait [de cette catégorie] tout homme qui, volontairement ou non, temporairement ou pour toute sa vie, avait perdu sa liberté de mouvement et le libre choix de ses activités.* »<sup>37</sup>. Le travail est effectué par les esclaves pendant que les citoyens philosophent, participent à la vie de la cité, s'intéressent à la poésie et aux sciences. Pourtant, ces activités à caractère intellectuel peuvent constituer un travail dans notre vision actuelle alors qu'elles n'étaient pas considérées comme telles par les anciens.

Mais, en réalité, ce n'est pas le contenu de l'activité qui est le plus important mais la liberté de la choisir ou non. C'est essentiellement la

---

<sup>33</sup> *Histoire*, II, 124 cité par Lefranc G., *Histoire du travail et des travailleurs*, Paris : Flammarion, 1975, p. 42.

<sup>34</sup> Lefranc G., *Histoire du travail et des travailleurs*, Paris : Flammarion, 1975, p. 47.

<sup>35</sup> *Les Travaux et les Jours*, <http://pierdelune.com/hesiode4.htm> [référence du 28/07/2005]

<sup>36</sup> *Ethique à Nicomaque*, Livre I, Paris : Pocket, coll.Agora, 1992.

<sup>37</sup> Arendt H., *Condition de l'homme moderne*, Paris : Pocket, Coll. Agora, 2002, p. 47.

nécessité de travailler qui est méprisée et le travail est alors entendu comme une nécessité qui conduit à une souffrance. Travailler correspond dans ce cas au verbe grec πονώ qui renvoie à la peine ; c'est donc le travail au sens du labeur et de la contrainte qui permet de définir l'activité des esclaves mais aussi de l'ouvrier, de l'artisan et du commerçant. Les hommes libres sont dégagés des contraintes liées à la nécessité.

*« Ainsi, les activités laborieuses ne sont-elles pas méprisées en elles-mêmes, mais surtout en raison de la servitude par rapport à autrui qu'elles entraînent. »<sup>38</sup>*

Le bonheur est dans l'absence de contraintes parce que *« le bonheur est une fin qui ne s'accompagne pas de peine mais de plaisir. »<sup>39</sup>* Cela signifie cependant que le bonheur ne serait pas accessible à tous !

La même idée se développe chez les romains, traduite par Cicéron : *« Nous sommes assez renseignés sur les occupations et les façons de s'enrichir qu'on peut considérer comme libérales et celles qui sont avilissantes. On condamne en premier lieu celles qui exposent à se rendre odieux à ses semblables, comme c'est le cas pour les percepteurs d'impôts et les usuriers. Ne sont pas libéraux et ont quelque chose de dégradant les métiers dans lesquels on se fait payer, non son talent, mais sa peine, parce qu'alors le salaire est la consécration d'une servitude. Doivent être également réputés vils les trafics des détaillants qui achètent pour revendre aussitôt; ils ne peuvent donner de profit sans beaucoup de tromperie, et rien n'est plus bas que la fausseté. Tous les artisans exercent aussi un métier sans dignité : il ne peut y avoir dans un atelier rien qui convienne à un homme né libre. Très peu estimables sont les professions servantes de nos plaisirs, comme celles « des engraisseurs de poissons, des bouchers, des cuisiniers, des charcutiers, des pêcheurs », ainsi qu'il est dit dans un vers de Térence. On peut leur adjoindre les parfumeurs, les danseurs, les baladins. Les arts dont l'exercice exige plus de savoir ou dont l'utilité est grande, tels que la médecine, l'architecture, l'enseignement, n'ont rien que d'honorable pour ceux dont le rang social s'en accommode.*

Quant au commerce, il faut distinguer : *« le petit commerce doit être réputé avilissant, le grand commerce, qui opère sur des masses de marchandises qu'il importe de tous les pays et distribue sans tromperie à un grand nombre de*

---

<sup>38</sup> Meda D., *Le travail, Une valeur en voie de disparition*, Paris : Alto Aubier, 1995, p. 40.

<sup>39</sup> Aristote, *La politique*, livre VIII, chapitre 3, Paris : Vrin, 1982.

personnes, n'a rien de très blâmable ; si le négociant n'est pas insatiable ou plutôt sait se contenter du gain qu'il a réalisé, et si, comme il arrive souvent, après avoir navigué, il s'installe dans un port, puis acquiert une terre où il s'établit, il mérite même des éloges. De toutes les façons de s'enrichir nulle ne vaut mieux que l'agriculture, nulle ne l'égale en fécondité, en douceur, en dignité, ne convient mieux à un homme libre; j'en ai parlé suffisamment dans le dialogue sur la vieillesse et je t'y renvoie. »<sup>40</sup> Les activités agricoles sont cependant mieux considérées parce que l'agriculteur travaille d'abord pour lui et qu'il ne vend que le surplus.

Plus encore que la contrainte elle-même, c'est le fait de se soumettre à d'autres hommes qui apparaît vil. La grandeur de l'homme libre est, par conséquent, d'échapper à la servitude.

Mais, cette liberté de certains est conditionnée par l'asservissement d'autres hommes et c'est parce que certains hommes sont asservis que d'autres peuvent se consacrer à des activités non contraintes. « *Le travail se définit comme l'asservissement à la nécessité et, cet asservissement était inhérent aux conditions de la vie humaine. Les hommes étant soumis aux nécessités de la vie ne pouvaient se libérer qu'en dominant ceux qu'ils soumettaient de force à la nécessité.* »<sup>41</sup>

Le développement important de l'esclavage dans ces sociétés permet d'échapper à cette nécessité puisque, à Rome, en 476 avant Jésus-Christ, selon Denys d'Halicarnasse<sup>42</sup>, il y aurait au plus 55.000 esclaves sur un total de 440.000 habitants mais, au 2<sup>e</sup> siècle avant notre ère, la population des esclaves est estimée à 2 millions sur 5 millions d'habitants. A Athènes, les proportions sont encore plus étonnantes : au IV<sup>e</sup> siècle avant J.C., il est fait référence à 20.000 citoyens, 10.000 métèques pour 60 à 100.000 esclaves ! Le travail existe bien dans ces sociétés mais subis par les esclaves et les serviteurs, imposés par les hommes libres. La question du travail-nécessité est ainsi réglée par l'appropriation d'hommes afin d'exploiter leur force de travail : un homme peut être objet de droit et, en achetant un esclave, son propriétaire acquiert sa puissance de travail et se

---

<sup>40</sup> Cicéron, *Traité des devoirs*, <http://remacle.org/bloodwolf/philosophes/Ciceron/officiis1.htm> [référence du 28/07/2005].

<sup>41</sup> Arendt H., *Condition de l'homme moderne*, Paris : Pocket, Coll. Agora, 2002, p. 128.

<sup>42</sup> Cité par Lefranc G., *Histoire du travail et des travailleurs*, Paris : Flammarion, 1975, p. 73.

libère de la souffrance liée à la contrainte. C'est le corollaire du droit de propriété et c'est à ce titre également que l'esclave peut être loué à un autre maître, en contrepartie d'une obole versée à son propriétaire ; il est assimilé à du bétail. C'est une main-d'œuvre permanente et, malgré quelques révoltes, soumise.

Aristote justifie ainsi l'esclavage : « *Il existe des hommes inférieurs (...); l'emploi de leurs forces corporelles est le meilleur parti qu'on puisse tirer de leur être ; ils sont nés pour être esclaves... Utile aux esclaves eux-mêmes, l'esclavage est juste.* »<sup>43</sup> Les travaux physiques ou domestiques leur sont réservés et les citoyens peuvent se concentrer sur des travaux intellectuels ou politiques ou se consacrer à l'art, considérés comme nobles. Ces activités correspondent au terme grec εργάζομαι qui envisage la réalisation ; c'est alors le travail au sens de l'action et de l'œuvre qui est considéré.

De nombreux textes anciens légitiment ainsi cette pratique archaïque où l'on achète celui qui produit le travail plutôt que de payer le travail réalisé. L'aliénation par le travail - ou plus justement pour le travail - est ici entendue au sens propre !

En Gaule Antique, au IV<sup>e</sup> siècle, l'Etat prend le contrôle d'une grande partie de la production en mettant en place des manufactures d'Etat. « *L'administration impériale exerce une surveillance sur toute cette vie économique et la législation tend à fixer les personnes dans leur condition, obligeant les enfants à adopter le métier de leurs parents (...)* Les colons qui travaillent sur les terres de l'Etat ou de particuliers restent des hommes libres, mais depuis une loi de 332 ils sont attachés à la terre et leur statut est héréditaire. »<sup>44</sup> L'asservissement remplace avantageusement l'esclavage puisque le seigneur bénéficie d'une force de travail sédentaire, sans avoir à l'acheter ou à la payer: ce sont les fondements de la société moyenâgeuse qui apparaissent.

#### 1.1.1.1.3. Du Moyen-âge à l'Ancien Régime

Le Moyen-Âge est basé sur une organisation féodale décrite par l'évêque Adalbéron en 1030 : « *La maison de Dieu que l'on croit une est donc triple : les*

---

<sup>43</sup> *La politique*, livre I, chapitre 1, Paris : Vrin, 1982

<sup>43</sup> Lefranc G., *Histoire du travail et des travailleurs*, Paris : Flammarion, 1975, p.72.

<sup>44</sup> Carpentier J. et Lebrun F.( sous la direction de), *Histoire de France*, Paris : Seuil, coll. Points, 2000, p.82.

*uns prient, les autres combattent, les autres enfin travaillent. Ces trois parties qui coexistent ne souffrent pas d'être disjointes ; les services rendus par l'une sont la condition des œuvres des deux autres.* »<sup>45</sup> Les serfs sont placés sous la dépendance économique et sociale de leur seigneur et versent des contributions à celui-ci en argent ou en nature (les corvées par exemple). Les individus qui travaillent utilisent une part du produit de leur travail pour payer les services rendus par le seigneur (mise à disposition des terres, justice, protection...).

Au Xe siècle, « *il faut concevoir la seigneurie (...) comme une entreprise à la fois agricole et industrielle où le salaire est remplacé par des allocations en terre.* »<sup>46</sup> Les seigneurs peuvent ainsi exploiter leurs terres grâce aux bras des serfs. Néanmoins, en réalité, le « salaire » n'est pas constitué par la mise à disposition de terres mais par la possibilité de tirer les moyens de sa subsistance, des terres exploitées. En effet, le seigneur fait payer cette mise à disposition et les différents services collectifs rendus sous forme de taxes et prélèvements divers, en argent ou en nature, dont le poids est plus déterminé par les besoins ou appétits croissants du seigneur que par les produits de la terre qui varient au gré du climat et des guerres féodales. C'est donc le serf qui « fait » son salaire constitué par l'écart qu'il espère positif entre sa production et les exigences du seigneur et du clergé. Il travaille pour lui et sa famille mais aussi pour pouvoir faire face aux obligations imposées par le seigneur. Benoît de Saint-Maure souligne, au XIIe siècle, que « *ce sont les paysans qui font vivre les autres, qui les nourrissent et les soutiennent et pourtant ils endurent les plus graves tourments. (...) Ils mènent une assez âpre vie, pauvre, souffreteuse et mendiante. Sans cette race d'hommes, je ne sais pas comment les autres pourraient durer.* »<sup>47</sup>

Pourtant, dès le Ve siècle, certains moines se mettent au travail pour s'imposer une pénitence mais aussi pour échapper à l'oisiveté et aux vices qui pourraient en découler : le travail est à la fois répression et prévention des péchés. Mais il est plus valorisé pour l'activité qu'il génère que par son produit et il n'est pas considéré comme un facteur d'enrichissement économique.

---

<sup>45</sup> Carpentier J. et Lebrun F. (sous la direction de), *Histoire de France*, Paris : Seuil, coll. Points, 2000, p.120.

<sup>46</sup> Lefranc G., *Histoire du travail et des travailleurs*, Paris : Flammarion, 1975, p.91.

<sup>47</sup> Cité par Lefranc G., *Histoire du travail et des travailleurs*, Paris : Flammarion, 1975, p.104.



Entre le XVe et le XVIIIe siècle, se développe une industrie artisanale dans les villes. Les outils sont de qualité médiocre, la main de l'homme est essentielle, les ateliers sont dispersés. Néanmoins, « *dans l'industrie textile, le rôle du marchand fabricant tend à devenir prépondérant : il fait travailler de nombreux artisans dispersés, à qui il procure la matière première et qu'il rémunère pour le travail fourni, se chargeant ensuite de commercialiser le produit ainsi fabriqué.* »<sup>48</sup>

Même si ces artisans sont indépendants, les bases d'une relation salariale se construisent dans le rapport de dépendance créé par cette situation. Les commerçants sont encore regardés avec méfiance qui font du profit en spéculant sur le travail des autres sans eux-mêmes produire ou transformer le bien vendu. Mais, peu à peu, l'idée d'un profit mesuré constituant la juste rémunération du commerçant est admise. Le travail fourni par un intermédiaire est enfin reconnu et cela donne une nouvelle dimension à cette notion.

Au XVIIe siècle, Sully puis Colbert adhèrent aux idées mercantilistes qui visent à enrichir l'Etat grâce au développement du commerce extérieur. Ils réglementent la production afin de favoriser celle destinée à l'exportation et mettent en place des protections douanières afin de freiner les importations et de protéger la production intérieure. John Locke affirme que le travail fonde la propriété et « *met la différence de valeur sur toute chose.* »<sup>49</sup> *Le travail devient un élément d'enrichissement collectif mais aussi individuel et sa valorisation sert les intérêts de tous. Le travail est utile pour la société, l'industrie des peuples et l'établissement des manufactures constituent « la richesse la plus sûre d'un royaume.* »<sup>50</sup> Cependant, l'agriculture reste l'activité essentielle de la population.

Au XVIIIe siècle, à la période des lumières, « *en marge de l'artisanat urbain organisé en corporations et travaillant pour les besoins locaux, la grande production, surtout textile, qui alimente l'exportation, est de plus en plus aux*

---

<sup>48</sup> Carpentier J. et Lebrun F. ( Sous la direction de), *Histoire de France*, Paris : Seuil, coll. Points, 2000, p.160.

<sup>49</sup> Locke J., *Essai sur la véritable origine, l'étendue et la fin du gouvernement civil*, chap. V, De la propriété, §40, <http://www.taieb.net/auteurs/Locke/jlgc5.html> [référence du 16/05/2003]

<sup>50</sup> Diderot et d'Alembert, *Encyclopédie ou dictionnaire raisonné des sciences, des arts et des métiers*, v° art, sur <http://hera.inalf.cnrs.fr> [référence du 13/05/2003]

*mains des marchands fabricants, dans le cadre de ce que les historiens d'aujourd'hui appellent la proto-industrialisation. »*<sup>51</sup>

Une ordonnance royale du 19 août 1752 « *généralise pour l'ouvrier l'obligation de vivre sous la conduite d'un maître et de ne pas rester inoccupé, faute de quoi, il sera puni de prison ou de fouet. »*<sup>52</sup> Mais l'organisation des métiers en corporations rend l'accès à une profession long et difficile grâce ou à cause d'un système de formation par apprentissage.

Pourtant, « *l'apprentissage artisanal fusionnait maîtrise et connaissance du travail, processus de formation, intégration sociale et professionnelle et garantie de stabilité économique au sein de la corporation. »*<sup>53</sup>

L'exercice du métier est soumis au paiement de droits. « *On a été jusqu'à dire que le droit de travailler était un droit royal que le prince pouvait vendre et que les sujets devaient acheter (...). Dieu en donnant à l'homme des besoins, en lui rendant nécessaire la ressource du travail a fait du droit de travailler la propriété de tout homme et cette propriété est la première, la plus sacrée et la plus imprescriptible de toutes. »*<sup>54</sup>

C'est au XVIIIe siècle également que les économistes, et notamment, Adam Smith, affirment le caractère central du travail, facteur d'accumulation des richesses et développent des lois destinées à expliquer les fondements de l'enrichissement d'une nation. Le travail crée de la valeur et tout produit peut se décomposer en unités de travail permettant de fixer une valeur d'échange. Il est une échelle de mesure permettant de réaliser une transaction.<sup>55</sup> Mais, cette conception ne peut concerner que les activités productives et non les services qui ont un caractère immatériel. Le travail est considéré comme nécessaire pour enrichir l'Etat et, en travaillant, chaque individu participe au bien collectif.

---

<sup>51</sup> Carpentier J. et Lebrun F. (sous la direction de), *Histoire de France*, Paris : Seuil, coll. Points, 2000, p.220.

<sup>52</sup> Lefranc G., *Histoire du travail et des travailleurs*, Paris : Flammarion, 1975, p.160.

<sup>53</sup> Lacomblez M., Analyse du travail et élaboration des programmes de formation professionnelle, *Revue Relations industrielles*, Département des relations industrielles de l'Université de Laval, vol.56, n° 3, 2001 sous la direction de Montreil S. et Bellemare M., p.546, revue publiée sur le site [www.erudit.org](http://www.erudit.org) [référence du 30/11/2002]

<sup>54</sup> Turgot M., *Édit de février 1776 portant suppression des jurandes et communautés de commerce, Arts et métiers*, cité par Lefranc G., *Histoire du travail et des travailleurs*, Paris : Flammarion, 1975, p.166.

<sup>55</sup> Smith A., *Recherches sur les causes de la richesse des nations*, Paris : Economica, 2000.

Apparaît aussi l'idée qu'une organisation réfléchie et rationnelle du travail dans les manufactures, est un facteur concurrentiel : « *Ce qui donnera la supériorité à une manufacture sur une autre, ce sera surtout la bonté des matières qu'on y emploiera, jointe à la célérité du travail et à la perfection de l'ouvrage. Quant à la bonté des matières, c'est une affaire d'inspection. Pour la célérité du travail et la perfection de l'ouvrage, elles dépendent entièrement de la multitude des ouvriers rassemblés. Lorsqu'une manufacture est nombreuse, chaque opération occupe un homme différent. Tel ouvrier ne fait et ne fera de sa vie qu'une seule et unique chose; tel autre, une autre chose: d'où il arrive que chacune s'exécute bien et promptement, et que l'ouvrage le mieux fait est encore celui qu'on a à meilleur marché. D'ailleurs le goût et la façon se perfectionnent nécessairement entre un grand nombre d'ouvriers, parce qu'il est difficile qu'il ne s'en rencontre quelques-uns capables de réfléchir, de combiner, et de trouver enfin le seul moyen qui puisse les mettre au-dessus de leurs semblables; le moyen ou d'épargner la matière ou d'allonger le temps, ou de surfaire l'industrie, soit par une machine nouvelle, soit par une manœuvre plus commode. Si les manufactures étrangères ne l'emportent pas sur nos manufactures de Lyon, ce n'est pas qu'on ignore ailleurs comment on travaille-là, on a partout les mêmes métiers, les mêmes soies, et à peu près les mêmes pratiques: mais ce n'est qu'à Lyon qu'il y a 30000 ouvriers rassemblés et s'occupant tous de l'emploi de la même matière.* »<sup>56</sup>

L'importance du facteur humain commence à être relevé par certains même si l'homme est essentiellement conçu comme un producteur de marchandises.

#### 1.1.1.1.4. De la Révolution jusqu'à nos jours

Au moment de la révolution, le travail est conçu comme un devoir pour ceux qui en ont la capacité. « *Si celui qui existe a le droit de dire à la société : « Faites-moi vivre », la société a également le droit de lui répondre : " Donne-moi ton travail. " »*<sup>57</sup>

Mais, dès le début du XIXe siècle, le travail est associé au bonheur. « *Le travail est l'art pratique du bonheur, comme la philosophie en est la science spéculative. Il est le remède des passions ou plutôt une passion lui-même qui tient*

---

<sup>56</sup> Diderot et d'Alembert, *Encyclopédie ou dictionnaire raisonné des sciences, des arts et des métiers*, v° art, sur <http://hera.inalf.cnrs.fr> [référence du 13/05/2003]

<sup>57</sup> Comité de mendicité de la Constituante dirigé par La Rochefoucauld-Liancourt, 1790, 1<sup>er</sup> rapport, cité par Meda D., *Le travail, Une valeur en voie de disparition*, Paris : Alto Aubier, 1995, p. 91.

*lieu de toutes les autres ; il se compose des intérêts les plus chers de la vie, ceux de la famille, de la cité, de la patrie.»*<sup>58</sup> Pourtant, le bonheur se trouve difficilement dans les conditions de travail alors proposées...

Nous retrouvons ici l'opposition marxiste entre le travail, expression d'une liberté créatrice, et le travail aliéné, soumis à la nécessité et aux contraintes imposées par les employeurs, en position de force sur un marché déséquilibré.

Cette distinction est proche de celle d'Aristote même si la répartition entre les hommes est différente puisque, pour Marx, le travail libre et créatif est l'objectif à atteindre pour tous alors que, pour Aristote, il permettait d'identifier les hommes libres qui ne pouvaient l'être que grâce aux contraintes supportées par les autres.

Quoi qu'il en soit, quel paradoxe dans le discours : comment parler de bonheur et de liberté face à des conditions de travail décrites notamment par Zola convaincu néanmoins que le travail rendait l'homme bon ?<sup>59</sup> Même aujourd'hui encore, qui peut affirmer que le bonheur est à l'usine pour un ouvrier, sur un chantier pour un maçon ou devant sa serpillière pour un employé de service? Comment convaincre les individus qu'ils se libéreront par le travail alors qu'ils chercheraient plutôt à se libérer de lui notamment par une réduction du temps de travail ?

A partir du milieu du XIXe siècle, le terme travail désigne à la fois le labeur de notre corps et l'ouvrage de nos mains.<sup>60</sup> Auparavant, le travail était clairement distingué de son résultat, à savoir, l'œuvre.

Même pendant cette période, et jusqu'à son abolition, l'esclavage s'amplifie avec les colonisations. Les autochtones ne suffisant pas ou ayant été chassés ou éliminés, sont remplacés par des africains arrivant par bateaux entiers pour être vendus. C'est grâce à eux que les terres peuvent être exploitées jusqu'à la fin du XIXe siècle. La volonté de s'approprier

---

<sup>58</sup> Laborde A. (de), *De l'esprit d'association dans tous les intérêts de la communauté* ou essai sur le complément du bien-être et de la richesse en France par le complément des institutions, Paris : Gide, 1818, p.3 et 4.

<sup>59</sup> Zola E., *Discours à l'association générale des étudiants*, Lausanne : Guilde du livre, XXIV, 1959, cité par Labrusse H., *Le mot travail : un acheminement poétique*, in *Analyses et réflexions sur le travail*, ouvrage collectif, paris : Marketing, 1978, p.102 : « Un homme qui travaille est toujours bon. »

<sup>60</sup> Locke J., *Essai sur la véritable origine, l'étendue et la fin du gouvernement civil*, chap. V, De la propriété, §27, <http://www.taieb.net/auteurs/Locke/jlgc5.html> [référence du 16/05/2003]

l'homme pour s'emparer de sa force de travail résiste même à la déclaration des droits de l'homme et du citoyen simplement parce que les esclaves ne sont pas considérés comme des hommes ou alors comme des « hommes-objets », des outils animés et soumis.

La loi Allarde du 20 mars 1791 met fin au système des corporations et la loi Le Chapelier du 14 juin 1791 interdisent les associations économiques et les syndicats permettant ainsi le développement d'un modèle libéral basé sur la libre conclusion des contrats de travail.

La liberté du travail est affirmée puis rappelée dans le code civil rédigé en 1804 sous Bonaparte. Mais, celle-ci favorise essentiellement les employeurs :

- en ouvrant plus largement l'accès aux métiers, ils trouvent une main-d'œuvre qualifiée plus nombreuse,
- il n'y a pas de restrictions à la liberté contractuelle des parties et des conditions de travail très dures peuvent être imposées,
- les salariés peuvent être sanctionnés lorsqu'ils s'organisent collectivement et déclenchent des grèves,
- les limites à la durée journalière du travail instaurées par les règlements corporatistes sont abolies.

Mais, une main-d'œuvre soumise, peu ou pas formée, épuisée par les heures de travail, ne favorise pas le développement du pays.

La prise de conscience d'un retard industriel de la France, notamment sur la Grande Bretagne, s'est faite à partir de 1815, à la fin de l'épisode des cent jours, lors de la seconde Restauration, suite au rétablissement des échanges commerciaux après vingt années de guerre.

La nécessité du développement de l'instruction est alors apparue, destinée à dépasser les seuls besoins quantitatifs de main d'œuvre pour aborder la dimension qualitative et créatrice du travail. « *Dans la lutte pacifique –mais redoutable- qui est engagée entre les peuples industriels, le prix n'est pas réservé à celui qui disposera de plus de bras ou de capitaux, mais à la nation au sein de laquelle les classes laborieuses auront le plus d'intelligence et de savoir. La science met chaque jour au service de l'industrie des agents nouveaux qui la secondent.*

*Voilà pourquoi le progrès industriel est aujourd'hui étroitement lié au progrès scolaire. »*<sup>61</sup>

Mais, l'instruction suppose une disponibilité de l'apprenant et les textes fixant un âge minimum d'accès au travail et réduisant le temps de travail se succèdent. Les premiers textes limitant la durée du travail concernent les enfants. La première loi sociale date du 22 mars 1841, rédigée sur l'initiative de la Société Industrielle de Mulhouse, mais elle ne concerne que les manufactures de plus de 20 personnes et elle sera très peu appliquée.

- Elle interdit le travail aux enfants de moins de 8 ans.
- Elle réduit la durée journalière de travail des enfants de 8 à 12 ans à 8 heures.
- Elle limite la durée journalière de travail des enfants de 12 à 16 ans à 12 heures.

A cette époque, le repos hebdomadaire n'est pas obligatoire et il n'y a pas de congés payés.

Cette loi ne fait pas l'affaire des patrons qui y voient une atteinte à leur liberté, ni des familles qui perdent une source de revenus. Et l'abrutissement lié aux conditions de travail favorise la soumission. Mais la prise de conscience se fait lentement: « *Un travail manuel trop prolongé, non seulement ruine la santé du travailleur mais en l'empêchant de cultiver son intelligence, porte atteinte à la dignité de l'homme.* »<sup>62</sup>

Dès le milieu du XIXe siècle, notamment en Allemagne, apparaissent des lois mettant en place une protection sociale attachée à la qualité de salarié. Etre salarié devient alors un statut auquel sont liés le salaire immédiat (rémunération) et le salaire différé (indemnités journalières de maladie, pension de retraite, congés payés, pension d'invalidité).

La loi du 13 juillet 1906 généralise le repos hebdomadaire dans les établissements industriels et commerciaux, accordé en principe le dimanche, et la loi du

---

<sup>61</sup> Circulaire adressée aux recteurs en avril 1866, citée par Marchand O., Thélot C., *Le travail en France 1800-2000*, Paris : Nathan, Essais et recherches, 1997, p. 88.

<sup>62</sup> Considérants de la loi réduisant le temps de travail, 1848, cité par Lefranc G., *Histoire du travail et des travailleurs*, Paris : Flammarion, 1975, p.297.

23 avril 1919 limite la durée journalière de travail à 8 heures. Dès les années 1920, d'autres aspects sont soulignés : « *De toutes les machines de l'industrie, la machine humaine est la plus coûteuse et par conséquent celle qui demande le maximum de soin.* »<sup>63</sup> L'importance du facteur humain avait déjà été relevée dans des périodes précédentes, mais encore faut-il l'entretenir et le protéger, comme un industriel le ferait pour une machine. Néanmoins, c'est le coût généré qui fait naître cette nouvelle préoccupation.

Ces premières lois sociales viennent mettre un frein à la liberté contractuelle. Il est évident alors que cette liberté n'est pas garante de l'équilibre du contrat entre un employeur et un salarié en position de faiblesse. De plus, les intérêts immédiats des employeurs ne sont pas toujours compatibles avec les intérêts industriels et commerciaux du pays : l'intérêt général n'est pas la somme des intérêts particuliers. Enfin, dès 1884, avec la loi Waldeck-Rousseau, la libre création des syndicats est admise et le syndicalisme crée un contre-pouvoir face aux employeurs.

Le travail change et requiert une intelligence ; ce n'est, par conséquent, plus seulement les bras et la force physique que l'on recherche mais aussi une intelligence. Et alors que, depuis des décennies, le travail des ouvriers de l'agriculture et de l'industrie les empêchait de réfléchir, il doit devenir un support de leur réflexion. Cette prise de conscience est parallèle néanmoins au développement du machinisme, parfois violemment contesté par les ouvriers qui craignent de perdre leur emploi. Ce n'est plus alors la liberté du travail mais le droit au travail qui est affirmé : la liberté de l'employeur est limitée par les droits des salariés. L'affirmation de droits au bénéfice des salariés réduit l'étendue des pouvoirs de l'employeur sur la personne du salarié mais de nouveaux modèles organisationnels vont permettre de contraindre l'activité du salarié.

Le modèle tayloriste, induisant une parcellisation des tâches, « *pour inhumaine qu'elle fut, renforçait le rapport à la machine, sans ambiguïté, à l'inverse des rapports avec la personne, plus troubles.*

---

<sup>63</sup> Omnès C., La gestion du facteur humain dans les entreprises européennes des années 20, La modernisation de l'Europe occidentale dans les années vingt, *Histoire et sociétés, Revue européenne d'histoire sociale*, n°1, 1<sup>er</sup> trimestre 2002, p.52.

*Elle permettait en outre cette modernité à marche forcée qui ne s'encomrait pas de besoins en formation, ramenait les exigences de qualification à des modes d'évaluation facilement mesurables, « objectivables », et donc « commodément négociables. »*<sup>64</sup> Cette nouvelle organisation du travail conduit à revoir la notion de travail.

Elle avait « *pour but de traquer la spécificité de l'être humain afin de ne pas en être tributaire. (...) Même si les contrats sont individuels, les directions ne gèrent que des catégories et récusent toute idée de personnalisation des situations.* »<sup>65</sup> Certains auteurs parlent de « *confiscation du savoir-faire de l'ouvrier, voire d'expropriation systématique* ». <sup>66</sup> Le travail apparaît comme une véritable marchandise détachable des salariés dans la mesure où ils sont facilement interchangeables parce que leurs tâches sont clairement identifiées et limitées. « *Taylor n'a jamais caché que le mode d'organisation qu'il mettait au point était un moyen de contraindre les ouvriers à l'époque. L'organisation scientifique du travail correspondait ainsi à l'institutionnalisation d'une certaine forme de contrainte, de coercition dans le procès même du travail, à un détour organisationnel pour obliger les ouvriers à travailler en fonction non pas de leurs intérêts propres, mais de ce qui est alors présenté par Taylor comme le bien du plus grand nombre, le bien de la nation* »<sup>67</sup>. Cette organisation avait aussi des avantages : de meilleurs rendements qui ouvraient la porte à de meilleurs salaires, une fabrication de produits de qualité identique, l'ouverture plus large des portes des entreprises aux personnes non qualifiées tout en dégageant l'entreprise du souci de former son personnel puisqu'il suffisait de reproduire les gestes prédéfinis. Mais, « *en choisissant le mouvement qui réclame de sa part le moins d'entremise, on prive l'homme de son initiative.* »<sup>68</sup> En imposant un mouvement, on exclut les autres, la tâche apparaît comme le geste imposé mais aussi interdit, ainsi, le travail transforme l'homme en simple machine animée. Les conséquences apparaissent quelques années

---

<sup>64</sup> Lebaube A., *Le travail, Toujours moins ou autrement*, Paris : Le monde Editions, 1997, p. 62.

<sup>65</sup> Linhart D., L'individu au cœur de la modernisation des entreprises, in Pouchet A. (sous la coordination de), *Sociologies du travail, 40 ans après*, Paris : Elsevier, 2001, p.104.

<sup>66</sup> Coriat B., *Science, technique et capital*, Paris : Le Seuil, 1976, cité par Stroobants M., Travail et compétences : récapitulation critique des approches des savoirs au travail, *Formation, emploi* n°33, 1991, p. 31.

<sup>67</sup> Linhart D. et R., L'évolution de l'organisation du travail, in Kergoat J., Boutet J., Jacot H., Linhart D. (sous la direction de), *Le monde du travail*, Paris : La découverte, 1998, p. 305.

<sup>68</sup> Clot Y., Le sujet au travail, in Kergoat J., Boutet J., Jacot H., Linhart D. (sous la direction de), *Le monde du travail*, Paris : La découverte, 1998, p. 165.



plus tard : « le pourcentage d'ouvriers non qualifiés demeure, depuis les années 60, aux environs de 60%. Cette médiocre qualification constitue un trait propre de la population ouvrière française. »<sup>69</sup>

Elle s'accompagne d'une misère morale, conséquence de cette conception trop utilitariste du travail.<sup>70</sup>

Mais, aujourd'hui, le discours ambiant fait référence à de nouvelles formes de travail. « De plus en plus, et pour des catégories chaque jour plus importantes, le travail ne se résume plus à du labeur. (...) Plus nous nous éloignons du travail directement productif, dans sa conception industrielle et taylorienne, moins la référence au temps, pour apprécier le travail, demeure adéquate. (...) Il faudrait sans aucun doute lui préférer la notion de performance globale évoquée par Jean Gandois notamment. »<sup>71</sup>

D'une exigence de connaissance d'un métier, on est passé à une exigence d'habileté manuelle qui s'exerce d'abord sur l'outil puis sur la machine pour s'orienter aujourd'hui vers une exigence de compréhension globale d'un procès. Le discours managérial actuel se réfère à de nouvelles formes d'organisation axées sur les salariés où responsabilité, autonomie, initiatives, implication sont requises. Le travail serait alors plutôt une mission consistant à trouver « the better way » pour atteindre les objectifs définis. « Les nouvelles organisations du travail deviennent moins manufacturières qu'avant et l'acte de travail est de moins en moins séparable de l'acte de formation : (...) les organisations nouvelles exigent des qualifications nouvelles, notamment en termes d'autonomie, d'initiative, de responsabilité, de communication, qui ne peuvent être acquises que sur le lieu de travail et de façon coopérative. »<sup>72</sup>

A l'opposé du taylorisme précédemment évoqué, c'est l'individualisation des personnes et des situations qui devient l'objectif affirmé. Un domaine néanmoins où le discours paraît plus avancé que les réalisations ! « On a

---

<sup>69</sup> Carpentier J. et Lebrun F. (sous la direction de), *Histoire de France*, Paris : Seuil, coll. Points, 2000, p.383.

<sup>70</sup> Lacomblez M., Analyse du travail et élaboration des programmes de formation professionnelle, *Revue Relations industrielles*, Département des relations industrielles de l'Université de Laval, vol.56, n° 3, 2001 sous la direction de Montreil S. et Bellemare M., p.548, en référence aux travaux de Durkheim E., revue publiée sur le site [www.erudit.org](http://www.erudit.org) [référence du 30/11/2002]

<sup>71</sup> Lebaube A., *Le travail, Toujours moins ou autrement*, Paris : Le monde Editions, 1997, p. 103.

<sup>72</sup> CEDEFOP Panorama, *Point d'étape sur « La place de l'entreprise dans le processus de production de la qualification : effets formateurs de l'organisation du travail. »*, Rapport de réunion des 31/3 et 1/4/1993, Berlin : CEDEFOP 1994, p14.

*l'illusion d'un renouvellement radical des modes d'organisation du travail -travail enrichi, poly fonctionnalité, multivalence, travail en groupe- là où il n'y a le plus souvent que redistribution des tâches et des fonctions à l'intérieur de la force de travail. »<sup>73</sup>*

De plus, le modèle de fabrication industrielle continue à se développer y compris dans les activités de service. Cette « *industrialisation* » des activités de service s'entend comme le fait de chercher « à *standardiser ses services pour pouvoir les produire en série* » et elle devrait « *permettre des gains de productivité (et une réduction de coût unitaire) et accroître, en même temps, la fiabilité attachée à des standards de qualité et de performance.* »<sup>74</sup> Cependant, la qualité n'est pas obligatoirement liée à des standards notamment lorsqu'un service doit être personnalisé. Mais les standards permettent de réduire le temps de formation grâce à la formalisation des procédures et ils permettent d'avoir un service équivalent, à chaque fois et quel que soit l'auteur de l'exécution. Ils constituent la garantie d'un service de qualité égale plutôt qu'une garantie de qualité. Au-delà des exigences affirmées de performance globale, apparaît toujours la demande de flexibilité, de rentabilité liée à une meilleure productivité qui tend plutôt à la performance de l'organisation qu'à la performance de l'individu. Le travail, dans cette optique, est souvent associé à un coût qu'il faut réduire autant que possible. « *La volatilité croissante du capital spéculatif exige (...) une force de travail de plus en plus mobile, susceptible de changer de localisation et d'activité, et disposée à s'adapter aux fluctuations du taux de profit des différents sites d'investissement : ce que le capital gagne en mobilité, le travail le perd en sécurité.* »<sup>75</sup>

Ainsi, l'histoire du travail avance toujours dans le même sens : vers une plus grande efficacité afin d'optimiser le rapport coût/bénéfice. La spécialisation du travail est de plus en plus importante avec des exigences de rendement alourdies et un contrôle renforcé. Si le temps de travail s'est

---

<sup>73</sup> Linhart D. et R., Malan A., Syndicats et organisation du travail : un rendez-vous manqué, *Revue Sociologie et sociétés*, vol.XXX, n°2, automne 1998, éd. Les presses de l'université de Montréal, p. 2.

<sup>74</sup> Gadrey J., La galaxie des services, in Kergoat J., Boutet J., Jacot H., Linhart D. (sous la direction de), *Le monde du travail*, Paris : La découverte, 1998, p. 87.

<sup>75</sup> Petras J., Cavaluzzi T., Sous le choc de l'ajustement structurel : devenir pauvre en travaillant, *Le monde diplomatique*, 07/96, p.11.

réduit tout en voyant sa valeur augmenter, les exigences de performance se sont accrues.

La diminution de la pénibilité du travail liée à l'amélioration des conditions de travail a été en partie compensée par un renforcement des impératifs de rendement. Mais, cette pénibilité est sans doute intrinsèque au travail : la Bible y faisait déjà référence.

### **1.1.1.2. L'influence religieuse sur la perception du travail**

La religion permet d'influencer des comportements à travers les règles qu'elle édicte et dans lesquelles les membres d'une même communauté se reconnaissent d'une manière plus ou moins forte. Ces principes inscrits dans la culture d'une civilisation, participent à l'organisation de nos sociétés et orientent sensiblement nos comportements tout en contribuant, le plus souvent, au maintien de l'ordre social.

Pendant des siècles, les lois de l'église catholique ont régi les sociétés européennes. Il n'y avait pas, par conséquent, de distinction entre les normes religieuses et juridiques. Le droit, notamment civil, s'est construit, en grande partie, à partir et en complément du droit canonique, même s'il a ensuite évolué.

L'influence sociale de la religion catholique a diminué, en raison de la sécularisation de la plupart de nos sociétés européennes les conduisant à se libérer « *de la tutelle des religions, c'est-à-dire, en définitive, de leurs organes d'autorité, les Eglises* »<sup>76</sup> mais elle a laissé sa trace dans notre conception du travail, « *la croyance religieuse n'étant qu'un épanouissement de la morale, une particularisation de la morale universelle.* »<sup>77</sup> La sécularisation ouvre nos sociétés vers un pluralisme de pensées mais sans effacer les fondements anciens.

Le christianisme fait du travail pénible une malédiction liée à la chute originelle. Après avoir bénéficié de l'opulence dans le jardin d'Eden, l'homme en est chassé et est maudit : « *Ce n'est qu'au prix d'un travail pénible que tu en tireras ta nourriture tous les jours de ta vie. (...) C'est à la*

---

<sup>76</sup> Houssaye J., *Les valeurs à l'école, L'éducation au temps de la sécularisation*, Paris : PUF, 1992, p.14.

<sup>77</sup> Houssaye J., *Les valeurs à l'école, L'éducation au temps de la sécularisation*, Paris : PUF, 1992, p.228.

sueur de ton visage que tu mangeras le pain jusqu'à ce que tu retournes à la poussière dont tu as été tiré. »<sup>78</sup> Cette malédiction condamne l'homme à travailler pendant toute sa vie, payant ainsi cette faute.

Dans les commandements et ordonnances transmis à Moïse, la notion de travail apparaît comme une obligation : « *Pendant six jours tu travailleras et tu feras tout ton ouvrage* »<sup>79</sup>; mais, il est également fait mention de l'interdiction du travail servile les jours de fête religieuse.<sup>80</sup> La semaine de travail est ainsi définie.

Dans l'Ecclésiaste, le travail est bon parce qu'il est imposé par Dieu : « *Quel profit celui qui besogne retire-t-il de son travail ? J'ai considéré le labeur que Dieu impose aux hommes : toutes les choses que Dieu a faites sont bonnes en leur temps. (...) Que manger, boire et jouir du fruit de son travail c'est un don de Dieu.* »<sup>81</sup> Cependant, le travail ne doit pas être le seul objectif de l'homme : « *J'ai considéré que tout travail, toute habileté à l'ouvrage n'est qu'une émulation d'un homme à l'égard de son prochain. Cela aussi est vanité et poursuite du vent. (...) Mieux vaut la tranquillité dans une main, que plein les deux mains de travail et de poursuite du vent.* »<sup>82</sup> Chercher à se distinguer par son travail est une forme de vanité qui éloigne de la sagesse. Le fait de travailler plus qu'il n'est nécessaire à la satisfaction de ses besoins révèle un désir de richesse et d'opulence peu compatible avec l'idéal d'humilité chrétienne.

Mais, l'esclavage est admis comme une évidence et n'apparaît pas contraire aux principes du christianisme.<sup>83</sup> A aucun moment, il n'est remis en cause par la bible ; le contexte de l'époque en fait une évidence. Néanmoins, seuls peuvent être esclaves, les hommes et femmes issus des nations voisines ou leurs enfants.<sup>84</sup>

Les rapprochements effectués montrent le peu de cas que l'on fait des esclaves. L'ancien testament ne semble pas considérer l'esclave comme un

---

<sup>78</sup> *La bible*, Genèse 3-17 à 19, Traduction par les moines de Maredsous, Bruxelles : Brepols, 1965.

<sup>79</sup> *La bible*, Exode 20-9, Traduction par les moines de Maredsous, Bruxelles : Brepols, 1965.

<sup>80</sup> *La bible*, Lévitique, 23, Traduction par les moines de Maredsous, Bruxelles : Brepols, 1965.

<sup>81</sup> *La bible*, Ecclésiaste, 3-9 et 13, Traduction par les moines de Maredsous, Bruxelles : Brepols, 1965.

<sup>82</sup> *La bible*, Ecclésiaste 4-4 et 6, Les tourments de la vie humaine, Traduction par les moines de Maredsous, Bruxelles : Brepols, 1965.

<sup>83</sup> *La bible*, Exode, 21, Le droit des esclaves, Traduction par les moines de Maredsous, Bruxelles : Brepols, 1965.

<sup>84</sup> *La bible*, Lévitique, 25, 45, Traduction par les moines de Maredsous, Bruxelles : Brepols, 1965.

homme en le comparant à un animal, par ailleurs connu pour être têtue et récalcitrant.

*« A l'âne le picotin, le bâton et le faix ;  
A l'esclave le pain, la correction et le travail.  
L'esclave ne travaille que si on le châtie et n'aspire qu'au repos ;  
Lâche-lui la main et il cherchera la liberté.  
Le joug et la courroie font plier le cou le plus dur ;  
Le travail continuel rend l'esclave souple. »<sup>85</sup>*

Le nouveau testament s'adresse à eux comme à des personnes mais les invite à l'obéissance : *« Tous ceux qui vivent sous le joug de la servitude considéreront leurs maîtres comme dignes de tous égards pour qu'ainsi ne soient dénigrés ni le nom de Dieu, ni la doctrine. »<sup>86</sup>* En effet, la récompense viendra ensuite : *« Vous le savez, esclave ou homme libre recevra du Seigneur la récompense équivalente au bien qu'il aura fait. »<sup>87</sup>*

L'organisation sociale est ainsi justifiée à travers les recommandations aux maîtres ou aux esclaves. Dans le nouveau testament, le travail devient un devoir qui éloigne du mal : *« Mettez votre point d'honneur à vivre dans la sérénité, à vous occuper de vos propres affaires, à travailler de vos mains. »<sup>88</sup>* Et, c'est le travail qui permet d'obtenir les moyens de sa subsistance. *« Aussi bien, lorsque nous étions parmi vous, nous vous disions formellement que, si quelqu'un ne veut pas travailler, il n'a pas non plus le droit de manger. »<sup>89</sup>* *« Pour la pensée judéo-chrétienne, le travail s'inscrit fondamentalement dans une relation à l'autre et dans l'idée d'utilité sociale. »<sup>90</sup>*

---

<sup>85</sup> *La bible*, Ecclésiaste, Première partie, La sagesse dans la vie, 33-25 à 27, Traduction par les moines de Maredsous, Bruxelles : Brepols, 1965.

<sup>86</sup> *La bible*, Première épître à Timothée, 6-1, Traduction par les moines de Maredsous, Bruxelles : Brepols, 1965.

<sup>87</sup> *La bible*, Epître aux Ephésiens, 6-8, Traduction par les moines de Maredsous, Bruxelles : Brepols, 1965.

<sup>88</sup> *La bible*, Première épître aux Thessaloniens, 4-11, Traduction par les moines de Maredsous, Bruxelles : Brepols, 1965.

<sup>89</sup> *La bible*, Deuxième épître aux Thessaloniens, 3-10, Traduction par les moines de Maredsous, Bruxelles : Brepols, 1965.

<sup>90</sup> Meda D., *Le travail, Une valeur en voie de disparition*, Paris : Alto Aubier, 1995, p. 22.

« Deux hommes ensemble sont plus heureux qu'un isolé, parce qu'ils auront de leur travail un bon salaire. Si l'un vient à tomber, l'autre le relève. Mais, malheur à l'homme seul : s'il vient à tomber, il n'y a personne pour le relever. »<sup>91</sup>

« J'ai encore considéré une autre vanité sous le soleil : voici un homme seul, sans personne avec lui, ni fils ni frère ; il travaille sans trêve et pourtant ses yeux ne se rassasient pas de richesses. Pour qui travaillé-je, en me privant de tout bien-être ? Voilà une vanité et une besogne ingrate. »<sup>92</sup> Le travail doit servir la collectivité au-delà de l'individu.

« Le travail est pour l'homme un moyen nécessaire de se réaliser : le monde dans lequel il est jeté est pour lui un monde de tâches dans lequel il a à œuvrer. »<sup>93</sup> Le travail est un devoir pour l'homme et il y trouve son accomplissement et sa liberté. Il y va par conséquent aussi de son intérêt.

Nous retrouvons ainsi, en dehors de l'esclavage, les fondements actuels de la notion de travail : pénibilité, moyen de subsistance, lien social, utilité sociale, réalisation de soi. Mais, il est aussi affirmé qu'il ne faut pas travailler plus que nécessaire ; le travail doit servir à assurer ses besoins et ceux de sa famille mais ne doit pas être un moyen d'accumuler des richesses et ne doit pas être un but en soi. « Et je me suis senti le cœur plein de dégoût pour tout le labeur que j'ai supporté sous le soleil. Car, qu'un homme besogne avec sagesse, science et succès, pour laisser le fruit de son labeur à un autre qui n'y a point collaboré, voilà bien une vanité et un grand malheur. Car, que reste-t-il à l'homme de toute sa peine et de tous les tracas qu'il s'est donné sous le soleil ? Tous ses jours ne sont que douleurs, ses labeurs ne sont que chagrins ; la nuit même il ne goûte aucun repos. Cela est encore une vanité. »<sup>94</sup>

La forte valorisation du travail accompagnée « d'une utilisation rationnelle, plus ou moins raisonnable des biens matériels » apparaît également comme un élément fondateur de l'éthique protestante.<sup>95</sup>

Cette dernière idée ne se retrouve plus aujourd'hui affirmée aussi clairement. Le travail permet l'évolution sociale dans une société moins

---

<sup>91</sup> *La bible*, Ecclésiaste, 4-9 et 10, Traduction par les moines de Maredsous, Bruxelles : Brepols, 1965.

<sup>92</sup> *La bible*, Ecclésiaste, 4-7 et 8, Traduction par les moines de Maredsous, Bruxelles : Brepols, 1965.

<sup>93</sup> Bartoli H., *Sciences économiques du travail*, Paris : Dalloz 1957, p.49.

<sup>94</sup> *La bible*, Ecclésiaste, 2-20 à 23, Traduction par les moines de Maredsous, Bruxelles : Brepols, 1965.

<sup>95</sup> Fuchs E., L'éthique protestante, in *Encyclopédie des religions*, Paris : Encyclopedia Universalis, 2003, p.636.

figée qu'elle pouvait l'être à cette époque. L'ambition est actuellement considérée plus comme une qualité que comme un défaut et elle est le moteur de la promotion sociale. La valeur d'échange du travail devient supérieure à sa valeur d'usage dans une société où la rationalité économique prévaut.<sup>96</sup> Mais, nous retrouvons toujours l'antagonisme fondamental lié au travail entre la malédiction et la rédemption qu'il représente. A la fois pénitence et salut, il est pour l'homme souffrance mais aussi réalisation de soi.

### **1.1.1.3. La notion de travail dans les différents domaines scientifiques**

Le travail est une notion transversale qui interpelle les différents domaines de spécialité. Du philosophe à l'économiste, de l'ergonome à l'humaniste, chacun a défini le travail dans un contexte différent. Le travail, selon les spécialités, est mis en relation avec l'homme ou avec la société, et il est analysé par rapport à son sens, à la conduite qu'il génère, aux moyens qu'il requiert, à sa réglementation, à son utilité ou à sa valeur financière. Il s'agit de différents angles permettant d'aborder un même concept et de signifier sa richesse mais aussi sa complexité. Mais, une distinction apparaît entre les disciplines qui s'intéressent à l'homme au travail et celles qui s'attachent au travail réalisé. Nous revenons, à nouveau, à la distinction classique entre l'action et la réalisation. Néanmoins, c'est l'homme au travail qui nourrit la plupart des réflexions.

1° L'anthropologie aborde cette notion en relation avec l'évolution de l'homme. C'est à la fois le labeur et l'œuvre, la technicité et l'activité productive. Ce sont « *les diverses manières inventées par l'homme pour agir sur son environnement naturel et en extraire les moyens matériels de son existence sociale.* »

« *Il y a une essence, un caractère anthropologique du travail, fait de créativité, d'inventivité et de lutte avec les contraintes, qui lui donne sa double dimension de souffrance et de réalisation de soi.* »<sup>97</sup>

---

<sup>96</sup> Bauberot J., La sécularisation, in *Encyclopédie des religions*, Paris : Encyclopedia Universalis, 2003, p.222.

<sup>97</sup> Meda D., *Le travail, Une valeur en voie de disparition*, Paris : Alto Aubier, 1995, p. 21.

« Par la médiation du travail et de l'œuvre qui en est le produit, l'esprit se distingue des choses, rompt avec l'esclavage et l'environnement et émerge du monde. »<sup>98</sup>

2° Le philosophe cherche à donner un sens à toute chose. L'Encyclopédie de Diderot et d'Alembert définit le travail : « C'est l'occupation journalière à laquelle l'homme est condamné par son besoin, et à laquelle il doit en même temps sa santé, sa subsistance, sa sérénité, son bon sens et sa vertu peut-être. »<sup>99</sup> Il s'agit donc d'une nécessité bienfaisante, d'une « activité soumise aux nécessités vitales et au souci de survie individuelle et spécifique »<sup>100</sup> Pour Bergson, l'approche est un peu différente, le travail de l'homme consiste à créer de l'utilité. Ainsi, le nécessaire permet-il de créer l'utile. Ces conceptions matérialistes évoluent vers une conception plus spirituelle sous l'influence de Hegel: « Le concept de travail est (...) l'activité spirituelle elle-même, l'essence de l'histoire de l'humanité, qui est activité créatrice et expression de soi. »<sup>101</sup> Et, pour Marx qui va encore au-delà, le travail est l'essence de l'homme : « L'histoire dite universelle n'est rien d'autre que la génération de l'homme par le travail humain, rien d'autre que le devenir de la nature pour l'homme »<sup>102</sup>, le travail est le métabolisme de l'homme avec la nature. Et, pour lui, toute activité humaine constitue un travail parce qu'elle permet de se réaliser personnellement et permet de développer les échanges et les rapports sociaux. Il est un acte conscient et libre et il constitue un but en soi. « Le travail est une activité positive, créatrice. »<sup>103</sup>

Mais, dans la réalité, le travail est aliéné parce qu'il est conçu comme un moyen de vivre et de s'enrichir et ainsi un ouvrier accepte un travail contraint en échange d'un salaire.

« La sphère de la circulation des marchandises, où s'accomplissent la vente et l'achat de la force de travail, est en vérité, un véritable Eden des droits naturels de l'homme et du citoyen. Ce qui y règne, c'est Liberté, Egalité, Propriété et Bentham. (...) Notre ancien homme aux écus prend les devants et, en qualité de

---

<sup>98</sup> Bartoli H., *Sciences économiques du travail*, Paris : Dalloz 1957, p.49.

<sup>99</sup> Tome XVI, col.576b, 1765, sur <http://hera.inalfr.cnrs.fr> (reference du 13/05/2003]

<sup>100</sup> Ricoeur P., préface de *Condition de l'homme moderne*, Arendt H., Paris : Pocket, Coll.Agora, 2002, p.17.

<sup>101</sup> Meda D., *Le travail, Une valeur en voie de disparition*, Paris : Alto Aubier, 1995, p. 99.

<sup>102</sup> Marx K., *Ebauche d'une critique de l'économie politique*, « Communisme et propriété », in Œuvres, Economie, tome II, Paris : Gallimard, coll. La Pléiade, 1979, p.89.

<sup>103</sup> Marx K., *Principes d'une critique de l'économie politique*, « Le travail comme sacrifice et le travail libre » in Œuvres, Economie, tome II, Paris : Gallimard, coll. La Pléiade, 1979, p. 289.



*capitaliste, marche le premier ; le possesseur de la force de travail le suit par derrière comme son travailleur à lui ; celui-là le regard narquois, l'air important et affairé, celui-ci timide, hésitant, rétif, comme quelqu'un qui a porté sa propre peau au marché, et ne peut plus s'attendre qu'à une chose : à être tanné. »<sup>104</sup>*

Karl Marx distingue le travail et la force de travail mais surtout il oppose le capital et le travail, les investisseurs financiers et les travailleurs. Et, lorsque le travail est imposé par la nécessité, il n'est pas libre mais aliénant. L'évolution de la société et de l'économie en rendant moins nécessaire, d'après Marx, le travail humain comme facteur de production, permettra le règne de la liberté, succédant au règne de la nécessité<sup>105</sup>, grâce à la désaliénation du travail.

3° L'humanisme recherche dans le travail la valeur et l'épanouissement de l'homme. En effet, le travail aboutit à créer un produit mais transforme aussi la personne.<sup>106</sup> Il apparaît comme « *l'activité humaine qui exprime au plus haut point la liberté créatrice de l'homme* ». <sup>107</sup> Il « *arrache l'homme à l'extériorité, il pénètre d'humanité la nature. Jailli de la nécessité, il réalise l'œuvre de la liberté et affirme notre puissance. (...) L'acte ontologique du travail ne peut s'effectuer qu'en transcendant les bornes de l'environnement animal vers la totalité du monde humain : le travail est l'acte ontologique constituant le monde. (...) Le travail, c'est la vérité de l'idéalisme et du matérialisme, c'est l'homme au principe de la matière et c'est la conscience émergeant du vide vers la plénitude de la joie.* »<sup>108</sup> Selon Kant, il a une valeur éducative, celle de nous préparer à la liberté.

4° Le psychologue s'interroge sur les significations et enjeux du travail et l'analyse comme une conduite dont il importe de déterminer les ressorts afin de pouvoir influencer les résultats de l'activité. C'est « *un comportement acquis par apprentissage et tenu de s'adapter aux exigences d'une*

---

<sup>104</sup> Marx K., *Le capital*, Livre 1, chapitre 6, Paris : Gallimard, 1965, p. 726.

<sup>105</sup> Marx K., *Le Capital*, Livre 3, in *Œuvres*, Economie, tome II, Paris : Gallimard, coll. La Pléiade, 1979, p. 1487, cité par Meda D., *Le travail, Une valeur en voie de disparition*, ed. Alto Aubier, Paris 1995, p. 112.

<sup>106</sup> Bidet A., Le travail et l'économie, pour un regard anthropologique, *Sociologie du travail*, 2001, n°43, éd. Elsevier, p. 216.

<sup>107</sup> Meda D., *Le travail, Une valeur en voie de disparition*, Paris : Alto Aubier, 1995, p. 21.

<sup>108</sup> Vuillemin J., *L'être et le travail*, Paris : PUF, 1949.

*tâche.* »<sup>109</sup> Le facteur commun à toutes les activités visées par la notion de travail est « *un élément de compulsion (contrainte, obligation, discipline, etc.) qui peut-être d'origine externe ou interne.* »<sup>110</sup> Mais, il met également en relation des hommes parce qu'il est le plus souvent exercé collectivement.

5° La sociologie étudie cette notion comme un phénomène social. « *Le travail est le trait spécifique de l'espèce humaine. L'homme est un animal social essentiellement occupé de travail. Le travail est le commun dénominateur et la condition de toute vie humaine en société.* »<sup>111</sup> Le travail peut se définir « *comme la rencontre d'un individu et d'une multiplicité de systèmes* »<sup>112</sup>, les rationalités économique et technologique objectives, les logiques de la subjectivité, de la communication, de la vie collective, la pluralité de valeurs ou encore l'individualisme moral. Il consiste à faire face à des évènements.<sup>113</sup>

6° L'ergonomie analyse le travail comme une dépense physique et mentale du corps humain dans le processus productif. « *Le travail est une activité qui, au sens ergonomique du terme, convoque le fonctionnement du corps tout entier dans l'exercice d'une intelligence qui se déploie pour faire face à ce qui n'est pas déjà donné par l'organisation prescrite de travail.* »<sup>114</sup> L'ergonomie cherche essentiellement à adapter le travail à l'homme.

7° Le droit intervient pour réglementer l'activité liée au travail. Lors de la rédaction du Code Civil, le travail était perçu comme étant détachable de l'individu : les services d'un homme libre pouvaient être loués comme l'était une maison ou une terre. Aujourd'hui, le droit appréhende le travail essentiellement comme une prestation due par un salarié dans un cadre contractuel. Le contrat renoue ainsi « *avec ce qui a fait sa grande force dans*

---

<sup>109</sup> Ombredane A., Faverge J.-M., *L'analyse du travail, facteur d'économie humaine et de productivité*, Paris : PUF, 1955, cité par Leplat J. et Cuny X., *Introduction à la psychologie du travail*, Paris : PUF, coll. Le psychologue, 2<sup>e</sup> édition, 1984, p.33.

<sup>110</sup> Friedman G., Naville P., *Traité de sociologie du travail*, Paris : Armand Colin, 1972, cité par Leplat J. et Cuny X., *Introduction à la psychologie du travail*, Paris : PUF, coll. Le psychologue, 2<sup>e</sup> édition, 1984, p.33.

<sup>111</sup> Friedmann G., Naville P., *Traité de sociologie du travail*, Paris : Armand Colin, 1972, cité par Meda D., *Le travail, Une valeur en voie de disparition*, Paris : Alto Aubier, 1995, p. 23.

<sup>112</sup> Dubet F., *Le travail et ses sociologies*, in Pouchet A. (sous la coordination de), *Sociologies du travail, 40 ans après*, Paris : Elsevier, 2001, p. 33.

<sup>113</sup> Zarifian P., *Objectif compétence pour une nouvelle logique*, Paris : Editions Liaisons, 1999.

<sup>114</sup> Dejours C., Molinier P., *Le travail comme énigme*, *Sociologie du travail*, Les énigmes du travail, N° HS/94, p .37.

*l'histoire juridique de l'Occident : sa capacité à lier tous les pouvoirs.* »<sup>115</sup> Par conséquent, le travail est une obligation choisie, plus ou moins librement selon le contexte économique et social et mise en relation avec une rémunération, contrepartie négociée individuellement ou collectivement. Le critère du contrat de travail est la subordination juridique par opposition avec l'activité non subordonnée résultant d'un contrat de prestation de service ou de louage d'ouvrage. Mais, le terme travail n'est pas utilisé dans ces deux types de contrat et le travail, en droit, vise plutôt l'emploi. Dans le cadre de cette subordination acceptée, le salarié effectue le travail fourni par l'employeur, ce dernier ayant pour objectif de profiter du résultat, directement ou indirectement.

8° L'économie s'intéresse à la finalité. L'évolution de la définition du travail en sciences économiques est intéressante. Pour Adam Smith, il s'agit de « *toute activité capable d'ajouter de la valeur à un objet matériel.* »<sup>116</sup> C'est « *une quantité de dépense physique mesurable, s'inscrivant durablement sur un objet matériel et dès lors susceptible d'augmenter d'autant la valeur de celui-ci, que sa « marchandisation » est possible.* »<sup>117</sup> Il est essentiellement considéré comme une marchandise. « *Il est une activité humaine finalisée visant à créer des biens et des services.* »<sup>118</sup> « *Le travail est toujours aussi usage de soi par soi et pour soi.* »<sup>119</sup>

Le travail constitue une « *variable d'ajustement* »<sup>120</sup> pour pouvoir rester compétitif au plan mondial. En effet, « *en exigeant des entreprises des taux de rentabilité maximale, les investisseurs internationaux imposent aussi de minimiser le coût du travail et de maximiser son efficacité productrice, d'où les*

---

<sup>115</sup> Grumbach T., Le simple et le complexe dans le droit du travail, *Droit social*, janvier 2003, p. 71.

<sup>116</sup> Smith A., *Recherches sur les causes de la richesse des nations*, Paris : GF-Flammarion, 1991, cité par Meda D., *Le travail, Une valeur en voie de disparition*, Paris : Alto Aubier, 1995, p. 68.

<sup>117</sup> Smith A., *Recherches sur les causes de la richesse des nations*, GF-Flammarion, 1991, cité par Meda D., *Le travail, Une valeur en voie de disparition*, Paris : Alto Aubier, 1995, p. 71.

<sup>118</sup> Bartoli M., Productivité et performances, in Kergoat J., Boutet J., Jacot H., Linhart D. (sous la direction de), *Le monde du travail*, Paris : La découverte, 1998, p. 287.

<sup>119</sup> Bartoli M., Productivité et performances, in Kergoat J., Boutet J., Jacot H., Linhart D. (sous la direction de), *Le monde du travail*, Paris : La découverte, 1998, p. 287.

<sup>120</sup> Martin H.P., Schuman A., *Le piège de la mondialisation*, Paris : Actes Sud, 1999, cité par Castel R., Centralité et cohésion sociale, in Kergoat J., Boutet J., Jacot H., Linhart D. (sous la direction de), *Le monde du travail*, Paris : La découverte, 1998, p. 53.

*compressions d'effectif et « l'externalisation » d'un nombre croissant de tâches sous des conditions de plus en plus précaires et de moins en moins protégées. »<sup>121</sup>*

9° La gestion a pour but de mettre en œuvre des méthodes adaptées permettant d'atteindre les objectifs fixés au sein d'une entreprise. Dans ce cadre, le travail peut être conçu comme un coût que l'on cherchera souvent à minimiser. Ce coût, combiné avec les autres, est mis en relation avec le produit du travail et le chiffre d'affaires réalisé pour mesurer la rentabilité de l'activité et prendre les décisions adaptées à la stratégie retenue, y compris un plan de licenciement économique. Mais, il peut également être appréhendé comme un capital - le capital humain -, difficilement évaluable néanmoins, mais qu'il faut rentabiliser et faire fructifier. Ce capital est ici entendu comme le bien de l'entreprise et non du salarié. L'objet de ces développements est bien aujourd'hui de s'intéresser aux conséquences d'une telle approche. Mais la valeur du travail n'est pas que financière.

#### **1.1.1.4. Le travail-valeur : ce que représente le travail**

Il est commun aujourd'hui de parler de la disparition de la valeur travail. Pourtant, le travail ne semble pas prêt à disparaître ! Malgré le discours persistant sur la nécessité de partager le travail, la population active occupée a augmenté en cinq ans, de 1997 à 2001, de 1 536 000 personnes. La proportion des travailleurs non-salariés ayant diminué, c'est 1 800 000 salariés en plus qui ont trouvé ou retrouvé leur place sur le marché du travail en cinq ans.<sup>122</sup>

Au XXe siècle, l'emploi a plus ou moins stagné pendant 60 ans pour se développer fortement ensuite avec une création de 2,3 millions de postes de travail entre 1960 et 1973, date du premier choc pétrolier. La croissance de l'emploi s'est ensuite ralentie de 1974 à 1996, progressant d'environ 1 million de postes.<sup>123</sup> Par conséquent, ce n'est pas le travail qui disparaît mais c'est la valeur qui lui est attribuée qui évolue.

---

<sup>121</sup> Castel R., Centralité et cohésion sociale, in Kergoat J., Boutet J., Jacot H., Linhart D. (sous la direction de), *Le monde du travail*, Paris : La découverte, 1998, p.50 à 60, p. 53.

<sup>122</sup> Aerts A-T., Mercier M-A., Enquête sur l'emploi de mars 2001, *INSEE Première*, n° 785, Juin 2001.

<sup>123</sup> Unedic, Direction des Etudes et des statistiques, *La richesse accrue en emplois de la croissance française : quels enseignements peut-on en tirer à la fin de l'année 2001*, p.3, Avril 2002, [www.unedic.fr/unistatis/](http://www.unedic.fr/unistatis/) [référence du 04/04/2003]

Mais comment définir une valeur ? « *Trois éléments la composent. Le premier est cognitif : les valeurs sont des conceptions normatives (des standards, des points de repère) et à ce titre elles font appel aux processus d'abstraction, de représentation et d'évaluation. Le second est affectif : il renvoie au désirable et par là même au normatif car l'origine de la norme peut tout aussi bien être sociale ou objective plutôt que personnelle. Le troisième est conatif : la valeur conduit en effet à l'action, c'est-à-dire à la sélection d'une façon parmi d'autres de se comporter dans une situation donnée.* »<sup>124</sup>

« *Ce qui caractérise d'abord et avant tout les valeurs, c'est qu'elles occupent une place centrale dans le système de référence de chacun de nous. Elles orientent les préférences, les choix et les actes individuels dans tout ce qui touche les grands domaines de l'existence comme la famille, le travail, la morale, les relations sociales, la religion et la politique. Dans les différents secteurs de l'existence, elles servent de repères pour se déterminer et agir. Les valeurs aident ainsi l'individu à s'orienter.* »<sup>125</sup> Une valeur est liée à l'identité des individus qui se reconnaissent à travers elle et qui détermine leurs choix et leurs actions. Mais les valeurs ont également un caractère collectif dans la mesure où elles sont communes à un groupe qui se reconnaît à travers elles ; en ce sens, elles permettent le maintien de la cohésion sociale, qualité soulignée par Philippe d'Iribane<sup>126</sup>. Mais, elles restent une construction sociale et, par là-même, sont susceptibles d'évolution.

La connaissance de ces valeurs et de leur évolution permet de mieux cibler les ressorts de la motivation. Mais il n'y a pas d'uniformité dans ce domaine.

« *On ne peut que constater la relativité des valeurs entre les sociétés certes, mais aussi à l'intérieur d'une société. Choix individuel, niveau socioprofessionnel, degré d'instruction, position politique et religieuse, circonstances et temporalité, tous ces éléments interviennent pour former et infléchir les valeurs, pour répondre aux différents besoins socioculturels, économiques et politiques.* »<sup>127</sup>

---

<sup>124</sup> Houssaye J., *Les valeurs à l'école, L'éducation au temps de la sécularisation*, Paris : PUF, 1992, p.39.

<sup>125</sup> Bréchon P., Tchernia J.-F., Les enquêtes sur les valeurs des européens, *Futuribles*, juil./août 2002, n°277, p.6.

<sup>126</sup> Iribane P., *La logique de l'honneur, Gestion des entreprises et traditions nationales*, Paris : Seuil, 1993.

<sup>127</sup> Houssaye J., *Les valeurs à l'école, L'éducation au temps de la sécularisation*, Paris : PUF, 1992, p.22.

*« Le travail véhicule des valeurs éthiques. Il est la source de valeurs matérielles (économiques) et de valeurs relationnelles (sociales). Le travail est un des facteurs de la condition humaine, sinon la condition humaine elle-même. Sans travail, l'homme ne peut survivre dignement, ni biologiquement, ni socialement. Le travail est une activité finalisée qui appartient à la sphère vitale de l'homme, car il répond à des besoins. De ce fait, le cycle production-consommation est un cycle vital et non un cycle économique seulement. »*<sup>128</sup>

Cette place prépondérante est affirmée au niveau européen : *« Le travail occupe une place centrale dans notre société en tant que créateur de richesse, source première de revenus, gage d'identité, de dignité et d'autonomie, clé de l'insertion de la société et vecteur de lien social. Il conditionne l'efficacité économique et la cohésion sociale d'un pays. »*<sup>129</sup>

La valeur du travail a considérablement évolué au fil du temps. Le travail n'est plus aujourd'hui, en France, une condition de survie puisqu'il existe dans certains pays et notamment en France des mécanismes de solidarité permettant d'assister les plus démunis. Il n'a plus la valeur de l'effort dans une société qui met en avant la spéculation, la chance, les loisirs et l'accomplissement de soi. Le travail est de plus en plus associé à l'emploi.

Le problème est que *« la plénitude des droits économiques (le droit au plein revenu), sociaux (droit à la protection sociale) et politiques (droit d'action, de représentation et d'organisation collectives) reste attachée aux seuls emplois (...). Par conséquent, l'emploi vaut en soi : non pas principalement par la satisfaction que le travail procure, mais par les droits et pouvoirs attachés à la forme emploi du travail et à elle seule. »*<sup>130</sup>

La reconnaissance sociale reste sans doute un moteur important mais elle peut passer par d'autres facteurs que le travail. *« Si (...) aucune société de travail n'est réductible à un pur marché, il reste que le travail est au principe de la justice et de la distribution des positions. Il faut rappeler à cet égard que,*

---

<sup>128</sup> Bakonyi M., Hussy C., Greppin H. et autres, *Travail, environnement, population*, 10 au 25 avril 1997, Université de Genève, Centre d'Ecologie Humaine et des sciences de l'environnement et Faculté de Médecine, Nouvelles du CUEH, n°22, <http://ecolu-info.unige.ch/Nouvelles/22/partiel.html> [référence du 04/04/2003]

<sup>129</sup> *Processus de Lisbonne, Communication du bureau à partir des avis du conseil de l'Europe et en préparation du sommet de printemps 2004*, Paris : Journaux Officiels, 01/12/2003, p.17.

<sup>130</sup> Gorz A., Le travail fantôme, in Kergoat J., Boutet J., Jacot H., Linhart D. (sous la direction de), *Le monde du travail*, Paris : La découverte, 1998, p. 38.

*considéré comme un équivalent universel, le travail permet de concilier les deux dimensions contradictoires des sociétés démocratiques et capitalistes, à savoir l'égalité fondamentale et ontologique des individus et l'inégalité de leurs positions ; les inégalités deviennent justes dès lors qu'elles procèdent d'un travail inégal, dès lors que les individus ont « décidé » de travailler plus ou moins. »<sup>131</sup>*

Néanmoins, les différences de positions ne s'expliquent pas que par le « volume » de travail mais aussi par les classifications qui ne reposent pas sur un idéal de justice mais sur la recherche négociée d'un sentiment de justice, lui-même évolutif comme tend à le démontrer la persistance des conflits sociaux. De plus, cette reconnaissance sociale peut résulter d'activités sportives, culturelles, associatives, électives, humanitaires... Enfin, « *valoriser le travail comme facteur de sociabilisation peut paraître paradoxal, dans la mesure où le travail est d'abord source de contraintes et de souffrance. (...) Selon donc que l'emportent contraintes et souffrance, ou au contraire ingéniosité, jugement d'utilité, jugement de beauté et reconnaissance, le rapport au travail s'inscrit au profit de l'aliénation ou de l'émancipation (la réappropriation).* »<sup>132</sup> Et la volonté de réalisation personnelle semble aujourd'hui dépasser le désir d'accumulation de richesses. La nouvelle justification du travail est peut-être alors le développement personnel qui peut lui-même passer par la recherche de richesses.

Pourtant, une enquête récente menée au niveau européen classe le travail comme le deuxième domaine par ordre d'importance après la famille, pour les européens mais aussi pour les français. Le taux de citation est même plus important en 1999 qu'en 1990, passant de 60 à 70% en France.<sup>133</sup> Mais, « *le rapport des Européens à leur travail tend à se modifier. Si l'exercice d'un travail a longtemps été un signe d'appartenance sociale, en même temps qu'un devoir moral, il semble qu'aujourd'hui, les Européens tendent à le considérer avant tout comme un moyen d'expression de leurs potentialités et comme une voie de réalisation personnelle. (...) Lorsque la situation économique de leur pays ou leur propre situation sociale le permet, les Européens investissent le travail comme un domaine d'expression, mais celui-ci n'est véritablement*

---

<sup>131</sup> Dubet F., Le travail et ses sociologies, in Pouchet A. (sous la coordination de), *Sociologies du travail, 40 ans après*, Paris : Elsevier, 2001, p. 19.

<sup>132</sup> Dejours C., Centralité ou déclin du travail, in Kergoat J., Boutet J., Jacot H., Linhart D. (sous la direction de), *Le monde du travail*, Paris : La découverte, 1998, p. 45.

<sup>133</sup> Bréchon P., Tchernia J.-F., Les enquêtes sur les valeurs des européens, *Futuribles*, juil./août 2002, n°277, p.13.

*motivant que si ces possibilités de réalisation personnelle s'accompagnent d'avantages tangibles. La morale traditionnelle qui insistait notamment sur la valeur de l'effort et sur la reconnaissance sociale par le travail apparaît, dans ce cadre, bien lointaine. »*<sup>134</sup>

La valeur travail apparaît renforcée par cette étude mais elle a changé de signification. Il ne s'agit plus de travailler pour travailler mais de se réaliser personnellement tout en obtenant des contreparties et avantages concrets. Les conditions matérielles satisfaisantes « *n'apparaissent pas comme secondaires (...) mais comme un préalable à la satisfaction, également très recherchée, d'aspirations moins matérielles telles que l'intérêt du travail ou les possibilités de développement personnel.* »<sup>135</sup> Ce n'est plus alors l'entreprise qui est au centre des préoccupations et projets d'une personne mais c'est la personne elle-même qui utilise l'entreprise pour réaliser ses propres desseins. N'est-ce pas plutôt la valeur de l'entreprise qui évolue aux yeux des salariés ? Ou la valeur de la richesse qui était à l'origine de la mise en avant du travail comme facteur essentiel d'un enrichissement conçu comme le but d'une nation et, par conséquent, des individus qui s'identifiaient à celle-ci ?

Ainsi, pour Gambetta, le travail est indéfectiblement lié à la démocratie « *c'est-à-dire (...) un état politique où le travail doit tout dominer car dans les temps modernes le travail est le grand agent de richesse, de paix et de bonheur (...)* »<sup>136</sup> La relation entre richesse et travail peut également avoir évolué, mais la richesse reste-t-elle une valeur centrale des individus ?

Quoi qu'il en soit, le travail n'est sans doute pas une valeur en soi. « *Ce n'est plus directement dans le travail que les acteurs s'affirment mais à partir de lui. Le travail représente l'un des socles offert à la construction d'une subjectivation.* »<sup>137</sup> On ne travaille pas pour travailler mais pour ce que cela représente. « *La représentation est cette capacité détenue par chacun, de pouvoir*

---

<sup>134</sup> Riffaut H., Tchernia J.-F., Les Européens et le travail : un rapport plus personnel, *Futuribles*, juil./août 2002, n°277, p.76.

<sup>135</sup> Bréchon P., Galland O., Tchernia J.-F., La dynamique des valeurs en Europe, *Futuribles*, juil./août 2002, n°277, p.179.

<sup>136</sup> Discours du 1<sup>er</sup> juin 1874, prononcé à Auxerre, cité par Carpentier J. et Lebrun F. ( sous la direction de), *Histoire de France*, Paris : Seuil, coll. Points, 2000, p.311.

<sup>137</sup> Cousin O., Les ambivalences du travail, Les salariés peu qualifiés dans les centres d'appel, *Sociologie du travail*, nov.,déc.2002, n°44, éd. Elsevier, p. 518.



(se) construire une image à propos d'un objet, de pouvoir penser un objet, »<sup>138</sup> et, dans notre propos, de penser le travail. C'est cette représentation qui évolue. Le travail n'est pas un but mais un moyen, il n'est pas une valeur mais il a une valeur que nous nous emploierons à définir. Il ne relève pas de l'être mais de l'avoir.

#### 1.1.1.5. Essai de définition de la notion de travail

Le travail fait partie de ces notions si évidentes et si présentes que leur définition paraît superflue. Lorsque la question est posée, les premières réponses sont habituellement insatisfaisantes et incomplètes : « le travail, c'est le fait de travailler », « c'est ce qu'on fait tous les jours », « c'est pour être payé ». Dans l'encyclopédie de Diderot et D'Alembert, déjà citée, il est défini comme « *l'occupation journalière à laquelle l'homme est condamné par son besoin, et à laquelle il doit en même temps sa santé, sa subsistance, sa sérénité, son bon sens et sa vertu peut-être. La Mythologie qui le considérait comme un mal, l'a fait naître de l'Erebe et de la Nuit.* »<sup>139</sup>

« *Dans la modernité, le travail cesse de désigner une activité particulière, plus ou moins digne ou infâme, pour être un concept total, une catégorie dans laquelle se cristallisent toutes les dimensions de la vie sociale, de l'économie, de la culture et de la politique.* »<sup>140</sup>

Il peut être intéressant d'essayer de dégager une classification autour du verbe « faire » puisqu'un travail n'existe qu'à travers sa réalisation : projetée, en cours ou effectuée.

##### 1.1.1.5.1. La formalisation de la demande: le travail à faire

Cette notion désigne ce qui est à faire au sens d'une demande à satisfaire. Le travail est, en effet, une notion qui intègre sa propre dynamique. « *Ce que suppose (...) le travail, c'est que l'homme et le monde ne sont pas tout faits, mais à faire, que le sujet et l'objet sont inachevés.* »<sup>141</sup> Ainsi, à partir d'un constat permettant de définir ce qui n'est pas fait, nous pouvons déterminer ce qui est à faire pour choisir les moyens à mettre en œuvre

---

<sup>138</sup> Sallabery J.-C., *Dynamique des représentations dans la formation*, Paris : L'Harmattan, 1996, p. 19.

<sup>139</sup> *Encyclopédie ou dictionnaire raisonné des sciences, des arts et des métiers*, v° travail, sur <http://hera.inalf.cnrs.fr> [référence du 13/05/2003]

<sup>140</sup> Dubet F., *Le travail et ses sociologies*, in Pouchet A. (sous la coordination de), *Sociologies du travail, 40 ans après*, Paris : Elsevier, 2001, p. 18.

<sup>141</sup> Lacroix J., *Les sentiments et la vie morale*, Paris : PUF, collection SUP, 1968, p. 86.

afin de pouvoir passer à l'action. La définition du travail à faire apparaît, par conséquent, comme un travail de réflexion, plus ou moins élaboré selon le contexte, consistant à formaliser une demande pour pouvoir y répondre par l'action. La réflexion précède l'action. Et, le fait de répondre à une demande rend le travail utile puisqu'il a une finalité.

Néanmoins, cette notion est plus complexe qu'il n'y paraît de prime abord lorsqu'il s'agit de l'appliquer dans une entreprise. La définition de la demande est d'abord le fait du supérieur hiérarchique, de l'actionnaire ou encore du client. Cette demande est transmise sous forme d'ordre respectivement au subordonné, au conseil d'administration ou au vendeur qui, eux-mêmes, selon la structure organisationnelle mise en place, pourront être amenés à traduire les besoins en objectifs. Il y a un travail-action puisque cela concourt à la satisfaction du besoin (ils sont déjà en train de faire à travers les moyens qu'ils mettent en oeuvre) mais aussi un travail-demande puisqu'ils peuvent formaliser de nouveaux besoins (ils définissent ce qu'il y a à faire en terme de demande).

Cela se rapproche sans s'y conformer de la distinction proposée par Hannah Arendt<sup>142</sup>. Cette demande est habituellement formalisée par le contrat de travail.

#### 1.1.1.5.2. *L'action: faire le travail*

Le travail-action désigne les moyens mis en oeuvre afin de satisfaire le besoin préalablement défini. Il peut s'agir de l'action d'une machine ou d'un homme mais nous ne nous intéressons, dans cette réflexion, qu'au travail humain.<sup>143</sup> Le travail-action concourt à la satisfaction du besoin en visant plus précisément, l'effort nécessaire pour l'atteindre dans le cadre de l'organisation mise en place.

Il est dans le faire mais aussi dans le faire-faire. Il peut s'agir, par conséquent, de conceptualiser une réalisation future afin de faire partager ou d'imposer l'objectif aux personnes chargées de l'atteindre, de définir les moyens nécessaires à sa mise en oeuvre et/ou de réaliser matériellement

---

<sup>142</sup> Arendt A., *Condition de l'homme moderne*, Paris : Pocket, coll.Agora, 2002 : dans une perspective philosophique, elle distingue le travail de notre corps qui vise l'activité, l'oeuvre de nos mains qui est la réalisation et l'action qui correspond à un choix de l'homme d'entreprendre.

<sup>143</sup> Pour certains auteurs, l'expression « travail humain » est un pléonasme : Dejours C., Molinier P., *Le travail comme énigme, Sociologie du travail*, Les énigmes du travail, N° HS/94, p .40.

le travail requis. Par conséquent, le travail-action peut être manuel ou intellectuel. La décision, l'organisation et la production relèvent du même processus consistant à faire le travail afin de satisfaire la demande exprimée.

Mais toute action n'est pas travail. Ainsi, les loisirs mènent à des actions qui ne rentrent pas dans la catégorie du travail parce qu'elles sont choisies et ne sont pas imposées par la contrainte de subvenir à ses besoins et ne sont pas utiles. Il n'y a pas de travail, s'il n'y a pas d'action contrainte ou de dimension utilitaire de l'activité (utilité économique)<sup>144</sup>.

#### 1.1.1.5.3. *La réalisation : le travail fait*

Le travail fait correspond à l'œuvre réalisée, c'est le résultat obtenu qu'il satisfasse intégralement ou non le besoin exprimé qui a justifié l'action. Il permet de mesurer la performance voire le talent de celui qui l'a accompli et de vérifier le rapport entre le coût du travail et la valeur du résultat. Néanmoins, lorsque le travail est parcellisé, le travail effectué correspond habituellement au strict respect des procédures et gestes imposés puisque le salarié ne bénéficie d'aucune marge de manœuvre. Il ne fait que participer à une œuvre collective et c'est alors la valeur ajoutée par le travail en relation avec son coût qui sera calculée.

Par conséquent, nous pouvons distinguer dans ce cadre:

- le travail qui peut être apprécié à travers son résultat, en raison de la liberté de manœuvre dont dispose le salarié,
- et le travail qui est lié au simple respect de procédures imposées et qui est mesuré, le plus souvent, par rapport à des critères de rapidité et de qualité.

La participation du salarié à la réalisation du travail, dans ces deux cas, n'est pas du même ordre. Dans le premier cas, le résultat est atteint ou non, dans le deuxième, le travail est fait ou non.

Mais, l'action à l'origine de la réalisation a des conséquences sur la considération du travail ou plutôt des travailleurs. En effet, le travail n'est pas uniforme, il peut être plutôt manuel ou plutôt intellectuel, ce que dans

---

<sup>144</sup> Dejours C., Molinier P., Le travail comme énigme, *Sociologie du travail*, Les énigmes du travail, N° HS/94, p.40.

leur encyclopédie, Diderot et d'Alembert qualifient respectivement d'arts mécaniques et d'arts libéraux. Cette distinction s'est répercutée sur la considération des personnes les exerçant. « *En examinant les productions des Arts, on s'est aperçû que les unes étoient plus l'ouvrage de l'esprit que de la main, & qu'au contraire d'autres étoient plus l'ouvrage de la main que de l'esprit. Telle est en partie l'origine de la prééminence que l'on a accordée à certains Arts sur d'autres, & de la distribution qu'on a faite des Arts en Arts libéraux & en Arts mécaniques. Cette distinction, quoique bien fondée, a produit un mauvais effet, en avilissant des gens très estimables & très utiles, & en fortifiant en nous je ne sai quelle paresse naturelle, qui ne nous portoit déjà que trop à croire, que donner une application constante & suivie à des expériences & à des objets particuliers, sensibles & matériels, c'étoit déroger à la dignité de l'esprit humain; & que de pratiquer, ou même d'étudier les Arts mécaniques, c'étoit s'abaisser à des choses dont la recherche est laborieuse, la méditation ignoble, l'exposition difficile, le commerce déshonorant, le nombre inépuisable, & la valeur minutieuse.(...) Préjugé qui tendoit à remplir les villes d'orgueilleux raisonneurs, & de contemplateurs inutiles, & les campagnes de petits tyrans ignorans, oisifs & dédaigneux. (...) Mettez dans un des côtés de la balance les avantages réels des Sciences les plus sublimes, & des Arts les plus honorés, & dans l'autre côté ceux des Arts mécaniques, & vous trouverez que l'estime qu'on a faite des uns, & celle qu'on a faite des autres, n'ont pas été distribuées dans le juste rapport de ces avantages, & qu'on a bien plus loué les hommes occupés à faire croire que nous étions heureux, que les hommes occupés à faire que nous le fussions en effet. Quelle bisarrerie dans nos jugemens! Nous exigeons qu'on s'occupe utilement, & nous méprisons les hommes utiles.* »<sup>145</sup>

#### 1.1.1.5.4. Définition du travail

Nous pouvons considérer, en nous intéressant au contenu du travail, que c'est l'action à laquelle l'homme se contraint soit par un acte unilatéral de volonté, soit par un contrat ou est contraint par la nécessité ou par l'ordre de la loi ou d'un juge et dont le résultat est utile parce qu'il apporte un profit matériel : un gain ou une économie. Ainsi, le travail réunit les trois aspects précédemment évoqués : l'action, la mission et la réalisation. Mais,

---

<sup>145</sup> Diderot et d'Alembert, *Encyclopédie ou dictionnaire raisonné des sciences, des arts et des métiers*, v<sup>o</sup> art, sur <http://hera.inalpf.cnrs.fr> [référence du 13/05/2003]

il se caractérise essentiellement par le profit que le travailleur en tire, du moins lorsque le travail est le résultat d'un acte de volonté.

Mais, si nous avons pu indiquer en quoi il consiste, il est nécessaire de se demander ce qui le rend possible. Le travail repose sur les connaissances du travailleur. Le progrès à la fois suppose et permet l'évolution du travail qui elle-même est intimement liée à la transmission des connaissances et savoir-faire. En effet, le progrès technique est une marche en avant où l'on part d'un point A pour arriver à un point B, le point A étant le point de départ du changement constaté mais aussi le point d'arrivée des transformations antérieures constituant l'état actuel de la technique, ferment de découvertes nouvelles. Le travail efficace ne peut exister sans transmission de connaissances et sans apprentissage. Il est une construction continuelle : il se construit sur les fondations bâties par les anciens, chacun apportant sa pierre à l'édifice. Le travail est par conséquent, l'expression de connaissances appliquées en milieu professionnel.

Cela nous permet de compléter utilement notre définition précédente du travail: c'est l'action, rendue possible par l'état des connaissances du travailleur, à laquelle il se contraint soit par un acte unilatéral de volonté, soit par un contrat ou est contraint par la nécessité ou par l'ordre de la loi ou d'un juge et dont le résultat est utile.

La rémunération n'est pas obligatoirement liée au travail alors qu'elle est liée au contrat de travail et au contrat de prestation de service. La distinction entre ces deux types de contrats est liée à la présence ou à l'absence de subordination juridique entre le travailleur et le donneur d'ordre.

### 1.1.2. Le travail subordonné

A l'origine, l'homme travaille pour lui-même puis en se spécialisant, il doit collaborer pour échanger ou vendre son travail ou le produit de son travail. Dès que certains hommes s'enrichissent ou obtiennent un statut favorable, ils cherchent à échapper à la contrainte du travail en achetant le

travail des autres, voire en achetant ou louant les hommes eux-mêmes. Mais, à l'inverse, pour payer leurs dettes, ils sont parfois amenés à louer leur personne ou leurs enfants pendant une période. Soit, il convient d'acheter l'homme en obtenant ainsi une subordination totale soit, il faut acheter son travail en restant dans le cadre d'une subordination consentie. Cela conduit à distinguer le travail à réaliser et celui qui le réalise. En droit, la distinction est faite entre le contrat de travail où une personne loue ses services (le louage des gens de travail qui s'engagent au service de quelqu'un : article 1779 du code civil) et le contrat d'entreprise où l'entrepreneur exécute un ouvrage, en toute indépendance sur la base de la commande qui lui est passée (en fournissant uniquement son travail ou son industrie ou en fournissant aussi la matière : article 1787 du code civil). Dans ces deux types de contrat de louage d'ouvrage et d'industrie, il est fait référence au travail, mais, dans le premier, le travailleur est au service d'une autre personne qui lui paye la réalisation de l'ouvrage alors que, dans le second, il est indépendant et se fait payer l'œuvre réalisée.

*« Ce qui caractérise (...) essentiellement les salariés, c'est la dépendance technique dans laquelle ils se trouvent, source de la dépendance juridique qui sert de critère à la qualification de contrat de travail. En effet, par opposition au travail indépendant, le salarié n'a pas le libre choix de l'instrument de travail dont il se servira pour exécuter sa prestation, pas plus que de la matière première qu'il utilisera ou de ses gestes, et, d'une manière générale, de l'organisation du travail au sein de l'entreprise. »<sup>146</sup> Cette dépendance se traduit par la reconnaissance d'un lien de subordination, conséquence d'« un ensemble de circonstances, au demeurant fort diverses, permettant d'affirmer que le travailleur est l'un des éléments humains occupant une place dans une entreprise dont il n'est pas l'organisateur. »<sup>147</sup> « Il est caractérisé par l'exécution d'un travail sous l'autorité d'un employeur qui a le pouvoir de donner des ordres et des directives, d'en contrôler l'exécution et de sanctionner les manquements de son subordonné. »<sup>148</sup>*

La subordination subie par le salarié est le corollaire du pouvoir exercé par l'employeur. Ce pouvoir permet de diriger les comportements du salarié en réduisant sa liberté individuelle. Le salarié accepte ainsi que ses

---

<sup>146</sup> *Encyclopédie Dalloz, Droit du travail*, V° Salaire, (Définition, forme), n°2.

<sup>147</sup> Groutel H. Le critère du contrat de travail, in *Etudes offertes à G.H. Camerlynck*, Paris : Dalloz 1977, p.49.

<sup>148</sup> Cour de cassation, chambre sociale, 13/11/1996, Bulletin civil des arrêts de la Cour de cassation V, n°155.

comportements soient en partie contraints par une volonté extérieure à laquelle il se soumet.

Il y a une ambiguïté entre le contrat de travail et la situation créée par le contrat. Le contrat repose sur les principes traditionnels de l'autonomie de la volonté et de la liberté contractuelle. Le contrat conclu fait naître une relation de pouvoir qui autorise l'employeur à diriger le salarié. C'est un pouvoir instauré par contrat, une subordination acceptée dont les limites étaient initialement librement fixées par les contractants. Ce paradoxe a rendu nécessaire la mise en place de régulations légales ou conventionnelles négociées sur un plan collectif afin de fixer les limites d'une subordination acceptée. Le contrat individuel est, par conséquent, insuffisant à lui seul pour fixer les limites équitables des engagements des parties et plus particulièrement du salarié. Si le contrat ne permet pas à lui seul de réguler les relations contractuelles, c'est que la relation de pouvoir préexiste. Economique au départ, elle devient juridique ensuite. Et c'est bien la subordination juridique qui caractérise le contrat de travail.

C'est en 1907 que la notion de subordination entre dans la définition juridique du contrat de travail pour en devenir ensuite l'élément caractéristique. Cela consacre le passage du contrat de louage de service, où les deux parties étaient considérées comme égales, au contrat de travail. Le salariat se caractérise par sa dépendance à la différence des entrepreneurs qui, en concluant des contrats d'entreprise, conservent leur indépendance. Le rapport salarial « *suppose une liberté effective du salarié, c'est-à-dire la reconnaissance de son caractère de sujet juridique qui lui permet de passer un contrat et de le résilier à sa guise. Mais l'objet de ce contrat contredit ce principe libéral, puisque le travailleur met à disposition sa propre personne. Il s'agit en somme de consentir librement à son aliénation, terme qu'il faut entendre, au-delà de la tradition marxiste, dans son sens juridique primitif.* »<sup>149</sup> Le travail salarié est la forme de travail la plus répandue (86% de la population active en 1998) et qui se développe en nombre absolu (19,6 millions de salariés en 1998)<sup>150</sup>. Mais, c'est une liberté fondamentale que de pouvoir

---

<sup>149</sup> Pillon T., Vatin F., Retour sur la question salariale : actualité d'un vieux problème, *Histoire et sociétés, Revue européenne d'histoire sociale*, 1<sup>er</sup> trimestre 2002, n°1, p.96.

<sup>150</sup> DARES, Premières informations et premières synthèses, janvier et février 1998, cité par Castel R., Centralité et cohésion sociale, in Kergoat J., Boutet J., Jacot H., Linhart D. (sous la direction de), *Le monde du travail*, Paris : La découverte, 1998, p. 55.

consentir ou non à vendre son travail, à la différence de l'esclavage ou du servage. Le travail n'est pas obligatoire mais accepté.

La subordination implique évidemment l'obéissance à des règles définies par le titulaire de l'autorité. Les modèles dans les manufactures semblent au départ inspirés de ceux des couvents avec une discipline stricte : « jusqu'à 13 heures de travail par jour, logement sur place avec parfois interdiction de sortir, obligation d'acheter des produits à des prix arbitraires, interdiction de bavarder, de fumer, obligation de prière et de confession... »<sup>151</sup> Puis ils évoluent vers un modèle plus militaire : une discipline très stricte pendant le service mais plus de liberté en dehors. Mais, les réactions parfois fortes des ouvriers qui s'organisent pour s'opposer au maître ou au manufacturier amènent vers un modèle plus ou moins négocié pour essayer de conjurer l'antagonisme fondamental entre un employeur, persuadé de devoir utiliser la contrainte face à la paresse naturelle voire la malhonnêteté de l'ouvrier, et un ouvrier, craignant d'être exploité et toujours persuadé d'être mal payé, supportant mal l'oppression liée à cette autorité et acceptant de moins en moins l'insécurité liée au chômage à la vieillesse mais aussi aux accidents.<sup>152</sup> Il est vrai, sans aucun doute, qu'il y a une contradiction entre les intérêts de l'employeur et du salarié. Le premier souhaite rentabiliser au maximum son investissement, en optimisant la productivité du travail qu'il achète.

Le second n'a, a priori, pas d'intérêt personnel à aller au-delà de ce qui lui est imposé pour conserver son emploi et peut chercher à minimiser son implication. L'objectif de la subordination mais aussi de l'organisation mise en place est de favoriser « l'extraction de l'effort ».<sup>153</sup> La contrainte et/ou l'incitation sont, par conséquent, indissociables du contrat de travail.

Néanmoins, le rapport de dépendance est limité à son objet, la subordination est restreinte, d'une part, au domaine du travail, d'autre part, au travail convenu et, d'autre part enfin, par l'obligation de respecter la réglementation et les conventions collectives.

---

<sup>151</sup> Lefranc G., *Histoire du travail et des travailleurs*, Paris : Flammarion, 1975, p.171.

<sup>152</sup> Voir à ce sujet, Lefranc G., *Histoire du travail et des travailleurs*, Paris : Flammarion, 1975, p.342.

<sup>153</sup> Levesque C., Murray G., Le Queux S., Transformations sociales et identités syndicales : l'institution syndicale à l'épreuve de la différenciation sociale contemporaine, *Revue Sociologie et sociétés*, automne 1998, vol. XXX, n°2, éd. Les presses de l'université de Montréal, p.5.



Ainsi, la subordination ne peut s'exercer que dans le cadre professionnel et « nul ne peut apporter aux droits des personnes et aux libertés individuelles et collectives de restrictions qui ne seraient pas justifiées par la nature de la tâche à accomplir ni proportionnées au but recherché. »<sup>154</sup> De plus, dans un certain nombre de cas, le salarié doit être informé au préalable des mesures de contrôle mises en place (vidéo surveillance, écoutes téléphoniques...). L'employeur doit respecter la vie privée de ses salariés et il lui est interdit de prendre des décisions à caractère discriminatoire liées à leur origine, leur sexe, leurs mœurs, leur orientation sexuelle, leur âge (sauf s'il y a un objectif légitime lié à la politique de l'emploi notamment), leur situation de famille, leur appartenance ou leur non-appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie, une nation ou une race, leurs opinions politiques, leurs activités syndicales ou mutualistes, leurs convictions religieuses, leur apparence physique, leur patronyme, leur état de santé (sauf inaptitude constatée par le médecin du travail), leurs caractéristiques génétiques ou leur handicap.<sup>155</sup> L'employeur, comme les salariés, doivent s'abstenir de commettre des actes relevant du harcèlement sexuel ou moral.

Une autre limitation importante de la subordination est liée à l'obligation de définir précisément l'objet du contrat de travail : la qualification doit être déterminée par accord des parties et limite les pouvoirs de l'employeur qui ne peut la modifier unilatéralement. Le contrat de travail lui-même marque, par conséquent, les frontières du rapport salarial : les parties définissent un contenu qu'elles doivent respecter. Cela implique également, à la charge de l'employeur, l'obligation de fournir le travail promis dans les conditions annoncées ; en effet, le fait de ne pas donner de travail à un salarié peut être fautif, voire constituer un acte de harcèlement moral si le but est de porter atteinte à ses droits ou à sa dignité.

La dernière limitation tient à l'obligation de respecter la réglementation en matière de contrat de travail, de relations collectives du travail et d'hygiène et de sécurité ainsi que les conventions collectives.

Sous ces réserves, le salarié doit exécuter les missions confiées, consciencieusement et de bonne foi, en respectant les règles fixées par

---

<sup>154</sup> Article L. 120-2 du Code du travail.

<sup>155</sup> Article L.122-45 du Code du travail.

l'employeur. A défaut, il commet une faute qui peut être sanctionnée par des mesures pouvant aller jusqu'au licenciement.

Nous avons ainsi pu définir ce qu'était le travail subordonné, objet de la prestation du salarié dans le cadre de l'exécution du contrat de travail et surtout, nous avons pu mesurer la difficulté qu'il y a à le cerner. Cette complexité se retrouve, logiquement, lorsqu'il s'agit de s'interroger sur la question de savoir ce que l'employeur rémunère. Il s'agit alors d'identifier l'objet de la rémunération en tenant compte des différents aspects envisageables.

## 1.2. L'objet de la rémunération

---

Initialement, comme nous l'avons développé ci-dessus, l'homme travaille pour lui-même puis, en raison d'une spécialisation grandissante, échange son travail ou le produit de son travail. Il paraît très rapidement, sans que l'on puisse en définir la genèse, plus facile d'asservir l'homme en le soumettant à l'esclavage. Cela permet d'acheter la force de travail dans son intégralité. L'esclave est même qualifié « *d'outil vivant* »<sup>156</sup>, ancêtre des machines automatisées. En effet, selon Aristote, « *pour qu'on puisse s'en passer, il faudrait que chaque instrument, sur un ordre donné ou pressenti, exécute lui-même son travail.* »<sup>157</sup> C'est l'homme objet.

Mais, l'homme lui-même, lorsqu'il est considéré comme un sujet, peut louer sa force de travail dans des limites définies quant aux tâches à effectuer et/ou quant à la durée et avec une contrepartie qui lui revient personnellement. Le travail devient une marchandise et il faut alors lui donner une valeur d'échange. Mais un rapport d'échange suppose un accord sur une échelle de valeur des prestations réciproques. Il faut alors évaluer la prestation et la contrepartie pour établir des rapports de transaction équilibrés, satisfaisant les parties en présence.

« *L'échange n'est alors possible que par une opération d'abstraction qui rend mesurable ce qui ne l'est pas.* »<sup>158</sup> Les rémunérations se hiérarchisent en même temps que le travail se spécialise et s'organise pour une meilleure efficacité. Des travailleurs qualifiés apparaissent déjà dans les représentations murales du temps des pharaons. Au IV<sup>e</sup> siècle avant J.C. en Grèce, les salaires se différencient en fonction de la qualification du travailleur alors qu'au Ve siècle encore, le salaire moyen, est, quel que soit le métier, d'un drachme.<sup>159</sup>

---

<sup>156</sup> Aristote, *La politique*, I,1, Paris : Vrin, 1982.

<sup>157</sup> Aristote, *La politique*, I,1, cité par Lefranc G., *Histoire du travail et des travailleurs*, Paris : Flammarion, 1975, p. 71.

<sup>158</sup> Bakonyi M., Hussy C., Greppin H. et autres, *Travail, environnement, population*, 10 au 25 avril 1997, Université de Genève, Centre d'Ecologie Humaine et des sciences de l'environnement et Faculté de Médecine, Nouvelles du CUEH, n°22, <http://ecolu-info.unige.ch/Nouvelles/22/partie1.html>, [référence du 04/04/2003].

<sup>159</sup> Lefranc G., *Histoire du travail et des travailleurs*, Paris : Flammarion, 1975, p. 53.

Les fondements de notre société salariale actuelle commencent à émerger. Un travail déterminé contre un salaire différencié. Mais qu'est-ce que le salaire permet « d'acheter » ?

L'origine du terme salaire est « *la ration de sel du soldat, une personne à la solde ou à gage (engagée) qui donc a provisoirement renoncé à sa liberté. Etymologiquement, la notion de salariat induit bien l'idée de dépendance personnelle, d'un rapport de domesticité, forme atténuée de l'esclavage.* »<sup>160</sup> Aujourd'hui encore, le salaire rémunère une dépendance acceptée, une sujétion, consistant à accepter l'autorité de l'employeur, tout en mettant à sa disposition des éléments dont il conviendra de définir les contenus, dans un cadre contractuel déterminé. Mais, il ne paye pas le produit : le salaire peut s'analyser comme le fait de dissocier le prix du produit et le prix du travail nécessaire pour le fabriquer et le commercialiser. Le prix du travail n'est pas déterminé en fonction de la valeur du produit mais en fonction de sa valeur propre déterminée selon différents critères liés à l'objet de la rémunération. Pour répondre à la question de savoir quel est l'objet de la rémunération, il faut, par conséquent, distinguer les aspects liés au pouvoir de direction de l'employeur, ceux liés à la personne du salarié et, enfin, ceux liés au contrat.

### 1.2.1. Les aspects relevant du pouvoir de direction de l'employeur

Dans le cadre de son pouvoir de direction, l'employeur peut donner des ordres et, notamment, dans notre cadre, il définit les frontières de l'intervention du salarié dans l'entreprise. Il va ainsi préciser les contours des postes et affecter un salarié à l'un d'eux.

#### 1.2.1.1. Le poste

*« Le poste, c'est à la fois un lieu et une fonction précise au sein de l'organisation, un temps précis de durée de travail, un ensemble de tâches à réaliser, et une immobilisation du travailleur, immobilisé sous la pression du débit ou du*

---

<sup>160</sup> Pillon T., Vatin F., Retour sur la question salariale : actualité d'un vieux problème, *Histoire et sociétés, Revue européenne d'histoire sociale*, 1<sup>er</sup> trimestre 2002, n°1, p.97.

*rendement de son poste, immobilisé dans l'absence de légitimité de son initiative personnelle. »*<sup>161</sup>

Le poste désigne un ensemble de tâches confiées à un salarié sur la base de l'organisation du travail mise en place par l'employeur en vue d'atteindre un résultat prédéfini avec des moyens affectés. C'est un terme fonctionnel sans lien avec les personnes qui y sont affectées. L'organisation de l'entreprise relève du pouvoir de direction de l'employeur qui devra néanmoins intégrer l'état du marché de l'emploi pour la définir puisqu'une organisation n'a de sens que si les différents postes peuvent être pourvus : c'est la disponibilité et le niveau d'exigence des personnes employables qu'il faut alors mesurer. « *La tâche est ce qui devrait être fait selon les consignes données.* »<sup>162</sup>

Dans l'encyclopédie de Diderot et D'Alembert, le terme tâche est un ouvrage que l'on doit finir dans un certain temps, soit par devoir, soit pour de l'argent.<sup>163</sup> C'est une conception plutôt taylorienne où le but est « *de maintenir les ouvriers dans un état de conformité à ce qui était requis d'eux, par l'inscription de la contrainte et du contrôle dans les manières de faire, les procédures et les gammes opératoires.* »<sup>164</sup> « *L'homme doit s'effacer derrière la conformité au poste dans lequel il est appelé à demeurer.* »<sup>165</sup> Le poste étant la référence, les hommes sont considérés comme interchangeables. Dès lors que le poste est défini, il faut simplement trouver, pour le pourvoir, l'individu dont les caractéristiques sont acceptables.<sup>166</sup> Les compétences organisationnelles au sein de l'entreprise paraissent alors plus importantes que les compétences individuelles des salariés, à qui il est demandé de respecter des procédures.

---

<sup>161</sup> Zarifian P., *Le modèle de la compétence, Trajectoire historique, enjeux actuels et propositions*, Paris : Editions Liaisons, 2<sup>ème</sup> édition, 2004, p. 40.

<sup>162</sup> Dejours C., Molinier P., *Le travail comme énigme, Sociologie du travail*, Les énigmes du travail, N° HS/94, p. 37.

<sup>163</sup> *Encyclopédie ou dictionnaire raisonné des sciences, des arts et des métiers*, v° tâche, sur <http://hera.inalf.cnrs.fr> [référence du 13/05/2003]

<sup>164</sup> Taylor F.W., *La direction scientifique des entreprises*, Paris : Dunod, Paris, 1957, cité par Linhart D., *L'individu au cœur de la modernisation des entreprises*, in Pouchet A. (sous la coordination de), *Sociologies du travail, 40 ans après*, Paris : Elsevier, 2001, p. 103.

<sup>165</sup> Linhart D., *L'individu au cœur de la modernisation des entreprises* in Pouchet A. (sous la coordination de), *Sociologies du travail, 40 ans après*, Paris : Elsevier, 2001, p. 104.

<sup>166</sup> Boyer L., *Le devenir des métiers*, dans *Revue française de gestion*, Dossier, La prospective des métiers, sept./oct. 2002, n°140, p. 163.

### 1.2.1.2. L'affectation

L'affectation à un poste correspond aux tâches confiées au salarié dans le cadre de sa qualification. C'est le poste confié à un salarié lorsque l'employeur estime que son profil correspond aux exigences du poste. Mais, un salarié peut assumer plusieurs postes et un même poste peut être pourvu par plusieurs salariés. C'est la notion dynamique d'affectation qui permet de créer le lien entre un salarié et un poste. Alors que la définition du poste relève du pouvoir organisationnel de l'employeur, l'affectation découle de son pouvoir hiérarchique. L'affectation relève également du pouvoir de direction du chef d'entreprise alors que la qualification est de nature contractuelle. C'est un principe affirmé par la Cour de Cassation<sup>167</sup> : « *L'employeur, dans le cadre de son pouvoir de direction, peut changer les conditions de travail d'un salarié : la circonstance que la tâche donnée soit différente de celle qu'il effectuait antérieurement ne caractérise pas une modification du contrat de travail, dès l'instant où elle correspond à sa qualification.* » L'affaire concernait une ouvrière agricole qui, affectée à la récolte des citrons, a refusé d'être ensuite mutée à l'engrainage des bananes. Les limites sont néanmoins fixées par la Cour de Cassation puisque le salarié pourrait, pour contester la décision, faire la preuve qu'il s'agit d'une décision discriminatoire ou d'une sanction injustifiée.

Par conséquent, un salarié est présumé être employable pour assumer les différentes affectations attachées à une même qualification contractuelle. Néanmoins, si une « définition de poste » est intégrée ou annexée au contrat, le salarié pourra exiger son respect.

### 1.2.2. Les aspects liés au salarié

Lorsque la personne du salarié est prise en compte pour définir une rémunération, ce n'est jamais en se fondant sur ses besoins mais en recherchant ses apports. L'objectif est de différencier les personnes entre elles lors d'un recrutement ou pour jeter les bases d'une politique d'individualisation des salaires et/ou d'une gestion prévisionnelle des

---

<sup>167</sup> Cour de Cassation, chambre sociale, 10 mai 1999, *Droit social*, 1999, p.736 (arrêt citrons-bananes).

ressources humaines. Lorsque la rémunération est définie par référence au salarié, elle peut s'appuyer sur ce qu'il fait, sur ce qu'il sait faire, sur ce qu'il est supposé savoir faire ou encore sur ses résultats.

Le salarié met à disposition un potentiel et l'entreprise « est un lieu de mise à l'épreuve d'une formation et d'une expérience en partie acquise ailleurs. »<sup>168</sup>

### 1.2.2.1. L'activité

L'activité consiste à s'interroger sur ce que fait le salarié.

Elle peut se décomposer en 3 types de comportements <sup>169</sup> :

- les comportements basés sur des habiletés et qui sont automatisés,
- les comportements fondés sur des règles et procédures mémorisées, verbalisables,
- les comportements construits sur des connaissances lorsqu'il n'y a pas de savoir-faire ou de règles déjà élaborées pour faire face à des situations nouvelles.

A la différence de la tâche, « l'activité est ce qui se fait réellement. »<sup>170</sup>

Mais, la notion d'activité est elle-même polymorphe. La tâche est l'activité prescrite par opposition à l'activité réelle. Néanmoins, celle-ci découle essentiellement de celle-là et la transforme lorsque l'homme s'en approprie et adapte son mode opératoire aux exigences. L'activité est toujours personnelle et ne sera jamais exactement la même d'un salarié à un autre.

« L'activité est une épreuve subjective où l'on se mesure à soi-même et aux autres pour avoir une chance de parvenir à réaliser ce qui est à faire. »<sup>171</sup> En effet, « le réel de l'activité, c'est aussi ce qui ne se fait pas, ce qu'on cherche à faire sans y

---

<sup>168</sup> Fridenson P., Les apports de l'histoire de entreprises, in Pouchet A. (sous la coordination de), *Sociologies du travail, 40 ans après*, Paris : Elsevier, 2001, p. 281.

<sup>169</sup> Falzon P., *Ergonomie cognitive du dialogue*, Grenoble : PUG, 1989.

<sup>170</sup> Dejours C., Molinier P., Le travail comme énigme, *Sociologie du travail*, Les énigmes du travail, N° HS/94, p. 37.

<sup>171</sup> Clot Y., Fernandez G., Mobilisation psychologique et développement du métier, in Bernaud J.-L., Lemoine C. (sous la direction de), *Traité de psychologie du travail et des organisations*, Paris : Dunod, 2000, p. 326.

*parvenir –le drame des échecs- ce qu'on aurait voulu faire ou pu faire, ce qu'on pense pouvoir faire ailleurs. »*<sup>172</sup>

Par conséquent, l'activité réelle ne recoupe pas l'activité réalisée mais elle la détermine. Elle se situe entre l'activité prescrite et l'activité réalisée, tout en créant le lien entre les deux grâce aux décisions et arbitrages du salarié. Cependant, la mesure de l'activité se fait en déterminant les écarts, positifs ou négatifs, entre l'activité prescrite et l'activité réalisée.

Mais pour réduire autant que possible, les écarts négatifs, il est utile de s'interroger sur ce qui rend possible une activité efficace.

### **1.2.2.2. Les aptitudes**

Les aptitudes se réfèrent à la personne et non au poste confié et elles différencient les individus les uns par rapport aux autres en leurs attribuant un certain nombre de caractéristiques. Elles permettent de définir un potentiel de compétence et constituent le préalable de la capacité. *« La notion d'aptitude renvoie à des différences stables entre les individus et se situe plutôt du côté de l'inné que de l'acquis. »*<sup>173</sup> Néanmoins, elles résultent aussi de l'influence du milieu.<sup>174</sup> *« Les aptitudes peuvent être considérées (...) comme des caractéristiques cognitives responsables de l'acquisition et du traitement de l'information. »*<sup>175</sup> Elles constituent le préalable d'une action efficace. Mais, *« d'une part, l'aptitude n'est pas un observable mais un « construit cognitif » résultant de processus d'inférences sur des faits observés ; d'autre part, et c'est ce qui fonde l'utilisation des tests factoriels, la validité de ces inférences –et son utilité- reposent sur la mise en évidence de relations empiriques entre les faits observés et ce que l'on cherche à prédire. Le jugement qui en émane s'énonce non en termes de certitude, mais en termes de probabilité. »*<sup>176</sup> Ainsi, l'aptitude non observable est présumée à partir de faits eux-mêmes observables, jugés pertinents par l'évaluateur.

---

<sup>172</sup> Clot Y., Fernandez G., Mobilisation psychologique et développement du métier, in Bernaud J.-L., Lemoine C. (sous la direction de), *Traité de psychologie du travail et des organisations*, Paris : Dunod, 2000, p.328 et s

<sup>173</sup> Amadiou J.F., Cadin L., *Compétences et organisation qualifiante*, Paris : Economica, 1996, cité par Boyer L., Le devenir des métiers, *Revue française de gestion*, Dossier, La prospective des métiers, sept./oct. 2002, n° 140, p. 155.

<sup>174</sup> Pichot P., *Les tests mentaux*, Paris : PUF, coll. Que sais-je, 15<sup>ème</sup> édition, 1999, p.18.

<sup>175</sup> Aubret J., Gilbert P., Pigeyre F., *Savoir et pouvoir, Les compétences en question*, PUF, Paris 1993, p. 22.

<sup>176</sup> *Ibidem*, p. 22.



Elle est le préalable de la capacité qui désigne le potentiel de réussite à propos d'une action désignée. L'aptitude est une notion importante en raison du caractère prédictif qu'on lui attribue mais elle induit une forme de déterminisme.

« Si on sait les mesurer [les aptitudes], on pourra prédire les résultats ultérieurs dans l'apprentissage ou l'exécution d'une tâche qui les met en jeu. »<sup>177</sup> Si on sait les mesurer mais également si on sait précisément laquelle ou lesquelles sont nécessaires à l'apprentissage ou l'exécution d'une tâche déterminée.

Ainsi, la réussite d'une action peut être le résultat de la capacité ou encore de la chance mais seule la capacité permet la répétition de la réussite. Et la capacité découle des aptitudes. A l'inverse, les aptitudes ne garantissent pas la capacité et encore moins la réussite mais elles la rendent possible. « Dans toute tâche, la réussite dépend à la fois d'une aptitude « générale » (que l'on nomme intelligence ou fonctionnement cognitif) et d'une ou plusieurs aptitudes spécifiques. »<sup>178</sup> L'absence d'une aptitude devrait ainsi déterminer l'échec de l'action pour laquelle cette aptitude est reconnue comme un préalable. L'absence d'une aptitude serait ainsi plus révélatrice que sa présence.

Les aptitudes supposées permettent, par conséquent, de présumer l'existence d'une capacité, présomption qui sera à la base de la décision de recrutement. Si à travers l'aptitude et la capacité, nous nous intéressons aux chances de réussite du salarié, la compétence suppose déjà une mise à l'épreuve.

### **1.2.2.3. Les compétences**

Les compétences ont été largement et diversement définies, rendant la compréhension de ce concept parfois délicate. Les compétences « se présentent comme la mobilisation dynamique de différents éléments : des savoirs théoriques et/ou des connaissances ; des procédures et/ou des bonnes pratiques ; des savoir-faire ; de l'expérience non formalisée. »<sup>179</sup> Pour certains auteurs, la

---

<sup>177</sup> Levy-Leboyer C., *Evaluation du personnel : objectifs et méthodes*, éd. d'organisation, Paris 1990, p.152.

<sup>178</sup> Ibidem, p.157.

<sup>179</sup> Boyer L., Le devenir des métiers, *Revue française de gestion*, Dossier, La prospective des métiers, sept./oct. 2002, n° 140, p. 154.

compétence n'existe qu'à travers le jugement que l'on en fait sur la base des critères retenus par convention.<sup>180</sup>

Une compétence est par conséquent relative et les compétences de l'évalué découlent des compétences de l'évaluateur et de sa capacité à construire des critères fidèles, sensibles et valides.<sup>181</sup>

La compétence désigne des savoirs éprouvés. Elle se définit, selon le MEDEF, comme une combinaison de connaissances, savoir-faire, expériences et comportements s'exerçant dans un contexte précis et elle se constate lors de sa mise en œuvre en situation professionnelle à partir de laquelle elle est validable. En effet, « *pour accéder au statut de compétence, les connaissances auront dû être préalablement activées, transférées à la situation de travail et confrontées à sa singularité.* »<sup>182</sup> En revanche, elle ne mesure pas une performance mais doit permettre de l'atteindre : la compétence induit l'efficacité. Cela permet également de préciser ce que la compétence n'est pas, « *il ne s'agit pas de l'ensemble des savoirs, savoir-faire, possédés par un individu en tant que tel, mais de ceux qui sont pertinents dans une situation ou pour un objet donné.* »<sup>183</sup> La compétence n'existe que parce qu'elle est utile et qu'elle est reconnue comme telle.

Ce sont, pour les ergonomes, « *des ensembles stabilisés de savoirs et de savoir-faire, de conduites types, de procédures-standards, de types de raisonnement, que l'on peut mettre en œuvre sans apprentissage nouveau.* »<sup>184</sup>

J. Leplat, dans une perspective également ergonomiste, liste quatre caractéristiques des compétences :

1. les compétences sont finalisées puisqu'elles permettent d'atteindre un but,

---

<sup>180</sup> Eymard-Duvernay F., Marchal E., *Façons de recruter : le jugement des compétences sur la marché du travail*, Paris : Metailié, coll. Leçons de chose, 1997.

<sup>181</sup> Balicco C., *Les méthodes d'évaluation en ressources humaines : la fin des marchands de certitude*, Paris : Editions d'organisation, 2002.

<sup>182</sup> Grimand A., Perspectives ouvertes par la notion de gestion des compétences en GRH, 7<sup>e</sup> congrès de l'AGRH, Paris, 1996.

<sup>183</sup> Igalens J., Scouarnec A., La gestion par les compétences : construction d'une échelle de mesure, *Revue de GRH*, avril, mai, juin 2001, n°40, p.4.

<sup>184</sup> Montmollin M. de, *L'intelligence de la tâche, Eléments d'ergonomie cognitive*, Berne : Peter Lang, 1986, p.122.

2. les compétences sont apprises que ce soit dans un centre de formation ou en entreprise,
3. les compétences sont organisées en unités coordonnées avec une hiérarchisation,
4. la compétence est une unité abstraite et hypothétique que l'on déduit d'une performance ou plus largement de ses manifestations.<sup>185</sup>

La sociologie a pu, quant à elle, distinguer deux aspects fondamentaux de la compétence :

- « un aspect normatif, qui prend en compte les conditions de succès, si l'on admet de considérer la compétence comme le « corrélat de l'activité efficace menée avec succès »,
- un aspect cognitif prenant en compte les connaissances nécessaires mises en œuvre dans une activité donnée. »<sup>186</sup>

L'idée de réussite et donc de performance apparaît par conséquent, intimement liée à la notion de compétence. Ainsi, elle se distingue de l'expérience qui est plus large puisqu'elle intègre les erreurs commises, les échecs, les savoirs obsolètes ou inutiles, les efforts réalisés pour s'adapter à l'évolution d'un milieu, la conscience de ses limites ; elle s'inscrit dans une durée et s'enrichit avec le temps.

La dynamique de la compétence est un point important relevé par Philippe Zarifian. « *La compétence est une intelligence pratique des situations qui s'appuie sur des connaissances acquises et les transforme, avec d'autant plus de force que la diversité des situations augmente.* » Elle est et rend possible « la prise d'initiative et de responsabilité sur des situations professionnelles auxquelles il (le salarié) est confronté. »<sup>187</sup> C'est, pour le même auteur, faire face aux événements.

La compétence apparaît pour certains auteurs comme un substitut à la notion de qualification, nous y reviendrons. Il faut reconnaître que l'aspect

---

<sup>185</sup> Leplat J., Compétence et ergonomie, in Amalberti R., Montmollin M.(de), Théreau J., *Modèles en analyse du travail*, Liège : Mardaga, 1991, p.265.

<sup>186</sup> Merchiers J., Pharo P., *Eléments pour un modèle sociologique de la compétence d'expert*, *Sociologie du travail*, n°1/1992, p.48.

<sup>187</sup> Zarifian P., *Objectif compétence pour une nouvelle logique*, Paris : Editions Liaisons, 1999.

« statutaire » de la qualification est peu compatible avec la recherche grandissante de flexibilité dans ses aspects fonctionnels. Néanmoins, les syndicats de salariés sont attachés à ce statut et préfèrent ajouter les compétences à la qualification plutôt que de les y substituer.

Mais il n'y a pas « de contradiction entre une meilleure gestion des compétences et une gestion des qualifications comme repères jalonnant des parcours individuels et collectifs ». <sup>188</sup> Nous pouvons utilement rappeler l'adage : « au bas du mur, le maçon est qualifié ; en haut du mur, il est compétent. » <sup>189</sup> La qualification peut ainsi apparaître comme la reconnaissance sociale de la compétence du salarié.

Les sciences de l'éducation se préoccupent de l'acquisition des compétences par un individu et des objectifs à atteindre dans son milieu professionnel. Pour G. Malglaive : « *Savoir en usage et formalisation sont les deux aspects complémentaires de la compétence qui (...) se présente donc comme une structure dynamique dont le moteur n'est autre que l'activité.* » <sup>190</sup> Il définit ce savoir en usage comme une « *totalité, complexe et mouvante mais structurée, opératoire, c'est-à-dire ajustée à l'action et à ses différentes occurrences.* »

« *Le savoir perd son statut d'objet pour gagner en attribut du sujet (...) et la relation cognitive tend à se définir sur le mode de l'être (être compétent) et non plus sur celui de l'avoir (avoir un savoir), au risque de le perdre* » <sup>191</sup> D'une notion de qualification, qui renvoie à un statut, on se dirige vers une notion de compétence qui est déterminée par ce que le salarié sait faire. Ce que l'on sait devient ce que l'on sait faire dans son métier. Ainsi, d'une aptitude supposée, on passe à une connaissance éprouvée. Mais, même si « *les compétences ne peuvent pas se développer si les aptitudes requises ne sont pas présentes* », elles « *ne se réduisent pas à une aptitude* », « *une compétence est un ensemble de conduites organisées, au sein d'une structure mentale, elle aussi organisée et relativement stable, et mobilisable à la demande.* » <sup>192</sup> Une

---

<sup>188</sup> Pery N., Secrétariat d'état aux droits des femmes et à la formation professionnelle, *La formation professionnelle, Diagnostics, défis et enjeux*, Paris : La Documentation Française, 1999, p.49.

<sup>189</sup> Cité par Ray J-E, Le noyau dur du contrat de travail, *Revue de GRH*, avril, mai, juin 2001, n° 40, p.95.

<sup>190</sup> Malglaive G., L'alternance dans la formation des ingénieurs, *L'orientation scolaire et professionnelle*, 1992, 21, n°3, p .272.

<sup>191</sup> Stroobants M., Travail et compétence : récapitulation critique des approches des savoirs au travail, *Formation et emploi*, 1991, n°33, p. 31.

<sup>192</sup> Levy-Leboyer C., *La gestion des compétences*, Paris : Editions d'Organisation, 1995, p. 26.

compétence repose sur un constat et non sur une prévision. Elle interroge le passé et non l'avenir.

La difficulté de la notion de compétences apparaît lorsqu'il s'agit de procéder à leur évaluation.

Il est nécessaire d'élaborer un référentiel de compétences afin de pouvoir les reconnaître pour les valoriser dès lors qu'elles sont utiles à l'entreprise.

Cependant, l'entreprise n'est pas organisée comme un système de formation mais comme une entité économique destinée à réaliser des profits, c'est-à-dire tournée vers l'efficacité économique. Le salarié est formé à une situation de travail et les acquis peuvent être limités, non durables et non transférables.

De plus, *« les pratiques certifiantes de la formation « explicite », au sens classique de l'acquisition d'un certificat, validé ou attesté par une autorité nationale ou régionale, (...) sont souvent perçues par l'entreprise comme un facteur de risque, dans la mesure où elles génèrent une mobilité potentielle. »*<sup>193</sup>

Quoi qu'il en soit, les compétences sont logiquement liées au contexte professionnel et il ne s'agit pas d'élaborer un « catalogue » des compétences d'un salarié mais d'établir une liste des compétences nécessaires et utiles pour assumer un poste ou pour évoluer vers un autre poste. En effet, les compétences ne sont que des moyens supposés permettre d'atteindre la finalité souhaitée. Mais, la réalité concrète du terme compétence est qu'il s'agit *« d'une construction mentale invoquée pour expliquer des réalisations professionnelles, sociales et professionnelles, l'efficience et les performances de certaines personnes dans des situations ou pour des activités déterminées et le pari d'adaptation que l'on fait concernant ces activités. »*<sup>194</sup>

Lorsque les compétences sont combinées et sont en relation avec un domaine d'activité professionnelle défini, nous nous dirigeons vers la notion plus globale de métier.

---

<sup>193</sup> CEDEFOP Panorama, *Point d'étape sur « La place de l'entreprise dans le processus de production de la qualification : effets formateurs de l'organisation du travail. »*, Rapport de réunion des 31/3 et 1/4/1993, Berlin : CEDEFOP, 1994, p.21.

<sup>194</sup> Aubret J., Gilbert P., Pigeire F., *Savoir et pouvoir, Les compétences en question*, Paris : PUF, 1993, p. 188.

#### 1.2.2.4. Le métier

La notion de métier était déjà définie dans l'encyclopédie de Diderot et d'Alembert : « *On donne ce nom à toute profession qui exige l'emploi des bras, et qui se borne à un certain nombre d'opérations mécaniques, qui ont pour but un même ouvrage, que l'ouvrier répète sans cesse. Je ne sais pourquoi on a attaché une idée vile à ce mot; c'est des métiers que nous tenons toutes les choses nécessaires à la vie. Celui qui se donnera la peine de parcourir les ateliers, y verra partout l'utilité jointe aux plus grandes preuves de la sagacité. L'antiquité sit des dieux de ceux qui inventèrent des métiers; les siècles suivans ont jeté dans la fange ceux qui les ont perfectionnés. Je laisse à ceux qui ont quelque principe d'équité, à juger si c'est raison ou préjugé qui nous fait regarder d'un oeil si dédaigneux des hommes si essentiels. Le poète, le philosophe, l'orateur, le ministre, le guerrier, le héros, seroient tout nuds, et manqueroient de pain sans cet artisan l'objet de son mépris cruel. On donne encore le nom de métier à la machine dont l'artisan se sert pour la fabrication de son ouvrage; c'est en ce sens qu'on dit le métier à bas, le métier à draps, le métier à tisserand.* »<sup>195</sup>

Au Moyen-âge, le métier visait les savoirs manuels mais aujourd'hui le terme de métier a un sens plus large qui dépasse l'idée d'activité manuelle répétitive. Mais, il ne s'assimile pas, comme le fait Diderot à la profession.

##### 1.2.2.4.1. Définition du métier

Le métier se définit comme une activité rémunératrice exercée d'une manière habituelle, exigeant un certain professionnalisme. Quatre critères peuvent ainsi être dégagés permettant de qualifier une activité de métier:

- des activités complexes et coordonnées en relation avec une demande spécifique sur le marché,
- l'exercice habituel de cette activité,
- la rémunération obtenue en contrepartie,
- le professionnalisme.

---

<sup>195</sup> *Encyclopédie ou dictionnaire raisonné des sciences, des arts et des métiers*, v° métier, sur <http://hera.inalf.cnrs.fr> [référence du 13/05/2003]

Dans ce cadre de cette partie, nous nous intéresserons uniquement aux premier et dernier critères, puisqu'il s'agit, dans ce cadre, de déterminer l'objet de la rémunération.

Les activités ont déjà été définies précédemment. Mais, le métier suppose une certaine complexité dans la mise en œuvre coordonnée des activités, mise en œuvre destinée à obtenir un résultat prédéfini. Le professionnalisme renvoie au professionnel et à son savoir-faire et désigne un faisceau de savoirs et compétences relevant d'un même domaine d'activité professionnelle associé à des qualités personnelles et notamment le sérieux de l'exécution et la qualité du résultat. Il désigne les différentes activités relevant de ce domaine et la maîtrise requise pour les assumer.

L'expression « avoir un métier » se réfère essentiellement aux connaissances acquises grâce à la formation ; cela est perçu comme un élément important de la qualification personnelle. La formule « être du métier » fait référence à la maîtrise nécessaire pour atteindre un résultat.

Il est souvent assimilé à un art : « *Il est évident par ce qui précède, que tout Art a sa spéculation & sa pratique: sa spéculation, qui n'est autre chose que la connoissance inopérative des regles de l'Art: sa pratique, qui n'est que l'usage habituel & non réfléchi des mêmes regles. Il est difficile, pour ne pas dire impossible, de pousser loin la pratique sans la spéculation, & réciproquement de bien posséder la spéculation sans la pratique. Il y a dans tout Art un grand nombre de circonstances relatives à la matière, aux instrumens, & à la manoeuvre que l'usage seul apprend. C'est à la pratique à présenter les difficultés & à donner les phénomènes; & c'est à la spéculation à expliquer les phénomènes & à lever les difficultés: d'où il s'ensuit qu'il n'y a guere qu'un Artiste sachant raisonner, qui puisse bien parler de son Art.* »<sup>196</sup>

Ainsi, « *la référence au métier renvoie en premier lieu à un savoir pratique, c'est-à-dire à un corpus de connaissances et d'expériences accumulées et transmissibles pour assurer sa pérennité.* »<sup>197</sup> En ce sens, le métier a un caractère collectif puisqu'il réunit toutes les personnes ayant acquis ce savoir et le corps des savoirs fonde l'identité professionnelle.<sup>198</sup> Mais, le métier n'est pas

---

<sup>196</sup> Ibidem, v° art, sur <http://hera.inalf.cnrs.fr> [référence du 13/05/2003]

<sup>197</sup> Osty F., *Revue Cultures en mouvement*, Juin 2001, n° 38, Le désir de métier bafoué, p. 36.

<sup>198</sup> Le Boterf G., *De la compétence à la navigation professionnelle*, Paris : Les éditions d'Organisation, 1997, p. 22.

seulement un ensemble de savoirs et compétences acquis, il est aussi l'aptitude à réagir face à des situations nouvelles afin de trouver des solutions adaptées grâce à des connaissances mais aussi à des échanges entre hommes du même métier ou de métiers complémentaires ou associés. Il intègre ainsi la faculté de maîtriser l'aléa en élaborant des réponses adaptées à des situations nouvelles. Il a aussi, par conséquent, un caractère évolutif puisqu'il intègre les nouvelles données découlant de ces réponses mais aussi des erreurs passées. Pour reprendre la formule de Mrs. Clot et Fernandez <sup>199</sup> « *le travail est un rapport de transfiguration entre le donné et le créé.* » Le donné est la mémoire à la fois individuelle et collective, faite des connaissances et techniques requises pour exercer un type d'activité ainsi que des comportements sociaux attachés à celle-ci, l'ensemble permettant de définir, pour un métier, les règles de l'art, « conventions d'action » qui sont à la fois des ressources et des contraintes.

« *L'image du « métier » de l'artisan est celle d'une indépendance à la fois technique et économique.* »<sup>200</sup> L'artisan maîtrise les différentes activités liées à son métier dont il a une responsabilité globale.

Dans une conception plus actuelle, le métier « *rend compte d'une compétence individuelle la plupart du temps à dominante technique, d'un ensemble de connaissances et d'habilités appliquées à la transformation de la matière, à la fabrication d'un produit ou à la réalisation d'un service. Au-delà, il est supposé conférer une identité à celui qui l'exerce* » et un statut social.<sup>201</sup>

Au sein d'une entreprise, le métier est « *un ensemble théorique de postes de travail aux activités et compétences identiques ou proches, permettant de passer de l'un à l'autre de manière réciproque dans un délai de 4 à 8 mois.* »<sup>202</sup> Le métier est alors détachable de l'individu et peut être identifié à partir des activités et des compétences requises. Mais, il se rapproche alors de la notion d'emploi, voire de poste. Le métier est souvent conçu dans les entreprises

---

<sup>199</sup> Clot Y., Fernandez G., Mobilisation psychologique et développement du métier, in Bernaud J.-L., Lemoine C. (sous la direction de), *Traité de psychologie du travail et des organisations*, Paris : Dunod, 2000, p.328 et s.

<sup>200</sup> Bidet A., Le travail et l'économie, pour un regard anthropologique, *Sociologie du travail*, 2001, n°43, éd. Elsevier, p. 216.

<sup>201</sup> Vivier B., Rapport sur *La place du travail*, présenté au conseil économique et social, juillet 2003, p.35, avis adopté par le CES, le 9 juillet 2003.

<sup>202</sup> Observatoire de la fonction publique territoriale, DR 23/1/1992, cité par Boyer L., Le devenir des métiers, dans *Revue française de gestion*, Dossier, La prospective des métiers, sept./oct. 2002, n° 140, p. 152.



comme l'agrégation de postes d'un même atelier <sup>203</sup> déterminante de la polyvalence attendue. Les entreprises ont élaboré des « référentiels de métiers » ; ceux-ci doivent « jouer le rôle d'une « assurance » des performances productives attendues que l'on ne sait pas très bien mesurer elles-mêmes directement ex-ante. (...) »

*C'est ainsi sur les comportements et l'implication des salariés que se trouvent aujourd'hui focalisés les instruments de mesure et de contrôle des performances. On peut se demander s'il n'y a pas là un néotaylorisme, où les référentiels de métier seraient la forme renouvelée du one best way et où le prescrit prétendrait aller jusqu'à la subjectivité. »*<sup>204</sup> Néanmoins, le taylorisme est à l'opposé de la notion de métier puisqu'il décompose l'ensemble des activités afin de les confier à des personnes différentes, réduisant ainsi le temps nécessaire à la formation tout en permettant à des personnes non qualifiées d'accéder au monde du travail.

#### 1.2.2.4.2. L'évolution de la formation aux métiers.

Le métier, comme plus généralement le travail, est indissociablement lié à la formation qui permet d'y accéder. Celle-ci s'est faite à l'origine essentiellement par observation et imitation, puis s'est enrichie par la transmission orale et enfin écrite. Ces différents facteurs de transmission coexistent aujourd'hui, plus ou moins développés selon le type de métier. Mais si la transmission est nécessaire, elle n'exclut pas le secret. Avoir un métier est un capital d'autant plus précieux qu'il est rare sur un marché. Ainsi, les professionnels d'un même métier ont très rapidement cherché à préserver leur savoir-faire et à limiter la concurrence en restreignant les possibilités d'accès à ce métier.

*Il s'agit d'affirmer une légitimité professionnelle en empêchant « l'accès au savoir de celui qui n'en est pas digne et qui, n'appartenant pas au groupe restreint de ceux qui maîtrisent la doctrine, en ferait mauvais usage. (...) Telle est l'ambiguïté de l'hermétisme (...): Hermès est à la fois le dieu de la communication et du secret. Il fait circuler les savoirs des dieux aux hommes et entre les hommes mais, placé à la croisée des chemins, il contrôle la direction des*

---

<sup>203</sup> Monchatre S., De l'ouvrier à l'opérateur, d'une sujétion à l'autre, dans *Sciences humaines*, mars 2005, n°158, p. 37.

<sup>204</sup> Bartoli M., Productivité et performances, in Kergoat J., Boutet J., Jacot H., Linhart D. (sous la direction de), *Le monde du travail*, Paris : La découverte, 1998, p. 293.

*flux de connaissance. Et puisque le livre, comme le craignait Platon à la fin du Phèdre, peut rouler sous les pieds de ceux à qui il n'est pas destiné, il faudra prendre la précaution de désigner les produits et les opérations par des termes symboliques ou des images que ne sauront interpréter que les enfants de l'art, praticiens instruits de la signification de ces termes techniques. »<sup>205</sup>*

Au XVI<sup>e</sup> siècle, la possibilité pour un compagnon d'accéder à la maîtrise est de plus en plus longue, difficile et chère sauf pour les enfants des maîtres. Le compagnonnage suppose un apprentissage qui dure de 3 à 5 ans, voire 8 ans pour les orfèvres-joailliers au XVIII<sup>e</sup> siècle, et un maître ne peut prendre qu'un seul apprenti. Les secrets sont transmis de père en fils ou de maître à compagnon mais ils sont simplement guidés par la routine et cela valorise la tradition au détriment du progrès économique tout en limitant la main-d'œuvre admise à travailler dans ce métier pour éviter une trop forte concurrence.<sup>206</sup> *« Mais on demande quelquefois, s'il est bon, s'il est avantageux dans un état, d'obliger les enfans à suivre la profession de leur père? Je réponds que c'est une chose contraire à la liberté, à l'industrie, aux talens, au bien public. Les lois qui ordonneroient que chacun restât dans sa profession, et la fit passer à ses enfans, ne sauroient être rétablies que dans les états despotiques où personne ne peut ni ne doit avoir d'émulation. Qu'on ne nous objecte pas que chacun fera mieux sa profession, lorsqu'on ne pourra pas la quitter pour une autre; c'est une idée fausse que l'expérience détruit tous les jours. Je dis tout au contraire que chacun sera mieux sa profession, lorsque ceux qui y auront excellé espéreront avec raison de parvenir à une autre profession plus glorieuse. »<sup>207</sup>*

L'arrivée de nouvelles techniques ou machines fait parfois réagir vivement les corps de métiers craignant de perdre leur emploi.

Mais, déjà au XVII<sup>e</sup> siècle, Colbert fait venir des ouvriers étrangers, notamment anglais, afin qu'ils transmettent leur savoir-faire et secrets de fabrication et leur donne le droit de former un nombre illimité d'apprentis. Son objectif est de permettre le développement économique en favorisant

---

<sup>205</sup> Joly B., Professionnalisation et savoir alchimique : luttes et enjeux du Moyen-Age au XVII<sup>e</sup> siècle, L'université et les savoirs professionnels, *Spirale, Revue de recherches en éducation*, octobre 1994, n°13, p. 24.

<sup>206</sup> Voir à ce sujet : Lefranc G., *Histoire du travail et des travailleurs*, Paris : Flammarion, 1975, p.164 et s.

<sup>207</sup> Diderot et d'Alembert, *Encyclopédie ou dictionnaire raisonné des sciences, des arts et des métiers*, v° profession, sur <http://hera.inalf.cnrs.fr> [référence du 13/05/2003]

le progrès technique ; il est alors nécessaire de dépasser le système figé et conservateur des corporations.

Diderot et d'Alembert, au XVIII<sup>e</sup> siècle, élaborent l'encyclopédie où ils décrivent les métiers, formalisant ainsi des pratiques jusque-là transmises du maître à ses apprentis. « *Dire que le savoir comme totalité est un ouvrage humain, c'est dire aussi que l'encyclopédie sert à son augmentation, de génération en génération : classer, c'est faire le bilan des trouvailles et des lacunes. (...) Plus généralement, la méthode, celle que recherche Leibniz, est à la fois principe d'ordre et outil de production ; elle est avant tout une science inventive, une machine à trouver. C'est l'un des renversements de l'âge classique, qui fait de l'encyclopédie, non plus seulement le recueil ordonné de l'héritage, mais le moteur du progrès de la connaissance.* »<sup>208</sup>

Le secret n'existe plus aujourd'hui au niveau d'un métier mais au niveau de l'entreprise qui cherchera à préserver les secrets de son savoir-faire, par la confidentialité imposée à ses salariés et préservée par son organisation, ainsi que ses inventions, par les brevets déposés assurant une protection d'une durée de 20 ans.

#### 1.2.2.4.3. *L'évolution des métiers et la nécessaire adaptation*

« *Autrefois, les valeurs ouvrières s'enracinaient dans un rapport concret avec la matière. Faire un objet, construire une pièce, assembler une machine...permettaient de valoriser l'individu qui « possédait » son métier. La compétence s'accroissait avec l'âge, mettant d'emblée « l'ancien » dans une position de formateur.* »<sup>209</sup> L'accélération de l'évolution technologique fait perdre cet avantage de la valorisation d'une expérience technique longue et de sa capitalisation. La formation initiale au métier n'est plus qu'un socle sur lequel devront se construire les évolutions futures avec une marche en avant obligatoire puisque tout arrêt peut conduire à la déqualification de la personne voire à son inemployabilité. Les personnes les plus récemment formées apparaissent comme plus performantes alors que les anciens ne sont plus considérés aujourd'hui comme des sages.

---

<sup>208</sup> Schaer R., Exposer l'encyclopédie, Encyclopédies et bibliothèques de Sumer au XXI<sup>e</sup> siècle, Bibliothèque Nationale de France, Paris : Flammarion, 1996, p.17.

<sup>209</sup> Pagès M., Bonetti M., de Gaulejac V., Descendre D., *L'emprise de l'organisation*, Paris : Desclée de Brouwer, 1998, p.177.

L'évolution des métiers est liée en grande partie à l'évolution technologique.

Or toute évolution nécessite une adaptation et, dans ce cadre, une adaptation de l'homme aux nouvelles techniques. « *Au XVIIIe siècle, le rythme du progrès technique s'accélère indiscutablement, mais il n'est pas justifié d'en parler comme d'une révolution technique. L'accélération du rythme du progrès technique n'est pleinement perceptible –ni mesurable– qu'à partir de la fin du XIXe siècle. Jusqu'au Moyen-âge, le progrès technique avait pour unités de temps des millénaires, et c'est alors seulement que son rythme commence à s'accélérer, de siècle en siècle d'abord, puis de demi-siècle en demi-siècle et, pour notre temps, de quart de siècle en décennie.* »<sup>210</sup> L'adaptation suppose que l'on puisse s'approprier le milieu, le nouvel environnement en l'acceptant d'abord et en le comprenant ensuite pour pouvoir s'y intégrer. L'exercice est d'autant plus exigeant que l'évolution est rapide. Il oblige l'homme à dépasser les habitudes liées à un métier, voire à les détruire pour agir d'une manière réfléchie et consciente afin d'atteindre un but: la production d'un bien ou d'un service.

Or, l'automatisme lié à l'habitude diminue l'effort nécessaire pour produire le résultat recherché tout en assurant de meilleures chances de réussite. Le changement est un effort par lui-même et il est déstabilisant puisque l'homme se retrouve face à une inconnue et doit remettre en question sa capacité à lui-même évoluer. De plus, pendant un temps tout au moins, les résultats pourront être moins probants que dans l'organisation antérieure ; l'effort qui paraît vain n'est pas motivant. Et, la motivation est un facteur important de l'évolution puisqu'elle permet de donner un sens à l'effort réalisé. Elle est suscitée par le sentiment de participer à une réalisation collective et la conscience de l'utilité de sa tâche au sein du collectif de travail. L'intérêt collectif bien compris justifie l'effort. Mais tout effort appelle une reconnaissance.

Au sein d'un groupe de travail, le changement peut être suscité par des modernistes ou freiné par des conservateurs. Mais, il est nécessaire pour ne pas être dépassé par la technique et ne pas être déqualifié, voire exclu du monde du travail, en raison de l'obsolescence de ses connaissances.

---

<sup>210</sup> Salomon J.J., Paul Mantoux et la révolution industrielle, *Les cahiers du CNAM*, juillet 1993, 2, p. 145.

Et, « c'est autour de la recomposition des métiers, l'échange des savoir-faire, les difficultés d'apprentissage, la peur de perdre l'emploi que s'opère la modernisation. »<sup>211</sup>

La question de l'évolution des métiers est encore plus sensible lorsque le progrès conduit à la disparition de certains d'entre eux et à l'apparition de nouveaux métiers. Le progrès peut porter sur différents aspects. Certains économistes distinguent les technologies universelles qui affectent l'ensemble de l'économie (machine à vapeur, électricité...), les innovations révolutionnaires, qui touchent certains secteurs de l'économie (nylon, énergie nucléaire...) et les technologies génériques qui entraînent le développement de nouveaux secteurs au détriment d'autres (pétrochimie, matériaux synthétiques...)<sup>212</sup> Mais aucune technologie ne naît ou ne disparaît du jour au lendemain et, si l'on ne peut pas anticiper sur des évolutions technologiques futures et sur leurs applications, on peut tout au moins essayer de les accompagner par une politique de formation et d'orientation adaptée. Quoi qu'il en soit, la rapidité du développement d'une technique dépendra, entre autres, de la demande bien entendu mais aussi de la présence d'un nombre suffisant de personnes qualifiées susceptibles de les mettre en œuvre. Le marché sera, en tous cas, occupé par les entreprises ou les pays les plus réactifs.

Cela renforce la notion de métier face à la notion d'emploi<sup>213</sup>, à condition néanmoins, que le métier ne soit pas seulement le terme désignant un savoir-faire acquis mais prenne également en compte une capacité à se former.

#### 1.2.2.4.4. *Métier et profession*

Les termes métier et profession sont souvent utilisés comme des synonymes or de nombreux auteurs les distinguent mais en adoptant des perspectives différentes décrites par Raymond Bourdoncle <sup>214</sup> :

---

<sup>211</sup> Sainsaulieu R., L'identité au travail d'hier à aujourd'hui, *Revue Cultures en mouvement*, Juin 2001, n°38, p.27.

<sup>212</sup> Salomon J.J., Paul Mantoux et la révolution industrielle, *Les cahiers du CNAM*, juillet 1993, 2, p. 149.

<sup>213</sup> Maggi-Germain N., Correia M., L'évolution de la formation professionnelle continue, Regards juridique et sociologique, *Droit social*, sept.-oct. 2001, p.835.

<sup>214</sup> Bourdoncle R. Savoir professionnel et formation des enseignants, Une typologie sociologique, dans L'université et les savoirs professionnels, *Spirale, Revue de recherche en éducation*, octobre 1994, n°13, p.84 et s.

- dans une perspective fonctionnaliste, les professions sont définies comme des activités qui reposent sur une formation universitaire longue et permettant de résoudre des problèmes humains,
- dans une perspective interactionniste, une profession est un groupe professionnel désigné ainsi par la société suite à des revendications propres à ce groupe et permettant d'obtenir des avantages liés,
- dans une perspective critique, les professions sont des groupes sociaux qui interviennent dans des relations de pouvoir et de production.

Une profession apparaît par conséquent comme un groupe organisé autour d'un savoir théorique systématisé. Il y a différents degrés dans l'organisation d'une profession mais dans les situations les plus élaborées, l'accès à la profession est restreint notamment par l'exigence de titres professionnels et la discipline est organisée en interne, comme pour les ordres professionnels.

*« La notion de profession trouve son origine dans les ordres professionnels dans lesquels le professionnel prête serment (« profes ») de respecter un ensemble de règles, dont celle du secret professionnel, c'est-à-dire de ne pas dévoiler des informations qu'il a le droit de détenir sur ses clients. (...) Cette définition concernait au Moyen-âge les savoirs intellectuels. (...) Il existe traditionnellement une relation étroite, dans la profession, entre l'éthique et les savoirs. La profession est une communauté de valeurs et de vie. »<sup>215</sup>*

Quoi qu'il en soit la notion de profession renvoie plutôt à l'idée d'une appartenance à un groupe social et n'est pas un élément fondant la rémunération.

Compétences ou métier, ces éléments ont une valeur s'ils sont reconnus et mesurés afin de déterminer la qualification personnelle d'un individu.

#### **1.2.2.5. La qualification personnelle**

La qualification de la personne dépend des acquis de formation et d'expérience du salarié et renvoie à ses aptitudes supposées ou à ses compétences à exercer un emploi ou un type d'emploi.

---

<sup>215</sup> Le Boterf G., *De la compétence à la navigation professionnelle*, Paris : Editions d'Organisation, 1997, p. 22.

Elle « renvoie à un jugement officiel et légitimé qui reconnaît à une ou plusieurs personnes des capacités requises pour exercer un métier, un emploi ou une fonction. »<sup>216</sup>

C'est la « qualification acquise », « articulations de savoirs, de savoir-faire et de savoir-être disponibles chez les travailleurs, y compris sous forme de virtualités non réellement utilisées dans les procès de production ».<sup>217</sup> La qualification « se définit d'abord et sans ambiguïté aucune à partir d'un savoir-faire dûment circonscrit. Lequel (...) est établi sur la base de compétences reconnues ou validées presque exclusivement par un diplôme. »<sup>218</sup> Cependant, l'utilisation du terme compétence est ici discutable.

La qualification professionnelle personnelle est une référence objective à des connaissances et compétences acquises dont il est utile de lister le contenu. Néanmoins, la qualification n'est pas une garantie de compétence : « une personne qualifiée peut se révéler incompétente si elle ne sait pas mobiliser ses capacités dans un contexte de travail. »<sup>219</sup> Elle peut s'acquérir par plusieurs voies, la voie classique de la formation et la voie plus récente d'une validation des compétences acquises en milieu professionnel.

#### 1.2.2.5.1. Les attributs de la qualification professionnelle personnelle

Comme nous l'avons mentionné ci-dessus, la qualification professionnelle personnelle dépend des acquis de formation et d'expérience du salarié et renvoie à ses aptitudes à exercer un emploi ou un type d'emploi. Ce sont les éléments objectifs qui permettent de déterminer l'existence et le niveau d'aptitude supposé d'une personne par rapport à un emploi. La qualification n'est pas une notion autonome ; elle n'existe que par rapport à un contexte professionnel qui la détermine. « La construction de la qualification correspond (...) à un agencement des compétences et des connaissances dont l'objet est, en dernière analyse, la productivité sociale du travail et non la seule rentabilité économique. »<sup>220</sup>

---

<sup>216</sup> Ibidem, p. 22.

<sup>217</sup> Jacot J.-H., Les transformations du travail vues par un économiste : régulation, conventions ou institutions ? *Sociologie du travail*, XXXVI, HS/94, p.94.

<sup>218</sup> Lebaube A., Le travail, *Toujours moins ou autrement*, Paris : Le monde Editions, 1997, p. 113.

<sup>219</sup> Le Boterf G., *De la compétence à la navigation professionnelle*, Paris : Editions d'Organisation, 1997, p. 22.

<sup>220</sup> Santelmann P., La reconnaissance de la qualification professionnelle, *Droit social*, décembre 1995, p. 1014.

La qualification professionnelle personnelle peut être composée d'un ou plusieurs éléments de certification tels les diplômes, les titres, les certificats, les examens et concours ou encore le savoir-faire, attestant l'existence des connaissances et compétences requises. La qualification peut être le résultat d'une addition cohérente de plusieurs de ces éléments.

Un rapport parlementaire <sup>221</sup> souligne qu'il existe environ 1700 diplômes ou titres à finalité professionnelle délivrés au nom de l'Etat, 400 certificats de qualification de branche et plus de 900 titres privés homologués par l'Etat.

#### 1.2.2.5.1.1. Diplômes et titres

Le diplôme est défini comme « *un titre ou grade généralement délivré par un établissement d'enseignement à la fin d'un cycle d'études.*<sup>222</sup> » C'est également l'attestation écrite qui permet de prouver l'obtention du titre ou grade. Il est, le plus souvent, l'élément central qui permet à un individu d'accéder à une qualification et il représente la reconnaissance académique des connaissances acquises, une validation de savoirs prédéfinis à partir d'un référentiel. Il renvoie à des repères collectifs, identifiables et objectifs et représente un niveau de savoir dans un domaine plus ou moins spécialisé. Il s'agit d'une classification collective organisée par les établissements de formation. Néanmoins, ce savoir n'est pas en adéquation totale avec la demande de l'entreprise puisque, le plus souvent, il n'est utilisé qu'en partie et qu'il ne représente qu'une fraction des compétences qui seront nécessaires pour être efficace et performant. Mais, il établit l'existence de ressources mobilisables dans un contexte professionnel. Une analyse du CEREQ, réalisée en 1993, fait apparaître le rôle renforcé du diplôme dans la gestion des classifications au détriment des autres éléments de la qualification. « *Les syndicats (français) ont peu ou pas de pouvoir direct sur l'organisation ou la division du travail ; aussi revendiquent-ils la reconnaissance de la qualification personnelle des travailleurs, de manière à échapper à l'arbitraire de la définition des postes de travail et à influencer indirectement celle-ci.* »<sup>223</sup>

---

<sup>221</sup> Terrier G. Rapport au nom de la commission des affaires culturelles, familiales et sociales sur le projet de loi de modernisation sociale, déposé le 13/12/2000, [www.assemblée-nationale.fr/rapports/r3073-01.asp](http://www.assemblée-nationale.fr/rapports/r3073-01.asp) [référence du 15/01/2001]

<sup>222</sup> Dictionnaire Hachette de la langue française, Paris, 1995.

<sup>223</sup> Gambier D., Vernière M., *Le marché du travail*, Paris : Editions Economica, 1997, p.182.



Ces niveaux, associés à un diplôme, sont parfois pris en compte dans les classifications comme référence de classement : le diplôme sert à définir les connaissances nécessaires pour exercer les fonctions liées à un emploi, même si l'obtention de ce diplôme n'est pas exigée. Dans d'autres cas, l'obtention du diplôme est requise pour accéder à un type d'emploi (par exemple dans les banques). Néanmoins, les candidats peuvent être recrutés à un niveau inférieur.

*« Il y a bien, en effet, une tension maintenue entre le rendement escompté de la formation, lequel est au fondement du développement de la demande de formation, et le rendement réel réduit, du fait de l'excès relatif de formations. Cette tension a encore été renforcée par la montée du chômage, qui a rendu l'accès aux formations les plus élevées moins coûteux pour l'entreprise et donc leur acquisition moins rentable pour les individus. »*<sup>224</sup>

La prédominance du système de formation initiale est la conséquence d'une absence d'autre mode global de reconnaissance des compétences ; cela conduit à une inflation de diplômes attestant de l'acquisition de savoirs de plus en plus spécifiques correspondant à une spécialisation de plus en plus forte des emplois. Cela rend le système complexe voire incompréhensible pour des personnes peu informées. Cela a pour effet, selon M. P. Santelmann *« que la grande majorité des employeurs n'a qu'une idée assez approximative du contenu des diplômes et s'en remet plutôt à la notion de niveau de formation, ce qui s'avère en définitive un paradoxe brutal qui relativise toutes les tentatives byzantines de démultiplication des titres et des options au sein d'une même filière de formation... »*<sup>225</sup> Le diplôme n'est plus alors le repère collectif auquel nous faisons précédemment référence puisque le manque de lisibilité d'une partie du système empêche de reconnaître la formation validée ; il n'est plus, dans ce cadre, que le repère d'un niveau de formation. Or, la prédominance du diplôme de formation initiale associée à cette recherche d'un niveau minimum de formation (indépendamment de son contenu) peuvent induire une course au diplôme puisque le niveau de formation devient alors plus important que la qualification à laquelle la formation doit préparer.

---

<sup>224</sup> Rose J., Travail et formation, in Kergoat J., Boutet J., Jacot H., Linhart D. (sous la direction de), *Le monde du travail*, Paris : La découverte, 1998, p. 269.

<sup>225</sup> La reconnaissance de la qualification professionnelle, *Droit social*, décembre 1995, p. 1014.

Mais, lorsqu'on multiplie le nombre de diplômés, on dévalue le diplôme. Et, si l'on se réfère à une remarque formulée par M. Godet, « *moins un diplôme vaut, plus il est nécessaire de l'avoir ; l'avoir ne donne pas grand-chose mais ne pas l'avoir empêche tout* »<sup>226</sup>. Il n'est plus différenciateur et amène des salariés surqualifiés sur des postes qui auraient dû être réservés à des personnes peu ou pas qualifiées, rendant ainsi sans effet, pour leurs titulaires, cette augmentation générale des niveaux de diplômes.

Le niveau minimum de qualification exigé augmente ainsi au fil du temps. Mais, quel pourcentage de diplômés de l'enseignement supérieur accédera au statut de cadre demain ?

« *La chance d'avoir trouvé entre 30 et 39 ans sa place au sein de la catégorie des cadres et professions intermédiaires pour ceux qui ont cessé leurs études entre l'âge de 18 et 19 ans déclinent rapidement. De 1964 à 1977, ils avaient 40% de chances d'être situés dans le salariat moyen ou supérieur, 36% en 1983, 30% en 1989 et 24% en 1995.* »<sup>227</sup> Or, le nombre des diplômés augmente plus vite que les emplois de ce niveau. Selon le livre blanc du secrétariat d'état aux droits des femmes et à la formation professionnelle<sup>228</sup>: « *on ne peut lutter à long terme contre certaines formes irrationnelles de poursuite d'études si on ne rend pas crédible l'idée que les 1ères années de la vie active contribuent à une intégration professionnelle réussie* ». Néanmoins, l'analyse des chiffres du chômage justifie cette démarche puisque le fait d'avoir obtenu un diplôme de niveau plus élevé réduit le risque de chômage.

Il est évident alors, que c'est l'entreprise qui aura la charge d'assurer la formation professionnelle du jeune candidat embauché avec comme critère essentiel de recrutement, la faculté d'emmagasiner des connaissances! Et la formation initiale suffira d'autant moins que le choix de retenir un candidat n'aura pas été dicté par son domaine de spécialité mais par un niveau de formation générale. Elle pourra alors être complétée par la formation professionnelle continue.

---

<sup>226</sup> Les métiers changent, les compétences demeurent, *Revue Societal*, avril 1998, article publié sur [www.cnam.fr/lipsor/lips/articles/references/metiers\\_changement.pdf](http://www.cnam.fr/lipsor/lips/articles/references/metiers_changement.pdf), page 10.

<sup>227</sup> Pery N., Secrétariat d'état aux droits des femmes et à la formation professionnelle, *La formation professionnelle, Diagnostics, défis et enjeux*, Paris : La Documentation Française, 1999, p.17.

<sup>228</sup> Pery N., Secrétariat d'état aux droits des femmes et à la formation professionnelle, *La formation professionnelle, Diagnostics, défis et enjeux*, Paris : La Documentation Française, 1999, p.51.

La formation initiale sert ainsi, selon la formule de Philippe Zarifian <sup>229</sup> à acquérir les « *compétences d'arrière-plan* » qui favorisent l'apprentissage et constituent un réservoir de ressources disponibles. Néanmoins, cela devrait conduire à s'interroger sur le rapport entre le coût de la formation et son utilité ainsi que sur l'adéquation entre les connaissances validées par un diplôme et les compétences recherchées dans le monde professionnel. Il conviendrait également de vérifier la cohérence et la pertinence de l'information transmise au monde professionnel, par le système éducatif, sur les filières de formation proposées et leur correspondance à des métiers. Aux diplômes, nous pouvons associer les titres, anciennement homologués et aujourd'hui inscrits au Registre National des Certifications Professionnelles (RNCP)<sup>230</sup>. Les organismes de formation, qu'ils soient publics ou privés, peuvent solliciter l'inscription de leurs formations au RNCP qui classe les diplômes et titres à caractère professionnel par activités et par niveaux et liste les compétences requises. Le Titre Professionnel est venu récemment remplacer le Certificat de Formation Professionnelle et il est inscrit de plein droit sur le registre puisqu'il est délivré par l'Etat ; il s'obtient par la capitalisation de Certificats de Compétence Professionnelle, validant la maîtrise d'un groupe cohérent de savoirs lié à une activité en relation avec le Titre Professionnel. Il est délivré par le Ministère en charge de l'emploi et, à ce titre, correspond à un diplôme à caractère professionnel. Mais les titres homologués ne se confondent pas avec les titres professionnels réglementés.

#### 1.2.2.5.1.2. Les titres professionnels réglementés

Le titre professionnel est une dénomination utilisée dans le cadre d'une activité professionnelle rémunérée et qui atteste l'existence d'une compétence particulière dans ce domaine.<sup>231</sup> Le titre est attribué par une autorité administrative ou par une organisation professionnelle ou encore par les deux, sur la base de conditions et modalités définies par l'autorité publique. Ce sont ces exigences qui permettent de distinguer une

---

<sup>229</sup> Zarifian P., *Objectif compétence pour une nouvelle logique*, Paris : Editions Liaisons, 1999.

<sup>230</sup> Décret 2002-616 du 26/04/2002 qui remplace la procédure d'homologation des titres par la procédure d'inscription au RNCP.

<sup>231</sup> Pertek J., Reconnaissance des diplômes organisée par les directives, in *Editions Techniques- Juris-classeur, Europe*, Paris, 1998, fascicule 720, § 55 et suivants.

dénomination professionnelle et un titre professionnel. Le titre peut être une condition d'accès à la profession (titre de docteur en médecine) ou, simplement, un signe distinctif qui permet de désigner le véritable professionnel (titre d'ingénieur par exemple), c'est-à-dire, « *celui qui répond aux exigences estimées indispensables pour l'accomplissement d'actes professionnels qui sont normalement d'une qualité particulière ou qui sont entourés de certaines garanties ou avantages.* »<sup>232</sup>

L'usage du titre est réglementé et toute usurpation est passible de sanctions pénales. Les bénéficiaires en ont un usage exclusif. Au niveau européen, la Cour de Justice des Communautés Européennes reconnaît que « *la nécessité de protéger un public non nécessairement averti contre l'utilisation abusive de titres universitaires qui ne sont pas délivrés conformément aux normes prévues à cet effet dans le pays où le titulaire du diplôme entend s'en prévaloir, constitue un intérêt légitime de nature à justifier une restriction, de la part de l'état membre en cause, des libertés fondamentales garanties par le traité* »<sup>233</sup>, et, notamment des libertés de circulation et d'établissement dans un autre état membre garanties aux salariés et professionnels indépendants. Mais cette restriction doit être proportionnelle à l'objectif poursuivi et une procédure administrative d'autorisation d'utilisation de titres universitaires obtenus dans un autre état membre peut être imposée.

Le titre est, par conséquent, un élément important, voire nécessaire, de la qualification professionnelle puisqu'il est :

- soit, une condition d'exercice de la profession, lorsque l'exclusivité du titre est liée à un monopole des actes effectués,
- soit, un avantage concurrentiel dans l'exercice de la profession, lorsque l'accès à cette profession reste libre. Ce titre est « *de nature à faciliter l'accès à une profession, en améliorant les chances de son titulaire d'être engagé* », à permettre d'obtenir « *une rémunération plus élevée ou un avancement plus rapide* », « *à donner accès, au cours de sa carrière, à certains postes spécifiques* ». <sup>234</sup>

---

<sup>232</sup> Ibidem, § 59.

<sup>233</sup> Cour de Justice des Communautés Européennes, 13.1.1993, D.Kraus, aff.C-19/92 : *Recueil de jurisprudence de la CJCE*, I, p.1663.

<sup>234</sup> Cour de Justice des Communautés Européennes, 13.1.1993, D.Kraus, aff.C-19/92 : *Recueil de jurisprudence de la CJCE*, I, p.1663.

Lorsqu'il s'agit d'une profession réglementée ouverte, un ressortissant de l'Union Européenne peut obtenir le bénéfice du titre en faisant la preuve des qualifications obtenues dans un autre pays membre. L'objectif est de donner effet au principe de liberté de circulation des personnes par une reconnaissance mutuelle des diplômes mais aussi des titres.

#### 1.2.2.5.1.3. Les certificats

Le certificat est une notion générique qui englobe aussi bien les diplômes que les titres inscrits au RNCP et les certifications élaborées au sein d'une profession. Ces dernières représentent la validation d'un savoir-faire et de compétences ou la sanction d'une formation sur la base d'un référentiel. Leur valeur n'est pas intrinsèque mais correspond à celle qui leur est reconnue notamment au sein d'une branche professionnelle. L'annexe du 26.10.1983 à l'accord interprofessionnel modifié du 9.7.1970 a ouvert les conditions d'une validation des compétences professionnelles par les branches professionnelles. La certification professionnelle a pu alors apparaître comme une alternative aux diplômes délivrés par l'état.

Elle s'est développée par la mise en place, par les branches professionnelles, de Certificats de Qualification Professionnelle (CQP) délivrés par la commission paritaire nationale de l'emploi (CPNE). Ces CQP permettent d'attester la maîtrise des compétences techniques et professionnelles requises pour l'exercice d'un métier correspondant aux besoins de la branche professionnelle. Mais, à la différence d'un diplôme, les CQP correspondent à une approche que nous pourrions qualifier d'utilitariste. Leur objectif « *est de former et d'évaluer des producteurs* »<sup>235</sup> en éliminant les connaissances générales, non directement reliées à l'exercice du métier. De plus, sa transférabilité est limitée à la branche concernée. Néanmoins, les CQP sont conçus comme complémentaires aux diplômes et titres anciennement homologués puisqu'ils valident une qualification en l'absence de ces derniers. Les CPNE peuvent également solliciter l'inscription de leur CQP au RNCP.

---

<sup>235</sup> Charraud A.-M., Personnaz E., Veneau P., Les certificats de qualification professionnelle, Une certification à l'image de la diversité des branches professionnelles, *Bref*, CEREQ, mai 1998, n°142, p. 1 à 4.

#### 1.2.2.5.1.4. Le savoir-faire

*« Parler de savoir-faire revient à interroger le salarié sur ses connaissances, sa qualification mais aussi sur son expérientiel, sa maîtrise de certaines activités, son degré d'expertise ; c'est mettre en exergue la différenciation qui s'opère en fonction de la personnalité. Le savoir-faire est de l'ordre du tour de main de l'artisan d'autrefois. »<sup>236</sup>*

Le savoir-faire se définit comme les compétences issues de l'expérience qui permettent d'assembler et d'exploiter des connaissances, des techniques et des comportements afin d'exécuter un travail dans des conditions optimales. Il découle de connaissances éprouvées sur le terrain et de la capacité qu'a eu le salarié d'adapter des connaissances théoriques à un contexte pratique plus spécialisé et de la capacité à se former sur le terrain et de faire évoluer son niveau de compétence. Il conduit à la maîtrise des tâches liées aux fonctions et des comportements requis pour les exécuter efficacement et il est le résultat d'un savoir formel et informel. Il fait ainsi le lien entre le savoir et l'action, lien d'échange et d'enrichissement réciproque destiné à permettre la réussite de l'action. Il est *« le bon équilibre entre savoir et action, c'est-à-dire l'ensemble des connaissances qui sont mises en œuvre lorsque nous sommes en situation d'agir. »<sup>237</sup>*

Il fait partie de la qualification professionnelle personnelle du salarié, il est un élément essentiel de sa performance sans être aujourd'hui mesurable sur une échelle collective. Mais, *« la profusion des tests à l'embauche, les bilans de compétence, la reconnaissance implicite des acquis expérientiels par une partie du corps social, attestent que le système de validation construit dans l'univers scolaire et universitaire ne peut suffire à repérer les compétences, les connaissances et les qualités des individus. »<sup>238</sup>*

---

<sup>236</sup> Igalens J., Scouarnec A., La gestion par les compétences : construction d'une échelle de mesure, *Revue de GRH*, avril, mai, juin 2001, n° 40, p.4.

<sup>237</sup> Ballay J.-F., *Capitaliser et transmettre les savoir-faire de l'entreprise*, Paris : Eyrolles, coll. de la direction des études et recherches d'électricité de France, 1997, p.16.

<sup>238</sup> Santelmann P., La reconnaissance de la qualification professionnelle, *Droit social*, décembre 1995, p. 1014.

Le savoir-faire a quatre propriétés fondamentales qui permettent de mieux cerner la difficulté de la mesure et de l'évaluation :

- « *le savoir-faire contient toujours une part personnelle, qui ne peut se reporter à l'identique d'un individu à un autre ;*
- *le savoir-faire, à chaque fois qu'il se manifeste dans une action concrète, est toujours en partie tributaire du moment et de la situation dans lesquels se déroule cette action ;*
- *le savoir-faire s'appuie toujours sur du savoir stabilisé, normalisé, qui se prolonge, à la marge, par des tâtonnements, des explorations ; (...)*
- *le savoir-faire contient toujours une part d'évidence, qui ne nécessite pas d'être explicitée puisqu'elle semble être partagée par tous, soit de façon innée, soit du fait de la culture générale. »<sup>239</sup>*

Nous pourrions rajouter que le savoir-faire est instable. Par définition, il n'est pas accessible à tous et apporte un avantage concurrentiel qui ne peut être conservé que par le respect de la confidentialité puisqu'il n'est pas susceptible d'appropriation. Dès lors qu'il est connu par tous, ce n'est plus un savoir-faire ou dès lors que les techniques évoluent, il devient obsolète. Il peut par conséquent, très rapidement, perdre toute valeur. Ainsi, l'absence de repère collectif ne permet que difficilement de mesurer le capital du salarié et l'apport pour l'entreprise sauf, d'une manière partielle, à travers des résultats chiffrés basés sur des critères quantitatifs – ou sur des critères qualitatifs mesurés sur une échelle quantitative- choisis par l'évaluateur (rendement, qualité, satisfaction des clients, augmentation du chiffre d'affaires ou des marges...). Sans élément de mesure, il n'y a pas d'évaluation possible du savoir-faire. Cela rend plus délicate l'appréciation de la transmissibilité de ce savoir-faire dans un autre contexte : la transposition d'un savoir-faire suppose qu'il puisse être conceptualisé, en prenant conscience de son existence et de sa nature et qu'il soit adaptable. Cela exige que le salarié et l'entreprise prennent conscience des pratiques mises en œuvre pour assurer l'efficacité individuelle et collective dans l'exécution des tâches ; cela permet alors de les formaliser pour ensuite, les mesurer, les reconnaître mais aussi les

---

<sup>239</sup> Ballay J.-F., *Capitaliser et transmettre les savoir-faire de l'entreprise*, Paris : Eyrolles, coll. de la direction des études et recherches d'électricité de France, 1997, p.18.

transmettre pour ne pas perdre ce capital intellectuel lors du départ du salarié.

La plus-value apportée à la qualification professionnelle personnelle du salarié par son savoir-faire est importante mais, trop souvent, l'entreprise et le salarié n'en ont pas suffisamment conscience parce qu'il n'est pas formalisé. Or, nous ne pouvons reconnaître et protéger un capital intellectuel dont nous n'avons pas conscience.

Le signe d'un savoir-faire est sans doute de réussir une action par des moyens spécifiques à une personne ou à un petit groupe de personnes et de savoir répéter cette réussite. Il n'y a pas de notion de chance puisque la réussite est certaine.

Mais, dans certains cas, le savoir-faire peut se mesurer par rapport au résultat. Cela rejoint alors la performance.

#### **1.2.2.6. La performance**

La performance prend en compte les résultats obtenus en relation avec des objectifs prédéfinis qu'il s'agisse d'objectifs de rendement, d'objectifs commerciaux ou financiers... Les résultats sont déterminants et sont liés aux moyens mis en œuvre pour les atteindre. Néanmoins, la performance est elle-même le résultat des éléments précédents, mis en œuvre concrètement, en relation avec les attentes de l'entreprise. Ainsi, la performance –ou la contre-performance- permet de mesurer l'écart entre les objectifs fixés et le résultat atteint. Mais, elle est toujours relative puisqu'elle dépend des attentes et des moyens mis à disposition.

Habituellement cet élément ne représente qu'une part, parfois anecdotique de la rémunération, sauf, par exemple, pour les commerciaux rémunérés à la commission. Mais, lorsque la performance est prise en compte, c'est dans le but de développer la motivation. Par conséquent, la valorisation de la performance passée est supposée favoriser la performance future. Mais un tel dispositif « *qui vise à inciter à la performance en favorisant la motivation par la rémunération repose implicitement sur deux hypothèses : la rémunération est un levier d'action pertinent pour renforcer la*



*motivation ; un salarié plus motivé est plus performant. »*<sup>240</sup> Pourtant, comme le relève l'auteur, d'une part, un salarié peu ou pas motivé peut être performant parce que la contrainte imposée par la structure organisationnelle est suffisante pour atteindre le résultat escompté et, d'autre part, la rémunération ne motive pas tous les individus de la même façon.

L'analyse peut être utilement complétée : la rémunération est sans doute un élément important de motivation mais vraisemblablement jusqu'à un certain seuil, variable selon les individus. En effet, un VRP peut limiter son activité lorsqu'il atteint la rémunération qu'il juge suffisante. Le système de rémunération intègre parfois ses propres limites lorsqu'il incite le salarié à étaler son activité sur plusieurs périodes afin d'optimiser les primes ou de mettre en adéquation les efforts acceptés et la rétribution espérée. L'appréciation d'une performance est à mettre en relation avec la représentation que le salarié concerné s'en fait et une récompense jugée insuffisante peut avoir l'effet inverse à celui souhaité. Et, enfin, la connaissance du passé ne permet pas de préjuger de l'avenir : les performances passées ne garantissent pas les performances futures. Un contexte différent, un état d'esprit nouveau ou encore une récompense jugée inadaptée peuvent les influencer.

Mais, la performance est aussi collective et elle peut, à ce titre, être récompensée par un intéressement qui intègre les résultats de l'entreprise et l'amélioration de ses performances

Individuelle ou collective, la prise en compte de la performance a un avantage non négligeable pour l'employeur : sa variabilité liée aux résultats obtenus qui lui permet de réduire les frais fixes de son entreprise.

#### **1.2.2.7. Le mérite**

Le mérite est généralement utilisé comme un élément possible de l'avancement, en combinaison quasi-systématique avec l'ancienneté. Il a, par conséquent, une influence sur le salaire. Il ne constitue jamais le seul élément de référence pour le calcul du salaire sauf à l'assimiler à la performance. Mais, le mérite, s'il peut intégrer la performance, est plus

---

<sup>240</sup> Delavallée E., La vraie fonction de la rémunération au mérite, *L'expansion Management Review*, mars 2003, n°108, p.70 à 75, p. 70,

étendu et peut prendre en compte également, la disponibilité, le sens relationnel, la rapidité, le sens des priorités, les connaissances...voire, les relations privilégiées que le salarié a su développer avec son chef de service !

L'appréciation du mérite a longtemps été considérée comme le domaine privilégié du pouvoir de direction de l'employeur mais ce critère est souvent contesté en raison de sa subjectivité. Il se réfère parfois à des facteurs mystérieux pour les salariés ou à des facteurs connus par eux, mais difficilement quantifiables. Néanmoins, depuis 1996, la Cour de Cassation<sup>241</sup> impose à l'employeur de pouvoir expliquer une différence de rémunération entre deux salariés en situation identique. La possibilité d'un contrôle a posteriori impose, par conséquent, à l'employeur de conserver les moyens de preuve suffisants pour justifier sa décision. Il faudra donc logiquement que celle-ci soit justifiable à partir d'éléments objectifs et vérifiables.<sup>242</sup>

### 1.2.3. Les aspects contractuels

Le contrat de travail est l'élément fondateur du rapport salarial. Chacune des parties contracte des obligations. L'employeur s'engage à fournir un travail prédéterminé et une rémunération convenue en contrepartie de quoi le salarié s'engage à fournir le travail demandé en respectant les conditions imposées et les ordres donnés. Le contrat peut être conclu dès lors que les parties se mettent d'accord sur des éléments essentiels :

- l'emploi confié,
- la qualification professionnelle qui en découle,
- la classification.

Néanmoins, si l'emploi est défini par le contrat individuel de travail, la qualification professionnelle en découle automatiquement et permet de

---

<sup>241</sup> Cour de cassation, chambre sociale, 29/10/1996, Sté Delzongle c/ Mme Ponsolle, *Revue de jurisprudence sociale*, 12/96, n°1272.

<sup>242</sup> Cour de cassation, chambre sociale, 18/1/2000, *Revue de jurisprudence sociale*, 03/00, n°277 et 10/10/2000, même référence 12/00, n°1253.

préciser la classification en application de la convention collective, qui est un contrat collectif.

### 1.2.3.1. L'emploi

L'emploi désigne la place du salarié dans une organisation. L'employeur affecte un salarié à un emploi dont il définit les contours, c'est une conséquence de son pouvoir d'organisation qui découle lui-même de son pouvoir de direction. « *L'emploi est avant tout, une relation qui unit une personne à une organisation dans un cadre construit en dehors de lui et avant lui (droit du travail, conventions collectives, accords d'entreprise). Quand le salarié signe son contrat de travail, il signe en fait un contrat d'emploi, dans lequel il s'inscrit. (...) Pour qu'il y ait emploi (et donc statut), il faut que l'activité soit reconnue socialement utile ; qu'elle soit échangeable contre un salaire (et donc individualisable) ; qu'elle soit assortie de garanties et de protection sociale dans la durée.* »<sup>243</sup> Un emploi est par conséquent spécifique à l'organisation dans laquelle il s'insère.

« *L'emploi, c'est le travail considéré comme structure sociale, c'est-à-dire comme ensemble articulé de places auxquelles sont attachés des avantages et comme grille de distribution des revenus. L'emploi, c'est le travail salarié dans lequel le salaire n'est plus seulement la stricte contrepartie de la prestation de travail, mais aussi le canal par lequel les salariés accèdent à la formation, à la protection, aux biens sociaux.* »<sup>244</sup> Tout travail n'est pas emploi par conséquent ; le travail domestique, le bricolage, le jardinage n'entrent pas dans ce cadre parce qu'ils ne sont pas assortis de garanties sociales. L'emploi ne représente qu'une partie du travail même si la confusion peut naître de notions comme le plein emploi. Mais il n'en est pas un sous-ensemble dans la mesure où il englobe d'autres aspects d'ordre statutaire.

L'emploi intègre les deux aspects du statut salarial : la subordination et la protection. La subordination permet à l'employeur de définir la place du salarié dans son organisation, fixant ainsi ses obligations. La protection est à la fois externe, à travers les assurances couvrant les risques de l'inactivité, et interne, à travers l'organisation juridique de la relation

---

<sup>243</sup> Fouquet A., Travail, emploi ou activité, in Kergoat J., Boutet J., Jacot H., Linhart D.(sous la direction de), *Le monde du travail*, Paris : La découverte, 1998, p. 228.

<sup>244</sup> Meda D., *Le travail, Une valeur en voie de disparition*, Paris : Alto Aubier, 1995, p. 136.

individuelle de travail qui restreint les pouvoirs de l'employeur et détermine les droits des salariés.

### 1.2.3.2. La qualification professionnelle

La qualification professionnelle se définit comme la capacité d'une personne à occuper un emploi défini et, donc, à faire le travail pour lequel elle a été embauchée. De nombreux textes du droit du travail y font référence. Mais, cette notion vise, en réalité, deux types de qualification <sup>245</sup>:

- la qualification professionnelle personnelle, c'est-à-dire la qualification de la personne : elle dépend des acquis de formation et d'expérience du salarié et renvoie à ses aptitudes supposées à exercer un emploi ou un type d'emploi; nous l'avons déjà définie ci-dessus,
- la qualification professionnelle contractuelle, c'est-à-dire la qualification du poste : c'est celle-ci qui nous intéresse plus spécialement dans ce cadre.

La qualification professionnelle contractuelle est déterminée par les tâches qui sont confiées au salarié, ou plus exactement par le type de tâches. En effet, une qualification peut englober plusieurs affectations possibles. Et, si la qualification - dans cette acception du terme - est par essence contractuelle, l'affectation relève du pouvoir de direction de l'employeur<sup>246</sup>. C'est la « *qualification requise* », c'est-à-dire, la « *qualification des emplois (...), du travail vivant proprement dit (...) qui est demandée aux travailleurs par les employeurs* ». <sup>247</sup> Mais, c'est la qualification contractuelle qui définit le statut du salarié au sein de son entreprise. En effet, la qualification contractuelle précise l'objet de l'obligation du salarié puisqu'il est engagé pour effectuer une tâche déterminée mais elle apparaît aussi comme un droit dans la mesure où la jurisprudence admet la possibilité pour un salarié de refuser un changement de qualification ou de s'opposer à l'exécution de tâches qui ne relèvent pas de cette qualification sans que l'employeur puisse lui reprocher une faute. Et,

---

<sup>245</sup> Sur les différentes acceptions du terme qualification : Charlier M., Colin T., Higelé J.-P. et autres, *La construction sociale des frontières entre la qualification et la non-qualification*, Rapport à la demande de la DARES, Nancy : GREE, 2003, 142p.

<sup>246</sup> Cour de Cassation, chambre sociale, 10/5/1999, *Droit social*, 1999, p.736 (arrêt citrons-bananes).

<sup>247</sup> Jacot J.-H., Les transformations du travail vues par un économiste : régulation, conventions ou institutions ? *Sociologie du travail*, XXXVI, HS/94, p.93.

lorsque le salarié accepte des tâches étrangères à sa qualification, la chambre sociale de la Cour de Cassation, dans un arrêt du 2 février 1999, affirme que l'employeur ne peut pas lui reprocher les erreurs commises.<sup>248</sup>

« La notion de qualification (...) permet de faire le pont entre une conception du travail liée à une définition scientifique et normative, exprimée par le taylorisme (...) et d'autre part avec la revendication sociale. Elle participe à un équilibre. »<sup>249</sup>

« La qualification est un rapport social construit en permanence par la mise en relation des emplois, des formations et des individus. »<sup>250</sup>

Ainsi, la qualification peut se définir « comme l'articulation entre valeur d'usage et valeur d'échange de la force de travail. »<sup>251</sup> C'est un système collectif de classification des salariés.

Il faut, bien entendu, comme le faisait apparaître notre première définition, une aptitude à l'exercice de fonctions définies pour qu'une embauche puisse se réaliser mais le même terme désigne ainsi l'offre et la demande, le poste et la capacité supposée à l'assumer, ce que l'on a et ce que l'on fait. Et, si l'on peut rechercher une adéquation entre les deux, elle n'est pas automatique, puisqu'une entreprise peut embaucher un salarié surqualifié, lorsque les fonctions attachées à un emploi sont inférieures à celles auxquelles pourraient normalement postuler ce candidat. Les employeurs « ne s'intéressent qu'à une partie de la qualification des travailleurs : celle qui, en fonction de leur choix organisationnel, est utilisée dans la production ou susceptible de l'être à l'échelle de leur horizon économique. C'est donc de cette seule qualification utilisée qu'ils se porteront acquéreur sur le marché du travail. »<sup>252</sup>

Inversement, un employeur peut accepter de recruter à un poste une personne n'ayant pas la qualification personnelle requise, dans l'objectif de le former et de le faire évoluer, notamment, lorsqu'il ne trouve pas sur le marché le candidat ayant le profil idéal. Par conséquent, il n'y a pas de lien nécessaire entre les deux types de qualifications professionnelles :

---

<sup>248</sup> *Droit social*, 1999, p. 417.

<sup>249</sup> Lebaube A., *Le travail, Toujours moins ou autrement*, Paris : Le monde Editions, 1997, p. 112.

<sup>250</sup> Commissariat général du plan, *Outils pour une prospective des qualifications*, Paris : La documentation française, 1996.

<sup>251</sup> Aubret J., Gilbert P., Pigeyre F., *Savoir et pouvoir, Les compétences en question*, Paris : PUF, 1993, p. 34.

<sup>252</sup> Gambier D., Vernière M., *Le marché du travail*, Paris : Economica, 1997, p.167.

personnelle et contractuelle. En résumé, l'employeur et le salarié s'engagent sur une base définie et l'employeur ne peut pas unilatéralement modifier la qualification et ne peut pas exiger du salarié qu'il effectue des tâches ne correspondant pas à celle-ci ou, le cas échéant, ne peut pas lui reprocher une incompétence pour avoir mal assumé des tâches ne relevant pas de sa qualification<sup>253</sup>.

En conséquence, la qualification contractuelle détermine l'étendue des engagements réciproques mais permet également de nommer le travail effectué par le salarié (employé commercial, ouvrier professionnel...) lui permettant ainsi d'acquérir une identité professionnelle.

Mais, quoi qu'il en soit, il s'agit d'une structure verticale basée sur des fonctions qui apparaissent étanches les unes par rapport aux autres puisqu'un employeur peut affecter un salarié à différentes tâches au sein d'une même qualification, au sens de classification, mais non modifier définitivement ou ponctuellement sa qualification sans son accord. C'est, en réalité, le droit qui fige le système en interprétant la classification contractuelle comme un droit acquis par le salarié. Il n'y a qu'une mobilité horizontale limitée, ce qui est en opposition avec les besoins affirmés de flexibilité fonctionnelle. Cette conception figée des qualifications freine la mise en place de nouveaux modèles organisationnels.

### **1.2.3.3. Les classifications**

Il convient de distinguer la qualification professionnelle contractuelle que nous venons d'évoquer et la qualification du travail, plus couramment désignée sous le terme classification des emplois, définie comme « *une présentation ordonnée de groupes d'emplois, rassemblés en considération de la similarité ou de l'équivalence de leur contenu.* »<sup>254</sup> Mais, ces deux notions sont étroitement liées : la classification des emplois constitue le cadre permettant de catégoriser les salariés sur la base des fonctions exercées. La classification sert de référence pour définir la qualification professionnelle contractuelle du salarié et pour fixer le salaire minimum conventionnel et le statut du salarié au sein de l'entreprise et de la branche d'activité. Il

---

<sup>253</sup> « L'employeur ne pouvait lui reprocher des erreurs commises dans des tâches ne relevant pas de sa qualification. » Cour de Cassation, chambre sociale, 2 février 1999, *Droit social*, 1999, p. 417.

<sup>254</sup> Catala N., *L'entreprise*, in Camerlynck G.H., *Traité de droit du travail*, tome 4, Paris : Dalloz, 1980, n°11.

s'agit de classer les emplois pour définir leur place au sein de la hiérarchie des salaires tout en donnant une impression d'équité.

Mais « *il n'existe aucun moyen direct et objectif de qualifier un ensemble de postes pour des raisons purement technique.* »<sup>255</sup>

« *La question du choix des critères d'élaboration d'une échelle de qualifications et de classifications de fonctions se pose donc en permanence, et se résout de façon contingente par la négociation.* »<sup>256</sup>

Les classifications négociées dans le cadre des conventions collectives déterminent les grilles salariales en relation avec les qualifications. Elles découlent par conséquent de la négociation collective entre les représentants syndicaux des salariés et les représentants des employeurs. « *Négocier, c'est d'abord jouer avec des équilibres instables. (...) L'enjeu étant de construire un accord en passant par des compromis, la négociation suppose la recherche d'une compréhension mutuelle.* »<sup>257</sup> Elle a permis d'améliorer les conditions de travail en canalisant et en hiérarchisant les revendications des salariés par secteur d'activité dans le but de maintenir une relative paix sociale. Et, les augmentations de salaire constituent la revendication majeure et la concession principale et peuvent apparaître comme la compensation d'un certain nombre de nuisances liées aux conditions de travail<sup>258</sup> ou comme la compensation de malaises plus diffus, qu'elles permettent de surmonter provisoirement.

« *Toujours relatives, les qualifications relèvent (...) de conventions sociales et, par suite, de la capacité des différents acteurs de l'industrie de dessiner leurs contours et de construire un rapport de forces jamais définitif, pour partie forgé autour de l'acte productif.* »<sup>259</sup> La classification d'un salarié apparaît comme sa « *qualification reconnue* » résultat de « *compromis provisoires plus ou moins acceptés par les uns (les travailleurs) et imposés par les autres (les*

---

<sup>255</sup> Friedmann G., Naville P., *Traité de sociologie du travail*, Paris : Armand Colin, 1972, cité par Aubret J., Gilbert P., Pigeyre F., *Savoir et pouvoir, Les compétences en question*, Paris : PUF, 1993, p. 77.

<sup>256</sup> Aubret J., Gilbert P., Pigeyre F., *Savoir et pouvoir, Les compétences en question*, Paris : PUF, 1993, p. 77.

<sup>257</sup> Jeudy H.-P., Prologue, in Tout négociateur, Masques et vertiges des compromis, *Revue Autrement*, avril 1996, n° 163, p. 12 à 17, p.12.

<sup>258</sup> Entretien avec Vacquin H., in Tout négociateur, Masques et vertiges des compromis, *Revue Autrement*, avril 1996, n° 163, p. 60 à 65.

<sup>259</sup> Pigenet M., De l'atelier à l'usine : mutation du travail et rapports sociaux, in Guedj F. et Sirot S. (sous la direction de), *Histoire sociale de l'Europe*, Paris : Seli Arslan, 1997, p.70.

employeurs). »<sup>260</sup> « Le défi des systèmes de classification paraît entièrement contenu dans l'équilibre difficile et précaire entre exigences d'égalité et exigences de différenciation »<sup>261</sup>, les premières visant à centraliser et homogénéiser les critères, les secondes à intégrer toutes les situations en entreprise, d'aujourd'hui et de demain. Mais, la fonction essentielle des classifications est de fournir un système de classement des emplois connu et acceptable par tous, parce qu'il est reconnu comme équitable. Elles doivent être les garantes d'une « équité interne »<sup>262</sup> en justifiant les différences de rémunération et de statut. Elles sont à la base de la différenciation salariale qui n'est justifiée que par le compromis dont elles résultent. C'est, par conséquent, un facteur qui influe sur la paix sociale et toute modification fait l'objet de négociations collectives souvent longues et difficiles.

« Lorsqu'un employeur passe un contrat de travail, il achète non pas la livraison d'un produit mais le droit de disposer de l'effort du salarié, pour une durée fixée contre un salaire. Cependant, il est très difficile de spécifier à l'avance la qualité et l'intensité du travail requises et de mesurer ensuite les résultats obtenus. »<sup>263</sup> On ne sait pas toujours ce dont on a besoin mais il est encore plus difficile de savoir ce que l'on achète.

Quelle que soit la référence ou la combinaison choisie parmi toutes les possibilités évoquées, la question reste toujours de savoir qu'est-ce qu'on achète, d'une manière certaine, avec un salaire. L'objet de la rémunération est défini par rapport à l'organisation de l'entreprise et dans un domaine où la certitude n'existe pas tant que le résultat n'est pas mesuré, il sera défini en se fondant sur des éléments susceptibles d'être imposés ou quantifiés. L'ensemble des facteurs relevés ne sont que différentes manières de concevoir ou de reconnaître la place du salarié dans l'organisation et ses apports, destinés à permettre aux dirigeants de réaliser leurs objectifs. Ces dirigeants ne peuvent atteindre ce but que par

---

<sup>260</sup> Jacot J.-H., Les transformations du travail vues par un économiste : régulation, conventions ou institutions ? *Sociologie du travail*, XXXVI, HS/94, p.91-103, p.94.

<sup>261</sup> Guarriello F., Genèse et usage des systèmes de classification en Italie, *Travail et Emploi*, déc. 1988, n°38, p. 35, cité par Donnadieu G., Denimal P., *Classification, Qualification, De l'évaluation des emplois à la gestion des compétences*, Paris : Editions Liaisons, 2<sup>e</sup> édition, 1994, p. 99.

<sup>262</sup> Ibidem, p. 10.

<sup>263</sup> Reynaud B., *Le salaire, la règle et le marché*, Paris : Christian Bourgeois, coll. Cibles XXI, Paris, 1992, p. 17.



la médiation du travail des salariés, expression de leurs savoirs. Par conséquent, ce sont toujours des savoirs, constatés ou mis en œuvre, qui sont rémunérés.

Après avoir envisagé l'objet de la rémunération, nous préciserons les modalités de la rémunération afin de déterminer comment un employeur peut rétribuer ses salariés.

### 1.3. Les modalités de la rémunération

---

Traditionnellement, le rapport entre employeur et salarié repose sur une opposition entre le travail et le salaire. « *Avec le développement du salariat, c'est le travail humain qui est à son tour échangé contre un équivalent monétaire et se trouve affecté d'une valeur d'échange. Dès lors, le travail perd ses caractéristiques propres, seul ce qu'il produit est pris en compte et il peut s'appliquer à la production de n'importe quel objet puisque celui-ci est également réduit à sa valeur d'échange.* »<sup>264</sup>

Le travail sur un marché a tendance à être de plus en plus productif du moins lorsqu'il peut s'apprécier en rapport avec une échelle de productivité et il a par conséquent une valeur de plus en plus grande. Mais, l'accroissement continu des niveaux de salaire augmente également son coût sur ce marché. Or, le rapport entre le coût et la valeur du travail est un élément important de la réflexion et de la stratégie des employeurs

Le travail contractuel, rémunéré par un salaire « *est intégré dans le triple cadre régulateur des hiérarchies des entreprises, des conventions collectives et des règles obligatoires.* »<sup>265</sup> La rémunération participe à un équilibre et il faut qu'elle « *réponde à la fois au défi économique de l'organisation, condition de la satisfaction de l'actionnaire, et à celui de l'équilibre social, condition nécessaire pour s'assurer la satisfaction des clients, via celle des salariés.* »<sup>266</sup> Même si la rémunération en nature est possible, elle reste très marginale et c'est essentiellement la monnaie qui est la référence. Il sera intéressant, dans un premier temps, de rechercher l'origine de cette situation qui aujourd'hui nous paraît si évidente. Nous déterminerons ensuite les limites à la liberté de définir le montant d'un salaire avant de pouvoir envisager les possibilités et modalités de différenciation salariale.

---

<sup>264</sup> Pagès M., Bonetti M., de Gaulejac V., Descendre D., *L'emprise de l'organisation*, Ed. Desclée de Brouwer, 1998, p.141.

<sup>265</sup> Off C., de Deken J., Travail, temps et participation sociale, in Pouchet A. (sous la coordination de), *Sociologies du travail, 40 ans après*, Paris : Elsevier, 2001, p. 53.

<sup>266</sup> Sire B., Tremblay M., Contraintes et objectifs d'une politique de rémunération, in Peretti J.-M. et Roussel P. (sous la coordination de), ouvrage collectif, *Les rémunérations, Politiques et pratiques pour les années 2000*, Paris : Vuibert, série Vital-Roux, 2000, p.16.

### 1.3.1. Le travail et la monnaie

Le travail permet à l'origine d'obtenir les moyens de sa subsistance, même s'ils se révèlent parfois insuffisants, directement dans un premier temps, puis dans un deuxième temps grâce à sa valeur d'échange, dans une économie de troc d'abord, dans une économie monétaire (à partir du III<sup>e</sup> siècle avant Jésus-Christ pour la Gaule) ensuite où l'équivalent monétaire du travail permet d'acquérir les biens que l'on ne produit pas soi-même. Cette évolution a été étudiée par John Locke en relation avec la notion de propriété. Il est intéressant de s'attarder sur ces développements.

*« La plus grande partie des choses réellement utiles à la Vie humaine, et dont la nécessité de subsister fit s'occuper les premiers Usagers du Monde, comme elle le fait maintenant aux Américains, sont généralement des choses de brève durée; qui, si elles ne sont pas utilisées, s'altéreront et périront d'elles-mêmes: L'Or, l'Argent, et les Diamants sont choses, auxquelles la Fantaisie ou la Convention ont mis de la Valeur, plus que l'Usage réel, et le Soutien nécessaire de la Vie. Maintenant de toutes ces choses que la Nature a fournies en commun, chacun avait Droit (comme il a été dit) à autant qu'il pouvait utiliser, et était Propriétaire de tout ce qu'il pouvait effectuer avec son Travail: tout ce à quoi son Industrie pouvait s'appliquer, dont elle pouvait modifier l'État dans lequel la Nature l'avait mis, était à lui. Quiconque cueillait Cent Boisseaux de Glands ou de Pommes, en avait donc la Propriété; ils étaient ses Biens dès qu'il les avait cueillis. Il devait seulement veiller à les utiliser avant qu'ils ne se perdissent; sinon il prenait plus que sa part et volait autrui. Et c'était d'ailleurs aussi stupide que malhonnête que d'amasser plus qu'il n'en pouvait en utiliser. S'il en donnait une fraction à n'importe qui d'autre, de sorte qu'elle ne pérît point inutilement en sa Possession, c'était aussi en faire usage. Et si aussi il troquait des Prunes qui auraient pourri en une Semaine, contre des Noix qui pouvaient rester bonnes à manger pendant toute une Année, il ne lésait point; il ne gaspillait pas le Fonds commun; ne détruisait aucune part de la portion de Biens appartenant à autrui, tant que rien ne périssait dans ses mains inutilement. Derechef, s'il voulait donner ses Noix contre un morceau de Métal dont la couleur plaisait; ou échanger son Mouton contre des Coquillages, ou de la Laine contre un Caillou brillant ou un Diamant,*

*et les conserver toute sa Vie, il n'usurpait pas le Droit d'autrui, il pouvait entasser autant de ces choses durables qu'il voulait; le dépassement des limites de sa juste Propriété ne résidant pas dans la grandeur de sa Possession, mais dans ce que quelque chose y péricule inutilement.*

*Et ainsi vint l'usage de l'Argent, quelque chose durable que les Hommes pouvaient conserver sans qu'il se perdît, et que par mutuel consentement ils pouvaient accepter en échange des Choses nécessaires à la Vie vraiment utiles, mais périssables.*

*Mais puisque l'Or et l'Argent, peu utiles à la Vie humaine proportionnellement à la Nourriture, au Vêtement et au Transport, ne tiennent leur valeur que du consentement des Hommes dont le Travail fait cependant, en grande partie, la mesure, il est évident que les Hommes ont convenu d'une Possession disproportionnée et inégale de la Terre, quand ils ont par un consentement tacite et volontaire inventé la façon, dont un homme peut honnêtement posséder plus de terres qu'il ne peut lui-même en utiliser de produit, en recevant en échange du surplus, de l'Or et de l'Argent, ces métaux qui, ne se perdant ni ne s'altérant dans les mains du possesseur, peuvent être amassés sans léser qui que ce soit. Ce partage des choses, dans une inégalité des possessions privées, les hommes l'ont rendu réalisable hors des limites de la Société, et sans contrat, uniquement en mettant une valeur à l'or et sur l'argent et en convenant tacitement d'utiliser l'Argent. »<sup>267</sup>*

Même si ces développements intègrent uniquement les « voies légales » en omettant le vol, comme moyen d'obtenir les moyens de sa subsistance, et essentiellement les biens périssables qui en imposant un usage immédiat, limitent l'intérêt du troc, ils sont riches d'enseignements. Ainsi, l'argent donne à l'homme un intérêt à travailler au-delà de ses besoins immédiats, il ne travaille plus seulement pour lui mais aussi pour les autres puisqu'il peut ainsi amasser des richesses. La monnaie, instrument d'échange, devient l'outil d'accumulation de richesses. Elle permet aussi de fonctionner d'une manière asynchrone puisque l'homme utilise la contrepartie de son travail au moment qui lui convient. Il crée enfin une

---

<sup>267</sup> Locke J., *Essai sur la véritable origine, l'étendue et la fin du gouvernement civil*, chap. V, De la propriété, §45 à 50 (extraits), <http://www.taieb.net/auteurs/Locke/jlgc5.html> [référence du 16/05/2003]

échelle de mesure de tout bien à caractère patrimonial. L'argent devient un objectif en soi, indépendamment des biens qu'il permet d'acquérir.

Et ainsi, comme le mètre qui mesure des distances, le litre qui mesure un volume..., nous disposons de la monnaie qui mesure le prix du travail.

Cela n'exclut pas qu'un salaire en nature puisse être prévu, qu'il s'agisse, par exemple, d'un logement, de repas, d'une voiture... fournis gratuitement pour un usage privé, au moins partiel. Mais cette mise à disposition doit alors faire l'objet d'une évaluation en argent de la prestation fournie.

Néanmoins, cette valeur est relative parce qu'elle est déterminée par la loi, les conventions et/ou le marché. Intrinsèquement, le geste contraint de l'ouvrier, en France ou en Chine, a la même valeur mais n'a pas le même prix. Et, le prix du travail détermine, en partie, le prix de revient des marchandises produites. Mais la valeur commerciale est subjective et il y a une dissociation qui peut se faire entre la valeur du travail fourni et la valeur de la marchandise produite grâce à ce travail. Il est par conséquent possible de dissocier le coût de la main-d'œuvre et le prix du produit afin de maximiser le profit. C'est là tout l'enjeu des délocalisations.

### 1.3.2. Les limites à la liberté de fixer le montant d'un salaire

Le principe de liberté contractuelle cher aux rédacteurs du Code Civil suppose la libre fixation des conditions du contrat par les parties. L'équilibre d'un contrat doit résulter de l'opposition des intérêts des contractants, chacun d'eux protégeant les siens. Néanmoins, que ce soit en droit du travail ou en droit de la consommation, cette conception a démontré ses limites puisqu'un individu ne peut réellement défendre ses droits que s'il n'est pas soumis à la contrainte économique et/ou s'il a les connaissances suffisantes pour comprendre le contenu contractuel. Le droit du travail s'est ainsi construit afin de défendre les salariés en imposant un seuil minimum de protection pour réduire le poids des contraintes économiques et compenser la différence entre les niveaux de connaissance. Le salaire est par conséquent encadré par un ensemble de

contraintes hiérarchisées d'origine légale, réglementaire, conventionnelle ou encore jurisprudentielle destinées à protéger collectivement les salariés. Mais, du point de vue des économistes, elles peuvent affecter l'équilibre du marché du travail<sup>268</sup>. Ces limites à la liberté contractuelle, imposées ou négociées, définissent notamment le cadre dans lequel un salaire peut varier et évoluer et elles réduisent la marge de manœuvre des contractants, tout au moins sur le marché national.

### 1.3.2.1. Les éléments contraints

La liberté de fixation du salaire est limitée par l'Etat qui joue un rôle de régulateur du marché et qui fixe un salaire minimal. La jurisprudence elle-même est intervenue pour préciser la règle d'égalité salariale. Des restrictions sont ainsi apportées à la liberté contractuelle et au libre fonctionnement du marché qui doivent être prises en compte dans toute réflexion relative au rapport salarial.

#### 1.3.2.1.1. Le rôle de l'action publique

Les règles sont déterminées par les choix politiques des gouvernants afin de répondre au problème du chômage. C'est alors l'action publique qui détermine les orientations et non plus seulement les marchés. Celle-ci « renvoie à l'ensemble des processus sociaux à travers lesquels sont traités des problèmes considérés comme relevant de la compétence d'autorités publiques et dont le règlement conditionne pour une part la légitimité et la responsabilité. »<sup>269</sup> Ces choix s'orientent le plus souvent vers une politique de l'offre. Celle-ci peut conduire à une réduction du coût du travail, demande récurrente du MEDEF, mais les salaires déterminent également le pouvoir d'achat des ménages. Cette demande est prise en compte à travers une réduction des charges sociales sur salaire mais au prix de déficits de certains organismes sociaux ; cela se traduit alors, le plus souvent, par une réduction des prestations. L'offre peut aussi être réduite par une diminution du temps de travail des salariés, sur la semaine, sur l'année ou encore pendant la

---

<sup>268</sup> Keynes J.-M., *Théorie générale de l'emploi, de l'intérêt et de la monnaie*, Paris : Payot, 1949 ; Marx K., *Le capital*, in Œuvres, Economie, Paris : Gallimard, coll. La Pléiade, 1979 ; Azariadis C., Implicit contracts and underemployment equilibria, *Journal of Political Economy*, décembre 1975, p. 1183 à 1202 ; Mériaux B., Point de vue sur les recherches françaises en économie du travail, *Revue économique*, janvier 1978, p. 120 à 139.

<sup>269</sup> Duran P., L'action publique, un procès sans Sujet, in Pouchet A. (sous la coordination de), *Sociologies du travail, 40 ans après*, Paris : Elsevier, 2001, p. 115

vie. Elle peut encore s'orienter sur une augmentation de l'offre de compétence : il s'agit alors d'accroître le niveau général de qualification des salariés en développant la formation afin de valoriser l'investissement humain réalisé par les employeurs. Mais, cela conduit habituellement à une déqualification des diplômés.<sup>270</sup> Or, il s'agit bien de la politique actuelle : augmenter le nombre de jeunes accédant au baccalauréat, instaurer le système LMD<sup>271</sup>, développer la formation continue... Comment alors essayer de limiter la déqualification des diplômés en termes de fonctions et de salaires ? Comment leur permettre de valoriser dans les meilleures conditions leur investissement en formation ?

Quel que soit le mode de rémunération choisi par l'employeur, dans le cadre de son pouvoir de direction, le but devrait toujours être de mettre en adéquation les intérêts des deux parties afin qu'elles puissent avoir un objectif commun. De la contradiction entre les intérêts réciproques naissent inévitablement des conflits ou des déviations sauf à mettre en place un système contraignant.

#### 1.3.2.1.2. *Le SMIC*

Le salaire minimum interprofessionnel de croissance (SMIC)<sup>272</sup> a été instauré par la loi du 2 janvier 1970. Il succède au salaire minimum interprofessionnel garanti (SMIG) mis en place par la loi du 11 février 1950. Il correspond au salaire minimum horaire et fixe un niveau plancher de rémunération indépendamment de la valeur ajoutée par le salarié ou de ses savoirs. Il y a cependant certaines dérogations pour les jeunes travailleurs, les salariés en contrat d'apprentissage ou de professionnalisation, les assistantes maternelles ou les handicapés. Il est indexé sur l'indice des prix à la consommation et est révisé par le Gouvernement en fonction de l'économie et de la conjoncture.

Le travail a par conséquent, en France, une valeur minimale définie par rapport au temps passé par le salarié à son poste selon les modalités de calcul du travail effectif défini par la loi. C'est à partir de ce minimum que peut être construite une échelle salariale.

---

<sup>270</sup> D'après Off C., de Deken J., Travail, temps et participation sociale, in Pouchet A. (sous la coordination de), *Sociologies du travail, 40 ans après*, Paris : Elsevier, 2001, p. 61 s.

<sup>271</sup> Licence, Mastère, Doctorat.

<sup>272</sup> Le SMIC horaire est fixé à 8,03€ au 1/07/2005.

#### 1.3.2.1.3. *A travail égal, salaire égal*

Le principe ancien « à travail égal, salaire égal » a longtemps été considéré comme l'affirmation d'un principe de non-discrimination entre hommes et femmes. Depuis 1996<sup>273</sup>, la Cour de Cassation affirme que ce principe a une portée générale qui impose à l'employeur de rémunérer les salariés placés dans une situation identique, à un même niveau, sauf s'il peut justifier d'éléments objectifs et vérifiables à l'origine de la différenciation salariale. Les salariés d'une entreprise placés dans une situation identique doivent être payés de la même manière et dès lors qu'une différence de rémunération peut être établie entre des salariés effectuant un travail égal ou de valeur égale, c'est à l'employeur de prouver que la différence n'est pas due à un élément discriminatoire mais à des éléments objectifs et contrôlables.

Cette décision ne remet pas en cause la possibilité d'individualiser les salaires mais oblige l'employeur à garder dans les dossiers des salariés tous les éléments permettant de justifier ses choix et impose surtout l'utilisation de critères objectifs d'avancement et la conservation des éléments justificateurs. Cela ne signifie pas néanmoins, que les juges ont un droit de regard sur l'ensemble de l'échelle des salaires dans l'entreprise. Leur contrôle ne s'exerce que sur les salariés placés dans une situation identique.

#### 1.3.2.2. **Les éléments négociés**

Les contrats, collectifs ou individuels, génèrent des obligations qui s'imposent aux parties concernées.

##### 1.3.2.2.1. *Les conventions collectives et le système des classifications*

Les conventions collectives sont des accords négociés entre les partenaires sociaux au niveau d'une branche d'activité ou d'une entreprise. Les classifications sont définies dans les conventions de branche lorsqu'elles existent et elles sont associées à un salaire minimum conventionnel. Le salaire minimum conventionnel est le prix du travail défini et rapporté à une classification, celle-ci apparaissant comme la traduction collectivement acceptée du travail en son équivalent monétaire. Les

---

<sup>273</sup> Cour de Cassation, chambre sociale, 29/10/1996, Revue de Jurisprudence Sociale, 12/96, n°1272.



classifications fixent une valeur minimale d'échange du travail lié à un poste dans une organisation. Elles constituent une forme de compromis puisque, comme nous l'avons déjà souligné précédemment, les employeurs « ne s'intéressent qu'à une partie de la qualification des travailleurs : celle qui, en fonction de leur choix organisationnel, est utilisée dans la production ou susceptible de l'être à l'échelle de leur horizon économique. C'est donc de cette seule qualification utilisée qu'ils se porteront acquéreur sur le marché du travail. »<sup>274</sup> Ces négociations sont sectorielles et cela permet de ne pas tenir compte de la concurrence des autres secteurs en matière de fixation des salaires mais aussi de limiter la concurrence entre entreprises relevant du même secteur. C'est un système de régulation des relations professionnelles.<sup>275</sup>

Les classifications permettent également de rendre le prix du travail moins dépendant du marché en imposant une valeur minimale « d'achat » par catégorie.<sup>276</sup> La pénurie de main-d'œuvre sur un marché peut conduire à la hausse des salaires mais un afflux de main-d'œuvre ne peut provoquer qu'une baisse limitée. Le travail a ainsi une valeur minimale absolue définie par emploi et par secteur indépendamment des fluctuations du marché national de l'emploi. Mais cette valeur reste relative sur un marché international ou dans des comparaisons de secteurs d'activités.

Les systèmes de classification peuvent varier mais reposent toujours sur l'idée de classer les emplois afin d'élaborer une échelle de salaire acceptée par les partenaires sociaux. Les classifications sont encore souvent fondées sur les définitions des caractéristiques liées au poste ou sur les définitions des fonctions, en les classant au sein d'une filière (production, commerce, administration...) par rapport à des postes repères et sont organisées par niveaux hiérarchiques (type accords Parodi de 1945). Ce modèle ancre « l'équité de l'échange entre prestation et rétribution dans des règles générales et abstraites d'équité fixées a priori (l'équivalence : titre + ancienneté = poste = salaire). »<sup>277</sup>

---

<sup>274</sup> Gambier D., Vernière M., *Le marché du travail*, Paris : Economica, 1997, p.167.

<sup>275</sup> Saglio J., Les relations professionnelles entre négociation et consultation, in Pouchet A. (sous la coordination de), *Sociologies du travail, 40 ans après*, Paris : Elsevier, 2001, p. 235.

<sup>276</sup> Le SMIC, fixé par décret, joue le même rôle mais d'une manière générale dans le secteur privé.

<sup>277</sup> Paradeise C., Lichtenberger Y., Compétence, compétences, *Revue Sociologie du travail*, 2001, n°43, p.38.

Dans d'autres branches, les grilles ont été élaborées à partir de critères classant (plus ou moins nombreux selon les branches) tels l'activité, l'autonomie, les responsabilités, les connaissances, la technicité, les relations, l'influence de l'emploi sur les résultats, la marche et l'image de l'entreprise, la nature et la complexité des problèmes à résoudre...

D'autres systèmes se basent sur la reconnaissance des compétences des salariés, en classant les activités maîtrisées par le salarié, en s'intéressant plus aux capacités du salarié qu'au profil d'un poste. Ce modèle dit de la compétence « *pose que l'équité de l'échange peut être assurée par une évaluation mutuelle des prestations et des rétributions en situation. (...) Ces rétributions ne s'appuient plus sur des critères impersonnels exogènes à la situation concrète de travail (...) mais sur un jugement de la performance personnelle au sein d'un collectif de travail.* »<sup>278</sup> Ces systèmes sont habituellement mis en place lorsqu'il y a une exigence de polyvalence et une demande de reconnaissance de celle-ci.

M. Le Berre <sup>279</sup> distingue ainsi quatre périodes dans les systèmes de qualification :

- « *de 1945 à 1975, l'emploi est qualifié par des méthodes globales multicritères, telles que les ont vulgarisées les arrêtés Parodi. (...)*
- *de 1975 à 1980 apparaissent des méthodes dites synthétiques parce qu'elles n'utilisent qu'un nombre limité de critères. La plus connue de ces méthodes reste sans doute la méthode Hay (...),*
- *de 1980 à 1988, la primauté est accordée au concept de métier (...). Ainsi le CEREQ établit la notion d'emploi type (...),*
- *la fin des années 1980 est marquée par la prise en compte de la complexité de la notion même d'emploi, éminemment lié à la qualification, c'est-à-dire aux compétences de la personne qui l'occupe. »*

Néanmoins, les systèmes de classification intègrent leurs propres limites. Les grilles, élaborées au niveau d'une branche professionnelle, sont difficiles à adapter aux petites entreprises parce qu'elles n'ont pas été

---

<sup>278</sup> Paradeise C., Lichtenberger Y., Compétence, compétences, Revue *Sociologie du travail*, 2001, n°43, p.38.

<sup>279</sup> Le Berre M., Un sondage d'opinion sur le vocabulaire utilisé en matière de qualifications professionnelles, *Actes du 2<sup>e</sup> congrès de l'AGRH, Cergy, novembre 1991*, p. 183 à 194, cité par Aubret J., Gilbert P., Pigeyre F., *Savoir et pouvoir, Les compétences en question*, Paris : PUF, 1993, p. 39.

conçues pour elles. En effet, c'est « *souvent le point de vue des grands groupes qui oriente la négociation sur les classifications plutôt que celui des plus petites entreprises* », soit parce qu'ils sont mieux représentés au niveau des branches, soit parce qu'ils sont plus influents.<sup>280</sup> Différents reproches ont été faits<sup>281</sup> :

- ces entreprises rencontrent des difficultés à évaluer les emplois pour pouvoir les classer dans la grille,
- la division du travail qu'impliquent ces classifications est propre aux grandes entreprises, les petites entreprises ayant un besoin fort de polyvalence, or, cette polyvalence n'est pas reconnue dans les grilles,
- la progressivité des classifications n'est pas adaptée aux petites entreprises qui ne proposent pas tous les profils de poste,

L'absence de reconnaissance de la polyvalence dans les classifications peut freiner la mobilité externe des salariés qui ne peuvent prouver objectivement leurs compétences et qui, de ce fait, apparaissent faiblement employables ou employables à un niveau de qualification moindre. La qualification contractuelle se fonde sur la classification des emplois et influence, par conséquent, la masse salariale. Il peut alors être de l'intérêt de l'employeur de ne pas développer ou reconnaître les compétences acquises par les salariés.

C. Gavini en fait le constat dans les petites entreprises : « *Dans les entreprises industrielles françaises, le salaire moyen des employés et ouvriers est de 11% plus élevé dans les grandes entreprises que dans les petites et ce fossé est encore plus accentué dans le secteur tertiaire (18% en 1983) (INSEE-Liaisons sociales- DARES, 1996). La carrière du salarié peut être bloquée par l'absence, pour l'entreprise, de possibilités d'accroissement de la masse salariale. Les dirigeants de l'entreprise ont en effet intérêt à développer la polyvalence des salariés sans que celle-ci soit reconnue sur le plan des classifications, et partant, des salaires. (...) La question des salaires influe sur l'ensemble de la gestion des*

---

<sup>280</sup> Gavini C., Le système français des classifications professionnelles est-il inadapté aux petites entreprises ? *Revue de GRH*, avril, mai, juin 2001, n°40, p.38.

<sup>281</sup> Gavini C., Le système français des classifications professionnelles est-il inadapté aux petites entreprises ? *Revue de GRH*, avril, mai, juin 2001, n°40, p.40 et suivantes.

*carrières des salariés. En effet, les entreprises ont tendance à freiner ces dernières afin d'éviter une dérive salariale préjudiciable à leur santé financière. »*<sup>282</sup>

Mais, nous avons déjà relevé que cette conception figée des classifications freine la mise en place de nouveaux modèles organisationnels. De plus, le plus souvent attachée aux fonctions prescrites et donc payées, elle ne prend pas en considération les compétences et aptitudes du salarié. Mais, « *peu objectivable, liée à une organisation donnée, la compétence peut difficilement être l'objet de stratégies collectives de défense ou de reconnaissance.* »<sup>283</sup> Or, ces éléments sont aujourd'hui essentiels puisqu'ils déterminent le niveau d'employabilité du salarié et sa faculté à le maintenir. En effet, ces facteurs permettront à l'entreprise de garder le salarié plus longtemps en son sein, grâce à une mobilité horizontale ou verticale, et parce qu'il a toujours une utilité pour l'organisation grâce à la préservation et l'évolution de savoirs employables en son sein. Cela répond aux obligations mises aujourd'hui à la charge des employeurs : l'obligation d'adaptation du salarié à l'emploi et l'obligation de reclassement.

#### 1.3.2.2.2. *Le contrat de travail*

La rémunération est fixée par accord de parties, accord imposé ou négocié. « *La formation de salaires résulte d'un système d'anticipations croisées entre l'employeur et le salarié. Chacun évalue de qu'il pense que l'autre pourra payer ou recevoir,* »<sup>284</sup> mais dans le cadre réglementaire existant.

Le contrat de travail, que nous avons déjà défini précédemment, fixe les droits et les obligations des parties, notamment en matière de qualification et de rémunération, en respectant les limites posées par la loi, les règlements et décrets, la jurisprudence et les conventions collectives. Le contenu est accepté par les deux parties dans une relation qualifiée d'individuelle en droit du travail et il a, de ce fait, force obligatoire entre elles.

---

<sup>282</sup> Gavini C., Le système français des classifications professionnelles est-il inadapté aux petites entreprises ? *Revue de GRH*, avril, mai, juin 2001, n°40, p.43.

<sup>283</sup> Courpasson D., Livian Y.F., Le développement récent de la notion de compétence: glissement sémantique ou idéologie ? *Gestion des ressources humaines*, oct.1991, n°1, p.6.

<sup>284</sup> Reynaud B., *Le salaire, la règle et le marché*, Paris : Christian Bourgeois, collection Cibles XXI, Paris 1992, p.29.

« Les conventions légalement formées tiennent lieu de loi à ceux qui les ont faites ». <sup>285</sup> L'employeur n'a pas le pouvoir de le modifier unilatéralement mais, si nécessaire, il peut menacer de le rompre afin d'obtenir l'accord du salarié et, en cas d'échec, licencier le salarié pour le motif économique ou personnel à l'origine de la proposition de modification du contrat. La somme des contrats de travail en cours, signés au fil du temps, constitue, en conséquence, une rigidité au sein de l'entreprise dont il faut tenir compte lorsqu'une réflexion sur l'évolution du rapport salarial est entamée.

Les conventions collectives ainsi que les contrats de travail en cours constituent l'historique, sur lequel les salariés se basent pour estimer la valeur comparative de leurs contributions et apprécier l'équité des différenciations salariales. Cet historique détermine également les droits considérés comme acquis par les salariés et dont la remise en cause altère le climat social.

### 1.3.3. La différenciation salariale

La différenciation salariale est d'abord l'expression et le marqueur des hiérarchies au sein de l'entreprise. Toute politique salariale est fondée sur les différenciations entre catégories de salariés qui consistent à déterminer des facteurs de segmentation et d'évolution et à construire une échelle salariale acceptable et jugée équitable. Si l'on se réfère à la notion de justice organisationnelle développée par J.S. Adams <sup>286</sup>, sous la forme de la théorie de l'équité, il faut trouver un ratio contribution/rétribution jugé équitable par les salariés. Mais, elle doit aussi viser l'efficacité économique. « *La politique de rémunération efficace est celle qui déclenche les comportements permettant d'atteindre les objectifs stratégiques de l'entreprise. Il faut donc se*

---

<sup>285</sup> Article 1134, alinéa 1 du Code Civil.

<sup>286</sup> Adams J.S., Etudes expérimentales en matière d'inégalités de salaires, de productivité et de qualité de travail, in Faucheux C., Moscovici S., *Psychologie sociale théorique et expérimentale*, Paris, La Haye : Mouton, 1971, p.193 à 204 cité par Sire B., Tremblay M., Contraintes et objectifs d'une politique de rémunération, in Peretti J.-M. et Roussel P.(sous la coordination de), ouvrage collectif, *Les rémunérations, Politiques et pratiques pour les années 2000*, Paris : Vuibert, série Vital-Roux, Paris 2000, p.29.

*demander ce que l'on veut vraiment payer au lieu de superposer les outils. »<sup>287</sup> Elle doit permettre également de fidéliser les meilleurs. Il faut « un système qui offre un retour sur investissement, en terme de motivation et de création de richesse. »<sup>288</sup> La multiplicité des enjeux liés au système salarial rend délicate toute construction dans ce domaine.*

La rémunération différenciée permet ensuite de récompenser une performance individuelle ou collective. « *Le temps de travail s'efface de plus en plus devant la performance individuelle, un « tant » à accomplir ou objectif à atteindre...sur lesquels sont fondées et la reconnaissance de la compétence et la rémunération et sa variabilité inter- et intra-individuelle. (...) Le management par objectif et l'assise de la rémunération sur la performance évacuent de plus en plus la relation entre temps de travail (réellement passé) et rémunération. Tout se passe comme si l'on substituait à cette relation un salaire au « tant » de travail, au sens de l'objectif ou performance à atteindre, charge au salarié d'ajuster son temps en conséquence et d'optimiser la mobilisation des compétences. »<sup>289</sup> Néanmoins, la rémunération au temps reste très présente pour les postes d'ouvriers et d'employés. Le temps a l'avantage d'être objectivement mesurable, sans contestation. Le temps, quantifiable, permet de donner une valeur d'échange au travail qui lui ne l'est pas.<sup>290</sup> Mais, il révèle l'opposition entre les intérêts du salarié et de l'employeur, le premier ayant intérêt à travailler le moins possible ou, tout au moins, sans fatigue excessive et le second ayant le souci de rentabiliser au mieux le travail qu'il achète en augmentant sa productivité. « *Travailler à la journée. C'est faire prix à tant par jour, sans être fixé à une certaine quantité d'ouvrage. »<sup>291</sup> Le temps est indépendant de l'effort réalisé. Par conséquent, la rémunération au temps est souvent associée à des primes incitatives : primes de rendement, primes d'objectifs, primes d'intéressement... qui permettent d'intégrer la singularité de la performance. Enfin, la rémunération peut**

---

<sup>287</sup> Viguié J.-R., consultant chez Towers-Perrin, cité dans l'article, Revereau J.-M., Rétribution, Les clés d'une stratégie efficace, *LSA*, 13 nov.2003, n°1836, p. 68.

<sup>288</sup> Revereau J.-M., Rétribution, Les clés d'une stratégie efficace, *LSA*, 13 nov.2003, n°1836, p. 65.

<sup>289</sup> Bartoli M., Productivité et performances, in Kergoat J., Boutet J., Jacot H., Linhart D. (sous la direction de), *Le monde du travail*, Paris : La découverte, 1998, p. 291.

<sup>290</sup> Bakonyi M., Hussy C., Greppin H. et autres, *Travail, environnement, population*, 10 au 25 avril 1997, Université de Genève, Centre d'Ecologie Humaine et des sciences de l'environnement et Faculté de Médecine, Nouvelles du CUEH, n°22, <http://ecolu-info.unige.ch/Nouvelles/22/partie1.html>, [04/04/2003].

<sup>291</sup> *Encyclopédie ou dictionnaire raisonné des sciences, des arts et des métiers*, v° travailler, sur <http://hera.inalf.cnrs.fr> [référence du 13/05/2003]

récompenser les moyens mis en œuvre par le salarié, c'est-à-dire les savoirs pertinents ou les compétences.

Mais, s'il est relativement simple de relever les différentes tâches effectuées par un salarié ainsi que les performances réalisées, il est beaucoup plus difficile de décrire l'ensemble de son activité et de la démarche mise en œuvre pour atteindre le résultat escompté. De plus, très vraisemblablement, la démarche adoptée par l'un ne sera pas celle employée par l'autre et les compétences utilisées pourront être différentes, tant il est vrai que pour atteindre un même but, nous pouvons choisir des chemins différents. Le référentiel élaboré permet de valider les compétences acquises par le salarié, lui permettant ainsi de se constituer un « *portefeuille de compétences* » qui pourra permettre de calculer son niveau de rémunération tout en l'individualisant par la dissociation des destins professionnels des individus.<sup>292</sup>

#### 1.3.4. Les éléments de la rémunération

Sans s'appesantir sur cet aspect largement développé par la littérature dans ce domaine, nous rappellerons pour mémoire les différents éléments de la rémunération dont la combinaison doit permettre la traduction des objectifs de l'entreprise. Les auteurs adoptent une définition élargie au concept de rétribution globale (RG) comme contrepartie de la contribution du salarié.

«  $RG = R \text{ fixe} + R \text{ variable} + AN + R \text{ différées} + R \text{ intrinsèques ou symboliques}$   
(...)

1. *La rémunération fixe (salaire de base + primes fixes) représente la contrepartie de l'emploi occupé, (...)*

---

<sup>292</sup> Rolle P., Saisir et utiliser l'activité humaine, in Dupray A., Guitton C., Monchatre S., (sous la direction de) *Réfléchir la compétence, Approches sociologiques, juridiques, économiques d'une pratique gestionnaire*, Paris : Octarès, 2003, cité par Monchatre S., De l'ouvrier à l'opérateur, d'une sujétion à l'autre, dans *Sciences humaines*, mars 2005, n°158, p. 37.

2. *la rémunération variable (bonus individuels et collectifs, primes d'intéressement, etc.) représente la contrepartie de la performance individuelle et collective ;*
3. *les avantages en nature (AN) sont liés principalement au statut des emplois occupés (logement, voiture, adhésion à des clubs, etc.) ;*
4. *les rémunérations différées (stock-options, retraites par capitalisation, compléments de prévoyance, etc.) sont liés principalement aux statuts des personnes ;*
5. *les rétributions intrinsèques (intérêt des activités confiées, qualité de l'environnement de travail, opportunités de carrière) et symboliques (médaille du travail, signes distinctifs, etc.) interviennent de façon compensatoire pour expliquer les comportements individuels tels que la fidélité et l'implication. »<sup>293</sup>*

Dans une approche encore élargie, J.-C. Castagnos et M. Le Berre <sup>294</sup> retiennent quatre grandes composantes de la rétribution :

- *« le salaire direct (salaire brut fixe + salaire brut variable + salaire abondé)*
- *le salaire social (congrés additionnels + acquisition de connaissances + systèmes facultatifs de prévoyance)*
- *le sursalaire (substitutif + révisable)*
- *les conditions de travail (conditions d'espace et de temps + conditions physiologiques et ergonomiques + conditions juridiques + conditions hiérarchiques et relationnelles + conditions d'information). »*

Néanmoins, d'après ces mêmes auteurs, seuls le salaire direct et les conditions de travail sont attractifs pour le salarié. Et *« le salarié qui ne reçoit pas l'élément rétributif attendu est conduit à nier toute autre forme de rétribution. »<sup>295</sup>* Ils qualifient ce comportement sur un plan philosophique de *« néantisation phénoménologique sartrienne »* considérant que le salarié

---

<sup>293</sup> Sire B., Tremblay M., Contraintes et objectifs d'une politique de rémunération, in Peretti J.-M. et Roussel P.(sous la coordination de), ouvrage collectif, *Les rémunérations, Politiques et pratiques pour les années 2000*, Paris : Vuibert, série Vital-Roux, Paris 2000, p.17.

<sup>294</sup> Castagnos J.-C. et Le Berre M., Le concept de rétribution : un nouvel enjeu pour le salarié et l'employeur, in Peretti J.-M. et Roussel P.(sous la coordination de), ouvrage collectif, *Les rémunérations, Politiques et pratiques pour les années 2000*, Paris : Vuibert, série Vital-Roux, Paris 2000, p.238.

<sup>295</sup> *Ibidem*, p. 243.



conçoit comme néant une réalité ne correspondant pas à l'idée qu'il s'en fait.

La particularité de ces approches est d'associer la rémunération et les conditions d'exercice du travail fourni par le salarié afin de déterminer les ressorts de la motivation dans le rapport salarial. La combinaison optimale des différents éléments de la rétribution est celle qui permet de concilier au mieux les intérêts, a priori contradictoires, des contractants afin de favoriser leur convergence ou, tout au moins, leur équilibre. Cette approche élargie permet d'intégrer l'ensemble des facteurs à considérer pour déterminer comment rétribuer un salarié.

Nous n'envisageons pas ici les systèmes de rémunération, tels qu'ils sont recensés dans de nombreux ouvrages de référence et qui permettraient de lier l'objet et les modalités de la rémunération en répondant à la question « comment payer quoi ? » parce qu'il ne s'agit pas là de notre propos. Nous souhaitons uniquement dessiner le cadre de la relation contractuelle de travail.

Ainsi, dans cette première partie, nous avons pu tracer les contours du rapport salarial grâce à une approche théorique. Cela nous a permis de préciser le contenu des obligations issues du contrat de travail. Après avoir défini les notions de travail et de subordination, caractéristiques du rapport salarial, nous nous sommes interrogés sur l'objet de la rémunération et sur la diversité des approches possibles. Nous avons ainsi pu distinguer ce que fournit le salarié, un travail effectué sous la direction d'un supérieur hiérarchique, expression des capacités intellectuelles et physiques qui constituent son employabilité, et ce que l'employeur attend au sein de son organisation et qu'il rémunère. Le salarié doit fournir des **ressources** pour répondre aux **besoins** identifiés d'un employeur, ce sont là les fondements du rapport salarial. Mais le contrat de travail est en principe conclu pour une durée indéterminée<sup>296</sup> et ne peut être rompu que pour un motif réel et sérieux, personnel ou économique. L'ajustement des ressources par rapport aux besoins doit, par conséquent, s'effectuer d'une manière constante. Il est à la fois la condition initiale de la formation du

---

<sup>296</sup> Article L 121-5 du code du travail

contrat de travail et une exigence continue et il constitue la justification de la relation établie. Le but de tout contrat de cette nature doit être de pourvoir des besoins grâce à la fourniture de moyens adaptés en recherchant un **équilibre** entre les prestations réciproques.

Le responsable, chargé de l'affectation des ressources, doit alors savoir identifier et mesurer ses besoins ainsi que les ressources proposées par un individu pour prendre la décision optimale et assurer l'articulation initiale et continue entre les deux. La difficulté apparente d'un tel exercice nous a incité à rechercher empiriquement comment les employeurs opèrent effectivement et sur quels critères pour atteindre l'équilibre recherché lorsqu'ils doivent prendre des décisions dans ce domaine, afin de pouvoir analyser leurs pratiques et représentations.

**DEUXIEME PARTIE  
APPROCHE EMPIRIQUE DES  
REPRESENTATIONS ET  
PRATIQUES RELATIVES AU  
RAPPORT SALARIAL**



L'analyse théorique des notions de travail subordonné et de rémunération conduisent à un questionnement à propos des pratiques des entreprises : comment les employeurs peuvent-ils assurer la cohésion entre leurs attentes vis-à-vis d'un salarié, les critères annoncés de recrutement et l'objet de la rémunération tout en intégrant dans leur démarche une approche dynamique des savoirs telle qu'elle peut apparaître à travers l'exigence nouvelle d'employabilité. Quelle est la place des savoirs actuels et/ou futurs des candidats ou salariés dans leurs décisions ? Nous chercherons les réponses à ces questions d'une manière empirique, à travers les discours de responsables des ressources humaines. Au-delà des propos séduisants, centrés sur la personne du salarié et sur le développement du capital humain<sup>297</sup> au sein de l'entreprise, il est intéressant de déterminer si les critères de recrutement annoncés permettent de répondre aux attentes de l'employeur, y compris en terme d'employabilité, s'il y a adéquation entre l'objet de la rémunération et l'objet du recrutement et enfin si les attentes de l'employeur se concrétisent dans la rémunération, en recherchant systématiquement l'influence des savoirs des salariés dans les décisions prises. Il s'agit de rechercher s'il y a une cohérence possible entre ces différents facteurs et si chacun d'eux peut assurer la traduction des autres tout en vérifiant, d'une manière transversale, l'usage que font les entreprises de la notion d'employabilité et l'influence qu'elle peut avoir sur leurs pratiques. Nous nous proposons ainsi de saisir le rapport salarial dans sa dynamique de structuration et de pérennisation afin de comprendre les représentations et pratiques des employeurs à travers des entretiens semi directifs.

Nous retiendrons comme hypothèse de travail que la structure organisationnelle des entreprises interviewées, telle qu'elle est conçue par Henri Mintzberg est un élément influençant les pratiques rencontrées et nous nous fonderons sur cette distinction, que nous expliciterons d'abord, pour ensuite catégoriser les sociétés et analyser leur discours avant d'en faire la synthèse et de nous pencher enfin sur l'approche critique. Au préalable, bien entendu, nous exposerons et justifierons la démarche méthodologique retenue.

---

<sup>297</sup> Becker G., *Human capital, A Theoretical and Empirical Analysis with Special reference to Education*, Chicago: University of Chicago Press, 3ème édition, 1993.

## 2.1. Méthodologie de l'enquête

---

La méthode de l'entretien semi-directif a été retenue. Nous en précisons les raisons dans un premier temps avant de préciser le choix de la cible puis le contenu de l'entretien et enfin, les conditions de son déroulement.

### 2.1.1. Justification du choix des entretiens semi-directif

Plusieurs techniques de recueil d'informations existent, qu'il s'agisse de l'étude de documents, de l'observation, de questionnaires ou d'entretiens. L'étude de documents a permis une première approche théorique que nous avons exposée en première partie et qui a servi à la construction de la trame de l'entretien. Les entretiens apparaissent comme constituant la méthode la plus adaptée pour obtenir des informations qualitatives liées aux pratiques et représentations des personnes interviewées afin d'en analyser la cohérence. L'objectif était de saisir l'originalité d'un discours sans référence à des représentations préconçues afin de favoriser une approche ouverte et aussi neutre que possible permettant l'exploration du champ des pratiques et représentations.<sup>298</sup>

Le choix de l'entretien semi-directif permet de résoudre le problème méthodologique fondamental que pose un entretien de recherche : « *obtenir à la fois un matériel discursif fiable, c'est-à-dire correspondant effectivement à ce que pense réellement la personne interviewée et à la fois valide, c'est-à-dire conforme aux objectifs de la recherche.* »<sup>299</sup> Il s'applique à toutes les problématiques visant à infirmer ou confirmer une hypothèse qui porte sur les comportements et les perceptions des personnes interviewées tout en favorisant l'émergence d'éléments inattendus. Notre hypothèse est bien entendu qu'il y a une cohérence entre les attentes d'un employeur vis-à-vis d'un salarié, les critères de recrutement et la politique

---

<sup>298</sup> Deslauriers J.-P., La recherche qualitative : le cadavre est-il sorti du placard ? in Association pour la recherche qualitative, Québec, *Recherches qualitatives*, Vol.20, 1999, PP. 3-9, [www.recherche-qualitative.qc.ca/Textes\\_PDF/20Deslaurier.pdf](http://www.recherche-qualitative.qc.ca/Textes_PDF/20Deslaurier.pdf) [référence du 20/04/2004]

<sup>299</sup> Blanchet A. et al., *L'entretien dans les sciences sociales*, Paris : Dunod, 1985, p.50.

salariale. La question est de déterminer quels sont les moyens qui permettent d'assurer cette cohérence.

### 2.1.2. Définition de la cible

Dans une enquête qualitative, le choix des personnes interviewés n'est pas lié à la nécessité de représenter une population-mère. L'objectif n'est pas d'aboutir à un traitement statistique des données comme dans une enquête quantitative. La qualité de l'information obtenue apparaît essentielle indépendamment du nombre de personnes interviewées. Celles-ci sont sélectionnées parce qu'elles paraissent représentatives d'une situation donnée permettant des comparaisons ou une monographie. Il s'agit de mettre à jour et d'étudier certains aspects de la relation de travail et non d'en connaître la répartition.

Le nombre d'interviewés a été fixé au départ entre neuf et douze mais nous nous étions réservés la possibilité d'en augmenter le nombre si les résultats étaient apparus peu cohérents ou contradictoires ou si nos interlocuteurs s'étaient montrés trop laconiques dans leurs réponses. Nous avons estimé à l'issue de dix entretiens que les informations recueillies, sans être exhaustives, permettaient de comprendre les pratiques et représentations des entreprises dans ce domaine et que l'apport complémentaire d'entretiens supplémentaires aurait été marginal. La saturation des données obtenues nous a conduit à mettre un terme à cette démarche exploratoire.

La recherche a été centrée sur un secteur d'activité : l'industrie et un territoire : principalement le Haut-Rhin, afin de faciliter la comparaison, au sein d'un même bassin d'emploi, des entreprises ayant une organisation du travail analogue. Enfin, nous souhaitions interroger des entreprises structurées ayant mis en place des pratiques formalisées afin de pouvoir collecter des informations pertinentes et révélatrices d'un comportement récurrent. Nous avons posé comme postulat que les entreprises plus importantes en terme d'effectif et de chiffre d'affaires étaient également celles qui avaient pu réfléchir à la construction de leurs

pratiques. Ainsi, les entreprises de l'échantillon ont toutes en commun d'avoir plus de 500 salariés et de réaliser au moins 50 millions d'euros de chiffre d'affaires.

Cela permet également de constituer un groupe cible ayant une caractéristique commune tout en préservant la diversité de l'échantillon.

Seize entreprises ont ainsi été retenues. Leur directeur des ressources humaines, lorsqu'il était connu, ou, à défaut, leur directeur général a été contacté par un courrier adressé en mai 2004. Suite à ce courrier, une entreprise, Wärtsilä France, a appelé spontanément pour fixer un rendez-vous. Toutes les autres entreprises ont été contactées ensuite par téléphone pour préciser les objectifs de l'entretien et fixer une date. Neuf rendez-vous ont été obtenus : un avec le directeur général du site, quatre avec le directeur des ressources humaines et quatre avec des cadres faisant partie de la direction des ressources humaines : responsable de formation, responsable du développement des ressources humaines, responsable de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et gestionnaire ressources humaines. Une entreprise a refusé par mail, une autre a refusé pour des raisons de confidentialité, deux autres encore pour un manque de disponibilité et pour trois d'entre elles, il n'a pas été possible d'obtenir la personne sollicitée au téléphone. Par opportunité et en raison de l'intérêt qu'elle présentait, le directeur des ressources humaines d'une entreprise du Doubs (SMC Colombier-Fontaine) a également été interviewé ; cet entretien particulièrement riche s'est déroulé en deux fois.

Parmi les dix entreprises interviewées, une seule a demandé à ce que la confidentialité soit respectée en ne citant pas le nom de l'entreprise après lecture de la synthèse transmise. Nous la nommerons X.

Ces dix entretiens ont permis d'avoir une vision large des pratiques et représentations des personnes interrogées dans le domaine de recherche. Si le secteur industriel, la taille et le chiffre d'affaires minimum des sociétés contactées pouvaient constituer un socle de référence commun, des différences sont apparues, les unes touchant à leur modèle organisationnel dominant, d'autres encore à leur stratégie, défensive ou offensive, d'autres enfin à leur situation économique: ainsi, certaines entreprises sont en cours de plan social parfois très lourd incluant la



responsable interviewée (Wärtsilä France), certaines autres en ont subis dans les années antérieures (Liebherr France, Clemessy, X, Mahlé-Pistons), d'autres encore doivent ou ont dû évoluer rapidement pour faire face à un contexte concurrentiel de plus en plus dur (Peugeot, Rhodia P.I., SMC), d'autres enfin, sont en phase de croissance (Ricoh Industrie France, Behr). Par conséquent, toutes doivent évoluer et faire évoluer leur personnel, contraintes qui apparaissent clairement dans leurs pratiques et représentations. Le maintien et le développement de l'employabilité de leurs salariés sont un élément majeur de leur politique.

### 2.1.3. Contenu de l'entretien

Le questionnaire a été construit à partir des thèmes développés dans le cadre de la recherche théorique initiale. Il a été bâti initialement de manière relativement formelle afin de pallier les réticences attendues des personnes interviewées et de les inciter à s'exprimer largement sur leurs pratiques. Nous avons également prévu des recoupements afin de vérifier la réalité de certaines affirmations et faire la part du discours convenu et des pratiques. Il est certain également qu'un questionnement largement développé permet de rassurer l'interviewer. Mais, la coopération des responsables interrogés, le champ des réponses apportées et la confiance témoignée dans le cadre de ces échanges ont permis de réduire le nombre de questions pour les centrer sur les thèmes principaux en laissant à l'interviewé la liberté de développer les points qu'il y associait.

Les personnes interrogées ont été invitées à s'exprimer sur différents thèmes après avoir présenté leur entreprise (effectif, secteur d'activité).

➤ Le recrutement (procédure, critères, éventuelles erreurs de recrutement) : L'intérêt était de connaître les critères d'un recrutement y compris la nature et le niveau des savoirs ainsi que leur mode de validation, le processus de décision ainsi que le ou les éléments déclencheurs de la décision et de vérifier s'ils se révélaient pertinents a posteriori.

➤ L'évolution des salariés (politique de l'entreprise, facteurs d'évolution, évaluation du personnel) : Il s'agissait de déterminer la politique de l'entreprise dans ce domaine et les objectifs poursuivis, de rechercher les facteurs déclencheurs de la décision en vérifiant la part de la capacité d'apprentissage individuelle et collective et les moyens mis en œuvre pour favoriser cette évolution.

➤ La formation (taux de participation à la formation, politique de l'entreprise, prise en compte dans l'évolution du salarié) : Il était nécessaire de préciser l'importance de la formation, ses préalables, ses orientations et ses conséquences ainsi que les décideurs et les facteurs de choix.

➤ Les rémunérations (politique de l'entreprise, système de rémunération, classement des salariés, objet de la rémunération) : L'objectif était de préciser comment l'entreprise organise et hiérarchise les rémunérations, ce qu'elle estime payer, entre l'activité, les savoirs, la motivation, l'implication, la performance... et comment elle réagit lorsqu'il y a un décalage entre ce qu'elle estime payer et ce qu'elle obtient.

➤ Le salarié et le travail (définitions) : Cette question visait à déterminer la perception par la personne interviewée du salarié et du travail fourni dans le cadre de la relation contractuelle.

➤ L'employabilité (définition, mise en œuvre de cette notion dans l'entreprise) : Le but était de vérifier si cette notion était utilisée dans l'entreprise, de préciser le sens qui lui est donné, de définir la place des savoirs et de la capacité d'apprentissage et de déterminer ses applications concrètes.

L'analyse des discours doit nous permettre d'identifier les modèles des représentations mentales et sociales, d'évaluer la consistance scientifique des démarches annoncées, de pointer les facteurs spécialement liés à l'employabilité et de les mettre en relation avec le système de rémunération et de promotion.

Dans cet ensemble, nous accorderons une attention particulière à la place faite aux savoirs et aux capacités d'apprentissage.

#### 2.1.4. Déroulement des entretiens

Les entretiens se sont déroulés selon les modalités annoncées sur la période de mai à octobre 2004. Ils ont duré d'une heure trente à trois heures selon les cas.

Chaque entretien a fait l'objet d'un enregistrement sur support numérique avec l'autorisation de la personne interviewée. Cela a permis de rédiger ensuite une synthèse reprenant et triant les éléments développés par le responsable interrogé. Cette synthèse lui a été transmise pour validation. Quelques corrections ou précisions ont été apportées et les synthèses figurent avec ces rectifications en annexe. Certains éléments ont occasionnellement été supprimés pour des raisons de confidentialité et des termes parfois atténués en raison de la différence d'impact qui peut être ressenti entre l'oral et l'écrit. Cette différence d'impact est sans doute à l'origine de la demande de confidentialité de l'entreprise X. Certaines synthèses n'ont fait l'objet d'aucune remarque (Behr France, Liebherr France, Wärtsilä France, Rhodia P.I.).

Ces entretiens se sont déroulés dans un climat de confiance et d'ouverture, avec une volonté de la part des personnes interviewées de présenter leurs pratiques d'une manière claire et sans réticence apparente face à un regard extérieur. Les responsables interviewés ont manifesté, à chaque fois, le souci de mesurer le sens de leurs propos à l'aune de leurs références et sont très souvent revenus sur un point pour le préciser ou le nuancer. Lorsque nous sollicitons un complément d'explication pour réduire une ambiguïté ou éclairer un aspect, nous n'avons jamais constaté de dérobade et, au contraire, ils se sont attachés à développer leurs explications. Qu'elles soient remerciées de leur franchise et de leur disponibilité. Plusieurs d'entre elles ont manifesté le désir d'avoir communication des résultats de cette recherche.

## 2.1.5. Limites de la méthodologie employée

Chaque méthodologie retenue contient ses propres limites qu'il convient de cerner afin de tempérer le propos suivant relatif à l'analyse du contenu des entretiens. Elles peuvent être liées à différents facteurs.

### 2.1.5.1. Limites liées au choix d'une méthode qualitative

La sélection d'une méthode de recherche correspond au choix d'un chemin pour atteindre son objectif. Cela suppose dès l'origine de bien définir le but afin de déterminer si le chemin envisagé permet d'y accéder. Nous l'avons exposé précédemment. Mais cela implique aussi de connaître et d'accepter le processus mis en œuvre. « *Une démarche qualitative décrit la recherche comme un processus : elle pose un regard sur la compréhension plutôt que sur la preuve, sur le sens plutôt que sur la mesure, sur la description plutôt que sur la vérification, sur l'implication et l'engagement du chercheur plutôt que sur une observation détachée, sur l'exploration qui permet un dévoilement plutôt que sur une procédure prédéterminée, sur l'originalité plutôt que sur la répétition.* »<sup>300</sup> Ce propos permet d'éclairer la démarche retenue tout en relevant ses limites.

### 2.1.5.2. Limites liées au choix de la cible

La taille des entreprises ayant été un critère de sélection de la cible, ces développements ne permettent pas de préjuger des pratiques et représentations d'entreprises plus petites. Nous sommes partis d'un postulat selon lequel elles auraient des pratiques moins formalisées, ce que nous n'avons pas vérifié mais qui mériterait de l'être dans une recherche complémentaire.

En limitant l'étendue géographique de nos entretiens à un bassin d'emploi, nous avons admis également que le lieu n'était pas un élément déterminant des pratiques mises en œuvre mais nous ne pouvons pas

---

<sup>300</sup> Carrier C., *L'expérience du rapport à soi lors d'un changement actualisant*, Thèse de doctorat, Université de Laval (Québec), Département d'orientation, administration et évaluation en éducation, Faculté des sciences de l'éducation, 1997, cité par Guimond-Plourde R., Réponse d'une chercheuse en herbe à l'appel de la recherche qualitative, in Association pour la recherche qualitative, Québec, *Recherches qualitatives*, Vol.20, 1999, PP. 27-68, [www.recherche-qualitative.qc.ca/Textes\\_PDF/20Guimond-plourde.pdf](http://www.recherche-qualitative.qc.ca/Textes_PDF/20Guimond-plourde.pdf) [référence du 20/04/2004]

exclure que les caractéristiques de la main-d'œuvre et que la situation du marché de l'emploi soient des facteurs influents sur les pratiques étudiées. Cela supposerait une étude comparative ultérieure.

#### **2.1.5.3. Limites liées aux personnes interrogées**

Le discours des personnes interrogées a pu être influencé par les préoccupations du moment, par le niveau de responsabilité et par le pouvoir de décision qui n'étaient pas équivalents d'une entreprise à une autre.

Dans certains des entretiens, seuls les recrutements de personnel technique ont été décrits soit parce que cette catégorie de personnel constitue la plus grande partie des effectifs (Ricoh Industrie France), soit parce qu'elle représente l'essentiel des recrutements actuels (Mahlé-PDC), soit enfin parce que le responsable interrogé avait une compétence limitée à ce type de poste (X).

Le niveau de responsabilité des personnes interrogées n'était pas identique d'une entreprise à l'autre soit par le niveau hiérarchique, soit par les délégations accordées, et les réponses apportées ont pu être influencées par le champ des compétences et attributions des responsables interviewés. Ce facteur est amplifié par le sentiment, ressenti lors des entretiens, que la liberté de parole était d'autant plus forte que le niveau hiérarchique était élevé.

Chaque personne questionnée répondait en son nom en intégrant les pratiques de l'entreprise et la confidentialité a été proposée à chaque fois afin de réduire les freins à leur expression. Elle n'a été demandée que par une seule entreprise. Néanmoins, malgré la confiance témoignée par les responsables interrogés, il est évident qu'un certain nombre de points relèvent du dialogue social et nous ne pouvons pas exclure le fait que certaines entreprises aient choisi de ne pas révéler des informations sensibles qui auraient pu utilement compléter notre propos. Cette situation a pu fausser partiellement notre approche.

#### **2.1.5.4. Limites liées au déroulement de l'entretien**

Le temps des personnes interrogées était compté malgré leur disponibilité et nous nous sommes focalisés sur les questions les plus importantes en

supprimant au fil des entretiens les questions qui apparaissaient peu pertinentes au regard des réponses obtenues précédemment. Il a parfois été nécessaire d'abrégé un entretien afin de tenir compte des contraintes des responsables nous recevant.

Les thèmes n'ont pas toujours été abordés dans le même ordre même si nous avons toujours commencé par le recrutement. Les réponses apportées à une question ont pu toucher à d'autres thèmes et il paraissait alors opportun de les développer plus largement afin de garder une cohérence au déroulement de l'entretien.

Cela a pu influencer sur les réponses même si, dans le cadre de la synthèse de l'entretien que nous leur avons soumis pour validation, nous avons distingué clairement les différents points en triant les idées. Toutes les personnes sollicitées ont validé, parfois avec certaines précisions ou corrections, la synthèse transmise. Une seule, qui a ensuite demandé la confidentialité, a regretté sa forme en estimant que le fait de ne pas retranscrire littéralement l'entretien, avec les questions associées aux réponses, pouvaient déformer le contenu de ses propos. Il est certain que l'écrit a un caractère définitif et que l'ambiguïté ou la force d'une affirmation orale peut être complétée par un geste ou tempérée par un regard ou un sourire, ce qui n'apparaît plus à travers l'écrit.

#### **2.1.5.5. Limites liées aux réponses apportées**

Les responsables interviewés ont répondu spontanément aux questions posées et les réponses apportées, plus ou moins développées selon les thèmes abordés, reflétaient également les préoccupations du moment. Les réponses sont apparues, parfois a posteriori, très fortement influencées par celles-ci, que ce soit la nécessité d'affronter des résistances au changement, de convaincre les représentants du personnel du bien-fondé d'une démarche ou d'envisager des licenciements, voire le sien dans un cas.

Les personnes interrogées ont présenté leurs propres pratiques et représentations et nous avons analysé ces déclarations sans vérifier leur impact réel auprès des salariés. Par conséquent, notre propos ne vaut que par rapport au discours tenu par les responsables qui mettent en œuvre les pratiques présentées, discours construit sur la base des représentations qu'ils en ont. Reste que la pérennité des entreprises et leurs résultats face à

la concurrence montre que, pour la plupart, les options choisies sont pertinentes.

#### **2.1.5.6. Limites liées à l'analyse du contenu des entretiens**

Le regard du chercheur sur son sujet de recherche ne peut être totalement objectif. Il apporte une traduction qui implique une part d'interprétation personnelle. Des lectures différentes pourront sans doute être faites mais, dès lors que nous visons à donner un sens à une ou des expériences décrites, des choix sont faits consciemment ou non puisque ce que nous voyons dépend de ce que nous regardons.

Mais toute recherche, notamment lorsqu'elle est qualitative, suppose une subjectivité qui peut s'entendre simplement comme une relation entre un objet de recherche et un sujet pensant.

Ces différentes limites permettent de préciser la portée des développements ultérieurs sans en réduire l'intérêt et l'utilité pour la construction de notre réflexion. La vérité est souvent relative et elle peut être multiple. Cela semble tout particulièrement se vérifier dans l'analyse subséquente.

Dans le souci d'une plus grande clarté, nous avons distingué les entreprises interrogées selon leur structure organisationnelle qui nous apparaissait comme un facteur explicatif de certaines pratiques.

## 2.2. La structure organisationnelle des entreprises

---

Le mode de fonctionnement des entreprises est déterminé par leur organisation mais la traduit également. « *Une structure est une représentation de l'état dans lequel se trouve une organisation à un moment donné de son existence. C'est à la fois le reflet et le support de sa stratégie à un moment donné.* »<sup>301</sup> Il est par conséquent essentiel, pour connaître les facteurs qui déterminent ou influencent les choix et les actions dans les domaines observés au sein des sociétés rencontrées, de s'intéresser à leur structure.

Les théories des organisations se sont construites autour de deux grands pôles : l'analyse de leur fonctionnement et l'étude du comportement des individus qui la composent. C'est sous ce deuxième aspect qu'elles intègrent notre propos et dans ce cadre, nous utiliserons comme modèle de référence les structures organisationnelles telles que les a dessinées Henry Mintzberg<sup>302</sup>.

### 2.2.1. Les modèles organisationnels selon H. Mintzberg

Nous avons retenu le modèle de H. Mintzberg qui distingue les composantes des organisations en fonction des tâches à accomplir et détermine le type de configuration en fonction des modes de coordination utilisés dans le but de réaliser un travail commun, eux-mêmes liés aux facteurs de contingence tels l'âge, la taille, l'environnement ou encore le système technique. Cette approche est issue de l'école de la contingence<sup>303</sup>,

---

<sup>301</sup> Dètrie J.P. (sous la direction de), *Stratégor, Politique générale de l'entreprise*, ouvrage collectif, Paris : Dunod, 3<sup>ème</sup> édition, 2002, p. 337.

<sup>302</sup> Mintzberg H., *Structure et dynamique des organisations*, Paris : Editions d'Organisation, 15<sup>ème</sup> édition, 2002 ; *Le management, Voyage au centre des organisations*, Paris : Editions d'Organisation, 2<sup>ème</sup> édition, 2004.

<sup>303</sup> Lawrence P.R., Lorsch J.W., *Organization and Environment*, London: Havard University press, 1986; Perrow C.B., *Organizational Analysis, A Sociological View*, London: Tavistock Publications, 1970; Woodward J., *Industrial Organization, Theory and Practice*, London: Oxford University Press, 1965.



dont H. Mintzberg est l'un des théoriciens les plus connus, et celle-ci a distingué d'une part la division du travail et d'autre part les relations établies entre les personnes afin que le travail commandé puisse être effectué de concert et dans les conditions jugées optimales. Lorsque le travail est divisé, il faut pouvoir agir ensemble, chacun ayant une place définie, et les structures organisationnelles sont, de ce point de vue, l'un des éléments déterminants des modes de management des hommes et des savoirs au sein d'une entreprise. A ce titre, la typologie des organisations qu'il a construite nous servira de référence pour classer les entreprises interviewées et systématiser leurs pratiques dans les domaines étudiés.

Nous introduirons cette réflexion par une définition de la notion de configuration avant de lister les éléments participant à la structuration des organisations puis de préciser la typologie des organisations et enfin de décrire les forces susceptibles de s'exercer en leur sein.

#### **2.2.1.1. La notion de configuration au sens de H. Mintzberg**

*« Toute activité humaine organisée (...) doit répondre à deux exigences fondamentales et contradictoires : la division du travail entre les différentes tâches à accomplir et la coordination de ces tâches pour l'accomplissement du travail. La structure d'une organisation peut être définie simplement comme la somme totale des moyens employés pour diviser le travail entre tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre ces tâches. »<sup>304</sup>*

H. Mintzberg pose le principe que le succès d'une organisation dépend moins de la rationalisation sur l'utilisation unique de tel attribut organisationnel (par exemple un système de planification) que de la manière dont les paramètres organisationnels fondamentaux se combinent. Plus précisément, il considère que certaines recherches privilégient l'analyse (par exemple en combinant des variables sur des axes) à l'identification de combinaisons de facteurs formant une identité stable et « finie » (démarche synthétique, globalisante type « gestalt »).

---

<sup>304</sup> Mintzberg H., *Structure et dynamique des organisations*, Paris : Editions d'Organisation, 15<sup>ème</sup> édition, 2002, p.18.

Dans ce cas, nous privilégions l'observation des réseaux d'interrelations plutôt que la part « d'explications » d'une variable sur d'autres.<sup>305</sup>

La théorie organisationnelle de H. Mintzberg repose sur différents postulats. Il considère tout d'abord que le nombre réduit d'environnements distincts susceptibles d'être rencontrés limite le nombre de configurations. Il relève ensuite qu'une organisation efficace est celle qui opère dans un domaine précis et limité en construisant, malgré le pléonasme, une configuration harmonieuse issue d'une combinaison spécifique de ses composants. Il souligne encore qu'une organisation ne change généralement pas d'une façon graduelle mais par « *sauts quantiques* » permettant le passage d'une configuration à une autre avec une efficacité maximale en termes de coût et de temps. Enfin, il considère qu'une organisation est d'abord appréhendée par l'observateur averti dans sa globalité avant que puisse intervenir une analyse plus détaillée.

Une configuration se définit comme la combinaison particulière de différents paramètres qui peuvent s'agencer de diverses manières pour la faire naître. Nous nous emploierons à définir ces paramètres.

### **2.2.1.2. Les principes structurants des organisations**

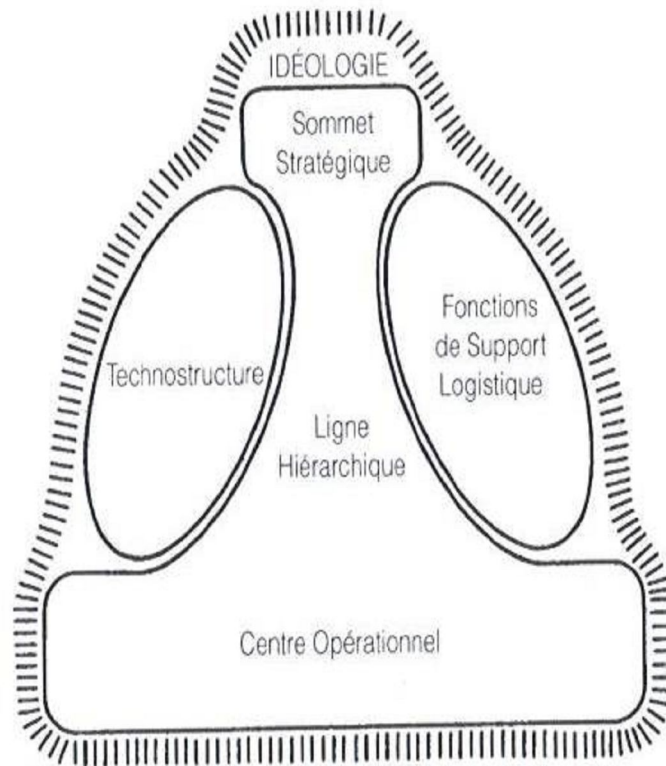
H. Mintzberg liste les caractéristiques fondamentales dont l'agencement détermine un type de configurations. Il s'agit des parties composantes des organisations, des mécanismes de coordination mis en place, du contexte rencontré ainsi que des systèmes de pouvoir.

Il dessine ainsi une organisation en six parties composantes<sup>306</sup> qui apparaissent et se développent au fur et à mesure que la structure se complexifie. Nous nous fonderons sur son schéma pour rappeler ensuite les spécificités de chacune de ces composantes.

---

<sup>305</sup> Mintzberg H., *Le management, Voyage au centre des organisations*, Paris : Editions d'Organisation, 2<sup>ème</sup> édition, 2004, p.179 et s.

<sup>306</sup> *Ibidem*, p.186.



Le sommet stratégique, étroit, désigne le ou les dirigeants, par définition peu nombreux. Il coiffe la ligne hiérarchique, pyramidale, qui réunit les cadres intermédiaires, et le centre opérationnel, base élargie regroupant les ouvriers, employés, vendeurs... c'est-à-dire tous ceux qui participent à la production et à la mise sur le marché des biens ou services. Sur les deux côtés, figurent, d'une part, la technostructure dont le rôle est d'organiser le travail des autres parties composantes et d'autre part, les fonctions de support logistique dont la mission est de rendre possible ou de faciliter le travail. Ainsi, les services des ressources humaines rencontrés lors de nos entretiens peuvent faire partie de l'une ou l'autre de ces composantes selon, respectivement, qu'ils planifient le travail ou qu'ils gèrent les salariés. Enfin, la sixième partie mentionnée sur le schéma, plus diffuse, est l'idéologie ou la culture d'entreprise issue de l'histoire de l'entreprise et qui marque toute la structure de son empreinte.

En se fondant sur la prégnance de l'influence que peut avoir telle ou telle composante, H. Mintzberg distingue six mécanismes de coordination<sup>307</sup> qui déterminent la structure des organisations autour de trois axes. Ces trois axes se fondent plus particulièrement sur le mode de communication utilisé afin d'assurer les échanges et la synchronisation entre les individus.

Le mode le plus direct est l'ajustement mutuel par lequel la coordination se réalise d'une manière informelle entre personnes du même niveau. Paradoxalement, cela correspond à la fois aux organisations les plus simples, parce que ce mécanisme est suffisant en raison du faible nombre d'individus concernés et aux plus complexes parce que ce système d'échange est nécessaire dans la mesure où le contenu du travail n'est pas précisément connu au départ et qu'il faut surtout encourager la réactivité. Le deuxième mode de communication fait intervenir un donneur d'ordre, il s'agit de la supervision directe où la coordination est assurée par une personne, responsable du travail des autres. Enfin, le troisième mode de communication est plus formel et repose sur la standardisation. Il a surtout pour objet de réduire la nécessité d'une communication permanente par la programmation des procédés de travail, des résultats, des qualifications et du savoir ou des normes.

L'existence d'une standardisation, quel que soit son objet, détermine l'existence de modèles bureaucratiques : « *L'esprit de la bureaucratie est de créer une voie et de rester sur celle-ci en s'assurant que tout ce qui peut en résulter a été voulu. La bureaucratie veut dire aucune surprise.* »<sup>308</sup>

La standardisation des procédés de travail permet de programmer le contenu du travail en présence de tâches simples et répétitives. Mais, lorsque la complexité et l'absence de récurrence des tâches ne permettent pas de standardiser les procédés de travail, il est possible de spécifier les objectifs à atteindre par la standardisation des résultats. Néanmoins, lorsque chaque situation rencontrée est différente, ni les procédés de travail, ni les résultats ne peuvent être standardisés, il faut alors faire confiance aux individus, confiance qui repose sur la standardisation des qualifications et des savoirs requis. Enfin, la standardisation peut porter

---

<sup>307</sup> Ibidem, p.188 et s.

<sup>308</sup> Ibidem, p.238.

sur les normes et celles-ci permettent d'organiser le travail de l'ensemble de la structure.

Les mécanismes de coordination entre les différentes composantes de l'organisation sont influencées par les variables de conception de l'organisation, qu'il s'agisse de la spécialisation du travail, de la formalisation du comportement, de la formation requise, de l'endoctrinement destiné à transmettre des références communes de décision et d'action, du regroupement en unités constituées par référence à la fonction ou au marché, de la taille des unités, des systèmes de contrôle des résultats mis en place a priori ou a posteriori, des mécanismes de liaison destinés à favoriser les ajustements mutuels dans les unités ou entre elles ou de la décentralisation identifiée à partir de la répartition des pouvoirs de décision.

Ces différentes variables découlent elles-mêmes du contexte<sup>309</sup> c'est-à-dire de l'âge de l'organisation, de sa taille, des outils utilisés en son sein, de son environnement et des pouvoirs qu'elle subit.

➤ L'âge d'une organisation tend à accroître le degré de formalisation par la répétition dans le temps de situations équivalentes et donc par leur prévisibilité et leur récurrence.

➤ Le degré de formalisation et de spécialisation est lié à la taille de l'organisation. En effet plus le nombre d'individus qui la constitue est important, plus il est nécessaire de diviser le travail et de développer les mécanismes de coordination.

➤ Les outils mis en œuvre par le centre opérationnel, c'est-à-dire le système technique dans le langage d'Henri Mintzberg, déterminent également la conception. Ainsi, lorsque le travail est très divisé et peu qualifié, comme sur une chaîne, il est fortement standardisé afin d'assurer le contrôle sur les hommes. Mais, lorsque les outils sont complexes, les fonctions de support logistique se développent et font appel à des salariés qualifiés qui se coordonneront de préférence par ajustement mutuel. Enfin, l'automatisation du centre opérationnel a pour effet de réduire la

---

<sup>309</sup> Ibidem, p. 197 et s.

technostructure et la ligne hiérarchique, au bénéfice des fonctions de support logistique et cela conduit encore à favoriser l'ajustement mutuel.

➤ L'environnement commercial, marketing, politique, économique, social... influence également la conception de l'organisation selon qu'il est stable ou instable, simple ou complexe, uniformisé ou diversifié, favorable ou hostile. Cela permet de dégager des tendances : la stabilité favorise la standardisation et, par conséquent, une structure bureaucratique face à des situations prévisibles alors qu'à l'inverse, l'instabilité conduit l'organisation vers une structure de type organique. La simplicité de l'environnement encourage la centralisation alors que la complexité conduit plutôt à la décentralisation. L'uniformité des marchés encourage l'unicité de la structure alors que la diversification incite à la divisionnalisation, c'est-à-dire à la création d'unités affectées à chaque marché. Et un environnement favorable permet la décentralisation du pouvoir de décision alors qu'un environnement hostile incite à centraliser le pouvoir par la supervision directe afin d'agir rapidement.

➤ Enfin, le pouvoir est le dernier élément contextuel relevé par H. Mintzberg<sup>310</sup>. La division de la « *coalition externe* », composée des associés, des clients, de fournisseurs, des syndicats, des concurrents... facilite la politisation de la « *coalition interne* », constituée par les salariés et dirigeants, par la recherche d'alliances entre membres des deux coalitions. Et l'existence d'un contrôle externe fort induit une centralisation, liée à la responsabilité pesant sur le dirigeant jouant le rôle d'interface avec l'intérieur de l'organisation, ainsi qu'une standardisation permettant de planifier les comportements.

L'ensemble de ces facteurs participent à la mise en place d'une configuration mais permettent aussi d'élaborer une classification.

### **2.2.1.3. Les différents types d'organisation**

H. Mintzberg distingue sept types d'organisation<sup>311</sup>. Chacune des six composantes décrites exerce une force et la dominance de l'une d'elles dirige l'organisation vers un type de configuration. Il se peut néanmoins

---

<sup>310</sup> Ibidem, p.202 et 203.

<sup>311</sup> Ibidem, p. 203 et s.

qu'aucune d'elles ne puisse prendre le pouvoir parce que les forces contraires sont trop fortes ou à l'inverse trop faibles. Il distingue ainsi :

- la structure entrepreneuriale fonctionnant sur le principe de la supervision directe exercée par le sommet stratégique,
- la bureaucratie mécaniste qui repose sur la standardisation des procédés de travail mise en place par la technostructure,
- la bureaucratie professionnelle où la standardisation porte sur les qualifications et les savoirs en raison de la force exercée par le centre opérationnel,
- la structure divisionnalisée qui découle de la standardisation des résultats afin de contrôler la ligne hiérarchique,
- l'organisation innovatrice ou adhocratie qui se coordonne par ajustement mutuel et où les fonctions de support logistique se rapprochent de la ligne hiérarchique et, éventuellement, du centre opérationnel afin de constituer des groupes de projet réunissant différentes compétences,
- l'organisation missionnaire soumise à la force de l'idéologie ou à la standardisation des normes,
- et l'organisation politisée qui repose sur une opposition entre les forces qui s'exercent et les intérêts défendus.

Mais, comme le souligne H. Mintzberg, chacune de ces configurations peut se retrouver concomitamment dans les organisations existantes, d'une manière plus ou moins marquée. Cette classification permet simplement de dégager des tendances et elle nous servira à caractériser les entreprises rencontrées lors de nos interviews.

Néanmoins, l'organisation missionnaire et l'organisation politisée n'ont pas toujours été retenues dans ses classifications par H. Mintzberg et il les qualifie la plupart du temps de « *verniss sur des organisations conventionnelles* ». L'organisation politisée ne peut pas être définie sous forme de structure mais plutôt par des jeux de pouvoir et elle ne présente pas de caractéristiques organisationnelles spécifiques. L'organisation missionnaire repose sur des croyances et une culture communes qui forgent son identité et constituent la « *cause commune* » des salariés. Ce

sont des points qu'il ne nous a pas été possible de déceler dans le cadre de nos entretiens et, par conséquent, nous définirons les grandes lignes des cinq autres types d'organisation afin de constituer la base des références que nous utiliserons afin de classer nos interlocuteurs.

#### 2.2.1.3.1. *L'entreprise entrepreneuriale*

Cette structure a également été appelée « *structure simple* » par l'auteur voire qualifiée de « *non-structure* »<sup>312</sup>. Elle est entièrement tournée vers son dirigeant qui concentre tous les pouvoirs entre ses mains et, par conséquent, le sommet stratégique apparaît comme la composante essentielle. Le centre opérationnel est peu développé parce qu'il y a souvent peu de salariés dans ce type de structure, et la ligne hiérarchique est réduite. La technostructure et les fonctions de support logistique sont quasiment inexistantes.

Le mécanisme de coordination est la supervision directe, exercée par le dirigeant de l'entreprise qui centralise les décisions, répartit le travail, coordonne les actions et exerce le contrôle. Il n'y a pas ou peu de standardisation dans cette organisation de type organique comme il n'est pas nécessaire d'instaurer des relais d'autorité.

Le contexte est spécifique puisque ce type de structure se constate habituellement dans les entreprises jeunes et de taille limitée, avec un système technique simple et dans un environnement simple mais évolutif, imposant une certaine flexibilité. Le pouvoir est exercé par le chef d'entreprise, seul. Cette dernière caractéristique peut expliquer le fait que ce type d'organisation puisse également apparaître dans d'autres contextes, en période de crise, afin de faciliter l'évolution des structures.

Ce sont des structures qui permettent une grande flexibilité, à la différence des structures bureaucratiques.

#### 2.2.1.3.2. *La bureaucratie mécaniste*

Le modèle mécaniste correspond, toujours d'après la description de Mintzberg, à une organisation technocratique qui tend vers la rationalité grâce à la standardisation des procédés de travail. Sa technostructure élabore ses propres standards et l'autorité est fondée sur la ligne

---

<sup>312</sup> Ibidem, p. 274.



hiérarchique. C'est par conséquent le poste qui détermine le pouvoir dans ce type d'organisation très centralisé.<sup>313</sup>

L'ensemble des composantes de la structure sont développées. Le centre opérationnel est large et ses activités sont organisées par la technostructure qui joue un rôle essentiel. Les fonctions de support logistique interviennent pour limiter les incertitudes et le sommet stratégique centralise le pouvoir tout en assurant la transmission des décisions par une longue ligne hiérarchique.

Cette forme d'organisation repose sur la standardisation des procédés de travail qui constitue le mécanisme de coordination. Ces procédés doivent donc être simples et répétitifs pour rendre la standardisation possible et profitable.

En ce qui concerne le contexte, cette structure organisationnelle correspond le plus souvent à des entreprises anciennes et de taille importante, où le travail du centre opérationnel est très divisé et peu qualifié. L'environnement stable et simple sur des marchés uniformes favorise la standardisation mais cette standardisation est un frein au changement. Concernant le pouvoir exercé, H. Mintzberg fait une distinction entre « *l'instrument* » et « *le système clos* »<sup>314</sup>. L'existence d'un contrôle externe, exercé par exemple par les associés, fait de la structure un instrument et son directeur est nommé pour atteindre les objectifs quantitatifs assignés. A l'inverse, le contrôle peut être exercé de l'intérieur et porter sur les membres de l'organisation bien sûr mais aussi sur son environnement qu'il s'agisse des clients, des fournisseurs, des syndicats, des associés, des concurrents... Elle fonctionne alors en système clos, c'est-à-dire fermé aux emprises externe. Si la forme mécaniste tend vers l'efficacité, mesurée quantitativement, la forme professionnelle tend vers l'expertise.<sup>315</sup>

---

<sup>313</sup> Mintzberg H., *Le management, Voyage au centre des organisations*, Paris : Editions d'Organisation, 2<sup>ème</sup> édition, 2004, p.314.

<sup>314</sup> Ibidem, p.250.

<sup>315</sup> Ibidem, p.453-454.

#### 2.2.1.3.3. *La bureaucratie professionnelle*

L'organisation professionnelle est également de type bureaucratique mais décentralisée reposant sur les qualifications et savoirs de ses salariés. Les professionnels recrutés ont une grande latitude dans l'organisation de leur travail.

« *La forme professionnelle d'une organisation apparaît partout où le centre opérationnel est dominé par des opérateurs qualifiés qui utilisent des procédures qui sont difficiles à apprendre mais pourtant bien définies.* »<sup>316</sup> Le centre opérationnel est par conséquent une composante essentielle de l'organisation, assisté par des fonctions de support logistique développées dans ce but, mais avec une technostructure très réduite puisqu'il n'est pas possible de standardiser les procédés de travail en raison de la complexité du travail à fournir. La ligne hiérarchique est réduite puisqu'elle a peu à intervenir et le sommet stratégique a un rôle de liaison et de négociation avec l'extérieur, et règle les conflits.

A la différence du modèle mécaniste, l'esprit d'initiative des salariés et leur capacité à prendre des décisions sont des qualités essentielles et la réussite du marché repose essentiellement sur leurs compétences. Ce ne sont plus les procédés de travail qui sont standardisés mais les qualifications et savoirs des individus appelés à réaliser le travail et cela rend possible la coordination. « *Chacun sait exactement ce qu'il peut attendre des autres, par ce qu'il a appris.* »<sup>317</sup>

L'environnement est complexe mais relativement stable avec des outils simples, peu automatisés. L'ancienneté et la taille de l'organisation n'influencent pas particulièrement ce type de structure où le pouvoir est exercé par les professionnels.

#### 2.2.1.3.4. *La bureaucratie divisionnalisée*

L'organisation d'une structure divisionnalisée est très différente des structures évoquées précédemment. Il ne s'agit pas d'un tout mais d'un ensemble de divisions indépendantes les unes des autres regroupées sous l'autorité du siège ou de la société-mère et soumises à son contrôle sur le

---

<sup>316</sup> Ibidem, p.322.

<sup>317</sup> Ibidem, p.312.

plan des résultats. Ces divisions sont constituées afin de répondre aux besoins de marchés distincts et fonctionnent très souvent en leur sein comme des organisations mécanistes<sup>318</sup> sans lien les unes avec les autres.

Il y a, par conséquent, autant de centres opérationnels et de lignes hiérarchiques que de divisions. Le sommet stratégique définit la stratégie et contrôle les résultats obtenus par les divisions. Il est assisté par une technostucture réduite qui construit les standards de performance et il entretient des fonctions de support logistique qui sont les services communs à l'ensemble des divisions. Mais, chacune des composantes des organisations se retrouve ensuite au sein de chaque division, structurée de manière mécaniste et fonctionnant comme l'instrument du siège.

Le mécanisme de coordination repose sur la standardisation des résultats. Chaque division a une forte autonomie mais doit rendre des comptes et atteindre les objectifs quantitatifs assignés. Cette délégation importante de pouvoir donne à la ligne hiérarchique une importance particulière.

Du point de vue de l'environnement, cette organisation correspond plutôt à des entreprises anciennes et de taille importante intervenant dans un environnement stable et simple mais sur des marchés diversifiés avec un système technique partagé entre les divisions et correspondant au type d'organisation de la division.

Mais lorsque l'environnement est instable, la standardisation propre à des modèles bureaucratiques est impossible ou sans intérêt. Il faut alors passer à une organisation de type organique.

#### 2.2.1.3.5. *L'entreprise innovatrice*

L'entreprise innovatrice qualifiée également d'adhocratie<sup>319</sup> présente une structure de type organique comme l'entreprise entrepreneuriale. Ces deux modèles correspondent à un environnement évolutif mais, alors que l'entreprise entrepreneuriale est adaptée à un contexte simple, l'entreprise innovatrice permet de répondre aux exigences d'un environnement complexe. Pour s'adapter à un tel contexte, il faut pouvoir innover or « *l'innovation sophistiquée requiert une configuration (...) capable de*

---

<sup>318</sup> Ibidem, p.275 et s.

<sup>319</sup> Mintzberg H., *Structure et dynamique des organisations*, Paris : Editions d'Organisation, 15<sup>ème</sup> édition, 2002, p. 375 et s.

*fusionner les travaux d'experts appartenant à des disciplines diverses dans des groupes de projets constitués en fonction des besoins et travaillant sans à-coup. »*<sup>320</sup>

La caractéristique principale de ce type de structure est de ne pas avoir de technostructure puisqu'il n'est pas question de standardiser les procédés de travail, les savoirs ou les résultats. Les centres opérationnels, les fonctions de support logistique et la ligne hiérarchique sont intégrés aux groupes de projet, comme managers ou comme experts, et la composition des groupes varie selon les projets. Il s'agit d'une organisation flexible destinée à répondre à la variabilité des marchés mais, c'est le projet et non le marché ou la fonction qui est fédérateur du groupe constitué. Le sommet stratégique n'est pas très développé et a surtout un rôle de coordination et de synthèse des travaux menés par les différents groupes.

H. Mintzberg distingue deux types de structure innovatrice <sup>321</sup> :

- L'adhocratie opérationnelle organisée pour répondre, d'une manière nouvelle, aux besoins d'un client,
- L'adhocratie administrative, destinée à développer l'innovation au sein même des composantes administratives, qui concerne les différentes parties de l'organisation à l'exclusion du centre opérationnel qui peut fonctionner d'une manière distincte et bureaucratique.

Mais il relève qu'elle peut n'être que temporaire dans le cas où cette structuration est mise en place pour la réalisation d'un projet unique. L'objectif est alors plutôt de faire émerger une capacité innovatrice au sein d'une organisation qui, en principe, l'exclut.

La coordination s'effectue par ajustement mutuel au sein des groupes et entre eux. Cela suppose que les membres d'un groupe ne soient pas trop nombreux et qu'ils soient compétents. Le savoir apparaît plus important que l'autorité et ce type d'organisation doit servir à ajuster les différents savoirs de spécialistes associés afin d'aboutir à la conception et à la réalisation d'un projet innovant et cohérent.

---

<sup>320</sup> Mintzberg H., *Le management, Voyage au centre des organisations*, Paris : Editions d'Organisation, 2<sup>ème</sup> édition, 2004, p. 350.

<sup>321</sup> *Ibidem*, p. 356 s.

Nous avons déjà précisé que ce type d'organisation correspond à un environnement évolutif et complexe avec des marchés diversifiés. Il concerne plutôt les organisations jeunes sauf lorsqu'il s'agit d'adhocraties administratives ou temporaires mais la taille de l'organisation n'est pas déterminante. La complexité de l'outil ou son automatisation conduit plutôt vers une adhocratie administrative alors qu'un outil plus simple et non automatisé permet la mise en place d'une adhocratie opérationnelle.

Ces cinq configurations décrites par H.Mintzberg représentent des formes soumises à des forces<sup>322</sup> qui conduisent l'organisation dans son évolution et constituent son cycle de vie.

#### **2.2.1.4. Les forces présentes au sein des organisations**

Chaque composante d'une organisation exerce une force qui lorsqu'elle domine permet de caractériser une configuration<sup>323</sup>. Ainsi, la structure entrepreneuriale est soumise principalement à la force de la direction, la structure mécaniste est associée à l'efficacité, la structure professionnelle à l'expertise, la structure divisionnalisée à la concentration et la structure innovatrice à l'apprentissage. Mais ces différentes forces, auxquelles s'ajoutent la force de la coopération exercée par l'idéologie et celle de la compétition, conséquence de la politique, peuvent aussi coexister au sein d'une organisation et se combiner pour constituer des formes originales découlant des configurations évoquées ci-dessus.

Les configurations se succèdent pendant la vie d'une organisation : d'entrepreneuriale au départ, l'organisation peut devenir mécaniste ou innovatrice à l'occasion de son développement ou encore professionnelle au moment de son apogée pour se politiser lors de son déclin, la disparition pouvant intervenir aux différents stades de cette évolution.<sup>324</sup>

Ces différentes forces pourront nous aider à mieux situer les entreprises interrogées dans le paysage des structures organisationnelles.

---

<sup>322</sup> Ibidem, p. 451 s.

<sup>323</sup> Ibidem, p. 452 s.

<sup>324</sup> Ibidem, p. 502 s.

### 2.2.2. La configuration des entreprises interviewées.

En nous basant sur les classifications décrites par Henri Mintzberg et résumées précédemment, nous pouvons distinguer les entreprises sollicitées en référence à leur modèle organisationnel dominant. Elles constituent toutes des modèles bureaucratiques en raison sans doute de leur taille et de leur ancienneté, citées comme des facteurs contextuels favorisants. Le milieu industriel, historiquement fortement imprégné par les théories développées en matière d'organisation scientifique du travail, est également un terrain d'élection pour ce type de structure. Enfin, l'importance des investissements engagés dans ce type d'activités justifie à elle seule la volonté propre à toute structure bureaucratique de chasser l'incertitude.

Plus le travail est divisé au sein d'une organisation, plus il est facile de le formaliser mais plus il est nécessaire de le coordonner. Une division importante du travail génère un besoin fort de coordination auquel répond la standardisation. Ce sont là les indices d'une organisation bureaucratique mais selon que la standardisation porte sur les procédés de travail, sur les savoirs ou sur les résultats, la configuration est différente : nous avons retrouvé deux de ces trois mécanismes de coordination qui correspondent respectivement aux organisations mécanistes et professionnelles.

Notre volonté de faire entrer les entreprises interrogées dans une typologie découle d'un postulat : à savoir que le type d'organisation mis en place influe la manière de gérer les hommes et leurs savoirs.

Cela ne nous fera pas oublier, comme nous l'indiquions précédemment que chacune d'elles est unique et qu'il n'existe pas de modèle pur en matière d'organisation. Ce sont plus des tendances que nous pourrions ainsi relever.

Nous avons identifié différents éléments à travers le discours des personnes interrogées afin de caractériser la forme apparente de l'organisation. Nous nous sommes basés essentiellement sur le mode de coordination dominant au sein de l'entreprise ainsi que sur ses paramètres

de fonctionnement et de contingence pour en déduire les forces qui l'animent ou parfois l'agitent. Nous n'avons pas développé spécifiquement les paramètres de conception, plus difficiles à cerner à partir des interviews menées auprès de responsables des services de ressources humaines. Il s'agissait, par conséquent, de déceler un faisceau d'indices concordants destiné à qualifier une structure organisationnelle.

Les particularités liées à certaines activités ou à certains services et présentés lors des entretiens nous ont conduit, pour quatre entreprises, à faire une distinction qui apparaissait pertinente dès lors que ces spécificités induisaient une politique différenciée dans le domaine des ressources humaines. La structure d'une organisation d'une certaine taille est rarement uniforme et s'adapte au contexte qu'elle rencontre afin d'y apporter les réponses adaptées. L'absence de distinction faite dans les tableaux joints ci-dessous, pour les autres entreprises, ne signifie pas nécessairement qu'elle n'existe pas au sein de l'organisation mais elle n'est pas apparue dans le champ des développements des personnes interviewées.

Il nous a paru plus clair de présenter cette synthèse sous forme de tableaux.

<b>Entreprise</b>	<b>Peugeot Mulhouse</b>	<b>Behr France</b>
<b>Statut</b>	Filiale	Filiale
<b>Distinction entre les activités</b>		
<b>Mécanisme dominant de coordination</b>	Standardisation des procédés de travail	Standardisation des procédés de travail
<b>Partie clé de l'organisation</b>	Technostructure	Technostructure
<b>Contexte</b>		
Taille	plus de 12 500 salariés	1 100 salariés
Secteur	Métallurgie (Automobile)	Métallurgie (Automobile)
Ancienneté	Importante	35 ans
Environnement	Relativement stable et simple, marchés uniformes, plutôt hostile	Relativement stable et simple, marchés peu diversifiés mais plutôt hostile
Outil	Travail à la chaîne	Travail à la chaîne
Pouvoirs subis	Contrôle externe	Contrôle externe
<b>Structure</b>		
Sommet stratégique	Définit la stratégie, pouvoir centralisé	Définit la stratégie, pouvoir centralisé
Centre opérationnel	Postes peu qualifiés nombreux et travail très standardisé et divisé, travail en série	Postes peu qualifiés nombreux et travail très standardisé et divisé, travail en série
Technostructure	Très développée avec un service des méthodes spécifique pour les ressources humaines	Développée
Fonctions de support logistique	Développées notamment pour assister la ligne hiérarchique dans ses fonctions	Développées
Ligne hiérarchique	Développée avec des agents de maîtrise n'ayant pas obligatoirement de compétences techniques	Développée avec des agents de maîtrise ayant des compétences techniques
<b>Force exercée</b>		
direction		
efficience	X	X
expertise		
concentration		
apprentissage		
collaboration		
compétition		
<b>Type de structure</b>	Bureaucratique	Bureaucratique
<b>Configuration dominante</b>	Mécaniste	Mécaniste



<b>Entreprise</b>	<b>Mahlé-PDC</b>	<b>X</b>
<b>Statut</b>	Etablissement secondaire	Filiale
<b>Distinction entre les activités</b>		
<b>Mécanisme dominant de coordination</b>	Standardisation des procédés de travail	Standardisation des savoirs
<b>Partie clé de l'organisation</b>	Technostructure	Centre opérationnel
<b>Contexte</b>		
Taille	530 salariés	700 salariés
Secteur	Métallurgie (Automobile)	Métallurgie
Ancienneté	Importante	Importante
Environnement	Relativement stable et simple, marchés uniformes mais plutôt hostile	Relativement stable et complexe et souvent hostile, marchés diversifiés
Outil	Automatisé	Non automatisé et diversifié
Pouvoirs subis	Contrôle externe	Contrôle externe
<b>Structure</b>		
Sommet stratégique	Définit la stratégie, pouvoir centralisé	Définit la stratégie, pouvoir centralisé
Centre opérationnel	Postes de plus en plus qualifiés en raison de l'automatisation	Postes qualifiés et travail standardisé mais sans travail de série
Technostructure	Développée	Développée
Fonctions de support logistique	Développées	Développées
Ligne hiérarchique	En cours de réduction	Développée avec des agents de maîtrise ayant des compétences techniques
<b>Force exercée</b>		
direction		
efficience	X	X
expertise		X
concentration		
apprentissage		
collaboration		
compétition	Politisée en raison des changements en cours	
<b>Type de structure</b>	Bureaucratique	Bureaucratique
<b>Configuration dominante</b>	Mécaniste politisée	Professionnelle

<b>Entreprise</b>	<b>Clemessy</b>	
<b>Statut</b>	Filiale	
<b>Distinction entre les activités</b>	Site	Chantiers
<b>Mécanisme dominant de coordination</b>	Standardisation des résultats	Ajustement mutuel
<b>Partie clé de l'organisation</b>	Ligne hiérarchique	Centre opérationnel
<b>Contexte</b>		
Taille	6 500 salariés dont 1600 sur le site	
Secteur	Electricité/mécanique: maintenance et travaux neufs	
Ancienneté	Importante	
Environnement	Relativement stable et complexe et souvent hostile, marchés très diversifiés	
Outil	Non automatisé	Simple
Pouvoirs subis	Contrôle externe	Contrôle interne
<b>Structure</b>		
Sommet stratégique	Définit la stratégie et les objectifs et coordonne, pouvoir décentralisé	
Centre opérationnel	Postes qualifiés et travail non standardisé	Postes très qualifiés et travail non standardisé
Technostructure	Peu développée avec la mise en place de services communs (ex.:RH)	Peu développée
Fonctions de support logistique	Peu développées avec la mise en place de services communs (ex.:RH)	Développées pour assister les techniciens en déplacement
Ligne hiérarchique	Développée	Réduite, équipe conduite par un chef de projet
<b>Force exercée</b>		
direction		
efficience		
expertise	X	X
concentration	X	
apprentissage		X
collaboration		
compétition		
<b>Type de structure</b>	Bureaucratique	Bureaucratique
<b>Configuration dominante</b>	Professionnelle	Professionnelle

<b>Entreprise</b>	<b>Wärtsilä</b>	
<b>Statut</b>	Filiale	
<b>Distinction entre les activités</b>	Production	SAV
<b>Mécanisme dominant de coordination</b>	Standardisation des procédés de travail	Standardisation des savoirs
<b>Partie clé de l'organisation</b>	Technostructure	Centre opérationnel
<b>Contexte</b>		
Taille	600 salariés	
Secteur	Métallurgie	
Ancienneté	Importante	
Environnement	Relativement stable et complexe et souvent hostile, marchés peu diversifiés	Stable et complexe, marchés peu diversifiés
Outil	Non automatisé et diversifié	Spécifique et simple
Pouvoirs subis	Contrôle externe	
<b>Structure</b>		
Sommet stratégique	centralisé	
Centre opérationnel	Postes qualifiés et travail standardisé dans la mesure du possible pour réduire les coûts	Postes très qualifiés et travail non standardisé
Technostructure	Développée mais en cours de réduction	
Fonctions de support logistique	Développées mais en cours de réduction	
Ligne hiérarchique	Courte	Courte
<b>Force exercée</b>		
direction		
efficience	X	
expertise	X	X
concentration		
apprentissage		
collaboration		
compétition	Politisée en raison des changements en cours	
<b>Type de structure</b>	Bureaucratique	Bureaucratique
<b>Configuration dominante</b>	Professionnelle	Professionnelle

<b>Entreprise</b>	<b>Ricoh Industrie France</b>	
<b>Statut</b>	Filiale	
<b>Distinction entre les activités</b>	Production fax et toner	Papier thermique
<b>Mécanisme dominant de coordination</b>	Standardisation des procédés de travail	Standardisation des savoirs
<b>Partie clé de l'organisation</b>	Technostructure	Technostructure
<b>Contexte</b>		
Taille	980 salariés plus ou moins 20	
Secteur	Bureautique	
Ancienneté	17 ans	
Environnement	Stable et simple, marchés peu diversifiés, plutôt favorable	Stable et complexe, marché uniforme
Outil	A la chaîne	Automatisé
Pouvoirs subis	Contrôle externe	
<b>Structure</b>		
Sommet stratégique	centralisé	
Centre opérationnel	Postes peu qualifiés nombreux et travail très standardisé et divisé, travail en série	Postes qualifiés et travail standardisé
Technostructure	Développée au niveau du groupe (au Japon)	
Fonctions de support logistique	Peu développées (simple unité de production)	Développées
Ligne hiérarchique	Développée avec des agents de maîtrise ayant des compétences techniques	Courte
<b>Force exercée</b>		
direction		
efficience	X	X
expertise		
concentration		
apprentissage		
collaboration	Idéologie forte liée à la culture japonaise du groupe (cooptation des cadres)	Idéologie forte liée à la culture japonaise du groupe (cooptation des cadres)
compétition		
<b>Type de structure</b>	Bureaucratique	Bureaucratique
<b>Configuration dominante</b>	Mécaniste	Mécaniste

<b>Entreprise</b>	<b>Liebherr France</b>	
<b>Statut</b>	Filiale	
<b>Distinction entre les activités</b>	Production (sur site)	SAV (sur chantiers)
<b>Mécanisme dominant de coordination</b>	Standardisation des procédés de travail mais en partie encore supervision directe du fondateur M. Liebherr	Standardisation des savoirs
<b>Partie clé de l'organisation</b>	Centre opérationnel	Centre opérationnel
<b>Contexte</b>		
Taille	1 300 salariés	
Secteur	Métallurgie	
Ancienneté	Importante	
Environnement	Relativement stable et complexe et souvent hostile, marchés peu diversifiés	Stable et complexe, marchés peu diversifiés
Outil	Non automatisé	Simple
Pouvoirs subis	Contrôle externe	
<b>Structure</b>		
Sommet stratégique	Définit la stratégie, pouvoir centralisé	Définit les objectifs, pouvoir décentralisé
Centre opérationnel	Postes qualifiés et travail standardisé mais sans travail de série	Postes très qualifiés et travail non standardisé
Technostructure	Développée et associée aux groupes de projet	Peu développée
Fonctions de support logistique	Développées et associée aux groupes de projet	Développées pour assister les monteurs en déplacement
Ligne hiérarchique	Développée avec des agents de maîtrise ayant des compétences techniques	Peu développée
<b>Force exercée</b>		
direction		
efficience	X	
expertise	X	X
concentration		
apprentissage	Groupes de projet temporaires	
collaboration		
compétition		
<b>Type de structure</b>	Bureaucratique	Bureaucratique
<b>Configuration dominante</b>	Professionnelle	Professionnelle

<b>Entreprise</b>	<b>SMC Colombier-Fontaine</b>	
<b>Statut</b>	Filiale	
<b>Distinction entre les activités</b>	Production	Maintenance
<b>Mécanisme dominant de coordination</b>	Standardisation des procédés de travail évoluant vers les savoirs (compétences)	Standardisation des savoirs
<b>Partie clé de l'organisation</b>	Technostructure	Centre opérationnel
<b>Contexte</b>		
Taille	1 300 salariés	
Secteur	Métallurgie	
Ancienneté	Importante	
Environnement	Relativement stable et simple mais très hostile, marchés peu diversifiés	Relativement stable et complexe , "marchés" peu diversifiés
Outil	Automatisé en partie	Complexe
Pouvoirs subis	Contrôle externe	
<b>Structure</b>		
Sommet stratégique	centralisé	
Centre opérationnel	Travail qualifié sur chaînes automatisées et peu qualifié sur autres postes	Travail très qualifié et spécifique
Technostructure	Peu développée	Peu développée
Fonctions de support logistique	Développées	Développées
Ligne hiérarchique	Développée	Peu développée
<b>Force exercée</b>		
direction		
efficience	X	
expertise		X
concentration		
apprentissage		
collaboration		
compétition		
<b>Type de structure</b>	Bureaucratique	Bureaucratique
<b>Configuration dominante</b>	Mécaniste	Professionnelle

<b>Entreprise</b>	<b>Rhodia PI</b>
<b>Statut</b>	Filiale
<b>Distinction entre les activités</b>	
<b>Mécanisme dominant de coordination</b>	Standardisation des procédés de travail et des savoirs par les normes, standardisation des comportements en partie par les usages
<b>Partie clé de l'organisation</b>	Ligne hiérarchique
<b>Contexte</b>	
Taille	1 100 salariés
Secteur	Chimie
Ancienneté	Importante
Environnement	Stable, complexe et de plus en plus hostile, marché uniforme
Outil	Automatisé
Pouvoirs subis	Contrôle externe remplaçant depuis peu le contrôle interne
<b>Structure</b>	
Sommet stratégique	Définit la stratégie, pouvoir centralisé
Centre opérationnel	Contrôle de la production automatisée et sécurité, postes qualifiés et standardisés
Technostructure	Peu développée, la standardisation étant essentiellement issue des normes
Fonctions de support logistique	Développées
Ligne hiérarchique	Développée mais ne joue pas toujours son rôle d'interface
<b>Force exercée</b>	
direction	
efficience	X
expertise	
concentration	
apprentissage	
collaboration	
compétition	Politisée en raison des changements en cours
<b>Type de structure</b>	Bureaucratique
<b>Configuration dominante</b>	Mécaniste en système clos

La catégorisation des entreprises interviewées, telle que nous l'avons exposée ci-dessus, nous servira de support pour l'analyse du contenu des entretiens menés.



## 2.3. L'analyse du contenu des entretiens

---

Dans le cadre de la synthèse établie ci-dessus, nous avons pu déceler la présence de deux des cinq configurations décrites par H. Mintzberg à savoir le modèle mécaniste et le modèle professionnel même si certaines des caractéristiques d'autres configurations peuvent parfois apparaître.

Nous analyserons le contenu des entretiens en les mettant en relation avec le modèle organisationnel dominant pour étudier dans quelle mesure le modèle peut influencer sur la politique des ressources humaines menée dans l'entreprise, notamment en ce qui concerne la prise en compte des savoirs des salariés.

### 2.3.1. Les organisations mécanistes

Centralisation forte, formalisation des procédures, hiérarchie importante, standardisation des procédés de travail, contrôle étroit, nous retrouvons dans ces entreprises les caractéristiques classiques de l'entreprise mécaniste à la recherche d'ordre et de certitudes. Peugeot, Mahlé-PDC, Behr France, Ricoh Industrie France, Rhodia P.I et SMC Colombier-Fontaine correspondent plus particulièrement à cette définition. Néanmoins, cette dernière entreprise présente des attributs différents selon les secteurs présentés lors des entretiens : si le secteur de la production répond aux critères d'une organisation mécaniste, son service de maintenance est structuré sous la forme d'une bureaucratie professionnelle.

*« Il n'est absolument pas identique de cadrer une situation professionnelle, et de la contrôler, comme expression, en son sein, de l'initiative de sujets d'une part, et d'organiser un travail prescrit, objectivé, rationalisé sous forme de tâches, liées à des postes, et faisant appel à des requis de capacités d'autre part. »<sup>325</sup>*

---

<sup>325</sup> Zarifian P., *Le modèle de la compétence, Trajectoire historique, enjeux actuels et propositions*, Paris : Editions Liaisons, 2<sup>ème</sup> édition, 2004, p. 42.

Peugeot, Mahlé-PDC, Behr France, Ricoh Industrie France, Rhodia P.I et, pour sa partie production, SMC Colombier-Fontaine sont dans une démarche de travail prescrit, décrit en tâches reliées à des postes et correspondant à des exigences de capacités. Les salariés interviennent dans le respect des règles imposées et d'une organisation pré-définie afin de permettre la production de pièces conformes aux normes de qualité exigées par le client. L'initiative a peu de place parce qu'elle peut conduire à modifier le procès de production ou à générer des risques supplémentaires. La problématique principale de ces entreprises est de déterminer comment le travail doit être réalisé.

Ainsi, pour M. Kupek de l'entreprise Peugeot S.A., le salarié « *est une personne qui s'adapte à une organisation* » et le travail s'analyse comme « *un rôle dans une organisation.* » Tout est prévu et, plus spécialement, dans le domaine des ressources humaines qui nous intéresse. Cette volonté de rationaliser le fonctionnement de l'entreprise apparaît dans le système de gestion des compétences mis en place par deux de ces entreprises, Peugeot S.A. et SMC Colombier-Fontaine. Mahlé-PDC a entamé une démarche dans ce sens et négocie actuellement ce changement. Lorsque ce système est mis en place, en découlent logiquement les critères de recrutement, l'évolution des salariés et les modalités de rémunération. Nous examinerons le système en cours de construction chez Mahlé-PDC mais, en cette période de transition, il n'influence pas encore les décisions dans ces différents domaines.

M. Besançon de Rhodia P.I. fait référence à un accord de gestion anticipé des métiers et des compétences mis en place au niveau du groupe mais il s'agit surtout d'un outil destiné à permettre le reclassement des salariés face aux évolutions que connaît la société. Pour une grande partie, ses décisions sont prises sans référence à cet accord.

Par conséquent, nous distinguerons les entreprises dont les pratiques sont fondées sur un système de gestion des compétences et les autres afin de vérifier dans quelle mesure leurs décisions sont influencées par la méthode employée.

### 2.3.1.1. Les pratiques fondées sur un système de gestion des compétences

Nous visiterons dans un premier temps les systèmes de gestion des compétences mis en place avant d'analyser les pratiques dans les domaines développés lors de nos entretiens. Cela concerne Peugeot S.A., SMC Colombier-Fontaine ainsi que, pour une partie seulement, Mahlé-PDC dont le modèle est en cours d'élaboration.

#### 2.3.1.1.1. Les systèmes de gestion des compétences mis en place

La gestion des compétences, telle qu'elle est présentée par M. Kupek de Peugeot et M. Poillet de SMC Colombier-Fontaine (pour la partie production) et telle qu'elle est envisagée par M. Baumann de Mahlé-PDC, demeure dans une perspective mécaniste : les procédés de travail sont standardisés, l'initiative est restreinte et les tâches listées permettent de déterminer les compétences associées. La perspective est descriptive et centrée au départ sur le poste. Ainsi, par exemple, dans le projet développé chez Mahlé-PDC, pour un poste de conducteur d'installation automatisée, la qualité est listée parmi les tâches et correspond à la compétence « *assurer la qualité* », elle-même subdivisée en sous-compétences :

- « *connaître et appliquer les consignes de la fiche d'accueil,*
- *connaître les axes (emplacement/interprétation),*
- *signaler et isoler les non-conformités,*
- *connaître et appliquer les procédures/instructions,*
- *appliquer les gammes et les fréquences de contrôle. »*

La compétence, telle qu'elle est envisagée dans cet exemple, est déterminée par la tâche, dont elle se distingue peu, si ce n'est par les connaissances qu'elle implique : « *connaître...* ». Les compétences sont liées, comme le souligne M. Baumann, au processus. La coordination entre les salariés s'effectue grâce à la standardisation des procédés de travail qu'ils soient associés au poste ou au salarié.

La réflexion s'articule autour du « comment-travailler » et elle est essentiellement l'œuvre de la technostructure telle que la définit H. Mintzberg.

La technostructure, maître d'œuvre du processus de standardisation, est clairement identifiée chez Peugeot qui a mis en place un service des méthodes spécifique aux ressources humaines afin de construire l'ensemble des outils utilisés et de former les personnes à leur utilisation, en matière de recrutement, d'entretiens d'évaluation, de formation ou de rémunération. « *Le respect du mode opératoire* », « *du geste imposé* » que ce soit par les ouvriers ou par l'encadrement est le fondement de l'organisation et apparaît comme le prix à payer afin de développer l'efficacité de l'entreprise, la sécurité des personnes et la fiabilité des produits.

Chez SMC Colombier-Fontaine et Mahlé-PDC, la technostructure se confond avec le service support en raison de sa taille et le directeur des ressources humaines est l'artisan d'une standardisation des pratiques au sein de son service qui, pour SMC Colombier-Fontaine, sera ensuite étendue aux autres sociétés du groupe. La démarche engagée au sein de SMC Colombier-Fontaine, à la demande des syndicats, peut s'analyser, en partie, comme une prise de pouvoir ou tout au moins comme une volonté de circonscrire le pouvoir de l'encadrement dans les phases de recrutement, d'évaluation et de rémunération. Dans cet exemple, c'est moins la rigidité du système élaboré qui surprend que sa complexité résultant d'une volonté manifeste de soumettre l'ensemble des décisions à une logique prédéfinie. Ainsi, une décision n'est plus un choix mais une conséquence qui, de ce fait, est incontestable sauf à remettre en cause l'ensemble de l'architecture de la méthode appliquée. Elle est inévitable parce que préprogrammée et le terme n'est pas trop fort face à la volonté, poussée à l'extrême, d'effacer toute appréciation subjective. Dans ces deux entreprises, le projet a été construit afin de gérer le passage d'une industrie de volume, fondée sur le rendement, à une industrie de procès, basée sur les compétences.

Les systèmes de gestion des compétences évoqués lors de ces entretiens, se construisent habituellement en plusieurs étapes.

- La première étape consiste à effectuer le constat de l'existant :
  - L'établissement initial d'une cartographie des emplois permet de recenser l'ensemble des métiers ou postes au sein de l'entreprise,
  - Cela permet, dans une deuxième phase, de définir les fonctions attachées à chaque poste, en se fondant le plus souvent sur les déclarations des salariés concernés,
  - L'organigramme peut ensuite être redessiné en classant hiérarchiquement les postes sur la base toujours de l'existant.

Cette phase décrit l'organisation existante et ne la remet pas en cause.

- La deuxième étape permet de déduire de ce constat les profils requis afin de tenir chaque poste, sur le plan des savoirs, des aptitudes et des comportements attendus. Il s'agit là de faire correspondre, par déduction, les fonctions et les compétences supposées requises pour pouvoir les assumer.
- La troisième étape conduit à mesurer la valeur du poste par un système de pesée du poste permettant de définir le salaire minimum et maximum correspondant au poste. Cette démarche intègre les pratiques antérieures de l'entreprise avec un objectif clairement défini : maîtriser voire réduire la masse salariale tout en ayant les arguments pour la justifier. La dernière étape suppose de faire correspondre le modèle élaboré à l'existant en détectant et mesurant les écarts afin de trouver les solutions destinées à intégrer l'historique de l'entreprise. Ces écarts restent marginaux lorsque le but est de maîtriser la masse salariale mais ils peuvent devenir importants lorsque la réduction de cette masse est l'objectif. Les écarts négatifs sont très facilement corrigés par une augmentation de salaire mais les écarts positifs supposent de mettre en place des formations pour augmenter le niveau de compétences et/ou un système de prime pour compenser la différence entre l'ancien et le nouveau niveau de salaire.

Ces étapes ont été décrites précisément par M. Poillet de SMC-Fontaine qui est à l'origine de ce processus dans l'entreprise et qui a entrepris cette démarche il y a cinq ans. M. Baumann de Mahlé PDC, initiateur de la réflexion au sein de son établissement, est actuellement à la deuxième étape. Chez Peugeot, il s'agit d'une situation établie depuis plusieurs années et les responsables des ressources humaines sont utilisateurs et non concepteurs des outils développés par le service des méthodes.

L'élaboration de ces outils, les négociations indispensables avec les partenaires sociaux dans la phase de conception et leur mise en œuvre sont longues et fastidieuses mais ces outils sont ensuite utilisables dans différents domaines des ressources humaines et permettent de rendre l'ensemble cohérent dans l'esprit des salariés et des syndicats : recrutement, rémunérations, évolution des salariés et formation. Ce système semble également canaliser voire supprimer les revendications salariales individuelles ou catégorielles et donc favoriser la paix sociale, du moins lorsqu'il résulte d'une logique souhaitée ou reconnue par les salariés. C'est, en tous cas, un des objectifs affichés par les responsables interviewés lorsqu'ils sont les architectes de cette construction.

#### *2.3.1.1.2. Le recrutement*

Mahlé-PDC n'est pas encore en mesure d'utiliser son système, en cours d'élaboration, comme outil de recrutement à la différence des deux autres entreprises. L'entreprise se réfère au poste et recherche le diplôme correspondant, notamment le baccalauréat professionnel, qui est le garant de l'existence des savoirs techniques requis et d'une adaptation rapide au poste. L'expérience n'est pas recherchée et la personnalité permet de départager les candidats à partir de critères généraux non formalisés : sérieux, stabilité émotionnelle, parcours cohérent, attitude adaptée lors de l'entretien.

La procédure de recrutement est simplifiée par la description des postes et des profils correspondants. Cela permet de lister les compétences recherchées et le niveau requis de chacune d'elles. La mise en œuvre d'un tel procès suppose une standardisation forte des postes qui coïncide avec une organisation mécaniste. Le poste correspond à des tâches prédéterminées qui peuvent être exécutées grâce à des compétences listées

qu'il conviendra systématiquement de rechercher chez un candidat afin d'assurer la reproduction du modèle. Ainsi, les tâches deviennent plus facilement reproductibles même en remplaçant la personne affectée au poste et cela garantit l'intégrité et la pérennité du système.

Il devient possible de comparer le profil du candidat et le profil recherché par un raisonnement binaire : il a ou il n'a pas la compétence requise au niveau prédéfini. Mais les savoirs et connaissances théoriques nécessaires sont traduits globalement en terme de diplôme et/ou de niveau de diplôme que, de la même manière le candidat a ou n'a pas. Le premier tri est effectué sur cette base à condition néanmoins qu'il y ait des candidats correspondant à ces exigences sur le marché. Le référentiel du diplôme permet d'attester que le diplômé a les connaissances correspondantes et d'estimer leur largeur et leur profondeur. Le candidat bénéficie d'une présomption de savoirs nécessaire et, semble-t-il suffisante, puisque l'expérience paraît peu recherchée.

Pour les postes non qualifiés, aucune connaissance théorique n'est requise et cela permet de recruter des personnes non diplômées avec des critères d'exigence à la mesure du nombre de candidats, lui-même inversement proportionnel à la pénibilité du poste et à la situation du marché de l'emploi. Ainsi, même si les exigences sont listées en terme de compétences et si les critères de recrutement sont formalisés clairement, il peut être nécessaire de transiger, face à une pénurie de candidats, lorsque le poste doit impérativement être pourvu pour ne pas perturber le fonctionnement de l'entreprise et la production.

Mais, en l'absence de validation par un organisme extérieur, les compétences doivent être vérifiées et évaluées par le recruteur. Selon M. Kupek, de l'entreprise Peugeot : *« Certains candidats sont capables de mémoriser un nombre suffisant d'informations, d'autres non. Certains sont fiables dans le temps alors que d'autres peuvent être rapides mais non fiables sur la durée, leur attention diminuant. Certains ne sont pas capables de mémoriser plus de 2 ou 3 postes, ils ont une limite au niveau de la charge mentale alors que d'autres peuvent mémoriser 8 postes. Cela a une incidence sur la polyvalence. Certains ont la capacité de respecter ce qui est dit (...) et d'autres non. Certains peuvent travailler des deux mains, d'autres non. Certains peuvent travailler à l'aveugle, sans voir la pièce, d'autres non. »*

Ces différentes capacités sont recherchées à travers des mises en situation puisque ce n'est pas la technicité du travail qui est en cause mais la manière de l'effectuer.

Le même constat est fait par M. Poillet de la société SMC Colombier-Fontaine : « *Différents postes dans la fonderie peuvent être assumés par des personnes non qualifiées et peu adaptables, ne serait-ce que parce qu'elles ne parlent pas le français, et qui ne trouveraient pas de place ailleurs mais ce sont souvent des personnes qui sont incapables d'acquérir une polyvalence parce qu'elles ont une faculté d'apprentissage limitée. Ce sont parfois des postes très durs et la rotation n'est pas toujours envisageable parce que cela suppose d'apprendre le fonctionnement de plusieurs postes. Certaines personnes sont conditionnées par un phénomène de série et ne peuvent pas faire face à un aléa.* » La pénibilité des postes proposés conduit l'entreprise à recruter les candidats qui acceptent de se présenter et elle ne paraît pas utiliser la capacité d'apprendre et de mémoriser comme critère de recrutement. Néanmoins, elle en tire les conséquences en limitant la polyvalence et, par conséquent, en dimensionnant le poste par rapport aux capacités du candidat. Mais, dès que le marché le permet, le recruteur peut se baser sur son référentiel et définit une exigence quantifiée : le candidat doit avoir au minimum 80% des compétences requises pour être recruté. Et lorsque le marché est favorable, le niveau de diplôme réapparaît immédiatement afin de valider l'existence des fondamentaux : savoir lire, écrire, comprendre, qui constituent les bases du raisonnement utiles à la tenue du poste et qui correspondent, selon lui, au CAP.

Cette différence d'approche entre les pratiques des deux entreprises peut s'expliquer par la différence de moyens. Peugeot a développé ses propres outils de mesure des capacités des personnes et accepte d'investir dans des phases de test et d'entretien afin d'évaluer elle-même (ou par l'intermédiaire de l'ANPE) les candidats. Elle ouvre ainsi plus largement le champ des candidats potentiels et permet une réinsertion de personnes a priori exclue du marché du travail à qui elle permet de développer une employabilité simplement liée à l'acquisition des « repères » nécessaires. Le nombre de candidats qui se présente actuellement oblige également Peugeot à effectuer un tri et, par conséquent, un classement reposant sur l'évaluation de compétences listées.



Que l'entreprise se fonde, pour le premier tri, sur les diplômes ou sur ses propres critères, le raisonnement est identique et consiste à formaliser les exigences en compétences et niveaux de compétence traduits ou non en types et niveaux de diplômes. Dans le premier cas, les standards internes se réfèrent aux standards externes que sont les diplômes afin de pouvoir plus rapidement trier les candidats. Dans le deuxième cas, l'entreprise vérifie par elle-même l'existence des standards qu'elle s'impose. L'auteur de la validation est différent mais sans altérer la logique de formalisation.

Cette logique apparaît d'une manière plus typique dans l'analyse des qualités comportementales (par exemple, la capacité à respecter des normes), physiques (par exemple, la dextérité) et relationnelles (comme par exemple, la capacité à manager). Les qualités requises pour la tenue du poste sont intégralement listées, sous forme de compétences correspondant à un savoir-être et recherchées lors de l'entretien ou de tests.

La logique de « liste de savoirs » permet au recruteur de justifier une décision qu'il prend dans un cadre imposé, il fait un choix raisonné. La question posée n'est pas tant de savoir si le candidat est la bonne personne au bon poste et au bon moment mais de déterminer s'il répond aux exigences de la liste pré-établie. Ce procès doit permettre de réduire l'incertitude liée à la subjectivité du recruteur, celle-ci étant conçue comme un facteur de risque pour un recrutement. M. Kupek fait cependant référence à la place importante de l'intuition dans la décision de recrutement tout en précisant que la multiplicité des avis et les tests réduisent la part de subjectivité et effacent les « *points aveugles* » que chaque individu a. M. Poillet est le seul parmi toutes les personnes interrogées à ne pas évoquer l'intuition mais celle-ci est sans aucun doute en contradiction avec la démarche engagée, déclenchée par un rejet de la subjectivité et associée par les syndicats à l'inéquité et à l'incohérence. Or, lorsqu'une décision ne peut pas être objectivement justifiée, elle est considérée comme subjective. Pourtant, la subjectivité existe dès lors qu'il y a une relation avec une personne physique, sauf à la considérer comme un objet. L'impossibilité de justifier une décision par un raisonnement logique est compris comme une impossibilité d'expliquer résultant d'une absence d'éléments rationnels.

La certitude découlant de l'intuition ne peut pas être partagée et peut rendre incompréhensible aux autres la décision rendue quelle que soit sa pertinence.

Nous remarquerons que SMC Colombier-Fontaine va au-delà des évaluations habituelles en identifiant l'ensemble des ressources que le candidat met à la disposition de l'employeur à partir d'une liste de l'ensemble de compétences utiles dans l'entreprise et d'un classement par niveaux de compétences. Cette liste correspond à la somme des compétences liées aux différents postes dans l'entreprise et constitue une base de données, une mise en commun des compétences utiles existantes dans l'entreprise. Le poste n'est pas le seul déterminant et si, habituellement, le recruteur cherche principalement à mesurer l'écart négatif entre les exigences du poste et les ressources du candidat, dans notre exemple, il détermine également l'éventuel écart positif. Cela lui permet d'avoir une vision globale des ressources utiles existantes dans l'entreprise. Mais, cette perspective est fortement liée à l'évolution des salariés.

#### 2.3.1.1.3. *L'évolution des salariés*

L'ancienneté et la bonne volonté du salarié ne sont plus des facteurs d'avancement et l'enrichissement et l'approfondissement des savoirs deviennent les leviers de sa progression. L'évolution personnelle est la condition de l'évolution professionnelle. Le salarié doit être acteur de son évolution qui est parallèle à l'évolution de ses savoirs dans le cadre de l'organisation de l'entreprise. Cette évolution des savoirs a pour objectif d'optimiser les ressources disponibles mais également le rapport ressources - besoins dans une conception utilitariste. Cet écart entre les savoirs disponibles et les savoirs requis était de 30% chez SMC Colombier-Fontaine qui a pour objectif de le réduire à 10% tout en admettant que le rapport entre les deux ne peut jamais être égal à 1 dans une entreprise évolutive.

Le référentiel des compétences permet de tracer la voie à suivre par un salarié afin qu'il puisse progresser en termes de salaire et de fonctions. Il est maître de son évolution et responsable de ses choix.

Le fait d'approfondir les savoirs actuels ou de développer de nouveaux savoirs utiles élargit les ressources disponibles au sein de l'entreprise qui peut choisir d'y puiser lorsqu'un besoin apparaît. Le développement des compétences mises à disposition permet à l'employeur de se constituer un réservoir de savoirs disponibles pour l'avenir. Le but recherché est idéalement d'obtenir un rapport ressources sur besoins égal ou supérieur à 1.

Chez Peugeot, l'évolution suppose que l'employé se « *mette en progrès* » et il n'est plus question d'entretien d'évaluation mais d'entretien de progrès à l'occasion duquel sont définis les objectifs et les moyens à mettre en œuvre pour les atteindre en utilisant obligatoirement les outils élaborés par le service des méthodes des ressources humaines. Mais l'entreprise reste maître des objectifs donnés afin qu'ils correspondent à son organisation et à ses besoins.

Mahlé-PDC prévoit d'utiliser des grilles de compétences par poste afin de pouvoir identifier les savoirs du salarié et les associer à un niveau. L'acquisition de nouvelles compétences, reliées au poste, permettra au salarié d'évoluer dans son poste selon un rythme de progression prévu alors qu'auparavant, la décision dépendait du « *jugement global du responsable hiérarchique* » qui ne disposait pas d'outils d'aide à la décision et dont le bon sens n'excluait pas la subjectivité. Néanmoins, M. Baumann s'interroge sur le point de savoir si l'entreprise a la capacité de porter un tel projet et souligne la difficulté d'identifier les compétences listées grâce à un langage commun. L'objectif est de dessiner une évolution régulée des carrières fondée sur une acquisition de compétences pour des postes qui, jusque-là, donnaient lieu à des augmentations de salaire simplement liées au fait de « *bien faire son travail* » en l'absence d'autres indicateurs pertinents. Mais cette évolution « *est déterminée par le point de rencontre entre les besoins de l'entreprise et le désir plus la capacité d'évoluer du salarié dans son secteur ou un autre.* » Il n'y a pas, par conséquent, d'automatisme et le salarié doit « *intégrer le fait qu'il puisse y avoir des fluctuations, des aléas qui pourront conduire à l'allongement des délais, à l'annulation d'un projet, à des exigences complémentaires.* » Le niveau des compétences doit correspondre à un besoin organisationnel et économique à défaut de quoi il n'est pas reconnu et n'est pas valorisé.

SMC Colombier-Fontaine a fait un choix différent en proposant à chacun « *une évolution de carrière dont il est l'acteur principal et entièrement basée sur la compétence* ». Le système se veut transparent et a pour objectif de supprimer toute subjectivité afin que la décision d'avancement soit simplement déduite d'une situation sur laquelle seul le salarié a une influence. C'est une démarche volontariste et non provoquée : « *Le salarié entre dans un schéma de référentiel de compétences par acquisition volontariste de compétences afin d'évoluer.* » Cela suppose que « *le salarié qui ne veut pas évoluer, n'évoluera pas mais il va s'écarter du référentiel de poste* » et « *celui qui veut évoluer le fera à son rythme* ». L'évolution des compétences influençant la carrière n'est pas rythmée ici mais les augmentations de salaire qui en découlent le sont.

#### 2.3.1.1.4. *La rémunération*

Le salarié pourra ainsi évoluer entre le minimum et le maximum de la rémunération prévu en suivant le parcours prévu et connu par lui qui peut être lié à l'ancienneté, à l'approfondissement de ses compétences ou à l'acquisition de nouvelles compétences. Pour dépasser la rémunération maximale, il faudra qu'il puisse être affecté à des fonctions d'un niveau supérieur ou, si cela est valorisé indépendamment du poste tenu, qu'il développe sa polyvalence. Inutile, par conséquent, de réclamer une augmentation de salaire parce que le travail a été bien fait et en invoquant efficacité, disponibilité ou quelque autre qualité. Cela fait partie des exigences liées au poste qui justifient le niveau actuel de salaire. Cela supprime d'emblée, les demandes d'augmentation individuelles. Ainsi, la standardisation génère la règle et, dès lors qu'elle est admise, le salaire sort du champ de la négociation individuelle.

Comme le souligne M. Baumann de la société Mahlé-PDC, ce système n'est pas destiné à s'affranchir des classifications comme le craignent les syndicats. Il se cumule avec celles-ci : les classifications, qui s'imposent à l'employeur, constituent les « *seuils d'accueil* » et les compétences permettent de justifier la différenciation salariale.

La mise en place d'un système de gestion des compétences est habituellement envisagée comme préalable à une individualisation des salaires.

Or, standardisation ne signifie pas individualisation mais uniformisation: tout salarié dans la même situation doit être payé au même niveau de rémunération. Il s'agit simplement de multiplier les critères de référence en distinguant les différents aspects des savoirs d'un salarié pour le classer parmi ses pairs. Mais, si nous suivons la réflexion menée chez Mahlé-PDC : *« ce n'est pas le nombre de compétences qui est pris en compte puisqu'on est dans un temps de disponibilité et que les compétences sont associées à des tâches qui peuvent être plus ou moins nombreuses. Si on aborde la question sur le plan analytique, il faut prendre toutes les compétences pour en déterminer le niveau et effectuer une moyenne arithmétique pour arriver, par exemple, au résultat selon lequel la pesée du poste donne de 3 points au minimum à 9 points au maximum. Cela détermine alors une échelle sur laquelle il faut placer les différents niveaux. Il faut donc créer des tranches : de 3 à 4 points correspond au niveau 1, de 5 à 7 au niveau 2, etc. »* Il convient, dans cette perspective, de distinguer les différentes compétences requises pour un poste et de mesurer leur niveau qui constituera le fondement de la différenciation. Il y a pratiquement toujours eu des différences de rémunération entre salariés effectuant des tâches équivalentes au sein d'une même entreprise, différences reposant souvent sur des raisons non formulées clairement. La gestion des compétences permet d'expliquer les différences mais aussi souvent de les réduire en imposant un carcan plus contraignant qu'auparavant. La mise en place d'un tel système n'a pas pour objet ni pour effet d'augmenter la masse salariale qui doit rester maîtrisée. Les compétences sont listées, évaluées et additionnées afin d'aboutir à un total de points auquel répond un niveau de rémunération. Le salarié est le support des savoirs nécessaires à la tenue du poste et les variations de ce savoir permettent de faire varier le salaire dans des limites très précisément définies. Au poste sont affectés un salaire minimum et un salaire maximum, et les savoirs de l'individu constituent la variable dynamique d'ajustement.

Le système de gestion des compétences sert également à expliquer à l'employé ce qu'il lui appartient de mettre en œuvre pour progresser. C'est en cela que cette variable est dynamique puisque le salarié peut progresser dans le cadre de son poste par l'approfondissement et le développement des apprentissages.

L'employeur comme l'employé apparaissent soumis à un système dont ils ne font que tirer des conséquences par une sorte de fatalisme commode induit par le modèle mécaniste. Cela nous ramène à notre réflexion préalable à savoir que de tels mécanismes peuvent limiter les conflits sociaux individuels et catégoriels.

Ce système procure d'autres avantages encore. Il permet de donner une impression d'équité aux salariés puisque la comparaison avec leurs collègues est facilitée. Le système est ouvert et repose sur la communication ; chaque salarié dispose des informations qui lui sont utiles pour comprendre le mode de calcul des rémunérations et les leviers d'évolution.

De même, l'affichage des spécificités de chaque poste et des savoirs associés est valorisant pour les salariés notamment lorsqu'ils sont peu qualifiés. Leurs savoirs sont identifiés et reconnus comme différenciateurs et perdent de ce fait leur caractère commun et banal. Cela est considéré comme valorisant même si ce n'est pas obligatoirement mieux valorisé. M. Poillet de SMC Colombier-Fontaine fait référence à la fierté des salariés et relève qu'ils « *attendent leurs résultats comme une récompense scolaire* », ils apprécient de pouvoir constater et faire constater leur évolution en terme de compétences pour ensuite la traduire en montant de rémunération.

Néanmoins, SMC Colombier-Fontaine garde la main en ce qui concerne le rythme des évolutions des opérateurs. Un salarié commence toujours au niveau inférieur de la fourchette de rémunération prévue pour le poste d'affectation. Il peut ensuite avancer d'un niveau au maximum par an à condition qu'il ait les compétences correspondantes. Nous relevons ci-dessus que SMC Colombier-Fontaine identifiait l'ensemble des ressources que le candidat mettait à la disposition de l'employeur à partir d'une liste de l'ensemble de compétences utiles dans l'entreprise et d'un classement par niveaux de compétences. Et l'entreprise peut alors constater un écart positif correspondant au potentiel de l'individu, écart qu'elle a choisi de payer. Néanmoins, cet écart n'est pris en compte dans la rémunération qu'à partir du moment où le salarié atteint le maximum de la fourchette du poste.

Il peut alors être pris en compte sous la forme de compétences additionnelles définies « *comme une compétence qui n'est pas nécessaire au métier de base* ». Ces compétences, lorsqu'elles sont utiles à l'entreprise, sont listées et lorsque trois, six ou neuf d'entre elles sont constatées, cela déclenche une augmentation de coefficient mais toujours selon le rythme imposé.

L'écart peut également être pris en compte par un système de bonus intégré dans la rémunération mais non dans le coefficient lorsque le salarié a un niveau de compétence supérieur à celui qui est requis pour le poste mais, là également, le bonus ne se déclenche que lorsque le salarié est au coefficient maximum prévu pour le poste.

Pour M. Poillet, « *l'objectif est de mieux rémunérer les compétences par un système équitable et non discutable en permettant les évolutions de carrière (via les coefficients) ou, lorsque cela n'est pas possible, de mieux rémunérer les compétences.* » Il appartient, par conséquent, à l'employeur de gérer les compétences et potentiels au mieux de ses intérêts en faisant évoluer un salarié sur-compétent vers un poste mieux adapté avant qu'il n'atteigne le niveau maximum de la fourchette de rémunération prévue. Mais lorsque les perspectives d'évolution sont réduites, il est préférable de limiter l'écart entre les compétences requises par le poste et les compétences fournies par le salarié.

La polyvalence, que ce soit chez Peugeot ou chez SMC Colombier-Fontaine, n'est prise en compte dans une rémunération supplémentaire que si elle n'est pas un élément du poste ou du contrat de travail puisque le but n'est pas de la payer deux fois. Elle est alors prise en compte sous forme de prime afin de ne pas être obligé de la payer lorsqu'elle n'est pas utilisée et de ne pas générer un effet de cliquet lorsque la personne évolue vers un poste de niveau supérieur qui, peut-être, intègre cette polyvalence dans son descriptif. Le système décrit par M. Poillet chez SMC Colombier-Fontaine est complexe puisqu'il se fonde sur le nombre de postes tenus, lié au pourcentage minimum des compétences maîtrisées pour chacun des postes (au moins 50%) et au temps annuel minimal de tenue du poste (au moins 5%), pondéré par le pourcentage d'occupation du temps et le degré de maîtrise ainsi que par un coefficient de valorisation (1 pour le poste principal, 1,05 pour le deuxième poste, 1,1 pour le troisième...).

Néanmoins, le système est différent pour les maintenanciers et modeleurs et nous y reviendrons, comme nous l'expliquions ci-dessus, dans notre analyse relative aux structures professionnelles.

Le projet développé chez Mahlé-PDC prévoit de mettre en relation les grilles de compétence reconnues et les grilles de rémunération. Cela aura pour conséquence de positionner les postes à un niveau inférieur à celui retenu aujourd'hui afin de réduire la masse salariale.

La particularité et l'intérêt des systèmes de gestion des compétences sont d'associer le mérite d'un salarié au développement de ses compétences plutôt qu'à la manière dont il tient son poste. L'efficacité, l'atteinte des objectifs, la disponibilité, l'acceptation de l'autorité, le caractère positif, dans certains cas, la polyvalence ... constituent des exigences liées au poste et sont donc rémunérés dans le coefficient attaché à celui-ci. Il n'est, par conséquent, pas question d'augmenter le coefficient parce que le salarié a simplement bien fait ce qui lui était demandé. Ainsi, l'ancienneté n'est plus, hors prime d'ancienneté, un déterminant de la rémunération, voire de l'évolution. La légitimité est issue des compétences et, par conséquent, des savoirs qui évoluent. La terminologie retenue dans les deux entreprises qui font référence à des entretiens de progrès plutôt qu'à des entretiens d'évaluation est révélatrice de cette perception. Mais, fondamentalement, le but d'un tel système est de faire comprendre le refus d'une augmentation à un salarié efficace et positif à son poste et de l'inciter à développer ses compétences afin d'accompagner les évolutions de l'entreprise. L'employé peut établir un lien direct entre ce qu'il apprend et ce qu'il obtient et l'employeur maîtrise sa masse salariale, en évitant de la laisser gonfler au fil des années, en générant un décalage de plus en plus important entre la rémunération versés aux salariés plus anciens et leur valeur sur le marché du travail. Le salaire perd enfin sa connotation affective liée à l'appréciation subjective du supérieur hiérarchique.

Néanmoins, il est possible de prévoir une prime individuelle pour rétribuer une performance spécifique puisqu'elle n'est pas renouvelable et ne génère pas d'effet de cliquet. De même, l'intéressement, au sens légal du terme, permet de récompenser une performance collective comme, par exemple, la productivité. Enfin, la participation intéresse les salariés aux résultats financiers de l'activité de l'entreprise.



Mais qu'il s'agisse d'une prime, d'un intéressement ou de la participation, ils ne sont pas intégrés à la rémunération et n'ont pas de caractère récurrent sauf si les conditions du versement se réitèrent.

Ce système d'évolution des rémunérations a l'avantage d'encourager les employés à se former afin de développer leurs compétences.

#### 2.3.1.1.5. *La formation*

La formation est le moteur d'une évolution dont le salarié est acteur. Néanmoins, l'entreprise reste maître de l'organisation des formations par le biais du plan de formation même si le salarié peut choisir de développer ses compétences en dehors de son temps de travail ou dans le cadre de congés formation.

Elle apparaît comme un outil obligatoirement associé à un système de gestion des compétences et peut avoir trois objectifs :

- Soit le maintien du niveau actuel de compétences en adaptant le salarié aux évolutions du poste,
- Soit le développement des savoirs par approfondissement des compétences existantes ou acquisition de nouvelles compétences afin d'adapter le salarié aux évolutions de l'entreprise et de l'emploi,
- Soit la mise à niveau par la réduction de « *l'écart entre la non compétence payée et le point mort* » lorsqu'il est nécessaire de racheter l'historique d'un salarié sur payé par rapport à son poste lors du passage à un système de gestion des compétences.

Lorsque les compétences sont immédiatement nécessaires chez SMC Colombier-Fontaine, la formation est planifiée dans le cadre du plan de formation en intégrant une notion de conseil dans le parcours. Sinon, la formation se fait hors temps de travail mais le coût peut être financé par l'entreprise si le projet proposé est validé et, notamment, si les compétences peuvent être utiles à l'entreprise, au sens donné par M. Poillet. L'adhésion du salarié au projet de formation paraît être une condition de sa réussite mais le système mis en place chez SMC Colombier-Fontaine a généré d'importantes demandes de formation.

Cela correspond aux objectifs de l'entreprise qui investit, depuis 1999, 6 à 8 % de sa masse salariale dans la formation afin d'adapter ses ressources et de pouvoir réagir face à la concurrence. La formation est un outil d'évolution de l'entreprise qui choisit ainsi d'évoluer avec et grâce à ses salariés.

Lorsque l'employé développe des compétences utiles, immédiatement ou non, pour l'entreprise, celles-ci sont reconnues et permettent d'augmenter la rémunération sous réserve de respecter le rythme imposé. Le salarié peut faire directement le lien entre son investissement et le retour dont il peut bénéficier.

Peugeot investit 3,2 à 3,5% de sa masse salariale dans la formation. Le service des ressources humaines impose certaines actions mais la formation peut également être mise en œuvre suite à une demande du salarié ou de son supérieur hiérarchique. M. Kupek relève néanmoins que les agents de maîtrise sont les plus gros consommateurs de formation parce que ce sont des généralistes en qualité, en ressources humaines, en sécurité... même si l'entreprise n'exige pas, de leur part, de compétences techniques. La formation des futurs agents de maîtrise est longue et formalisée démontrant le souci qu'a l'entreprise de ne pas se tromper : le candidat interne ou externe est mis en situation d'aspirant pendant 6 mois, il suit ensuite une formation de 7 semaines en résidentiel dont 3 semaines sur un autre site et, enfin, à l'issue de cette période, il doit rédiger un rapport.

L'entreprise Peugeot est engagée dans une démarche de validation des acquis par des Certificats de Qualification Professionnelle de la Métallurgie (CQPM) qui permettent à une branche professionnelle de valider des compétences. Cette démarche concerne essentiellement des personnes non qualifiées afin de leur permettre d'obtenir une certification attestant de l'existence des compétences liées au CQPM attribué. Les résultats sont importants puisque environ 1000 salariés sont titulaires d'un CQPM dans l'entreprise qui compte 12 500 salariés. Il y a, par conséquent, une volonté d'apporter une qualification personnelle aux salariés afin de les valoriser et d'améliorer leur mobilité externe et donc leur employabilité.

La société Mahlé-PDC investit actuellement environ 3% de sa masse salariale dans la formation et elle est consciente de la nécessité mais aussi de la difficulté qu'il y aura à élaborer des parcours de formation en vue d'approfondir les compétences ou d'en acquérir de nouvelles et remarque que cette démarche devrait induire une augmentation du budget formation afin de pouvoir prendre en compte les demandes légitimes des salariés souhaitant évoluer. Mais, l'entreprise favorise le développement des compétences directement et économiquement utiles au détriment des formations diplômantes. Ces dernières sont suivies hors temps de travail même si leur coût est pris en charge mais elles ont l'inconvénient, selon M. Baumann, de valider des compétences transférables. Or, la société cherche à développer les compétences qu'elle utilisera en son sein pour que l'investissement soit productif. Il répartit les responsabilités dans ce domaine en considérant que les formations transférables sont du ressort de l'Etat et que les formations d'adaptation au poste relèvent de la responsabilité de l'entreprise.

#### **2.3.1.1.1. L'employabilité**

Nous pouvons relever des différences de perception qui découlent de la situation différente des entreprises, déjà évoquées ci-dessus. SMC Colombier-Fontaine de même que Mahlé-PDC développent une approche défensive face aux évolutions du marché alors que Peugeot est en phase offensive.

M. Baumann de Mahlé-PDC définit l'employabilité comme le fait d'assurer une transférabilité des compétences à l'extérieur, « *cela suppose d'avoir des compétences et expériences, qu'elles soient reconnues en tant que telles et qu'elles correspondent aux exigences du marché.* » Et, il souligne que cette reconnaissance est attachée au diplôme et aux CQP qui n'est pas la finalité d'une gestion des compétences. Ainsi, la transférabilité des savoirs dans une autre entreprise est, dans cette approche, une condition de l'employabilité. Il relève néanmoins que la mise en place d'un système de gestion des compétences développe l'employabilité interne et souligne la nécessité de l'amélioration permanente et la co-responsabilité de l'employeur et du salarié dans le maintien du niveau nécessaire de compétences. Il envisage essentiellement l'employabilité externe mais ne cherche pas à la favoriser.

M. Poillet de SMC Colombier-Fontaine envisage uniquement l'employabilité interne qu'il définit comme le fait de pouvoir toujours affecter un salarié à un poste disponible dans l'entreprise. Elle participe au développement de la flexibilité fonctionnelle dans la société et elle doit permettre de trouver les ressources adaptées aux besoins grâce au schéma de positionnement individuel et d'appréciation qui facilite, grâce à la liste des compétences établie, la mise en place d'un système de passerelle d'un poste à un autre. Or, plus le salarié a de compétences, plus il sera facile de trouver les passerelles adaptées pour le reclasser au sein de l'entreprise. La polyvalence, fortement encouragée, y concourt également en développant les compétences mises en œuvre et l'adaptabilité des salariés. Cette politique a pour résultat que 70% des salariés de la société peuvent tenir au moins deux postes. La gestion des compétences est conçue, chez SMC Colombier-Fontaine comme une réponse à la nécessité de se remettre en cause face à un contexte concurrentiel particulièrement difficile, où la compétitivité ne peut plus se mesurer par rapport au coût salarial mais par rapport à des compétences spécifiques exploitables dans des niches. L'obligation de s'adapter au marché peut conduire à des restructurations et à des réductions d'effectif obligeant l'employeur à envisager des reclassements.

Le reclassement interne ou externe est souvent associé à l'employabilité parce qu'elle en est une condition. Mais, le terme de reclassement n'est utilisé que lorsqu'un licenciement pour motif économique ou pour inaptitude physique est envisagé : l'impossibilité du reclassement interne est une condition de validité du motif de licenciement, et le reclassement externe est une des mesures pouvant être envisagées dans le cadre d'un plan de sauvegarde de l'emploi. Mais, qu'il s'agisse d'une condition ou d'une solution, le reclassement n'est possible que dans la mesure de l'employabilité du salarié concerné. Le reclassement interne peut s'analyser comme une forme de mobilité horizontale ou verticale conditionnée par les aptitudes du salarié, la disponibilité du poste visé et l'accord du salarié si cela conduit à modifier sa qualification et non seulement son affectation.

La société Peugeot est aujourd'hui dans une démarche économique et sociale plus offensive qui influence l'approche retenue.

M. Kupek préfère donner de l'employabilité une définition simplifiée : c'est le fait d'avoir une valeur pour un employeur, « *d'avoir des compétences transformables en argent* ». Elle se mesure en répondant à trois questions :

- Quels sont les besoins de l'employeur ou du marché ?
- Les compétences apportées correspondent-elles à des besoins de l'entreprise ou du marché ?
- Quel est le prix que l'employeur est prêt à payer pour les compétences fournies ?

Elle serait par conséquent un rapport ressources / besoins permettant de valoriser les ressources utiles à un prix correspondant aux attentes du salarié et à la représentation qu'il a de sa propre valeur sans qu'il soit nécessaire de distinguer employabilité interne et externe qui relèvent de la même problématique.

Elle se maintient en mettant le salarié « *en situation de devoir s'adapter et donc de devoir apprendre.* » La mobilité et l'apprentissage qu'elle induit développent ainsi l'employabilité. Ce développement est une nécessité plus forte aujourd'hui qu'hier en raison de la rapidité des évolutions actuelles qui génèrent à la fois des opportunités et des contraintes qu'il convient de saisir ou de contrer. La réactivité est une qualité essentielle et celle-ci doit être développée à tous les niveaux par les managers de tous les services de l'entreprise, qualifiés de « *gestionnaires de patrimoine humain* ». Ces derniers doivent faire travailler leurs équipes sur la flexibilité, l'assiduité, le caractère, les compétences associées, comme l'informatique et les mobiliser afin de ne pas les confiner dans un cadre figé auquel elles s'habituent.

Mais, M. Kupek insiste tout particulièrement sur le développement de l'employabilité par acquisition de comportements professionnels qui sont transférables dans d'autres unités ou d'autres entreprises. Cela concerne les personnes en situation d'échec scolaire et que l'entreprise tente de réinsérer en leur donnant certains repères comme l'acceptation de l'autorité, le respect des horaires, le développement de projet sur une durée... Pour les postes non qualifiés, l'obstacle à l'employabilité n'est pas technique puisque la consigne est d'exécuter un geste imposé qui suppose un apprentissage réduit, sans pré-requis à caractère technique.

L'esprit du salarié doit alors être structuré de manière à ne pas prendre d'initiatives. Et, c'est par conséquent la capacité à ne pas prendre de telles initiatives qui est considérée comme une compétence, une condition de l'embauche et du maintien dans l'entreprise et comme un élément transférable de l'employabilité de l'individu dont on reconnaît qu'il a acquis cette qualité –ou perdu cette capacité ? - parce qu'il est issu de l'entreprise Peugeot.

Cette conception de l'employabilité peut paraître peu exigeante mais elle est peut-être la plus difficile parce qu'elle s'adresse à des personnes en situation d'échec scolaire, ne montrant pas les comportements légitimement attendus en milieu de travail. Il convient alors de construire le socle sur lequel pourront se développer des compétences techniques si le salarié a une capacité d'apprentissage suffisante.

La gestion des compétences permet de développer l'employabilité en listant l'ensemble des compétences apportées par le salarié et par conséquent en reconnaissant leur existence. Ce système permet de donner une cohérence aux décisions prises dans le domaine des ressources humaines en les justifiant objectivement et en précisant les points que le salarié doit travailler pour évoluer positivement. Il détecte également les premiers signaux d'alerte lorsqu'un salarié s'écarte du référentiel du poste et qu'il convient de mettre en place des actions correctives.

#### **2.3.1.2. Les pratiques des entreprises n'ayant pas mis en place de système de gestion des compétences**

Si nous retrouvons chez Ricoh Industrie France, Behr-France et Rhodia P.I. les caractéristiques propres à l'organisation mécaniste : forte centralisation, ligne hiérarchique descendante, procédés de travail standardisés associés à un contrôle étroit et procédures formalisées, cette formalisation ne va pas jusqu'aux ressources humaines et ce service support n'est pas soumis à la rigidité de l'organisation du centre opérationnel. Par conséquent, les décisions en matière de recrutement, d'évolution des salariés et de rémunération n'apparaissent pas aussi prédéterminées que dans les deux sociétés précédemment étudiées.

#### 2.3.1.2.1. *Le recrutement*

Le profil du poste est défini au cas par cas en l'absence de système de gestion des compétences. Cela permet de poser les exigences en terme de compétences techniques et de niveau de responsabilité qui sont ensuite traduites en type et niveau de diplôme. Le diplôme sera le premier facteur de tri afin d'avoir une assurance quant aux compétences techniques mais si les candidatures sont nombreuses ou si certains critères sont nécessaires, d'autres facteurs pourront être intégrés comme le fait d'être débutant ou expérimenté, la maîtrise des langues, un type d'expérience spécifique, une vie professionnelle stable... Néanmoins, M. Besançon de l'entreprise Rhodia P.I. et M. Rostoucher et la société Behr-France limitent les exigences en se focalisant sur les critères essentiels afin de ne pas restreindre le choix d'une manière trop importante, et nécessaires afin d'avoir une cohérence entre le profil recruté et le poste proposé. Ils soulignent la tendance de certains responsables de service à énoncer des exigences inadaptées puisqu'ils ont la liberté de les formuler et regrettent qu'ils puissent parfois rechercher un « *mouton à cinq pattes* » ou « *une rolls pour aller chercher du pain* ». Le profil du candidat recherché doit par conséquent parfois être négocié entre le centre opérationnel demandeur et le service support des ressources humaines sauf lorsque le sommet stratégique intervient dans la décision comme dans l'entreprise Ricoh Industrie France. L'absence de référentiel général des compétences liées aux postes et métiers de l'entreprise impose une réflexion préalable à chaque recrutement et peut conduire à des distorsions entre le profil nécessaire et le profil demandé, généralement par un surdimensionnement des exigences formulées par le responsable du service. Le service des ressources humaines a alors un rôle de modérateur afin de tendre vers un rapport ressources/besoins optimum.

La nature des activités des trois entreprises détermine fortement les exigences en matière de diplôme :

- la société Rhodia P.I., spécialisée dans la chimie, est classée Seveso 2. Les contraintes très strictes en matière de sécurité conduisent à recruter des candidats issus de formation à la chimie et, le cas échéant, ayant une expérience dans le secteur de la chimie, des candidats

qui, selon les termes employés, « font partie de la famille ». M. Besançon parle d'une culture particulière, d'une organisation relativement fermée. Le niveau minimum de recrutement est le baccalauréat professionnel pour des postes d'ouvriers professionnels et le diplôme permet de valider la compétence technique.

- L'entreprise Ricoh Industrie France a longtemps limité ses recrutements aux diplômés niveau III, les missions les plus élevées confiées étant limitées à la production et à l'organisation dans sa première unité. Filiale d'un groupe japonais, l'établissement a été initialement créé comme un site d'assemblage sans responsabilité de conception, de commercialisation ou de recherche et développement. L'organisation elle-même était prédéfinie par la société-mère dans un souci culturel japonais de ne rien laisser au hasard pour supprimer tout aléa. L'exigence n'était pas par conséquent d'organiser la production mais d'appliquer l'organisation imposée, de la contrôler et d'encadrer le personnel. Le développement de nouvelles unités exigeant des compétences plus pointues pour des activités complexes de production et de recherche a conduit le directeur général à recruter quelques ingénieurs en considérant qu'ils étaient plus aptes à répondre à des considérations autres que binaires, du type oui/non, en intégrant des paramètres multiples. Néanmoins, cela reste l'exception. Le niveau de diplôme correspond, pour M. Schwanger, au degré de complexité des décisions à prendre.

Pour les opérateurs de production, il n'y a pas d'exigence de diplôme et l'entreprise s'intéresse uniquement aux qualités comportementales du candidat.

- Enfin, M. Rostoucher ne recrute lui-même que les salariés qualifiés. Il utilise les définitions de fonction établies pour chaque poste et en déduit lui-même le profil recherché pour traduire les savoirs recherchés en niveau et



spécificité de diplôme. Le diplôme est « *un signe extérieur de formation* » et permet de définir ce qu'un candidat a appris et ce qu'il est susceptible d'apprendre, au point que le directeur des ressources humaines l'amalgame à l'intelligence. Mais la clé de la réussite est dans la capacité à mettre en œuvre ses savoirs.

Les opérateurs de production sont tous recrutés par l'intermédiaire d'une entreprise de travail temporaire qui joue ainsi le rôle d'un cabinet de recrutement. Les salariés mis à disposition sont testés en situation de travail et ceux qui donnent satisfaction se voient proposer une embauche en contrat à durée déterminée.

Signe extérieur de formation, garantie d'une compétence technique, assurance d'une capacité à prendre des décisions d'un niveau défini de complexité, le diplôme apparaît comme le garant de l'existence de savoirs considérés comme nécessaires dans l'entreprise. Mais, il faut ensuite vérifier la capacité du salarié à les mettre en œuvre afin qu'ils puissent être utiles et rien ne sert d'avoir un potentiel élevé établi par un niveau de diplôme si le salarié ne sait pas l'exploiter. C'est le pourcentage du potentiel mis au service de l'entreprise qui est déterminant de la réussite. M. Rostoucher relève qu' « *il vaut mieux mettre en œuvre 80% d'un potentiel de 80 que 10% d'un potentiel de 120.* » Même si les compétences requises ne sont pas toujours listées par écrit, elles sont sous-entendues à travers l'exigence d'un type et d'un niveau de diplôme mais cette situation peut rendre plus difficile la lecture et la reconnaissance d'une expérience professionnelle qui ne serait pas strictement équivalente puisqu'il est alors nécessaire de la décomposer en compétences acquises pour vérifier la mesure de l'adéquation aux besoins du poste.

Les trois entreprises embauchent de jeunes diplômés et ce peut être un choix clairement affirmé comme dans la société Behr-France où M. Rostoucher relève que ces candidats « *ne cherchent pas à vendre une expérience que l'entreprise ne veut pas acheter.* » Une expérience permet l'acquisition de nouveaux savoirs ou le développement des savoirs existants auxquels le candidat attribue une valeur mais ces savoirs supplémentaires ne sont exploitables que s'ils sont transférables.

Ils peuvent même avoir été pervertis par les imperfections de l'organisation précédente ou par une culture différente et ils peuvent s'être appauvris parce qu'ils n'ont pas été mis en œuvre ou qu'ils n'ont pas suivi les évolutions. Néanmoins, une expérience différente peut aussi constituer un apport pour l'entreprise « *dans une perspective benchmarking* » selon M. Besançon de la société Rhodia P.I.. Lui-même est issu de la société Peugeot et a pu, de ce fait, se demander si son recrutement n'a pas été en partie motivé par une volonté d'adapter certaines méthodes utilisées dans l'automobile pour aider l'entreprise à réagir face à une évolution nécessaire des mentalités. En effet, « *ce n'est plus une industrie de marge mais de volume. (...) La stratégie précédente ne fonctionne plus et la logique n'est plus celle d'addition (mon prix de revient + la marge choisie) mais de soustraction (prix de marché moins le prix de revient qui détermine la marge). On raisonne alors en enveloppe et cela oblige à comprimer les coûts. C'est un changement de monde et c'est beaucoup moins confortable, il y a donc des résistances très fortes et les personnes n'ont pas toujours envie d'entendre et de comprendre les explications.* » L'expérience et l'existence d'une culture différente sont utilisées, dans cette hypothèse, pour favoriser le changement qui pourrait être difficile à mettre en œuvre par une personne « *de la famille* ». Cela peut laisser penser que les candidats, jeunes diplômés, sont destinés à maintenir la stabilité d'une organisation et la pérennité de sa culture et que les candidats expérimentés peuvent favoriser les évolutions, voire les ruptures en important des éléments externes issus des expériences précédentes. Ainsi, le diplôme ouvre l'esprit et le rend disponible à l'empreinte d'un modèle alors que l'expérience, par l'antériorité qu'elle crée, fixe les savoirs et un ou plusieurs modèles qui serviront ensuite de référence, favoriseront la critique et donc le changement.

Ricoh Industrie France a la même démarche et l'a notamment développé dans la phase de démarrage de la première usine où les jeunes diplômés niveau 3 ont été envoyés au Japon pour être formés au fonctionnement de l'entreprise afin qu'ils puissent ensuite le reproduire dans les mêmes conditions en France.

Néanmoins, M. Besançon de la société Rhodia P.I. estime qu'une bonne politique de recrutement conduit à recruter à la fois de jeunes diplômés et des personnes avec expérience et remarque que la demande d'expérience

est d'autant plus forte que les responsabilités sont élevées. L'expérience liée à l'exercice de responsabilités importantes peut se mesurer à l'aune des réussites obtenues par le candidat et l'embauche repose sur l'espérance d'une réitération de cette réussite. La présomption de savoirs découlant d'un diplôme n'est plus alors suffisante, il faut encore prouver qu'ils ont été mis en œuvre et qu'ils ont été efficaces.

Lorsque l'existence des compétences techniques est validée par le diplôme ou par l'expérience ou lorsque aucune compétence technique n'est requise pour la tenue du poste, le recruteur s'intéresse d'une manière très classique aux qualités comportementales. La personnalité est l'élément déterminant de la décision finale et le facteur le plus important d'erreur. Les qualités nécessaires à la tenue du poste ne sont pas listées et les recruteurs font une appréciation globale de la personnalité du candidat, en se fondant plus sur leurs impressions que sur des tests. La tendance naturelle, selon M. Besançon de l'entreprise Rhodia P.I. est de se tourner vers les candidats les plus dynamiques, les plus solides et les plus évolutifs mais tous les salariés ne peuvent pas évoluer dans la hiérarchie des postes dans une organisation de type pyramidal et l'entreprise peut accepter un pourcentage de salariés « *qui tiennent leur rôle (...) sans chercher spécialement à évoluer.* » Cependant, ils doivent pouvoir accompagner l'évolution technologique et, à cette fin, leur niveau de formation doit être suffisant. La capacité à évoluer apparaît liée à la fois au diplôme et à l'adaptabilité du candidat. M. Schwanger de la société Ricoh Industrie France intègre le potentiel d'évolution dans les qualités recherchées mais cela suppose de pouvoir prévoir l'avenir. S'il s'agit d'une simple spéculation, elle coûte cher dans la mesure où la sur-compétence doit être payée. La capacité d'évoluer suppose également que le candidat soit adaptable, flexible, qu'il ait « *la tête sur les épaules* » et une bonne capacité d'analyse et de synthèse. Quoi qu'il en soit le salarié doit accompagner l'évolution de l'entreprise qui n'a pas besoin « *de personnes qui stagnent.* »

Chez Behr France, la capacité à évoluer avec son poste est également importante pour suivre les progrès technologiques et, de même que la capacité à évoluer au sein de la hiérarchie de l'entreprise, elle est déterminée, en grande partie, par la capacité à apprendre. Et, le diplôme établit l'existence de cette capacité.

La capacité à évoluer avec son poste est une nécessité pour l'ensemble des salariés alors que la capacité à évoluer au sein de l'entreprise par l'intermédiaire de promotions ou mutations fonctionnelles est utile mais sa généralisation pourrait créer des tensions en raison de la structure pyramidale. Le diplôme est un révélateur de la présence de qualités favorables à une évolution. Par conséquent, au-delà des compétences techniques déjà évoquées, le diplôme permet de préjuger de la présence de certaines capacités et réduit le champ des investigations du recruteur.

Les compétences techniques et la capacité à évoluer étant établies, M. Rostoucher comme M. Schwanger recherchent plutôt des personnes équilibrées, « bien dans [leur] (...) peau », « la tête sur les épaules ».

Quel que soit le nombre et le niveau d'exigence des critères énoncés, ils ne peuvent déterminer la décision que si la qualité et la quantité des candidats qui se présentent sont suffisantes pour justifier leur mise en œuvre. En effet, la plupart du temps l'entreprise ne peut pas reporter ou annuler son projet de recrutement en raison des exigences liées à la production ou à l'organisation. Le choix peut alors résulter d'éliminations plus que d'une sélection.

#### 2.3.1.2.2. *L'évolution des salariés*

Comme nous l'avons déjà décrit ci-dessus, les trois employeurs considérés distinguent l'adaptation aux évolutions du poste et la promotion. La première est indispensable pour répondre aux changements dont ils constatent qu'ils sont de plus en plus rapides et imposent une réactivité très forte. La seconde dépend de l'implication ou du potentiel du salarié et justifie une augmentation de salaire et/ou un changement de poste qui apparaît comme une alternative à un recrutement externe.

La promotion interne est favorisée dans les trois entreprises, soit comme une politique affirmée chez Ricoh Industrie France afin de développer la motivation, soit comme une récompense associée à un système de reclassement chez Rhodia P.I. soit encore comme un outil de fidélisation chez Behr France. Respectivement, il s'agit d'un choix, d'une nécessité ou d'une option et cela influence la méthode employée.

Ricoh Industrie France publie les postes vacants en interne et les salariés intéressés ont alors la possibilité de postuler. Ils peuvent être soumis à des

tests qui ont surtout pour conséquence de pouvoir justifier plus facilement la décision prise, et notamment le refus. Ils ont également un entretien avec le responsable du service recruteur. Le fait que les candidatures reposent sur une démarche volontariste des salariés intéressés par une évolution n'exclut pas dans certains cas la persuasion afin de convaincre certains d'entre eux de « *renoncer à leur confort* » pour pouvoir progresser.

Ce n'est qu'en cas d'échec du recrutement interne, qu'un recrutement externe sera envisagé. Cet échec peut être dû aux limites rencontrées par les salariés dans leur évolution qui n'ont pas les capacités nécessaires pour passer sur un poste de niveau supérieur.

La procédure de promotion des cadres est tout à fait inhabituelle puisqu'un système de cooptation est prévu. Les « promouvables » sont parrainés par chaque chef de groupe et les propositions sont discutées entre les cadres en place qui donnent un avis. Mais, la décision finale est néanmoins prise par le Président. Cette procédure, d'apparence très corporatiste, a pour objectif de développer un esprit de corps et de dégager une perception commune du statut de cadre.

Rhodia P.I. est confronté à des réductions d'activité et doit adapter ses effectifs. Le groupe a conclu un accord de gestion anticipé des métiers et des compétences qui suppose d'analyser annuellement tous les métiers du site pour évaluer la criticité technique, l'adéquation des effectifs et les perspectives tout en ayant une vision prospective. Cette démarche aboutit à la mise en place de plans d'action afin de développer une logique d'adaptation, d'évolution permanente. Mais pour pouvoir faire évoluer les salariés, l'entreprise doit au préalable faire évoluer l'état d'esprit. Elle passe d'une situation très préservée à des turbulences d'autant plus difficiles à contrôler que l'entreprise tardera à s'adapter. C'est bien une nécessité, et non un choix, qu'il faut expliquer aux salariés afin de leur permettre de surmonter le traumatisme lié aux changements induits. Encore imprégnés d'une approche paternaliste, le salarié était certain de dérouler toute sa carrière chez Rhodia et de pouvoir transmettre le flambeau à ses enfants. Il doit aujourd'hui revoir ses conceptions, comprendre le nouveau contexte et se couler dans un processus autoritaire d'évolution afin de se préparer aux métiers dont l'entreprise aura besoin demain.

En relation avec l'accord de gestion anticipé des métiers et des compétences, Rhodia P.I. élabore des plans de progrès afin d'identifier, à partir des avis de la hiérarchie, les personnes ayant le potentiel d'évolution. Mais, même si M. Besançon fait référence à une gestion des compétences, elle n'est pas formalisée en tant que telle : elle se base sur les avis des supérieurs hiérarchiques (n+1, n+2, comité de direction), sur les impressions : « *les personnes ayant le plus de capacités se voient confier les dossiers les plus difficiles et dont on entend le plus parler et cela leur permet de se mettre en avant* » et sur l'implication des salariés : « *c'est du donnant-donnant* ». L'évolution apparaît surtout comme une récompense. Le plan de progrès est repris lors des entretiens d'appréciation annuels afin d'identifier les possibilités d'évolution.

Behr-France utilise la promotion interne comme un outil de fidélisation mais elle n'est pas fondée sur un système de gestion des compétences. Une liste des personnes susceptibles d'évoluer est établie en comité de direction et elle est revue régulièrement. C'est l'appréciation portée sur le candidat, associée aux opportunités de poste, qui constitue la clé de l'évolution. La volonté reste toujours de trouver le meilleur candidat pour un poste et le recrutement interne peut ne pas être la solution. Néanmoins, il a l'avantage que le candidat interne est connu même si c'est avec ses défauts alors qu'un candidat externe représente un aléa plus important. Mais, tout salarié a ses limites et il peut parfaitement être performant dans son poste actuel et « *s'écrouler* » dans un autre contexte impliquant plus de responsabilités, plus de stress, un degré plus élevé de complexité... même si la formation peut, le plus souvent, permettre de prendre conscience des limites et les faire reculer.

La détermination et la motivation du salarié constituent des éléments fondamentaux du processus d'évolution quelle que soit la volonté de l'employeur. Or, tout employé n'a pas pour ambition de progresser, « *on peut être ouvrier à 25 ans et l'être encore à 65 ans* » comme le relève M. Rostoucher et s'en satisfaire.

En l'absence de système formalisé de gestion des compétences, il n'y a pas de corrélation directe entre l'évolution des savoirs et celle de la rémunération.

### 2.3.1.2.3. La rémunération

L'objectif des employeurs est de susciter un sentiment d'équité entre les salariés et un sentiment d'équilibre face au marché tout en étant attractif et en maîtrisant la masse salariale.

Pour fixer les niveaux de rémunération, les entreprises interrogées se fondent plus sur le prix du marché que sur la convention collective, du moins pour les postes les plus qualifiés. Il est déterminé à partir d'enquêtes de l'Association Nationale des Directeurs et Chefs du Personnel (ANDCP), de discussions entre responsables des ressources humaines et d'échanges avec des candidats. Cela permet à l'entreprise de définir son barème. M. Rostoucher de Behr-France se réfère aux diplômes pour les jeunes embauchés : par exemple, 30 000 euros annuels pour un ingénieur, non négociables. Le salaire correspond au poste et non aux compétences et un jeune centralien peut avoir plus de compétences mais il doit d'abord les prouver en situation de travail avant de pouvoir les valoriser. M. Schwanger de la société Ricoh Industrie France est positionné légèrement au-dessus des moyennes de rémunérations du marché mais il est le seul, parmi les trois entreprises relevant de cette catégorie, à se référer à un système de pesée des postes, fondé sur une grille d'analyse quantitative multicritères, élaborée selon la méthode CENTOR. Ce système est utilisé jusqu'au niveau cadre même s'il paraît moins adapté aux fonctions administratives et spécifiques. Cela suppose de pouvoir l'adapter en prévoyant des exceptions qui influencent le salaire mais non la classification. Mais dès lors que l'on sort des principes affirmés en admettant la possibilité d'exceptions, cela ouvre la porte aux revendications des salariés et peut fragiliser le système dans son ensemble. Les jeunes managers apprécient tout particulièrement cette méthode en raison de son aspect cartésien et transparent qui donne un caractère objectif aux décisions prises en matière d'évolution salariale.

Chez Ricoh Industrie France, les augmentations sont encadrées par une enveloppe annuelle définie par catégorie que chaque entité doit respecter en faisant des propositions basées sur les notes données à l'occasion des entretiens. Les écarts de notes permettent de répartir l'enveloppe « *mais il est difficile d'avoir des écarts significatifs entre des salariés sur chaîne* ». Deux entretiens « *bilan et développement* » sont organisés avec le supérieur

hiérarchique qui dispose de phrases-type très structurées afin de le mener à bien. A cette occasion, un bilan est réalisé sur les compétences, comportements et missions communs et spécifiques afin de vérifier si le salarié est toujours « *en phase avec les besoins du poste* » ainsi que sur la réalisation des objectifs des six derniers mois. Ces derniers sont évalués sur une échelle de 1 à 5 et cela permet de calculer une note corrélée ensuite à la rémunération. Même si cela n'affecte pas le coefficient, cette approche crée un effet de cliquet sur la rémunération même lorsqu'il s'agit de récompenser des éléments non récurrents tels la participation à des projets spécifiques ou à un challenge sur les idées en matière de qualité. Cet inconvénient majeur a conduit M. Schwanger à développer un « *système stratégique de management par objectifs* ». « *Il s'agit de définir un objectif individuel bien précis dans 4 ou 5 catégories différentes sur les 6 mois. Chaque objectif a un poids et ce poids permet de définir un pourcentage de bonus et c'est alors réversible. L'entreprise a entamé une démarche EFQM ( European Fondation for quality management) où ce type d'outil est vivement conseillé. Les objectifs doivent être acceptés par les deux et sont contractualisés. Cela déterminera la part variable de la rémunération mais ce ne sera accepté que si le salaire de base n'est pas amputé.* » Ce système a pour avantage de supprimer l'effet de cliquet.

Chez Rhodia P.I., la rémunération est composée d'un salaire de base majoré d'un coefficient supplémentaire lié à l'acquisition des habilitations nécessaires à la tenue de certains postes et au respect des normes de sécurité dans un atelier. L'entretien annuel d'évaluation permet de faire le bilan de la réalisation des objectifs au cours de l'année passée : une gratification est attribuée, s'il y a lieu, sous forme de prime, c'est-à-dire sous une forme variable non récurrente. Mais une bonne implication du salarié est récompensée par une augmentation de salaire. L'appréciation du supérieur hiérarchique est l'élément déterminant de l'avancement de même que chez Behr France et chez Ricoh Industrie France.

Dans les trois entreprises interrogées, la politique ou l'objectif est de ne pas intégrer dans le salaire la rétribution d'un travail ou d'un résultat spécifique. Lors de l'évaluation, il faut alors arriver à dissocier la réussite liée à des actions ponctuelles ou aux objectifs et l'amélioration de la performance dont l'entreprise peut bénéficier sur la durée. Mais,



l'appréciation de la performance est peu standardisée et repose plus sur les résultats des actions passées que sur le développement des compétences. La négociation d'augmentations individuelles fait par conséquent partie de la relation salariale et cette approche transparaît dans le langage utilisé par les personnes interrogées : « *c'est du donnant-donnant* », « *certains salariés sont plus polyvalents que d'autres et le salaire est individualisé* », « *il faut (...) adapter [la rémunération] en intégrant un savoir-faire particulier* ».

Ainsi, le fait de ne pas standardiser tous les aspects du rapport salarial accroît le pouvoir de décision de la hiérarchie alors que dans le modèle mécaniste développé par les entreprises Peugeot et SMC Colombier-Fontaine, les responsables hiérarchiques se trouvent plus souvent face à des conséquences que face à des choix. Ce pouvoir de décision se manifeste également dans la mise en place de formations.

#### 2.3.1.2.4. *La formation*

La formation doit essentiellement permettre au salarié de faire correctement son travail pour les trois responsables interviewés et ils sont les maîtres d'œuvre dans ce domaine. Néanmoins, les salariés peuvent demander à participer à des formations mais leurs demandes doivent correspondre aux objectifs internes de l'entreprise pour pouvoir être acceptées. Il est possible d'imposer aux employés de participer à des formations mais cela ne signifie pas qu'ils seront attentifs et réceptifs au contenu de celles-ci. Il faut que le salarié accepte de se mettre en situation d'apprenant pour en tirer bénéfice.

Lorsque le salarié n'est pas impliqué dans une démarche volontaire de développement de ses compétences et est contraint de participer à des formations dont il ne comprend pas l'intérêt, le risque d'échec est alors plus important. Le refus du salarié de participer à certaines formations est accepté, voire compris notamment chez Ricoh Industrie France, mais il ne peut pas être systématique, sinon le salarié risque de ne plus répondre aux besoins de l'entreprise par un appauvrissement ou un décalage de ses compétences.

Trois types d'actions peuvent être distingués :

- La formation à la sécurité est un préalable incontournable notamment lorsque l'entreprise est soumise à des risques spécifiques, tels les risques explosifs chez Rhodia P.I ou dans l'unité toner de Ricoh Industrie France.
- Les formations liées à l'intégration du salarié et/ou à l'adaptation initiale au poste
- Et enfin, les formations de maintien à niveau ou d'adaptation à l'évolution technologique. Il faut éviter que ne se creuse un écart entre les compétences requises par un poste et les compétences apportées par le salarié. Dans les trois discours, apparaît le souci de conduire les salariés à évoluer parallèlement à l'entreprise et au poste. A défaut, ils peuvent se trouver en décalage de plus en plus marqué avec les exigences de leur poste et ne seront plus suffisamment compétents. Cette situation peut conduire à leur départ volontaire ou provoqué.

Les formations sont planifiées conformément aux orientations stratégiques de l'entreprise afin de faire évoluer l'organisation dans le sens souhaité par ses dirigeants. Elles ne sont pas conçues comme un outil de fidélisation des salariés même si elles participent à leur maintien au poste. Chez Rhodia P.I., elles sont en phase avec les plans de progrès puisque l'objectif, en période de réorganisation, est de faire évoluer les salariés vers les métiers de demain afin d'anticiper sur les besoins futurs grâce aux ressources actuelles.

Le fait pour un salarié de ne pas s'écarter des exigences liées au référentiel de son poste participe à son employabilité.

#### 2.3.1.2.5. *L'employabilité*

« *Capacité à participer à l'évolution permanente de l'entreprise, (...) être compétent sur les postes de demain* » selon M. Besançon de Rhodia P.I., « *capacité à être employé sur les opportunités de poste disponibles dans l'entreprise* » pour M. Schwanger de Ricoh Industrie France ou réponse à la nécessité de vivre sur la durée avec les salariés dans l'entreprise d'après M. Rostoucher de Behr France, la définition de l'employabilité traduit la perception que développe l'entreprise dans ce domaine et qui révèle

respectivement une préoccupation stratégique, organisationnelle ou sociale. Ces trois définitions se réfèrent exclusivement à l'employabilité interne.

Les trois responsables interviewés font d'abord référence à l'aptitude physique et relèvent que cet aspect sera de plus en plus important avec le prolongement de la vie active. L'ergonomie peut être une réponse pour réduire la charge physique de travail par un aménagement du poste ou une correction du geste. Des mutations sont également possibles à des postes moins pénibles ou fonctionnant selon un rythme plus facile à tenir sur la durée. Mais ces évolutions sont prévues au cas par cas et non d'une manière anticipée sauf en ce qui concerne l'ergonomie.

Le deuxième aspect de l'employabilité concerne les ressources mises à disposition, il s'agit par opposition à l'employabilité physique, d'une employabilité mentale. Mais, dans les deux cas, le vieillissement est un facteur aggravant. Cette question trouve son sens lorsque le poste et/ou le salarié évoluent et que les ressources mises à la disposition de l'entreprise ne répondent plus ou plus suffisamment aux besoins constatés. L'absence de gestion formalisée des compétences dans ce type de structure rend sans doute plus difficile la perception des écarts qui se créent et peut retarder la mise en place d'actions correctives. Ce retard provoque des remises en cause beaucoup plus fortes chez les salariés concernés parce que le chemin à parcourir pour revenir à une situation acceptable est plus long et plus difficile. L'incapacité à se remettre en cause est le frein principal constaté par les responsables interrogés et le profil type du salarié concerné est un ouvrier ou employé de plus de 45 ans, peu qualifié, avec une ancienneté importante dans l'entreprise et qui a toujours été affecté au même poste.

Comment limiter ce frein ? Dans l'immédiat, il faut convaincre ou envisager le départ du salarié : c'est la persuasion ou la menace. Pour l'avenir, la solution consiste à ne pas reproduire le portrait tracé ci-dessus par le développement de la polyvalence et des rotations. Il est nécessaire d'habituer le salarié aux changements pour qu'il en comprenne la nécessité et l'intérêt et qu'il ne le vive plus comme une critique du travail effectué jusque-là. C'est ce que M. Besançon nomme l'évolution permanente, l'entreprise doit déterminer les postes dont elle aura besoin demain afin de mettre en place les processus destinés à permettre aux

salariés de s'y adapter. *« Si l'entreprise se déconnecte de ce qu'elle doit faire, elle se retrouvera à terme avec un gros problème d'employabilité. »* L'anticipation est nécessaire pour aborder et surmonter les difficultés liées à l'employabilité, elle permet d'évoluer progressivement sans ruptures brutales telles que Rhodia P.I. les vit aujourd'hui. Le concept d'évolution permanente a pour finalité d'instaurer une progressivité du changement pour éviter une montée en escalier aux marches irrégulières et parfois trop hautes pour être gravies par tous les salariés et de proposer une ascension en pente douce sans obstacles majeurs qui suppose un effort constant et régulier auquel les employés sont entraînés.

Dès lors que la remise en cause intervient, il est possible d'envisager de former le salarié. En effet, dès que la nécessité du changement est comprise et acceptée, il est possible de s'intéresser aux moyens de le mettre en œuvre : lorsque le salarié sait pourquoi il doit agir, il est prêt à envisager comment il va y arriver. M. Schwanger, de Ricoh Industrie France développe la rotation qui accroît les connaissances et, de ce fait, développe l'employabilité des salariés. M. Rostoucher cherche plutôt à encourager la polyvalence. L'objectif est identique puisque la polyvalence consiste à être capable de tenir plusieurs postes concomitamment alors que la rotation conduit à des affectations successives à des postes différents. Dans les deux cas, le salarié élargit ses savoirs et maintient sa capacité d'adaptation et cela rejoint les préoccupations de M. Besançon, mais il utilise plutôt la formation comme levier, sans doute parce que les écarts sont plus importants entre les ressources et les besoins.

Mais les emplois se professionnalisent et évoluent de plus en plus vite ; il faut s'attacher à rester compétitifs et les trois entreprises sont conscientes aujourd'hui de la nécessité de mener les salariés dans la voie de l'adaptation permanente par une démarche anticipative.

### 2.3.2. Les entreprises fonctionnant sur un modèle dominant professionnel

Cela se rapproche de l'organisation mise en place chez Liebherr France, Clemessy, Wärtsilä et X. Le fait que ces quatre entreprises ne travaillent pas en série et que Clemessy, Wärtsilä et Liebherr France travaillent sur des chantiers extérieurs les empêche d'appliquer, d'une manière générale, un système taylorien. Leur problématique est essentiellement de déterminer sur qui elles peuvent et doivent compter pour que le travail soit effectué d'une manière profitable. Mais, il convient de remarquer que notre classification découle des discours des responsables interrogés à propos de leurs pratiques en matière de ressources humaines. Néanmoins, ces entreprises ne correspondent pas, pour tous les secteurs, à tous les aspects du modèle et nous pouvons nous rapprocher parfois des caractéristiques d'une organisation mécaniste (lorsque le pouvoir est centralisé) ou innovatrice (lorsque le travail se réalise au sein d'équipes pluridisciplinaires).<sup>326</sup> Nous avons également relevé que la société SMC Colombier-Fontaine avait mis en place pour le secteur maintenance une organisation de type professionnel.

Mais, comme nous l'évoquions déjà précédemment, toute entreprise est unique et peut combiner différents modèles. Ce sont les tendances organisationnelles que nous retenons.

Il nous semble, en tous cas, que ces forces peuvent expliquer les différences d'approche de ces entreprises.

#### **2.3.2.1. Le recrutement**

La particularité des entreprises étudiées est de ne recruter quasiment que du personnel qualifié relevant de différentes spécialités. La compétence technique, le métier sont les éléments de référence et, par conséquent, le diplôme est le premier facteur de tri à moins que la formation soit organisée dans l'entreprise, comme chez X qui a créé un centre intégré de formation pour apprentis. Mais, l'obtention du diplôme est alors l'objectif.

---

<sup>326</sup> Mintzberg H., *Le management, Voyage au centre des organisations*, Paris : Editions d'Organisation, 2<sup>ème</sup> édition, 2004, p.323.

Comme le relève Mme Loucheux de la société Wärtsilä France, le savoir professionnel est déduit des diplômes que les candidats ont, notamment pour les jeunes diplômés. Elle fait référence à un « *SMIC technique* » qui correspond au niveau minimum de formation exigé que l'entreprise ne peut pas apporter.

Clemessy travaille sur de la prestation de service à caractère unitaire pour milieu industriel dans le cadre de chantiers organisés en dehors des locaux de l'entreprise. X produit des séries courtes de pièces dont la réalisation exige un grand professionnalisme. Liebherr France réalise également des séries courtes et Wärtsilä effectue du travail à façon et ces deux entreprises envoient le personnel du service après-vente chez les clients pour des missions qui peuvent être longues et sont toujours spécifiques. Les maintenanciers de SMC Colombier-Fontaine interviennent sur des machines très différentes et doivent faire face aux aléas de l'entretien et des pannes. L'absence de série ne permet pas de standardiser les procédés de travail et de diviser les tâches. Plus que de postes, il faut parler ici de métiers ; l'exigence de professionnalisme apparaît très forte alors qu'elle n'avait été évoquée, à aucun moment, dans les organisations mécanistes. Cette exigence augmente manifestement lorsque le salarié est en contact avec la clientèle, loin de son unité de rattachement et qu'il doit fournir le service demandé dans les conditions optimales, déterminées par sa seule compétence. Il doit agir, réagir, prendre, souvent seul, des initiatives et les décisions opportunes très rapidement et la réussite, ou l'échec, d'un marché repose en grande partie sur lui ; il doit être du métier. Comme nous l'avons défini dans notre première partie, le métier suppose une certaine complexité dans la mise en œuvre coordonnée des activités, mise en œuvre destinée à obtenir un résultat prédéfini grâce au professionnalisme de la personne concernée.

Le professionnalisme renvoie au professionnel et à son savoir-faire et désigne un faisceau de savoirs et compétences relevant d'un même domaine d'activité professionnelle associé à des qualités personnelles tels notamment le sérieux de l'exécution et la qualité du résultat. Ce sont, par conséquent, les qualifications personnelles des salariés qui sont standardisées par la recherche de certains diplômes, d'une adhésion aux valeurs de la société et d'une expérience dans des entreprises développant

une culture similaire. La performance n'est pas liée à la standardisation des procédés de travail mais elle est la conséquence du professionnalisme du salarié. L'entreprise s'intéresse alors aux résultats de l'action du salarié plus qu'aux procédures à mettre en œuvre pour y parvenir.

La compétence professionnelle est également établie grâce à l'expérience qui démontre concrètement l'opérationnalité de l'intelligence selon M. Riedinger de la société Clemessy. Pour des personnes plus âgées, l'expérience est plus représentative d'un niveau de savoirs que le diplôme. Les configurations professionnelles apparaissent logiquement plus exigeantes à ce propos que les organisations mécanistes et sont attachées au domaine, au milieu, voire aux entreprises dans lesquels cette expérience a été réalisée parce que l'expérience doit être signifiante d'une compétence spécifique et d'une culture en adéquation avec la leur. Les recruteurs sont alors prêts à payer cette expérience mais ils doivent l'évaluer au préalable à travers la lecture du curriculum vitae, des contacts avec les précédents employeurs ou lors de discussions entre techniciens ; elle est également mise à l'épreuve pendant la période d'essai.

S'il y a un risque d'échec, les recruteurs préfèrent ne pas embaucher, lorsque cela est possible, en raison du coût élevé généré par l'incompétence et ses conséquences. Ils peuvent accepter un risque plus important lorsque le choix est restreint mais ils cherchent plutôt à le minimiser en augmentant le nombre de candidats par des recherches élargies passant par des cabinets de recrutement et, dans certains cas, par des « chasses » pour les postes les plus difficiles à pourvoir.

Les responsables interviewés travaillent également à façon et ils ne disposent pas tous de référentiel général des compétences ou d'outils élaborés d'aide à la décision sauf chez Clemessy et pour le secteur maintenance chez SMC Colombier-Fontaine.

L'individu n'est pas recruté parce qu'il répond à la description d'un profil-type correspondant à une fonction au sein d'une organisation mais parce qu'il a les compétences nécessaires pour exécuter sa mission, compétences parfois listées, comme chez Clemessy, sous forme de points-clé. Nous sommes dans le domaine des métiers et l'obtention d'un diplôme correspondant à ces métiers ne rend pas nécessaire la déclinaison des

compétences requises qui en découlent automatiquement. C'est le métier qui détermine le référentiel de compétences et non le poste qui reflète simplement une place dans une organisation.

Mais l'absence d'outils élaborés n'exclut pas les procédures parfois formalistes comme celles constatées chez Clemessy ou Wärtsilä France: budgétisation, établissement d'une demande d'investissement emploi ou demande de personnel par le responsable de service, selon un modèle pré-établi répertoriant les points-clé de l'entité, du poste et du profil recherché, puis validation par la direction. Ce n'est qu'ensuite que le processus de recrutement peut être enclenché dans le respect de la politique générale définie par la direction, à savoir pour l'année 2004, dans les deux entreprises, la priorité aux recrutements internes. Puis, trois personnes sont sollicitées pour donner leur avis et la décision est prise collectivement chez Clemessy et par les responsables hiérarchiques, qui peuvent ne pas prendre en compte l'avis du service des ressources humaines chez Wärtsilä. Le responsable du service des ressources humaines de X développe une démarche collaborative avec le responsable du service demandeur pour décrire le profil recherché, organiser le recrutement et prendre la décision. Liebherr France est dans une conception plus informelle fondée sur la relation entre individus et sur l'expérience du recruteur. Selon M. Rebert, « *le recrutement n'est pas un domaine qui peut se décliner scientifiquement et il est difficile de formaliser toute la façon de procéder qui est le plus souvent individualisée.* » Mais, c'est M. Rebert qui détaille le plus longuement les critères qui permettent de faire le premier tri : diplôme, maîtrise de deux langues étrangères, ouverture à l'international, expérience, capacité à rester dans l'entreprise. Nous retrouvons ici l'idée des points-clé et la rigueur de ce premier tri permet, sans aucun doute, d'opérer une sélection de grande qualité.

Suite à l'entretien, la décision est prise par accord des deux personnes y ayant participé et « *dans 99% des cas, les avis des deux personnes qui participent au recrutement se rejoignent. Il n'y a que très rarement des discussions sur le finaliste et cela est même étonnant.* » D'autant plus étonnant, qu'elles n'évaluent pas les mêmes éléments puisque le responsable du service recruteur analyse l'aspect technique alors que le directeur des ressources humaines s'intéresse à l'aspect humain : environnement



familial, vision de l'avenir, capacité à répondre à des questions plus délicates...dont il cherche surtout à déduire le rapport au travail du candidat.

Les aspects comportementaux sont beaucoup moins détaillés qu'ils ne l'avaient été par les responsables des organisations mécanistes rencontrés. Ils découlent de l'expérience du candidat et sont liés à sa compétence professionnelle qui demeure la pièce maîtresse. M. Riedinger de la société Clemessy recherche « *un schéma de pensée et d'action* » et une forte énergie motrice. X et Liebherr France sont sensibles à la capacité d'évoluer du candidat et à sa relation au travail. Mme Loucheux de la société Wärtsilä France évalue le rapport compétences/comportement pour sélectionner un candidat mais en précisant que « *le rôle du recruteur est de trouver le plus rapidement possible, les meilleures compétences possibles.* » L'idée de métier et le professionnalisme qu'il requiert paraissent suffisamment fédérateurs pour englober l'ensemble des qualités attendues d'un candidat. Les savoirs théoriques et l'expérience seraient alors les indicateurs d'un savoir-être indissociable.

Dans les entreprises, le facteur déclencheur de la décision de recrutement est l'accord entre les responsables participant aux entretiens, la convergence des avis. L'absence de formalisation détaillée des compétences recherchées, en type et en niveau, semble compensée par la concordance des avis : le fait de penser la même chose valide et justifie le choix alors qu'un désaccord peut conduire à appliquer le principe de précaution et à éliminer le candidat « douteux ». M. Riedinger utilise en partie son intuition pour se positionner lors de la prise de décision et est attentif aux signaux d'alerte qu'elle transmet. Mme Loucheux considère que l'intuition est un élément essentiel au service des ressources humaines même si les responsables hiérarchiques sont surtout attachés aux compétences techniques. Mais, M. Rebert ne fait référence à l'intuition que pour le recrutement de jeunes diplômés alors que, pour les candidats expérimentés, il utilise plutôt sa propre expérience de recruteur et sa connaissance de l'entreprise. L'expérience acquise par le candidat sert de révélateur au professionnalisme recherché et réduit la part spéculative du recrutement. Néanmoins, le fait, dans certains cas, d'avoir recours à des contrats de travail à durée déterminée ou à des contrats de travail

temporaire allonge la période destinée à l'essai et limite le risque puisque la décision définitive d'embauche sous contrat à durée indéterminée est prise en connaissance de cause, les savoirs et la capacité à s'intégrer dans la société et à être efficace ayant été testés.

Les responsables interrogés relèvent le très faible nombre d'échecs. Ils peuvent résulter, dans certains cas, d'une prise de risque bien identifiée, très rarement d'une véritable erreur de recrutement et, le plus souvent, d'un échec résultant d'une mauvaise intégration. Et, chez Liebherr, l'entreprise la moins formaliste en matière de recrutement, le parcours d'intégration est le plus construit avec une volonté de le formaliser encore plus nettement dans l'avenir. Les procédures mises en place sont destinées à canaliser et contrôler les actions du service qui accueille le nouvel embauché pour réduire le risque d'échec. La confiance existe sur le plan des compétences techniques, identifiées et reconnues, mais non sur celui des compétences managériales ! La société Clemessy, tout en relevant que les échecs peuvent résulter du management, souligne la spécificité de leur fonctionnement par groupes de personnes qui vivent ensemble en déplacement. Ce mode de vie crée des liens très solides sur le plan humain, une solidarité forte et ces éléments constituent des facteurs importants de fidélisation pour les salariés qui s'intègrent dans le groupe mais, à l'inverse, cela peut aussi être à l'origine du départ de ceux qui n'arrivent pas à s'intégrer. La cohésion est manifestement l'affaire du groupe et le service des ressources humaines n'intervient pas.

Nous avons relevé le caractère relativement peu élaboré des outils utilisés pour le recrutement, compensé par la signification forte des diplômes et de l'expérience des candidats et, par conséquent, plus généralement, de leurs savoirs. Le même constat peut être effectué à propos de l'évolution des salariés.

### **2.3.2.2. L'évolution des salariés**

Les responsables interrogés se rejoignent très clairement dans leur volonté affirmée de fidéliser les salariés pour les garder au sein de l'entreprise. Cette volonté doit cependant être relativisée chez Wärtsilä France en raison de son projet, aujourd'hui abouti, de démantèlement du secteur production. Cette capacité à être fidèle est listée comme un critère de

recrutement par M. Rebert de la société Liebherr France qui ne souhaite pas embaucher de « *pigeons voyageurs* ». Les savoirs des salariés représentent un élément du savoir-faire de l'entreprise et un élément de sa rentabilité. M. Riedinger le souligne : « *il y a celui qui sait faire (au sens professionnel et personnel) et l'entreprise gagne de l'argent et celui qui ne sait pas faire et il n'y a pas de profit.* » L'entreprise cherche à garder la personne qui permet la réussite. L'entreprise a besoin des salariés et de leurs compétences, ils ne sont pas interchangeables. Le temps de formation est long, jusqu'à 3 ans pour un technicien SAV chez Liebherr, X fait référence à une formation lourde et à des compétences fortes, Clemessy évoque les « *hommes-clé* ». L'investissement élevé en formation justifie la volonté de l'entreprise de conserver les savoirs acquis en son sein.

Cette volonté de fidéliser les salariés explique la place essentielle de la promotion interne dans les entreprises interrogées. Elle est parfois considérée par les salariés, comme « *un droit acquis* », ce que souligne M. Rebert de la société Liebherr France qui note que deux des 50 agents de maîtrise ne sont pas issus de la promotion interne et que cette arrivée de « *sang neuf* », même limitée, a été mal perçue. Pourtant, elle permet d'éviter la « *consanguinité* ». Mme Loucheux précise que cette politique a permis au départ de réduire les problèmes de sureffectif pour apparaître ensuite comme un facteur de motivation. M. Riedinger fait état de la décision stratégique de la société Clemessy de favoriser la mobilité interne afin de permettre les reclassements rendus nécessaires par les évolutions et évoque l'organigramme de succession imposant à chaque « *patron* » d'organiser sa succession prioritairement par voie de mobilité interne. Néanmoins, la mobilité doit être maîtrisée pour que ce soit une réussite à la fois pour l'entreprise et pour le salarié. Clemessy laisse une possibilité de retour en arrière et accorde au salarié, pendant une période probatoire, une prime de fonction de 100 à 150€ qui, en cas de confirmation dans le poste, sera intégrée à la rémunération. La bonne connaissance des salariés par les responsables hiérarchiques permet d'évaluer les potentiels et de réduire les risques d'échec. Néanmoins, M. Riedinger est conscient du paradoxe auquel les responsables de service sont soumis : favoriser la mobilité d'un salarié compétent, c'est aussi très souvent s'en priver et, donc, appauvrir son service et, éventuellement, le rendre moins

performant. Ce n'est pas une évidence de favoriser l'intérêt de l'entreprise et du salarié au détriment de l'intérêt du service qui serait de conserver les savoirs et, par conséquent, l'individu qui en est le support, savoirs qui permettent la réussite afin de la pérenniser.

Les procédures d'évaluation des compétences restent assez limitées et les entretiens annuels d'évaluation, qui portent sur la réalisation des objectifs de l'année passée, sont souvent associés aux augmentations individuelles de salaire, ce que regrette notamment M. Rebert de la société Liebherr France. Lorsque le salarié a bien fait son travail, il attend, comme récompense, une augmentation de salaire mais il faudrait, selon le Directeur des Ressources Humaines, pouvoir dissocier les deux. Ces entretiens servent également à détecter des potentiels sur la base des constatations et pronostics effectués par la hiérarchie. La formation du « *middle-management* » à cette démarche est d'autant plus nécessaire qu'il est issu du rang la plupart du temps et qu'il est plus à l'aise sur des aspects techniques que sur des aspects managériaux. M. Rebert fait également référence aux négociations entre salariés qui s'apparentent à des échanges de services, « *il y a beaucoup de deal dans l'entreprise* ». L'absence de standardisation des entretiens et l'absence d'outils formalisés ouvrent la porte au marchandage et sans doute également, même s'il n'y fait pas référence, aux conflits. Mme Loucheux de la société Wärtsilä France utilise un outil d'évaluation, sous forme de questionnaire, élaboré par un groupe de projet composé de salariés de différents niveaux puis complété par un volet commun au groupe.

La promotion interne est conçue de manière à permettre aux salariés d'évoluer tout en restant dans l'entreprise. Elle encourage également la mobilité interne qui constitue aujourd'hui un objectif stratégique chez Clemessy dont la volonté est de développer une « *politique de trous* » afin de favoriser les reclassements internes, rendus nécessaires par les évolutions de la conjoncture. Ils interviennent fréquemment par glissements de postes puisqu'il est rare de trouver une adéquation directe entre un poste disponible et une personne à reclasser. La liste des compétences requises pour un poste, classées par niveaux permet de déterminer leur transférabilité et les écarts à combler par la formation pour permettre le passage d'un poste à un autre. Liebherr France propose

une mobilité internationale et le groupe envisage la mise en place d'une banque de données internationale des potentiels afin qu'à terme, chacune des sociétés du groupe puisse y puiser. X se réfère également à la mobilité interne rendue possible par la capacité à être mobile elle-même définie comme le fait d'être adaptable et polyvalent.

« *Un salarié est engagé pour progresser et pour faire progresser l'entreprise.* » M. Riedinger de la société Clemessy souligne le rôle moteur des salariés. Le responsable de la société X relève que « *ce sont les hommes qui font l'entreprise* » et il faut les accompagner. Ils ne suivent pas l'évolution comme nous l'avons vu dans le modèle mécaniste mais ils la font et l'entreprise doit alors mettre en place les structures à même de favoriser cette démarche. L'avancement des salariés est lié à leur mobilité quelle soit fonctionnelle, géographique ou intellectuelle sans procédure clairement formalisée mais les besoins de l'entreprise priment logiquement. L'existence ou, de préférence, la perspective d'un poste à pourvoir crée l'opportunité et le responsable des ressources humaines recherche la personne la plus à même de l'assumer.

Les critères de l'évolution reposent sur la réalisation des objectifs mais également sur le potentiel du salarié. M. Riedinger de la société Clemessy souligne que le diplôme est nécessaire pour entrer dans l'entreprise mais il n'est plus considéré ensuite. Les personnes interviewées cherchent à repérer les potentiels afin de pouvoir détecter les personnes susceptibles d'être mobilisées. Mais, seules les entreprises Clemessy et SMC Colombier-Fontaine, pour son secteur maintenance, se fondent sur un système de gestion des compétences afin de faire évoluer les salariés par étapes prévues entre le minimum et le maximum des compétences requises pour un poste.

### **2.3.2.3. La rémunération**

Le marché est le repère pour déterminer une échelle interne des salaires, souvent non conventionnelle. Le fait de définir des niveaux de salaire correspondant au marché ou légèrement supérieurs constitue un élément d'attractivité et de fidélisation. Liebherr France se situe pour les ouvriers 14% au dessus de la moyenne de la branche d'activité mais relève que cela n'exclut pas certaines difficultés même si cela réduit le turn-over. Cette

politique se justifie par la nécessité de fidéliser les salariés ayant un savoir-faire, gage de la réussite de l'entreprise, tout en intégrant la réalité économique et en maîtrisant la masse salariale. La difficulté est sans doute de connaître le prix du marché. M. Riedinger fait référence à des études susceptibles d'être achetées qui annoncent un prix mais avec une marge de plus ou moins 10%, ce qui représente au final un écart de 20%. Néanmoins, Mme Loucheux achète des enquêtes métiers tous les deux ou trois ans. Les échanges entre collègues des ressources humaines, l'écoute des candidats, un turn-over important peuvent apporter des informations utiles. L'échelle des salaires et la valeur des savoirs mis à disposition de l'employeur dans le cadre du rapport salarial sont toujours relatives et les salaires minima conventionnels sont peu évoqués.

Même si le poste reste la référence pour déterminer la rémunération, la souplesse apparaît comme un élément essentiel des systèmes mis en place au sein des entreprises interviewées afin d'intégrer l'expérience, le potentiel et la performance. La plus forte rigidité concerne les jeunes diplômés parce qu'ils n'ont pas encore fait leurs preuves et qu'il n'est pas possible de justifier les écarts salariaux par la plus-value apportée selon M. Riedinger de la société Clemessy ou Mme Loucheux de la société Wärtsilä France. Néanmoins, il est possible de contractualiser l'évolution en définissant des objectifs. Liebherr France recrute tous les cadres débutants au même niveau (30 500€ annuels, chiffre 2004), quelle que soit l'école, mais prévoit des évolutions de salaire conséquentes les premières années (de l'ordre de 7%) pour accompagner les prises de responsabilité progressives. L'engagement du salarié et son aura déterminent les contours de son poste. Par conséquent, si le poste est le repère pour la fixation des niveaux de salaire des débutants, c'est ensuite l'individu qui se révèle déterminant.

Le niveau des savoirs théoriques des jeunes salariés justifie le salaire d'entrée mais la différenciation salariale se fait ensuite sur la mise en œuvre de ses savoirs et sur les résultats obtenus. Et les écarts constatés sur ces aspects permettent de légitimer les différences salariales. Mais Mme Loucheux relève que plus un salarié monte dans la hiérarchie, plus il peut y avoir de différenciation.

Chaque entreprise se réfère à une échelle de salaire, souvent non conventionnelle, implicite ou explicite avec laquelle elle joue, par exemple en effectuant une reprise d'ancienneté, comme dans l'entreprise X, ou en valorisant la polyvalence, comme chez Liebherr France, ou encore en favorisant ou contractualisant les évolutions de carrière, comme le proposent Clemessy et Liebherr France. A travers ces recherches d'explications, l'idée de pouvoir justifier les écarts de rémunérations entre salariés par les différences découlant des savoirs d'expérience apparaît sous-jacente. Néanmoins, la volonté de respecter la hiérarchie des salaires réduit la marge de manœuvre.

Clemessy a mis en place un système de gestion des compétences et, à partir d'emplois-type, a listé les compétences requises afin de définir les conditions minimales et maximales d'accès et de dessiner des parcours, avec des étapes intermédiaires, reliés aux coefficients.

Le système est également formalisé pour les maintenanciers et les modeleurs chez SMC Colombier-Fontaine, secteur correspondant plutôt à une configuration professionnelle selon la classification de H. Mintzberg. M. Poillet a adapté le système de gestion des compétences mis en place pour le secteur de la production à des professionnels qui sont dans une logique de métier avec des tâches variées et complexes. Les compétences techniques ont été recensées (86), classées en trois catégories et mesurées en trois niveaux. Le coefficient « *est constitué des compétences qui ont chacune une valeur en fonction de leur niveau 1, 2 ou 3.* » Le salarié entre dans le plan de formation pour développer ses compétences, en nombre et/ou en niveau, et il peut accélérer son évolution en se formant en dehors du temps de travail. Mais, comme pour un salarié de secteur de la production, sa progression est tracée dans le temps et il ne peut évoluer que d'un niveau au maximum par an.

C'est un système d'une grande lisibilité où le savoir acquis déclenche une rémunération même si l'évolution est rythmée dans le temps afin de maîtriser la masse salariale et d'éviter que les salariés ne plafonnent trop rapidement. C'est le fait de rendre accessible une évolution et de la lier automatiquement au développement des compétences qui constitue une émulation pour les salariés et doit leur donner envie de se former. Le système procédural est ainsi mis au service des salariés afin de développer

leur envie d'apprendre dans les domaines utiles à l'entreprise. En annonçant la règle combinant évolution des compétences et délais, cela limite les revendications individuelles.

Wärtsilä France affecte un niveau de salaire à chaque niveau de poste et préfère utiliser les primes ou l'intéressement pour récompenser des performances ponctuelles à caractère individuel ou collectif, afin d'éviter la récurrence.

Liebherr France et X font évoluer les salariés sur le plan salarial sur la base de décisions à caractère non automatique, sauf lorsqu'elles ont été contractualisées. Le salarié ne maîtrise pas l'évolution salariale mais il la négocie. La formation peut être un des leviers de cette évolution.

#### **2.3.2.4. La formation**

Clemessy, Liebherr France, X et SMC Colombier-Fontaine, pour son secteur maintenance, ont souligné le caractère stratégique de la formation et l'importance de l'enjeu. La gestion prévisionnelle des effectifs doit permettre de remplacer les salariés partant à la retraite dans les prochaines années en formant leurs successeurs et, dans cette perspective, M. Rebert prévoit le départ de 16% de l'effectif en trois ans. Elle doit également permettre d'anticiper le reclassement et la reconversion des salariés affectés à des secteurs en décroissance en intensifiant, comme chez Clemessy, les actions de formation à leur égard. L'entreprise X devance les besoins de reconversion et veut, à travers la formation développer l'employabilité des salariés concernés. Wärtsilä France a, dans un premier temps, plutôt insisté sur la nécessité de partager les savoirs des salariés pour sortir d'un « *système de carnets* » où le titulaire des connaissances en gardait l'exclusivité et pouvait mettre l'entreprise en difficultés lors de son départ.

La transmission des savoirs doit d'abord s'effectuer en interne et cette circulation est d'autant plus importante dans les périodes de réduction d'effectif où il faut éviter d'ajouter à la perte d'une partie de l'effectif une perte du savoir-faire.

La formation est souvent utilisée pour compenser des manques mais elle est ou devrait être en partie utilisée de manière à anticiper les évolutions et les exigences futures lorsqu'elles sont prévisibles et prévues pour les



traduire en terme de savoirs afin d'optimiser durablement le rapport besoins/ressources dans ce domaine. L'importance des savoirs dans ce type de configuration rend cette réflexion incontournable. Si certains savoirs permettent la réussite, leur absence rend l'échec certain et justifie la constitution d'un « stock de réserve » de savoirs utiles susceptibles d'être mis en œuvre au moment opportun.

Les formations n'ont pas, en principe, d'effet direct et immédiat sur la rémunération. Selon M. Riedinger de la société Clemessy, « *il y a un lien entre l'amélioration de la compétence et l'amélioration de la performance mais il n'est pas évident de le déterminer.* » Néanmoins, la formation favorise les évolutions et le salarié en tirera profit à partir du moment où les nouvelles compétences seront mises en œuvre et pourront, à ce titre, être mesurées. L'entreprise n'est pas intéressée par l'apprentissage en lui-même mais par l'opérationnalité des savoirs acquis.

Quant au financement, M. Rebert de la société Liebherr France rappelle le contenu des accords collectifs pour préciser que lorsqu'il s'agit d'actions de développement des compétences, le co-investissement est mis en œuvre pour les cadres auxquels deux journées liées à la réduction du temps de travail sont retirées. Mais, lorsqu'il s'agit d'actions d'adaptation à l'emploi, qui relèvent de la responsabilité de l'employeur, le co-investissement est exclu. Cela génère des discussions sur la qualification des actions de formation qu'il qualifie d'après. Mme Loucheux pratique également le co-investissement pour les actions de développement personnel qui ne permettent pas à l'entreprise d'obtenir directement un retour sur investissement.

#### **2.3.2.5. L'employabilité**

L'intérêt de la notion d'employabilité apparaît clairement dans le discours des entreprises qui ont connu dans le passé des difficultés économiques et ont dû réduire leur effectif. L'objectif est de protéger les salariés et de tout faire pour les emmener jusqu'à la retraite. M. Rebert qualifie de criminelle l'attitude consistant pour un employeur à laisser « *dériver* » sa population « *pour ensuite constater que le salarié est déconnecté, qu'il est plus âgé et qu'il ne reste qu'à le mettre dehors.* » Il faut par conséquent éviter qu'un salarié devienne soit inutile en raison de l'obsolescence de ses compétences, soit

inapte physiquement. L'employabilité serait alors a contrario le fait pour un salarié de conserver son utilité au sein de l'entreprise en accompagnant ses évolutions. Dans cette optique, seule l'employabilité interne est envisagée.

L'employabilité interne s'entretient grâce à la polyvalence et à la mobilité et la société X évite de spécialiser d'une manière trop importante les nouveaux embauchés en les faisant circuler entre les ateliers et les postes afin de préserver leur capacité d'adaptation et de bénéficier d'une certaine flexibilité. La société Wärtilä France fait réfléchir ses salariés à propos du contenu de leur poste et des évolutions technologiques prévisibles afin qu'ils détectent eux-mêmes les savoirs associés, les rendant ainsi acteurs et responsables de leur évolution. La réflexion sur les passerelles potentielles à partir des compétences transférables permet au service des ressources humaines d'organiser les reclassements afin de mettre en œuvre l'employabilité interne des salariés concernés.

Wärtilä France, X et Clemessy ont également introduit la notion d'employabilité externe qui est la conséquence de l'impossibilité constatée aujourd'hui de garantir un emploi à vie. Il faut donner aux salariés la possibilité de rebondir ailleurs si nécessaire en ayant des compétences exploitables et en phase avec le marché. Le plan de formation doit intégrer cette dimension, notamment pour les personnes les plus fragiles, c'est-à-dire les moins formées et les plus âgées, même si ces deux catégories correspondent souvent dans le secteur productif.

M. Riedinger de la société Clemessy remarque qu'un responsable de service peut être partagé entre le souhait de conserver à leur poste des personnes très expérimentées et le souci d'éviter la sclérose de leurs facultés intellectuelles. Pour parodier une formule publicitaire connue, nous pourrions résumer cette constatation ainsi : l'intelligence ne n'use que si on ne s'en sert pas. Par conséquent, l'inemployabilité intellectuelle résulte de la sclérose des facultés intellectuelles et cognitives.

L'entreprise est de plus en plus consciente de la nécessité stratégique et sociale de participer au développement de l'employabilité de ses salariés. Néanmoins, la mobilité externe, rendue possible par le maintien de l'employabilité, peut être imposée ou choisie et l'employeur doit accepter

en contrepartie un risque accru de démission du salarié. Mais, comme le relève fort justement M. Riedinger de la société Clemessy : « *les employeurs ont suffisamment démontré que la fidélité n'était pas leur vertu principale pour ne pas imaginer qu'elle existe chez les collaborateurs.* »

Après avoir analysé les entretiens en nous fondant sur le modèle organisationnel dominant comme variable explicative des différences d'approche des entreprises interrogées, nous en ferons la synthèse avant de développer une perspective critique.

## 2.4. Synthèse

---

Une analyse thématique reprenant les cinq principales questions abordées nous permettra de dégager les points essentiels liés aux pratiques et représentations des entreprises interrogées.

### 2.4.1. Le recrutement

D'une manière générale, les personnes interrogées relèvent que le recrutement n'est pas une science exacte, l'un d'entre eux le qualifiant d'art (Peugeot). Le rôle du recruteur est d'embaucher une personne avec un profil correspondant aux exigences du poste, dans les délais impartis et au coût prévu tout en respectant la stratégie de l'entreprise. Dans ce cadre imposé, il cherche à minimiser les risques en limitant les « *zones d'ombre* » (Clemessy) ou « *points aveugles* » (Peugeot). Le candidat garde toujours une part de mystère qui ne pourra être découverte qu'en situation de travail lorsque le rapport de séduction mutuelle cèdera la place aux réalités du terrain. Et ils relèvent que les erreurs de recrutement sont très rares. Lorsqu'une erreur apparaît, elle peut être due, d'après leur analyse, soit à une erreur du recruteur, soit à un management et une intégration défaillants, à part égale.

#### 2.4.1.1. Critères de recrutement

Trois critères sont systématiquement cités : le diplôme, l'expérience et les qualités comportementales, révélatrices de la personnalité du candidat.

##### 2.4.1.1.1. *Le rôle dominant du diplôme : le poids des savoirs*

Le diplôme est cité dans tous les entretiens comme un élément fondamental du choix d'un candidat. Mais la référence peut être le diplôme dans sa spécificité ou dans son niveau.

##### 2.4.1.1.1.1. La perception du diplôme

La perception du diplôme, comme critère de recrutement est un élément particulièrement intéressant. Il est cité comme premier critère de

recrutement sauf lorsqu'il s'agit de postes non qualifiés ou d'embauche en vue de l'acquisition d'une formation, type apprentissage.

Néanmoins, même dans ces deux situations, certaines entreprises exigent parfois un niveau minimum de diplôme afin de pouvoir construire des connaissances sur des fondamentaux dont l'existence est validée par l'Education Nationale.

#### A. Le diplôme, élément de référence pour le personnel qualifié

Le diplôme ou le niveau de formation des personnes est habituellement utilisé comme critère de recrutement par les employeurs. Or, un niveau de formation ne permet de traduire, le plus souvent, qu'une capacité à apprendre, donc à stocker des informations, et une aptitude à les appliquer dans des situations similaires. C'est « *un préjugé favorable de compétence, demandant à être vérifié.* »<sup>327</sup>. Un préjugé peut se définir comme le fait de porter provisoirement un jugement mais également, comme une opinion préconçue. Les diplômés ont appris à apprendre et cela laisse supposer que ces personnes, ayant développé une aptitude à apprendre, sauront s'adapter aux mutations de l'entreprise et des techniques dans un environnement évolutif.

Le diplôme est un signe extérieur de formation et il valide la présence des connaissances techniques et/ou théoriques de base. A ce titre, il constitue souvent un pré-requis, le minimum attendu. Les compétences recherchées se traduisent sous la forme d'un type et/ou d'un niveau de diplôme, qui apparaît comme une présomption, un préjugé qu'il convient de confirmer ensuite en situation de travail.

Il sert très souvent à effectuer un premier tri et il apparaît, par conséquent, comme le minimum imposé sur lequel il peut arriver néanmoins de transiger dans des circonstances particulières, par exemple, l'absence de candidat correspondant au profil initial. Ainsi, lorsqu'il est question de recruter un autodidacte en se basant sur son expérience uniquement, il s'agit d'un acheteur, métier pour lequel il est difficile de trouver des candidats. Et lorsque des jeunes non qualifiés sont embauchés à la fonderie, c'est parce qu'il n'existe pas localement de formations adaptées.

---

<sup>327</sup> Donnadiou G., Denimal P., *Classification, Qualification, De l'évaluation des emplois à la gestion des compétences*, Paris : Editions Liaisons, 2<sup>e</sup> édition, 1994, p. 181.

Par conséquent, l'expérience apparaît comme un critère supplétif de recrutement lorsqu'il n'y a pas de candidats justifiant du niveau requis de diplôme.

L'exigence d'un diplôme suppose que l'entreprise fasse confiance au système éducatif mais permet surtout de faire un premier tri sur la base des fondamentaux requis pour tenir le poste à pourvoir. Il est donc un élément différentiateur que ce soit par rapport au niveau ou par rapport au contenu sans tenir compte la plupart du temps, d'après les affirmations recueillies, de l'école. Il est une échelle commune de référence qui évite au recruteur la difficile tâche de mesurer lui-même l'existence et le niveau des connaissances. Et si l'expérience peut remplacer un diplôme, elle peut être décrite à travers les déclarations du candidat, mais elle n'est pas mesurable a priori et doit être vérifiée. Le risque paraît donc plus important et la réflexion doit être plus poussée. Le fait de privilégier le diplôme facilite la tâche du recruteur qui n'est pas toujours outillé pour évaluer lui-même les connaissances d'un candidat et réduit les coûts puisque le référentiel du diplôme permet de connaître l'étendue des connaissances du diplômé. Certains responsables interrogés font référence à la validation des acquis d'expérience qui permet ainsi d'étalonner une expérience, d'octroyer son équivalent sous la forme d'un diplôme et par conséquent, de se baser sur l'échelle commune et connue des diplômes.

#### B. Le diplôme et le personnel non-qualifié

Les entreprises interrogées n'ont pas toutes recours à du personnel non-qualifié ou alors, de manière très marginale, pour des postes liés, par exemple, à l'entretien. Ce type de personnel correspond la plupart du temps à des postes d'opérateurs de production en série sur ligne peu automatisée.

Le recrutement du personnel non-qualifié ne repose pas a priori sur le diplôme. Néanmoins, certaines entreprises exigent un niveau minimum de diplôme afin de pouvoir construire des connaissances sur des fondamentaux dont l'existence est validée par l'Education Nationale. Une seule entreprise, vraisemblablement en raison de l'importance de ses effectifs, de ses besoins forts en personnel d'exécution et de sa capacité à former ses salariés, se fonde sur une démarche qui se veut pragmatique,

fondée sur des critères de compétence dont l'existence est vérifiée par des tests et entretiens. Pour les opérateurs de production, les critères de recrutement annoncés ne se basent pas sur des compétences techniques qui peuvent être générées en interne mais sur l'existence de qualités comportementales dont un diplôme ne peut jamais être garant. Certains de ces critères sont liés à l'exécution du travail : la capacité de mémorisation, la capacité à respecter les processus imposés, la fiabilité et la dextérité, d'autres encore sont liés aux conditions de travail : ponctualité, capacité à travailler en équipe, capacité à ranger son poste de travail et d'autres enfin sont liés au travail, ce que l'entreprise appelle le vouloir-travailler.

La pénibilité d'un poste oblige à réduire les exigences d'une manière très importante et cela peut se résumer dans certains cas à l'aptitude physique et à la volonté de travailler. Cela peut conduire à recruter des personnes parlant peu ou pas le français, limitées dans leur capacité d'apprentissage et peu adaptables de ce fait ce qui permet d'insérer ces catégories de population sur le marché du travail.

### C. Le diplôme et le personnel en formation

Dès lors que le marché fournit les qualifications recherchées, l'entreprise n'organise généralement pas de formation lourde. Mais, pour s'adapter à un marché défaillant, elle peut être amenée à les développer en son sein et les métiers de la fonderie ont ainsi été cités à plusieurs reprises. L'absence de diplômés en nombre suffisant sur le marché oblige l'entreprise à former elle-même son personnel mais, dans certains cas, elle exige au préalable un niveau minimum validé par un diplôme d'une autre spécialité afin d'établir l'existence des connaissances et capacités fondamentales : lire, écrire, compter, comprendre, apprendre, raisonner.

D'autres entreprises ont une tradition forte et ancienne de formation avec parfois un centre de formation intégré. Les jeunes candidats sont recrutés à partir de leurs aptitudes, appréciées sur la base de tests mais, en l'absence de diplôme, les bulletins scolaires ainsi que les notes et remarques des enseignants permettent d'apprécier les chances de succès. Ces bulletins, à la différence des diplômes qui ont une valeur intrinsèque, sont lus et analysés afin de déceler les éléments considérés comme positifs,

facteurs présumés de réussite. La confiance dans le système éducatif transparaît également à ce niveau mais répond toujours à un intérêt évident : diminuer le temps consacré à l'évaluation d'un candidat, abréger les délais de recrutement, réduire les coûts induits par la procédure et limiter les risques.

#### 2.4.1.1.1.2. La perception du niveau du diplôme

Le niveau du diplôme peut compléter l'exigence d'une spécificité qui détermine uniquement le domaine de connaissances.

La représentation que les responsables interrogés se font du niveau requis du diplôme permet d'établir une échelle relativement uniforme afin de faire correspondre un niveau de diplôme avec des types de poste mais aussi avec des traits de caractère qu'il est censé révéler.

##### ➤ **Les personnes non diplômées**

Pour démarrer au plus bas de l'échelle, la personne non diplômée est considérée comme en situation d'échec scolaire et elle est destinée aux postes non qualifiés, souvent pénibles en raison des conditions physiques de travail ou du caractère répétitif des tâches confiées. Aucun élément ne révèle ses capacités intellectuelles et elle n'a pas prouvé sa capacité à apprendre, à travailler et à réussir, y compris à ses propres yeux. Elle a, par conséquent, une image négative d'elle-même. Cependant, il peut être utile de s'intéresser aux causes de cet échec et certaines personnes ont pu ne pas s'investir dans leurs activités scolaires à un moment de leur vie alors qu'elles avaient les qualités pour réussir et il est alors possible de les faire évoluer d'autant plus qu'elles souhaitent se prouver à elle-même leur valeur.

Il peut également s'agir d'autodidactes qui ont les connaissances et compétences requises mais non validées par un diplôme. Ces personnes sont de moins en moins nombreuses mais ce n'est pas toujours une cause de rejet de la candidature qui est appréciée sur la base du CV et d'entretiens avec des professionnels de fonctions équivalentes. Des différences sont cependant relevées entre les diplômés et les autodidactes, ces derniers ayant un



niveau inférieur de culture générale et un raisonnement différent avec plus de difficultés à manier des concepts.

➤ **Les CAP/BEP**

Les jeunes titulaires d'un CAP ou BEP ont un niveau intellectuel supérieur à celui des non-diplômés, ils sont habitués à apprendre et ont réussi un diplôme. Cela leur permet d'avoir une image plus positive d'eux-mêmes. Ils ont cependant moins de maturité qu'un baccalauréat professionnel, mais ils sont également plus jeunes, et leurs connaissances techniques sont insuffisantes par rapport à l'environnement technologique actuel des produits, procès et exigences extérieures. Ils sont destinés, comme les bac professionnels, à des tâches concrètes, en atelier même s'il y a peu d'embauche à ce niveau pour certaines entreprises. Ces diplômes peuvent aussi, lorsqu'il s'agit de spécialités différentes de celle du poste, être la marque d'un minimum d'éducation, pré-requis d'une formation organisée par l'entreprise. Ils peuvent correspondre pour certaines entreprises à des ouvriers professionnels et avoir un potentiel de leader. Des visions variables qui peuvent être dues à la structure des effectifs et à la relativité d'un diplôme, certaines entreprises ayant un nombre important de salariés non qualifiés.

➤ **Les baccalauréats professionnels**

Les baccalauréats professionnels dans les secteurs techniques semblent faire l'unanimité. De meilleures connaissances techniques, une plus grande maturité, plus opérationnels, plus adaptables, plus réactifs, plus évolutifs : ils réunissent tous les qualificatifs par comparaison avec les CAP/BEP avec lesquels ils sont en concurrence. Les jeunes diplômés sont destinés au secteur productif, affectés à des tâches concrètes en ateliers mais avec un niveau de complexité supérieur à celui des tâches affectées à un CAP/BEP. Ils correspondent, en général, à la catégorie des ouvriers professionnels. La complexité croissante des machines et des procès impose un niveau supérieur de

qualification au plan technique et les baccalauréats professionnels répondent à cette exigence. A aucun moment, les baccalauréats professionnels du secteur du commerce ou des services, les baccalauréats technologiques ou généraux ne sont évoqués et ils ne paraissent pas correspondre à un besoin au sein des entreprises interrogées.

Les formations au-delà du baccalauréat professionnel développent les capacités d'abstraction et les critères de validation d'un diplôme universitaire étant pour partie abstraits, cela permet de valider une telle capacité. Un diplôme d'ingénieur ou universitaire établit l'existence d'atouts intellectuels supplémentaires. Il révèle une capacité à apprendre nécessaire dans l'entreprise qui est intéressée par ce que le salarié sait mais aussi par ce qu'il est susceptible d'apprendre.

#### ➤ **Les DUT et BTS**

Les bac plus deux, type DUT ou BTS, ont une capacité à réfléchir et une approche transversale qui permettent de les affecter à des fonctions elles-mêmes transversales d'organisation ou d'encadrement. Cependant, une entreprise les associe plus particulièrement à un modèle de réflexion binaire : c'est bon ou ce n'est pas bon. Ils doivent avoir une capacité à évoluer vers des niveaux plus abstraits de réflexion, à surmonter des ruptures et à s'adapter au changement. Ce sont des techniciens rapidement opérationnels destinés à terme à des postes d'encadrement et ils ont une volonté d'évoluer à laquelle il faut pouvoir répondre. Par conséquent, il ne paraît pas adapté de recruter ce type de diplômés pour des postes en atelier s'il n'y a pas de perspective d'évolution vers des postes de bureau auxquels ils aspirent et certaines entreprises préfèrent alors ne pas les intégrer. Néanmoins, un responsable estime qu'ils manquent de repères en matière de management et que la formation dans ce domaine devrait être renforcée. Cela s'explique, en partie, par la politique de l'entreprise qui consiste à recruter comme agents de maîtrise des personnes ayant un profil de manager sans qu'il soit nécessaire qu'ils justifient de compétences techniques. La compétence managériale est alors

essentielle. Certains soulignent le complexe d'infériorité ressenti pas certains bac plus deux face à des diplômés d'un niveau supérieur ; ils se laissent plus facilement déstabiliser alors qu'ils peuvent avoir le même niveau de responsabilité et de performance qu'un ingénieur. C'est une forme de complexe du diplôme ; l'image que les personnes ont du rapport entre leurs responsabilités et leur diplôme peut, par conséquent, influencer sur la confiance en soi.

➤ **Les bac plus trois**

Ils ne constituent pas un élément de référence à l'heure actuelle malgré le développement des licences professionnelles depuis 1999 et malgré la mise en place du LMD dans les universités françaises puisque ce niveau n'a été cité par aucun de nos interlocuteurs.

➤ **Les bac plus quatre ou cinq**

Les bac plus quatre ou cinq et ingénieurs sont le plus souvent regroupés dans l'analyse des correspondances entre des types de fonctions et des diplômes. Ils sont réputés avoir une grande faculté d'abstraction, de conceptualisation, de réflexion, d'apprentissage qui leurs permet d'aborder des situations nouvelles, de surmonter des aléas, de faire face à des situations plus complexes. Ils sont destinés à des postes d'encadrement d'activités complexes, de conception et de développement. Le nombre de recrutements à ce niveau est beaucoup plus réduit.

Une seule entreprise fait la distinction entre les bac plus quatre et bac plus cinq et considère que les premiers n'ont pas franchi la dernière étape qui leur apporterait une plus grande ouverture d'esprit et que les seconds ressentent une légitimité qui les débarrasse de tout complexe et les rend plus sûrs d'eux-mêmes par comparaison avec les bac plus quatre. Néanmoins, le responsable concerné émet trois réserves à propos des bac plus cinq :

- Certains d'entre eux ont suivi un parcours atypique constitué d'une addition de fragments qui ne sont pas

toujours cohérents entre eux. Cela peut révéler une démarche opportuniste mise en oeuvre par l'étudiant afin de contourner les obstacles qu'ils rencontrent en choisissant des chemins de traverse. Un étudiant qui a suivi une filière jusqu'au bout a des connaissances moins larges mais a fait la preuve de sa rigueur en acceptant de passer toutes les épreuves qui lui sont imposées.

- Les personnes passant un bac plus cinq en formation continue sont parfois en situation d'échec professionnel et/ou personnel et pensent trouver dans le diplôme une solution à leurs difficultés sans se remettre personnellement en cause.
- La sélectivité de la filière, à l'entrée et/ou à la sortie est garante de la qualité des diplômés.

Le bac plus cinq n'est par conséquent pas une garantie en soi.

La sélectivité des écoles garantit une meilleure capacité d'assimilation chez leurs diplômés. Chaque nouvelle épreuve liée aux sélections initiales et finales est un facteur de tri qui conduit à l'élimination des moins bons par référence aux critères universitaires. Les diplômés qui sont, par conséquent, arrivés au bout de leur cursus sont ceux qui ont réussi ces épreuves parce qu'ils ont répondu aux exigences universitaires essentiellement fondées sur l'assimilation de connaissances.

#### ➤ **Doctorat**

Les niveaux supérieurs de type doctorat, n'ont jamais été évoqués par les responsables interrogés.

Le niveau du diplôme est associé à un niveau de complexité des tâches et les connaissances élargies apportées par un diplôme de niveau supérieur permettent, d'après la représentation que s'en font les personnes interviewées, de développer les facultés de conceptualisation ainsi que la capacité d'assimilation qui favorise la prise de recul et la considération simultanée d'un plus grand nombre de paramètres.

Le diplôme, plusieurs fois associé abusivement à l'intelligence, sans doute comme un signe extérieur de celle-ci, n'est pas suffisant en soi. Les connaissances sont importantes mais bien moins que la capacité à les mettre en œuvre : « *il vaut mieux mettre en œuvre 80% d'un potentiel de 80 que 10% d'un potentiel de 120* » ce qu'une entreprise qualifie d'intelligence opérationnelle concrète. Par conséquent, le diplôme ne garantit pas la réussite mais il semble la rendre possible et, à ce titre, il constitue une forme d'assurance pour le recruteur. C'est sans doute parce que ce facteur de tri est facile à mettre en œuvre, à condition qu'au poste soit associé un type et un niveau de diplôme adaptés, qu'il est utilisé comme premier filtre pour sélectionner des candidats qui seront ensuite départagés sur la base de critères complémentaires.

#### 2.4.1.1.2. *L'expérience*

L'expérience est le fait d'avoir déjà mis en œuvre des connaissances et d'avoir ainsi développé des compétences dans un milieu de travail. Sa pertinence est appréciée par rapport à son contenu mais aussi, dans certains cas, par rapport aux entreprises dans lesquelles elle a pu se développer. Les employeurs précédents sont considérés comme un élément de référence soit en raison de la qualité de leur recrutement, soit en raison de la rigueur de leurs exigences, soit en raison de l'adéquation entre la nature des métiers proposés. L'employeur précédent offre ainsi, par comparaison, une assurance au recruteur de trouver un candidat en adéquation avec ses exigences. Néanmoins, l'expérience n'a d'intérêt que si elle correspond aux compétences professionnelles et aux qualités personnelles requises pour la tenue du poste à pourvoir.

L'expérience est un élément variable. Lorsque l'entreprise souhaite recruter un jeune diplômé, elle n'est évidemment pas considérée et l'entreprise le formera aux spécificités de la fonction et du poste. Certaines entreprises font quasi systématiquement ce choix.

Lorsqu'elle est demandée, ce peut être pour désigner des compétences au-delà d'un diplôme qu'elles complètent utilement (pour recruter un ouvrier par exemple). Elle permet alors de réduire le temps de formation et d'adaptation au poste mais elle doit alors se payer.

Et même dans les hypothèses où les entreprises affirment se fonder plus sur l'expérience que sur le diplôme, elles indiquent qu'elles se réfèrent au niveau de formation de base comme premier filtre.

Elle peut également intervenir à titre supplétif, comme nous l'indiquons ci-dessus, lorsqu'il n'y a pas de candidat répondant aux exigences initiales de diplômes. Elle remplace alors le diplôme.

Avec l'âge, l'expérience devient plus révélatrice que le diplôme mais parce qu'elle permet de vérifier que le candidat a su s'adapter aux évolutions technologiques et environnementales et que ses connaissances sont toujours actuelles et exploitables. Elle intervient alors, toujours dans une perspective supplétive, pour compenser « l'ancienneté » du diplôme.

Et, enfin, elle peut apparaître comme un élément différentiateur révélant la valeur ajoutée du salarié. Plus les responsabilités confiées sont importantes, plus l'exigence d'expérience est forte. Le risque étant plus grand, la mise à l'épreuve antérieure de l'individu permet de valider ses compétences avec l'espoir que sa réussite précédente se réitérera dans un nouveau contexte.

L'évaluation d'une expérience se fait la plupart du temps par un entretien avec des techniciens confirmés et à partir d'échanges verbaux vérifiant essentiellement la capacité de formalisation de son expérience par le candidat en termes techniques. C'est, par conséquent, le fait d'avoir un langage commun qui constitue la base de l'évaluation initiale de l'expérience et permet de valider la décision de recrutement. Dans certains cas, cette évaluation est complétée par l'avis d'un précédent employeur, sollicité par contact direct.

Il est important de souligner que l'expérience peut aussi être réductrice par rapport au diplôme. Le diplôme permet d'établir la largeur des connaissances, voire leur profondeur mais très souvent l'expérience réduit cette largeur tout en développant la profondeur de celles mises en oeuvre. Elle détermine le savoir, décrit les connaissances utilisées mais surtout les circonscrits. Elle développe également une culture qui n'est pas toujours transférable dans une autre entreprise. Elle peut aussi contribuer à développer des comportements qui seront considérés comme des défauts par un autre employeur.

Enfin, l'expérience peut encore être un frein au recrutement lorsque le candidat cherche à vendre une expérience que l'entreprise n'a pas envie d'acheter.

Lorsque le niveau des compétences techniques est établi par les diplômes et/ou l'expérience, le recruteur concentre son attention sur les qualités comportementales du candidat.

#### 2.4.1.1.3. *Les qualités comportementales*

La personnalité et les qualités comportementales apparaissent comme le déclencheur de la décision de recrutement parce qu'elles constituent les clés de la réussite. Il faut bien entendu avoir le savoir nécessaire pour tenir le poste mais il faut aussi pouvoir et vouloir le mettre en œuvre.

La contribution à l'œuvre collective attendue du salarié par l'employeur va au-delà de la simple mise en œuvre des compétences liées au métier. S'y ajoute un ensemble de qualités qui ont toutes pour but de se rapprocher de la performance optimale, elle-même non nécessairement connue ou définie :

- la motivation avec ses corollaires implicites : énergie, envie mais aussi efforts, sacrifices,
- les qualités nécessaires à l'exercice de la fonction,
- le sens des relations sociales : chercher et/ou donner les informations, savoir travailler en équipe et/ou faire travailler en équipe, respect de l'ordre établi...,
- l'adhésion aux valeurs de l'entreprise,
- la capacité d'adaptation et d'évolution,
- l'aptitude à maintenir son employabilité.

Les entreprises ayant mis en place un système de gestion des compétences ont formalisé des outils qui se veulent les plus objectifs possibles et ont construit une cartographie des emplois qui permettent de connaître très précisément les exigences liées au poste sur le plan des savoirs mais aussi des qualités comportementales.

Les qualités comportementales recherchées sont très variables d'une entreprise à l'autre et reflètent la culture de celles-ci à travers certains mots révélateurs de leurs valeurs: fidélité, sécurité, sérieux, équilibre, adaptabilité, innovation, évolution... Ces exigences traduisent une volonté de recruter des salariés qui soient conformes aux valeurs de l'entreprise. Mais la capacité à intégrer une équipe, à communiquer, à accepter et à supporter les contraintes liées à l'organisation et aux conditions de travail et la capacité à évoluer sont néanmoins des qualités fréquemment citées.

Cependant, alors qu'il paraissait simple de définir et de mesurer une compétence technique, il est beaucoup plus délicat de lister et d'évaluer les exigences comportementales utiles et révélatrices d'une personnalité en adéquation avec le poste, garantes de la réussite. C'est le domaine du flou et de la nuance et pourtant, c'est dans ce cadre que se prend la décision.

#### *2.4.1.1.4. Les facteurs complémentaires*

Certains critères complémentaires ont été cités de manière plus isolée mais apparaissent alors comme des facteurs de sélection essentiels : les langues étrangères par exemple.

L'aptitude physique au poste de travail peut être un critère de recrutement mais elle est surtout une exigence légale vérifiée par le médecin du travail après qu'ait été prise la décision de recrutement. Elle n'a pas été citée par tous les interviewés parce qu'elle ne relève pas de leur appréciation et que l'avis médical intervient a posteriori. Lorsqu'elle a été évoquée comme un critère de sélection, c'est essentiellement en raison de la pénibilité du poste et/ou des conditions de travail.

Quels que soient les critères listés, il faut mesurer la réalité du marché et tenir compte de l'urgence du recrutement. Dans la plupart des cas, l'entreprise sera amenée à transiger et donc à réduire son niveau d'exigence lorsqu'elle ne trouve pas le candidat idéal dans le délai dont elle dispose et avec les moyens alloués. Cela peut être compensé par un renforcement de la formation, par un ajustement du poste ou par une spéculation c'est-à-dire l'acceptation d'une prise de risque plus importante. C'est la contrainte de réalité. Les entreprises dont les clients exigent une réactivité forte liées à des variations d'activité importantes non prévisibles sont plus particulièrement soumises à cette contrainte.



Les facteurs de la décision étant connus, il est intéressant de suivre la procédure mise en œuvre pour aboutir au recrutement.

#### **2.4.1.2. Les procédures de recrutement**

Ces procédures permettent d'analyser le processus de prise de décision. Il paraît très classique avec la définition d'un besoin, la détermination des critères, l'émission d'une offre, un premier tri effectué essentiellement sur la base des critères de compétences techniques puis un ou deux entretiens avec les candidats présélectionnés afin de retenir celui qui s'approche le plus d'un rapport ressources/besoins égal à 1.

La différenciation se fait surtout dans le formalisme plus ou moins important attaché à chaque phase :

- La définition du besoin : dès lors que la décision de recruter est prise, qu'il s'agisse de remplacer un salarié ou de pourvoir un poste nouvellement créé, le besoin s'exprime à travers une définition du poste concerné et des fonctions qui y sont rattachées. Lorsque l'entreprise dispose déjà de ces outils, généralement liés à la mise en place d'une gestion des compétences, la démarche est simplifiée ; à défaut, une réflexion préalable est à mettre en œuvre par la hiérarchie avec habituellement des documents à remplir dont la lourdeur surprend parfois, documents qui sont ensuite validés par le service Ressources Humaines. Certaines entreprises semblent fonctionner d'une manière moins formelle, à partir d'éléments issus de leur expérience et se réfèrent plus à un métier qu'à un poste.
- La détermination des ressources recherchées : les entreprises raisonnent en compétences ou en métier. Les compétences recherchées sont souvent associées à la démarche de gestion des compétences et elles sont alors listées et connues. A défaut d'une telle association, il convient, au cas par cas, de traduire la définition de fonctions en compétences ou de se référer au métier qui peut à la fois désigner le besoin et les ressources recherchées.

- L'émission de l'offre : dès lors que le profil du candidat recherché est dressé, l'offre peut être émise en interne et/ou en externe afin que les personnes qui se reconnaissent dans ce profil puissent postuler. Certaines entreprises ont mis en place une politique très exigeante de recrutement interne afin de favoriser des reclassements entre différentes unités et la diffusion de l'offre est alors limitée. Les responsables interrogés déterminent le support adapté au champ de leur recherche qui associe efficacité et coût raisonnable. Mais, ils relèvent à plusieurs reprises la part de hasard liée à l'audience d'une offre à un moment donné. Si l'efficacité est liée à la rapidité de l'action et de la réaction, l'internet ou l'intranet est un support idéal.
- Le nombre de candidatures obtenues permet d'envisager un premier tri plus ou moins sélectif qui intervient par élimination sur les critères de compétences techniques, de savoirs et savoir-faire. Les diplômes et l'expérience –ou l'absence d'expérience- constituent les références déterminantes. Certains critères complémentaires peuvent compléter cette sélection : la maîtrise d'une ou deux langues étrangères, l'âge... Lorsque le nombre de candidatures est élevé, cela permet en principe au recruteur d'essayer de se rapprocher du rapport idéal ressources/besoins égal à un dès le premier tri. Un nombre réduit de candidatures limite la sélectivité et cela apparaît généralement comme l'indicateur d'un risque accru. Par conséquent, a contrario, un nombre important de candidatures en permettant une sélection plus forte, devrait réduire le risque lié à un recrutement.
- Les personnes pré-sélectionnées sont ensuite convoquées à un ou plusieurs entretiens dont l'objet est essentiellement de « sentir » le candidat afin de mesurer ses qualités comportementales, d'évaluer, si nécessaire, son expérience et d'apprécier son adhésion aux valeurs et à la culture de l'entreprise. Les candidats sont systématiquement auditionnés par plusieurs personnes (2 à 6 selon les

entreprises ou les catégories de personnel recrutées). D'une manière générale, le supérieur hiérarchique est présent ainsi que le service des ressources humaines.

En analysant la structure décisionnelle, nous pouvons faire une distinction :

- Lorsque les décideurs sont au nombre de deux, ils doivent se mettre d'accord entre eux et cet accord semble se conclure naturellement. Même s'il est nécessaire de réduire le niveau d'exigence en raison de l'insuffisance des candidatures, la décision est prise en commun et les conséquences sont assumées ensemble.
- Lorsqu'ils sont au nombre de trois, des différences apparaissent ; pour certaines entreprises, le doute ne profite pas au candidat et un consensus doit être trouvé sur la base d'un principe de prudence mais sa mise en œuvre suppose de limiter le nombre de participants puisque les doutes exprimés par l'un aboutissent à l'élimination du candidat. Néanmoins, l'urgence d'un recrutement conduit à réduire les exigences aux aspects essentiels et permet de trouver un accord plus facilement. Pour une autre entreprise, les deux responsables hiérarchiques sont décisionnaires et doivent se mettre d'accord et le responsable du service ressources humaines n'a qu'un avis consultatif.
- Lorsqu'ils sont 4 ou 5, la décision est prise à la majorité si un consensus ne peut pas être trouvé.
- Enfin, lorsqu'ils sont 6, le Directeur des Ressources Humaines écoute les avis de chacun puis prend la décision.

Ainsi, il semble que, parmi les entreprises interrogées, plus il y a de participants à la prise de décision, moins elle peut être consensuelle pour devenir majoritaire voire, dans le dernier

cas, unilatérale. Paradoxalement, plus les intervenants sont nombreux, moins le pouvoir de décision paraît partagé. Mais, la décision n'est jamais prise seul dans les entreprises sollicitées.

Les cabinets de recrutement sont apparemment peu sollicités par les entreprises interrogées sauf, pour certaines, lorsqu'il s'agit de recrutement plus difficiles ou qu'il convient de cibler la concurrence par une technique de chasse. Mais ce recours peut faire gagner du temps. Le coût est élevé pour un résultat qui est souvent inférieur à celui que peut obtenir l'entreprise notamment lorsque le cabinet n'a pas précisément cerné les spécificités et la culture de son client. Néanmoins, plusieurs d'entre elles ont été sollicitées afin d'externaliser certaines activités, dont le recrutement. Une seule entreprise semble se diriger vers cette voie mais en raison des licenciements programmés qui affectent également le service Ressources Humaines. Il est intéressant cependant de noter que plusieurs entreprises utilisent le contrat de travail temporaire comme une période d'essai, un « pré-recrutement » et se servent par conséquent des agences de travail temporaire comme d'un cabinet de recrutement mais pour des types de postes différents.

Des tests comportementaux sont parfois utilisés comme aide à la décision pour les cadres et les techniciens. De l'autre côté de l'échelle, des opérateurs sont parfois soumis à des tests par simulation pour rechercher l'existence des capacités requises : mémorisation, dextérité, rigueur, fiabilité. Le test est rarement décisionnel mais il peut servir à conforter la décision du recruteur en dessinant un profil psychologique afin de répondre à une incertitude. Il n'est alors qu'un élément de la décision parmi d'autres. Mais certaines entreprises n'y ont plus recours en raison de la complexité accrue de la procédure liée à la législation qui impose l'information préalable des candidats et la transmission des résultats des tests à leur demande. Une entreprise considère que cela ne réduit pas le pourcentage d'erreurs et que l'apport est difficile à cerner. Le ressenti du recruteur est suffisant. De plus, les tests ne sont pas étalonnés par rapport aux besoins de l'entreprise et ils ne sont pas susceptibles, par conséquent, d'apporter les bonnes réponses.

La procédure mise en œuvre doit aboutir à la prise de décision.

### **2.4.1.3. La décision de recrutement**

Il est nécessaire de préciser dans un premier temps sur quoi porte la décision de recruter pour analyser ensuite comment elle est prise.

#### *2.4.1.3.1. L'objet de la décision*

La décision finale de recrutement est l'aboutissement d'une série d'éliminations et de choix destinée à retenir le candidat présentant le rapport optimal entre le besoin exprimé par l'entreprise et les ressources qu'il met à disposition tout en intégrant les contraintes et attentes économiques et sociales des deux parties.

A plusieurs reprises, les responsables interviewés ont indiqué qu'ils étaient attentifs à ne pas recruter de personnes surqualifiées sur un poste lorsque l'entreprise n'était pas certaine de pouvoir proposer une évolution en rapport avec les qualifications de la personne. Ils évoquent les frustrations techniques d'un ingénieur face à un procès de production simple, l'insatisfaction d'un bac + 2 qui reste en atelier... Mais parmi les ressources fournies, seules celles qui sont économiquement utiles à l'établissement sont considérées.

A l'inverse, le candidat peut ne pas répondre à l'ensemble des besoins exprimés. Un écart négatif peut être accepté et il l'est d'autant plus facilement que les prétendants sont rares (fondeurs, acheteurs...). Une des sociétés a fixé l'écart acceptable à 20% et, par conséquent, un candidat peut être recruté lorsqu'il a 80% des compétences requises pour tenir le poste. Face à cette société qui est la seule à le chiffrer -ou à pouvoir le chiffrer-, les autres évoquent plutôt l'idée d'un compromis consistant à réduire les exigences jusqu'au niveau de la personne la moins éloignée du profil tout en admettant qu'elles augmentent ainsi le risque d'échec. Lorsque l'écart est trop important, il doit être comblé par des formations organisées par l'entreprise, formations qui suppléent à une carence du marché mais les critères de recrutement sont alors différents. Cela peut également conduire à renoncer au projet de recrutement à condition que cela soit possible.

Lorsque le rapport ressources/besoins est conforme ou tout au moins acceptable, il convient encore de vérifier que les attentes du candidat, qu'il s'agisse du salaire ou plus largement de la rétribution, du statut, des

conditions de travail, de l'intérêt de la tâche, des responsabilités confiées, des évolutions possibles... correspondent aux contraintes économiques et sociales fixées par l'entreprise et, le plus souvent, non négociables. Ce point n'est pas considéré comme un critère de sélection par les personnes interrogées mais il apparaît comme un élément de la contractualisation du rapport salarial. La sélection précède la discussion sur les aspects contractuels et cette négociation peut échouer. Cela peut encore réduire le champ des candidats possibles par l'élimination de ceux qui n'acceptent pas les conditions proposées.

Ainsi, nous sommes face à une double exigence pour que le recrutement d'un candidat puisse réussir:

- le premier rapport, ressources/besoins, doit tendre vers 1 pour limiter les risques d'échec,
- le second rapport, attentes/contraintes, doit être inférieur ou égal à 1 pour rendre possible la conclusion du contrat

#### 2.4.1.3.2. *Les modalités de la décision*

Nous nous sommes intéressés précédemment à la question de savoir qui prenait la décision. Nous y avons répondu dans notre étude de la procédure.

Nous avons également listé les critères et méthodes sur lesquels se basaient les personnes interrogées pour sélectionner un candidat.

Il convient encore d'analyser les moteurs de la décision.

La première sélection est opérée sur la base de critères objectifs : le diplôme notamment avec un raisonnement binaire, le candidat l'a ou ne l'a pas. L'expérience peut être également considérée mais elle suppose la mise en place d'un processus d'évaluation plus complexe : mise en situation, entretiens avec des personnes du métier et validation a posteriori en période d'essai.

Les qualités comportementales constituent le troisième critère de recrutement et le facteur décisif.

C'est un domaine où l'intuition paraît reine ; en effet, tous les responsables interviewés l'ont évoquée sauf un qui développe un raisonnement discursif pour les différentes décisions relatives au personnel.

L'intuition conduit à prendre une décision de recruter mais sans être en mesure de la justifier par un raisonnement. Les personnes interrogées parlent de nez, de flair, de sentir les choses ou les personnes et précisent à plusieurs reprises que l'expérience aide à développer cette intuition.

Certains relèvent aussi que les principaux échecs sont intervenus lorsque l'intuition n'a pas été suivie, que les signaux d'alerte n'ont pas été pris en compte. La première impression est souvent confirmée ensuite et l'impression générale est qu'il semble finalement assez simple de procéder à un recrutement.

L'intuition est pratiquement toujours présente mais tempérée par la multiplicité d'avis puisque nous avons vu ci-dessus que la décision n'était jamais prise seul. Certains responsables interrogés précisent que le recrutement est un art et non une science exacte et qu'il y a une part de subjectivité, relativisée par un faisceau d'avis convergents. Ce faisceau d'avis est indispensable pour limiter les points aveugles ou zones d'ombre liés à notre histoire personnelle qui nous conduit à refuser de voir ou à formuler un jugement négatif sur certains aspects de la personnalité du candidat. Mais, comme le relève l'un des recruteurs, il y a très peu de discussions pour le choix final et, dans 99% des cas, les avis des personnes participant aux entretiens convergent.

La démarche intuitive consiste à appréhender intellectuellement d'une manière directe et immédiate une relation logique. Elle consiste à prendre une décision sans pouvoir l'expliquer par un raisonnement mais repose néanmoins sur des éléments rationnels. Elle s'oppose à la démarche discursive où tout le raisonnement est exposé afin de justifier la décision qui est moins un choix qu'un résultat. Pour Descartes, il n'y a que deux actes de notre entendement qui nous permettent de parvenir à la connaissance des choses sans crainte de nous tromper, l'intuition et la déduction.

Et il définit l'intuition comme le concept que l'intelligence pure et attentive forme, avec tant de facilité et de distinction, qu'il ne reste absolument aucun doute sur ce que nous comprenons <sup>328</sup>.

Ainsi, l'intuition peut apparaître comme le jugement spontané que le recruteur porte sur un candidat et qui participe au choix final. Cela va bien au-delà de l'opinion voire de l'imagination puisque l'intuition n'est pas du domaine de l'hypothèse ou de l'impression mais de la certitude fondée sur une logique non exposée. Elle est pour Spinoza, la connaissance adéquate de l'essence des choses<sup>329</sup>. Les personnes interrogées ont, pour la plupart, associé l'expérience et l'intuition faisant de cette dernière un mécanisme cognitif issu d'un grand nombre de connaissances issues de leur éducation et de leurs expériences, intégrées en termes d'ensembles identifiables et d'informations de type associatif. Elle permet alors une identification rapide des réponses à apporter grâce à l'organisation du savoir.<sup>330</sup>

Néanmoins, ce raisonnement ne peut être reconnu comme pertinent que si le salarié recruté répond aux attentes de l'employeur. L'analyse des erreurs de recrutement peut permettre d'apporter des éléments de réponse.

#### **2.4.1.4. Les erreurs dans le recrutement**

Demander à un décideur s'il s'est déjà trompé et à quelle fréquence est une question qui peut paraître délicate. Pourtant, les responsables interrogés ont accepté sans difficultés d'y répondre.

Comme préalable, ils ont souvent défini ce qui pouvait constituer une erreur de recrutement et quelles étaient les conditions d'une réussite. Une seule entreprise fait référence à des erreurs d'une nature différente. La première citée est invisible et non mesurable: c'est le fait de ne pas avoir recruté une personne alors qu'elle aurait pu apporter une contribution pertinente au développement de l'entreprise. La deuxième peut être positive pour l'entreprise lorsque le salarié recruté est plus performant

---

<sup>328</sup> Descartes R., *Règles pour la direction de l'esprit*, III, Paris : Vrin, 1996, p. 13 à 17.

<sup>329</sup> Spinoza B., *Ethique II*, proposition 40, scolie 2, <http://tempo.phpnet.org/spinoza/ethiq/ethiq2.htm> [référence du 10/05/2003]

<sup>330</sup> Simon H, Making management decisions : the rôle of intuition and emotion, *Academy of management executive*, février 1987, p.60-61, cité par Mintzberg H., *Le management, voyage au centre des organisations*, Paris : Editions d'Organisation, 2<sup>ème</sup> édition, 2004, p.130 à 133.



que le recruteur ne l'imaginait. Mais, la véritable erreur se constate lorsqu'il y a une démission ou un licenciement et elle résulte très rarement d'une mauvaise appréciation des compétences techniques mais découle, le plus souvent, soit d'une mauvaise appréciation des qualités comportementales, soit d'une inadéquation entre les attentes du candidat et les prestations de l'entreprise. Dans ce dernier cas, le candidat peut répondre aux exigences requises et il n'y a pas d'erreurs d'appréciation à propos de ses compétences ; l'échec résulte de sa propre erreur. Par conséquent, il convient également de mesurer les attentes d'un candidat pour vérifier si l'entreprise peut y répondre.

L'erreur de recrutement se constate lorsque le salarié quitte l'entreprise, soit en période d'essai, soit par démission ou suite à un licenciement dans un délai variable selon les responsables interviewés (un à cinq ans). Le coût d'une telle erreur est élevé (absence de valeur ajoutée, perte de temps, indemnités, recours...).

Un des responsables fait état d'une erreur de recrutement sur plus de 50 embauches réalisées au cours des trois dernières années. Et, il s'agissait d'une prise de risque identifiée dès le départ résultant d'un choix économique, conséquence d'exigences salariales de l'un des deux candidats pré sélectionnés, exigences inacceptables pour l'entreprise. Lorsqu'une personne échoue, il est utile de se demander ce qui n'a pas permis la réussite. Il peut y avoir des erreurs liées à des aspects qui n'ont pas été perçus mais le management a une responsabilité essentielle lors de l'intégration notamment au cours de la première année. Si ces difficultés se renouvellent dans le même service, l'entreprise peut envisager alors le départ du manager.

Le recrutement est un domaine où l'erreur est possible mais la convergence des avis des recruteurs permet de réduire ce risque. Le risque augmente en revanche lorsqu'une personne veut prendre la décision seule mais paradoxalement le nombre d'échecs est faible quel que soit le processus de décision. Néanmoins, des échecs récents ont été constatés chez de jeunes techniciens non sédentaires qui demandent à devenir sédentaires lorsqu'ils fondent une famille sans que l'entreprise puisse accéder à leur demande et il est plus difficile aujourd'hui de faire face aux nouvelles exigences des jeunes salariés qui se montrent plus contestataires

et plus rigides. C'est plus la durabilité de l'engagement que sa pertinence qui est mise en cause.

Certains départs de salariés sont liés à la pénibilité des postes et dans un cas, une jeune fille a démissionné dans le secteur de l'usinage parce qu'elle n'a pas réussi à s'intégrer dans un milieu très masculin et très dur qui l'a exclue dès le départ. L'exemple d'une erreur est citée concernant un électricien qui s'est révélé ensuite incompetent mais il avait menti sur son CV. Enfin, le fait de réduire les exigences liées à un poste en raison de l'urgence conduit à embaucher des personnes qui ne sont pas totalement en adéquation avec le poste mais il ne s'agit pas d'une erreur dans la mesure où le risque est pris en connaissance de cause. La prise de risque est clairement identifiée.

Mais le faible nombre de candidats pour un poste accroît la part spéculative. De même, des contraintes de temps très fortes obligent souvent à recruter rapidement. Cette exigence de réactivité peut conduire à réduire le niveau d'exigence et lorsqu'il y a un doute sur un candidat recruté, celui-ci se concrétise souvent. Mais cela ne conduit pas obligatoirement à la rupture du contrat, l'entreprise ayant une capacité d'ajustement. Tout recrutement peut se concevoir comme un pari sur une réussite future. Mais un pari est plus ou moins risqué selon l'importance et le nombre des aléas à surmonter.

La compétence technique n'apparaît pas comme un aléa sauf lorsque le nombre limité de candidats oblige à réduire le niveau d'exigence ou à recruter des profils atypiques. La nécessité fait alors loi et le risque est connu et accepté.

Les qualités comportementales sont plus difficilement mesurables et l'appréciation peut être perturbée dans la phase de sélection par le rapport de séduction mutuelle qui peut s'instaurer et par la difficulté de mesurer en un temps limité tous les aspects de la personnalité d'un candidat. Mais réciproquement, le recruteur doit clairement identifier et expliquer ce que le futur salarié peut attendre de l'entreprise. D'un côté comme de l'autre, il faut savoir se présenter sous son meilleur jour afin de déclencher l'adhésion du partenaire mais en évitant les déceptions ultérieures.

Globalement, nous relevons très peu d'erreurs de recrutement conduisant à la rupture des relations contractuelles soit parce que les recrutements sont bien menés soit parce que l'entreprise a une capacité d'ajustement utilisée consciemment ou non en faisant évoluer le salarié ou le poste. Un poste peut ainsi avoir des contours variables en fonction de la personne qui l'occupe.

Le faible nombre d'erreurs constaté par l'ensemble des personnes interrogées peut également s'expliquer par le fait que plusieurs d'entre elles utilisent les contrats de travail à durée déterminée ou les contrats de travail temporaires comme période d'essai, comme « filet de sécurité ». Ainsi, le candidat embauché en contrat de travail à durée indéterminée est souvent celui qui a passé le filtre du recrutement mais qui a également fait ses preuves pendant une période intermédiaire servant à valider la décision prise.

En conclusion, le recrutement apparaît comme d'un engagement fort, conçu comme tel, au point, qu'un de nos interlocuteurs a comparé la conclusion du contrat de travail à un mariage. Il s'agit d'une décision dont les risques sont maîtrisés ou, tout au moins, raisonnés, en fonction de la situation du marché et de l'impact de l'offre proposée. Et, les rares échecs constatés, concrétisés par la rupture de la relation contractuelle, paraissent plus souvent liés aux conditions d'accueil et d'intégration du candidat retenu qu'à une erreur d'appréciation du recruteur. Néanmoins, l'entreprise a une capacité d'ajustement qui lui permet de s'adapter au profil de nouvel arrivant et de réduire le différentiel existant entre les exigences posées et les compétences apportées.

La relation salariale pouvant de dérouler sur de longues périodes, il est indispensable d'envisager l'évolution des salariés.

#### 2.4.2. L'évolution des salariés

L'évolution des fonctions des salariés sous contrat à durée indéterminée a été systématiquement considérée comme une évidence par les entreprises consultées. Néanmoins dans le même temps, elles relevaient, pour la

plupart, que tous les salariés n'avaient pas obligatoirement la même ambition. Nous nous intéresserons, dans un premier temps, à la politique des entreprises en matière d'évolution des salariés, puis nous envisagerons, dans un deuxième temps, les facteurs d'évolution pour retracer enfin le processus de prise de décision.

#### **2.4.2.1. La politique des entreprises en matière d'évolution des salariés**

L'évolution envisagée dans ce cadre est de type fonctionnel. Il ne s'agit pas de faire évoluer les salariés uniquement en termes de salaire mais en termes de fonctions, soit par le biais d'une adaptation aux évolutions technologiques, soit par le biais d'une promotion au sein des qualifications proposées au sein de l'entreprise. La population salariée représente un réservoir de potentiels qu'il convient d'exploiter afin d'optimiser le rapport ressources/besoins tout en développant la motivation des salariés.

L'évolution est envisagée du point de vue du salarié comme un élément d'une gestion de carrière mais elle est également envisagée du point de vue de l'entreprise qui la perçoit comme une nécessité, miroir de sa propre évolution. Les entreprises sont plus sensibles aujourd'hui à la capacité d'évoluer des candidats recrutés tout en précisant qu'il faut pouvoir mettre en relation le potentiel de l'individu et les possibilités d'évolution au sein de l'entreprise dans des délais acceptables par l'individu. À défaut, le recrutement peut conduire à un échec.

La capacité évolutive de l'individu est prise en compte lors d'un recrutement mais elle est rarement plus importante que la totale et bonne adéquation au poste sauf lorsque les salariés doivent s'adapter continuellement à des tâches à chaque fois différentes. Il peut alors être nécessaire que le salarié ait la capacité d'aller au-delà de ce qui lui est demandé dans le cadre de son poste et il est recruté pour qu'il progresse et qu'il fasse progresser l'entreprise. La nécessité d'intégrer l'objectif d'adaptation ou d'amélioration permanente impose aux entreprises de recruter des salariés susceptibles de se mobiliser sur ce projet.

Cette nouvelle priorité a manifestement conduit les entreprises embauchant du personnel qualifié à élever leur niveau d'exigence en terme de niveau de diplôme et à réduire la spécialisation des salariés. Les

entreprises faisant appel à du personnel non qualifié développent, lorsque cela est possible, la polyvalence et la rotation de poste afin de préserver voire développer les aptitudes cognitives des salariés et de les habituer aux changements afin de réduire la force d'inertie résultant des routines. L'évolution des salariés est fortement liée à leur employabilité interne qui permet de rester en phase avec les besoins de l'entreprise.

La promotion interne est aussi un moyen d'élargir les connaissances des salariés concernés en passant d'un poste ou d'un service à un autre. Cela leur permet d'avoir une vision transversale et donc une meilleure compréhension de l'organisation, des procès et des contraintes des autres postes et/ou services. La comparaison constructive leur permet d'élargir leur réflexion.

La mobilité interne est le plus souvent privilégiée, soit parce qu'il s'agit d'un levier de motivation et de fidélisation, soit parce qu'elle permet des reclassements internes.

Si nous envisageons le premier objectif, la motivation vise à développer la performance et l'implication du salarié alors que la fidélisation vise à prolonger la durée de présence du salarié dans l'entreprise. La perspective d'évolution dans la hiérarchie permet au salarié de prévoir un parcours de carrière, contractualisé ou non, afin de l'inciter à s'investir dans l'entreprise pour en tirer à terme les fruits. Cette perspective doit être réaliste et atteignable et les moyens à mettre en œuvre doivent être identifiés et rendus accessibles même si le parcours des salariés est organisé dans le temps pour canaliser la progression. La formation fait partie des moyens associés à la progression des salariés en terme de compétences et, en conséquence, de carrière. Si certains systèmes de gestion des compétences établissent des liens automatiques entre le développement des compétences et la rémunération, il n'y a jamais d'automatisme dans la mobilité fonctionnelle qui suppose une décision de l'employeur. C'est la probabilité de la progression mise en relation avec l'effort à réaliser qui permet de déterminer la pertinence de l'offre d'évolution.

Les reclassements internes, qui constituent le deuxième objectif, permettent d'adapter les effectifs aux besoins constatés entre les différents

services ou centres de profit. Ils répondent à l'obligation imposée aux employeurs par l'article L.321-1 du code du travail, alinéa 3, modifié par la loi sur la modernisation sociale <sup>331</sup>: «*Le licenciement pour motif économique d'un salarié ne peut intervenir que lorsque tous les efforts de formation et d'adaptation ont été réalisés et que le reclassement de l'intéressé sur un emploi relevant de la même catégorie que celui qu'il occupe ou sur un emploi équivalent ou, à défaut, et sous réserve de l'accord exprès du salarié, sur un emploi d'une catégorie inférieure, ne peut être réalisé dans le cadre de l'entreprise ou, le cas échéant, dans les entreprises du groupe auquel l'entreprise appartient.*» Toutes les possibilités de reclassement interne doivent être explorées en identifiant les postes disponibles auxquels les salariés peuvent prétendre, si nécessaire en prévoyant une formation, afin d'assurer leur adaptation au poste. La loi est venue ainsi confirmer une solution jurisprudentielle antérieure<sup>332</sup> imposant à l'employeur l'obligation d'adapter le salarié à l'évolution de l'emploi ; cette solution était déduite de l'obligation de l'employeur d'exécuter le contrat de bonne foi <sup>333</sup> et, plus précisément de l'obligation de coopération. Elle est encore renforcée par l'obligation faite aux employeurs de plus de 1000 salariés de proposer un congé de reclassement d'une durée de neuf mois au maximum, dans le cadre d'une procédure de licenciement économique.<sup>334</sup> Néanmoins, les juges n'imposent pas à l'employeur de prendre en charge une formation initiale qui fait défaut au salarié <sup>335</sup>. De plus, le licenciement peut être décidé après la formation si le salarié ne s'est pas adapté malgré elle.<sup>336</sup>

La recherche d'un reclassement interne de salariés peut également intervenir, d'une manière volontaire, dans le cadre d'une gestion prévisionnelle des emplois par laquelle l'employeur anticipe les évolutions futures afin de prévoir les adaptations progressives et d'éviter, autant que possible, les licenciements pour motif économique.

---

<sup>331</sup> Loi n° 2002-73 du 17/1/2002, J.O. du 18/1/2002, article 108

<sup>332</sup> Cour de Cassation, chambre sociale, 25 février 1992, *Dalloz* 1992, somm. 294, obs. A. Lyon-Caen.

<sup>333</sup> Article 1134, alinéa 3 du Code Civil.

<sup>334</sup> Loi n° 2002-73 du 17/1/2002, J.O. du 18/1/2002, article 109 (article L.321-4-3 nouveau du Code du Travail).

<sup>335</sup> Cour de Cassation, chambre sociale, 9.7.1997, Boitel c/ Sté Secri, cité dans *Social Pratique*, 25.1.2002, n° 359, P. 18.

<sup>336</sup> Cour de Cassation, chambre sociale, 3.4.2001, Marzouk et autres c/ SA Aptagroup, cité dans *Social Pratique*, 25.1.2002, n° 359, P. 18.

Mais, à la différence de la mobilité envisagée comme un levier de fidélisation et de motivation, le reclassement interne ne suppose pas nécessairement une évolution salariale ou hiérarchique. Il s'agit d'une modification des conditions d'emploi qui peut être imposée par l'employeur, comme par exemple, une nouvelle affectation, ou d'une modification du contrat de travail qui suppose l'accord du salarié puisqu'elle touche aux éléments essentiels convenus comme la rémunération ou la qualification.

Quel que soit l'objectif poursuivi par la mobilité interne, elle développe la capacité d'adaptation du salarié, limite l'instauration de routines et de rigidités et elle permet de faire évoluer l'organisation grâce à « *l'apprentissage permanent* » qu'elle induit, corollaire de l'amélioration permanente ; c'est par conséquent, un facteur de développement de l'employabilité.

#### **2.4.2.2. Les facteurs d'évolution des salariés**

Il y a une distinction entre les conceptions des entreprises qui se fondent sur un système de gestion des compétences et les autres.

Les premières ont listé les compétences utiles des salariés et les compétences liées aux emplois, elles peuvent ainsi, par un système de passerelles, tracer un parcours d'évolution, en parallèle avec les besoins de l'entreprise, sur la base de critères objectifs connus et communs. La formation est le levier principal de cette progression puisqu'elle permet de développer les compétences ou d'en acquérir de nouvelles. Les promotions fondées sur un système de gestion des compétences constituent une modalité de l'avancement au mérite, le mérite étant défini, dans ce cadre, comme l'enrichissement des savoirs.

Les secondes déterminent un potentiel d'évolution à partir des savoirs mis en œuvre dans le cadre du poste actuel et des constatations et propositions du responsable hiérarchique. Cela donne à cette procédure un caractère plus subjectif et, par conséquent, plus contestable. Il s'agit toujours d'une forme d'avancement au mérite, le mérite pouvant être entendu comme le fait de bien faire son travail et d'atteindre les objectifs fixés sur une période déterminée.

Par extrapolation, l'entreprise déduit de cette situation que le salarié saura réitérer la performance dans un autre poste. Dans ces entreprises, la formation n'est pas intrinsèquement un facteur d'évolution. Mais les nouveaux savoirs peuvent, lorsqu'ils sont mis en œuvre et dans la mesure où ils le sont, améliorer la performance et permettre la progression des responsabilités qui sont les fondements de l'évolution du salarié. A plusieurs reprises, l'exemple de techniciens promus agents de maîtrise a été évoqué : ils ont évolué grâce à leurs savoirs techniques, associés le plus souvent à leur ancienneté, vers des postes de management alors qu'ils n'ont pas de compétences, voire d'aptitudes, managériales. Même s'il n'y a pas de réel constat d'échec, les besoins de formation du « *middle-management* » dans ce domaine, relevés par les employeurs, révèlent certaines carences découlant de cette politique et les limites du management par le savoir technique. Néanmoins, cela laisse aux salariés, affectés à des tâches techniques d'exécution, des possibilités de progression, celle-ci induisant habituellement des fonctions d'encadrement aux niveaux hiérarchiques supérieurs. L'entreprise utilise sa capacité d'ajustement interne et la formation pour compenser les manques constatés.

#### **2.4.2.3. L'évaluation du personnel**

La prise en compte du mérite repose sur l'idée d'une individualisation des parcours et suppose la mise en place d'un système d'évaluation des performances et de l'attitude du salarié, c'est-à-dire respectivement, des fins et des moyens. Cela oblige les responsables hiérarchiques à définir clairement les contributions attendues et les objectifs à atteindre.

Toutes les entreprises interrogées ont mis en place des entretiens annuels ou bisannuels même si la dénomination peut changer en fonction des préoccupations affichées : entretien d'évaluation, entretien de progrès, bilan et développement... Ces entretiens visent à faire le bilan de la période écoulée en comparant les objectifs quantitatifs et qualitatifs avec les réalisations et à définir les objectifs pour la période à venir. Ils conduisent également à mesurer les écarts entre les compétences requises par le poste et les compétences fournies par le salarié pour envisager les actions correctives si l'écart est négatif et les évolutions si l'écart est positif.



Dans les deux situations, la formation peut accompagner les propositions formulées.

Le caractère subjectif ou objectif de l'évaluation dépend, selon les personnes interviewées, des outils mis à la disposition des responsables hiérarchiques. Le fait de lister un ensemble de critères et de les distinguer par niveaux pour en déduire une « note » par une formule mathématique mettant en relation les critères et leur niveau, pour les affecter ensuite d'un coefficient et enfin, les additionner, est perçu comme une appréciation objective aussi bien par les salariés que par les supérieurs hiérarchiques qui les utilisent. Le fait d'annoncer ces modalités à l'avance établit une règle du jeu applicable à l'ensemble des salariés. Cela permet d'expliquer « mathématiquement » la décision finale et de justifier les écarts entre les individus tout en utilisant des pratiques uniformes au sein de l'entreprise. L'indication des critères fondés sur les savoirs, les comportements et les résultats des salariés enlève à l'appréciation son caractère affectif et permet de détacher l'évaluation de la personne et celle de son travail.

#### **2.4.2.4. La décision**

Le rôle du supérieur hiérarchique est, en principe, essentiel puisqu'à travers les entretiens d'évaluation, il acquiert un pouvoir de décision ou de proposition en matière de rémunération et/ou de promotion interne même si ce pouvoir est restreint. Néanmoins, plus le système d'évaluation est formalisé et repose sur des critères perçus comme objectifs, moins le pouvoir du responsable hiérarchique est visible. A l'inverse, lorsque le système est peu formalisé, il laisse la porte ouverte à la négociation et renforce le pouvoir du responsable hiérarchique qui maîtrise la décision ou proposition finale. C'est, par conséquent, la forme qui détermine le fond.

Mais, en l'absence d'outils formalisés, les responsables hiérarchiques paraissent souvent plus attachés à l'efficacité et à la performance actuelles du salarié qu'à ses possibilités d'évolution et n'ont pas nécessairement une vision globale et prospective qui leur permettrait de placer les intérêts immédiats et futurs de l'entreprise au-dessus de ceux de leur service qui peuvent souvent se confondre avec les leurs.

Seule la convergence des intérêts de l'ensemble des parties prenantes contribue à la pertinence des choix proposés.

### 2.4.3. La formation

Nous avons évoqué précédemment la formation comme critère de recrutement. Il s'agissait alors d'une exigence préalable à l'examen d'une candidature. Dans ce cadre, nous nous intéresserons à la formation mise à la disposition des salariés comme moyens d'acquisition ou de perfectionnement d'une qualification et comme obligation de l'employeur.

Les employeurs sont soumis à une obligation financière minimale<sup>337</sup> qui les oblige à participer au financement de la formation professionnelle continue. Mais, ils sont également tenus à une obligation plus générale de formation à la sécurité imposée par l'article L. 231-3-1 du Code du Travail et d'adaptation à l'évolution de l'emploi prévue par l'article L.932-2 du Code du Travail. Cela peut expliquer, au-delà de la volonté affirmée de développer la formation, que toutes les entreprises interviewées dépassent le taux minimal imposé par la loi.

#### 2.4.3.1. L'objectif de la formation

Nous ne traiterons pas dans ce point du contenu des formations mais de leurs objectifs. Elles peuvent avoir pour objet soit de se maintenir à niveau en s'adaptant à l'évolution de l'emploi soit de progresser en développant ses compétences.

##### 2.4.3.1.1. *L'adaptation à l'évolution de l'emploi*

L'adaptation au poste de travail initial est associée à la période d'intégration et complète la formation initiale et l'expérience éventuelle du nouvel embauché. Elle prend parfois la forme d'un parcours d'intégration qui peut s'étendre sur plusieurs mois mais concerne alors les ingénieurs ou cadres ou les techniciens hautement qualifiés, c'est-à-dire les salariés qui doivent développer des connaissances larges et profondes. Elle n'est

---

<sup>337</sup> Pour les entreprises d'au moins 10 salariés, hors entreprises de travail temporaire, le taux pour 2005 est de 1,60% de la masse salariale brute et il est de 0,55% en deçà de ce seuil. Ces taux sont majorés de 1% pour les contrats à durée déterminée.

pas imposée par la loi et l'employeur peut rompre une période d'essai sans que le salarié puisse lui reprocher l'absence d'une formation d'adaptation ou le licencier pour insuffisance professionnelle s'il constate, après l'écoulement de la période d'essai, l'incompétence professionnelle au poste initial.

Mais, si, en cours de contrat de travail, le salarié est muté à un autre poste ou si les techniques ou méthodes utilisées à son poste évoluent, l'employeur a l'obligation d'adapter le salarié concerné aux évolutions de son emploi. Il doit faire évoluer les salariés afin qu'ils suivent les avancées technologiques liées à leur emploi ou qu'ils s'adaptent à leur nouveau poste, suite à un reclassement lié à un motif économique, et qu'ils préservent, de cette manière, leur employabilité interne sans qu'il soit nécessaire cependant d'assurer la formation initiale. Il s'agit bien d'une adaptation à l'évolution de l'emploi et non d'une formation à un nouveau métier qui supposerait la transmission de savoirs fondamentaux. Si l'employeur ne prévoit pas la formation complémentaire et ne laisse pas au salarié le temps de s'adapter, le licenciement basé sur l'insuffisance professionnelle sera considéré comme abusif, d'après la jurisprudence. Mais, si respectant ses obligations, il se heurte à un salarié qui refuse de se former ou qui est incapable de s'adapter, il peut le licencier pour ce motif.

Cette obligation d'adaptation aux évolutions de l'emploi ne concerne que les postes pourvus ou disponibles en interne. Seule l'employabilité interne est envisagée mais cela limite la possibilité pour un employeur de remplacer un salarié dont les connaissances sont obsolètes par un autre mieux ou plus récemment formé.

La formation a un aspect utilitariste lorsqu'elle est financée et supportée intégralement par l'employeur et sert les intérêts de l'entreprise qui constate des carences ou prévoit des besoins futurs à satisfaire.

#### *2.4.3.1.2. Les actions de développement des compétences*

Les actions de développement des compétences peuvent répondre à des besoins détectés dans le cadre d'une gestion prévisionnelle des emplois ou à des demandes des salariés. Dans ce dernier cas, le co-investissement est souvent prévu afin de répartir la charge du financement de la formation.

Ces actions accompagnent les projets de promotion interne liés ou non à des perspectives de reclassement ou fournissent aux salariés les leviers de leur évolution future, programmée ou non.

Néanmoins, l'utilité de la formation pour l'entreprise reste l'objectif principal au détriment parfois de l'intérêt du salarié. En effet, les responsables interrogés se montrent peu intéressés par des formations qualifiantes ou diplômantes, sauf dans les formations par apprentissage, en raison de leur transférabilité. Leur crainte est que le salarié valorise la qualification acquise auprès d'un autre employeur au détriment du financeur. Celui qui investit peut craindre de perdre le bénéfice de son investissement.

#### **2.4.3.2. Les conditions de réussite d'une formation**

La motivation du salarié est un élément essentiel de la réussite d'une formation. Même si le suivi d'une formation peut être imposé au salarié, notamment dans le cadre du plan de formation, la contrainte ne peut porter que sur sa présence et non sur l'apprentissage. Le salarié qui ne perçoit pas l'intérêt de développer ou d'adapter ses connaissances ne bénéficiera pas des résultats de l'action entreprise parce qu'il ne mettra pas à contribution ses facultés intellectuelles. Le refus de se former va mettre le salarié en décalage par rapport aux exigences de son emploi et lorsque l'écart perçu sera trop important, un licenciement pourra être envisagé. Cela permettra à l'employeur d'établir qu'il a exécuté ses obligations vis-à-vis du salarié.

Un autre facteur de réussite repose sur une définition prospective des besoins, sur une bonne connaissance des potentiels et sur des parcours de formation adaptés aux objectifs et au public. Si la détermination des besoins et la détection des potentiels reposent habituellement sur le service des ressources humaines, les parcours de formation sont souvent proposés par les organismes de formation sollicités. Le fait que le fournisseur et le client se connaissent bien, favorise la réussite déduite des résultats.

#### **2.4.3.3. Les résultats de la formation**

La formation n'a d'intérêt que par les résultats qu'elle génère pour le salarié et pour l'employeur. Nous avons déjà développé ci-dessus la prise

en compte de la formation dans la carrière du salarié. Pour l'employeur, la difficulté est de mesurer les résultats obtenus. L'apport d'une formation pour l'entreprise se mesure en se fondant sur les objectifs initiaux et sur les résultats liés à l'application des nouveaux savoirs mais la difficulté de la mise en œuvre d'un tel outil réduit les ambitions de la plupart des responsables interviewés. C'est pourtant la satisfaction de l'entreprise, donneuse d'ordre, qui devrait être considérée plus que la satisfaction de l'apprenant, toujours très subjective. En l'absence d'un tel outil, les établissements présument que telle formation aura tel effet et que la satisfaction affichée par le salarié est un indicateur de la réussite de l'action engagée. Les évaluations réalisées par le salarié, sur la base d'un questionnaire pré-établi, en fin de formation, puis quelques semaines après, constituent la référence dominante.

#### 2.4.4. Les rémunérations

Les employeurs doivent concilier les contraintes de trois marchés : le marché des capitaux, le marché de l'emploi et le marché des biens ou services produits afin de pouvoir proposer une offre adaptée aussi bien aux salariés qu'aux clients tout en dégagant des bénéfices afin de rémunérer le capital investi. Le marché de l'emploi apparaît actuellement comme un marché d'acheteurs où les demandeurs d'emploi qui vendent leurs savoirs et leurs bras sont rationnés face à des employeurs-acheteurs en situation de choisir. L'offre de travail au prix du marché est supérieure à la demande et ce déséquilibre tend à se corriger par une baisse des salaires, baisse limitée en France par les éléments contraints étudiés dans notre première partie. Cela a, bien entendu, des conséquences sur la masse salariale.

##### **2.4.4.1. La politique salariale**

Une politique salariale doit traduire la stratégie de l'entreprise pour provoquer chez les salariés les comportements jugés nécessaires à la réalisation des objectifs. En ce sens, elle est un élément du pouvoir puisqu'elle permet d'influencer les comportements. Mais, elle n'a de sens

que si elle est en phase avec le marché de l'emploi. La volonté de maîtriser, voire de réduire la masse salariale malgré l'augmentation du niveau général des savoirs des salariés recrutés, apparaît d'une manière récurrente, associée à une menace, bien comprise par les salariés, de délocalisation.

L'augmentation des salaires associée à la réduction du temps de travail est, dans de nombreux cas, appréhendée comme un risque lié à la concurrence des niveaux de salaire sur le plan mondial. Cette menace, lorsqu'elle est utilisée, est le levier qui permet de faire accepter par les salariés et surtout par les syndicats l'instauration d'une nouvelle échelle des rémunérations moins favorable se substituant à l'ancienne. Cela ne concerne pas les classifications construites dans le cadre des conventions collectives nationales qui ne peuvent pas être remises en cause à l'échelle de l'entreprise mais modifie l'échelle interne des rémunérations ainsi que les modalités de progression salariale.

La mise en place d'un système de gestion des compétences semble paradoxalement le moyen le plus approprié pour faire accepter ces mutations. Il conduit à définir des références objectives permettant de calculer et de classer les salaires en mettant en relation une somme de savoirs mesurés en niveaux et un prix. Ce prix n'est susceptible d'augmenter, hors augmentations générales, que si les savoirs évoluent eux-mêmes à la hausse. L'individualisation des parcours et des augmentations salariales réduit les revendications collectives qui constituent, selon l'une des entreprises interviewées, le fonds de commerce de certains syndicats et qui conduisent, sous des pressions sociales répétées, à élever régulièrement les niveaux de salaire de certaines catégories professionnelles, notamment parmi les ouvriers. Le fait que chaque salarié soit acteur de son parcours professionnel et qu'il soit informé des possibilités d'évolution individuelle réduit les revendications collectives. Ainsi, en traçant des parcours liés au développement des savoirs, même rythmés dans le temps, l'entreprise fait peser sur le salarié la responsabilité de son évolution. Et en organisant ce parcours dans le temps, elle maîtrise la progression de sa masse salariale et peut prolonger la situation sur une période imposée avant d'envisager des évolutions de fonctions qui n'ont pas de caractère automatique.

L'instauration de ces systèmes ne remet pas en cause les niveaux de rémunération des salariés en place mais la différence pratiquement toujours négative entre ce qu'ils devraient toucher par rapport à leur poste et leurs compétences et ce qu'ils touchent réellement est versée sous forme de prime associée à des règles relatives au rachat de l'historique.

Ainsi, les nouveaux embauchés, qui ont très souvent un niveau de connaissance –au moins théorique- plus élevé que les salariés plus anciens, sont rémunérés à un degré moindre et ne peuvent espérer les mêmes évolutions salariales que leurs aînés sur ces postes.

Dans les entreprises n'ayant pas mis en place une telle démarche, le poste est associé à un prix, négociable ou non, évoluant à l'ancienneté et au mérite. La question qui se pose est souvent de savoir comment refuser une augmentation individuelle à un salarié qui a bien fait son travail ou qui a atteint ses résultats. L'augmentation salariale est conçue comme la récompense du passé, du mérite et son refus est vécu comme une sanction ou un défaut de reconnaissance. L'absence de repères clairement identifiés et annoncés ouvre la porte à la négociation et conduit les salariés à multiplier et à gonfler les exigences sur un plan collectif ou individuel. Et, *« c'est moins la rémunération au mérite en elle-même qui donne du pouvoir au manager que sa possibilité. Il contrôle une zone d'incertitude, synonyme de pouvoir. »*<sup>338</sup>

Ainsi, les systèmes de gestion des compétences constituent un régulateur du rapport salarial.

#### **2.4.4.2. L'objet de la rémunération**

Pour le salarié, la rémunération représente un revenu, l'insertion sociale et manifeste la satisfaction de l'employeur. En mettant en place un système où le salaire ne peut être que le résultat d'un calcul, cela change la représentation que le salarié peut en avoir : le salaire correspond à un prix et perd son aspect affectif.

Les employeurs interrogés rémunèrent le plus souvent le poste, traduit ou non sous forme de compétences associées aux tâches qui en découlent.

---

<sup>338</sup> Delavallée E., La vraie fonction de la rémunération au mérite, *L'expansion Management Review*, mars 2003, n° 108, p. 74.

Seules les compétences nécessaires à la tenue du poste sont envisagées sans considération pour les compétences non requises en contenu ou en niveau, même si elles font partie des savoirs exploitables au sein de l'entreprise. Néanmoins, elles sont en principe repérées afin de déterminer le potentiel d'évolution.

Une entreprise cependant rémunère les savoirs utiles à l'entreprise même s'ils ne sont pas utilisés mais en rythmant les augmentations dans le temps ce qui devrait permettre logiquement à l'entreprise de prévoir leur mise en œuvre dans les délais envisagés.

La capacité d'évolution est recherchée mais non rémunérée et l'enrichissement des compétences n'est payé que lorsque ces dernières sont effectivement utilisées et dans la mesure où elles le sont. Les responsables interviewés se montrent soucieux de respecter la hiérarchie des salaires et celle-ci est également déterminée par la hiérarchie des postes.

#### 2.4.5. L'employabilité

La notion relativement récente d'employabilité est bien intégrée par la plupart des responsables interviewés. Si la définition n'est pas toujours évidente à donner, les facteurs d'inemployabilité sont bien identifiés et les solutions en découlent.

##### 2.4.5.1. Définition

La plupart des responsables interviewés ont eu des difficultés à définir la notion d'employabilité et ont préféré s'intéresser au sens à donner à son antonyme : l'inemployabilité. Par conséquent, l'employabilité apparaît comme le fait de ne pas être inemployable. Cela laisse supposer qu'il est plus facile de qualifier un salarié d'inemployable, qualification qui peut conduire à une exclusion de ce salarié, que de le reconnaître comme employable qui supposerait la prise en compte de degrés d'employabilité. L'inemployabilité est binaire : elle est ou elle n'est pas alors que l'employabilité doit être modulée parce qu'un salarié peut être plus ou moins employable. Ils ont cherché néanmoins à préciser le sens de cette



notion. Elle est pour les uns la capacité à accompagner l'évolution permanente de l'entreprise ou à être employé sur les opportunités de poste disponibles dans l'entreprise, pour d'autres, elle permet d'emmener les salariés jusqu'à la retraite ou de « vivre ensemble » sur la durée, pour d'autres encore, il s'agit d'aider les personnes à élever leurs compétences pour être plus performantes et pouvoir rebondir ailleurs ou encore de la possibilité de faire reconnaître ses compétences et ses expériences par le marché du travail ou enfin d'avoir un profil insérable dans l'entreprise et une valeur sur le marché du travail... Chaque définition traduit les préoccupations actuelles de l'entreprise, certaines étant centrées sur l'employabilité interne, d'autres sur l'employabilité externe.

L'employabilité des salariés doit leur permettre de pouvoir trouver un poste correspondant à leurs qualifications dans l'entreprise ou en-dehors si nécessaire. D'une manière générale, la notion d'employabilité renvoie le salarié à sa propre image par un effet de miroir qui l'oblige à se remettre en cause et à intégrer l'idée du changement parce que la notion d'employabilité se réfère à une durée. C'est une situation mais aussi un état qu'il faut pérenniser. La connaissance des facteurs de désemployabilité permet de déterminer les actions à mener pour réduire ce risque.

#### **2.4.5.2. Les facteurs d'inemployabilité**

L'inemployabilité peut résulter de différents facteurs. L'inaptitude physique a été fréquemment citée comme un facteur déterminant et le maintien d'une aptitude apparaît comme un défi majeur pour les années à venir en raison de l'allongement prévisible de la durée de l'activité, conséquence des nouvelles dispositions sur le financement des retraites. Un lien peut néanmoins être fait entre la pénibilité de certains postes et le souci exprimé par les responsables. Cette question, bien qu'importante, s'éloigne de notre propos et des solutions peuvent être trouvées en améliorant l'ergonomie et les conditions du travail en relation avec le médecin du travail. Nous ne la développerons pas dans la suite de nos réflexions pour nous centrer sur la notion d'inemployabilité mentale qui apparaît comme l'inadaptation à un poste correspondant à ses qualifications dans ou en dehors de l'entreprise, complétée par

l'intransférabilité des savoirs dans un autre emploi disponible et équivalent.

L'inadaptation au poste, corollaire de l'inemployabilité interne, peut résulter de l'écart qui se creuse entre les compétences du salarié et les exigences du poste. Le poste évolue mais le salarié change également, en vieillissant et, à terme, l'écart grandissant, le salarié peut se révéler inadapté à son poste, sans solution de reclassement.

La perte d'employabilité intervient rarement du jour au lendemain, elle intervient progressivement dans une phase que nous pouvons qualifier par un néologisme de désemployabilité. Un écart apparaît et se creuse entre les besoins de l'entreprise et les ressources fournies par le salarié. Les savoirs du salarié n'évoluent pas dans le sens et dans la mesure imposée par le changement en raison des limites intellectuelles qu'il rencontre ou de blocages liés à son comportement. Le vieillissement est considéré comme un facteur aggravant de désemployabilité. L'entreprise a une responsabilité dans ce domaine notamment lorsqu'elle a laissé un salarié à un même poste très spécialisé pendant des années ; c'est en effet l'employeur qui, dans le cadre de son pouvoir de direction, affecte un salarié à un poste et peut choisir ou non de le muter, contribuant ainsi à l'enrichissement ou à l'appauvrissement de ses savoirs qui, dans ce dernier cas, finissent par se résumer à des routines.

Un autre facteur cité est la formation insuffisante qui ne permet pas de faire évoluer le salarié et il peut s'agir aussi bien de la formation initiale que de la formation continue. Les personnes plus âgées sont souvent citées comme étant plus fragiles en raison d'une formation initiale plus réduite (CAP, BEP) voire d'une absence de qualification ; mais leur ancienneté, globalement plus importante, concourt également à l'augmentation du risque de développer des routines.

L'inemployabilité constatée de certains salariés est souvent le résultat d'une absence d'anticipation des évolutions par l'entreprise qui l'empêche de mettre en place les actions correctives ou d'un refus du salarié de se préparer aux mutations programmées. L'impréparation de l'entreprise et la résistance au changement des salariés sont les principales causes de désemployabilité interne mais souvent également externe.

L'inemployabilité externe se définit comme l'inadaptation au marché de l'emploi lorsque le salarié ne présente pas les caractéristiques qui lui permettraient de trouver un emploi correspondant à ses qualifications en-dehors de son entreprise. Une entreprise ne peut garantir un emploi à vie et le salarié doit rester prêt à affronter les exigences du marché de l'emploi et la concurrence qui y règne. Mais les mêmes facteurs peuvent se retrouver puisque l'impréparation de l'entreprise dans ce domaine consiste à ne pas avoir anticipé le reclassement externe des salariés et la résistance au changement de salariés réduit leur adaptabilité. Un facteur supplémentaire apparaît cependant, lié à l'absence de transférabilité des savoirs acquis par le salarié, peut-être en raison de leurs spécificités, mais surtout en raison de l'absence d'une validation reconnue à un niveau supérieur à celui de l'entreprise.

#### **2.4.5.3. La préservation de l'employabilité mentale**

Solliciter l'intelligence par la réalité du travail, élargir l'horizon intellectuel par la mobilité, les rotations ou la polyvalence, développer la formation sont les procédés favorisant le développement de l'employabilité. Il faut régulièrement mettre le salarié en situation de devoir s'adapter et par conséquent d'apprendre. L'entretien de la capacité d'apprentissage des salariés, tout au long de leur vie professionnelle, est un levier essentiel de leur employabilité.

Cet entretien relève de la responsabilité conjointe de l'employeur et du salarié.

Un manager est un gestionnaire de patrimoine humain constitué par les savoirs mis à disposition par les salariés. Le maintien de l'employabilité suppose une réflexion prospective sur les évolutions des métiers et des postes au sein de l'entreprise et sur une analyse des métiers dans l'avenir et des formations à mettre en œuvre pour y préparer les salariés. L'entreprise doit déterminer d'où elle vient et où elle va et avec quels moyens techniques et humains afin de mettre en place une gestion prévisionnelle des savoirs et des effectifs.

Les salariés eux-mêmes, doivent faire preuve d'une capacité à s'adapter à des environnements changeants et d'une capacité à accompagner positivement le changement. L'employabilité ne se mesure pas seulement

par des critères classiques de transfert de compétences mais également par des comportements transférables. Ce n'est pas tant la compétence technique qui peut se développer par la formation que l'aptitude au changement qui est importante. Une distinction peut être faite selon que les salariés sont qualifiés et non. Pour les postes non qualifiés, il paraît nécessaire de travailler les repères fondamentaux qui permettent à un individu d'être insérable sur le marché du travail : être à l'heure, respecter l'autorité, développer un projet sur la durée...

Les connaissances techniques ne sont pas nécessaires pour exécuter les tâches prescrites imposées et l'employabilité repose sur des qualités comportementales transférables permettant à un salarié de s'insérer dans une entreprise. Pour les postes qualifiés, la formation initiale technique constitue un capital que les salariés peuvent valoriser sur le marché du travail et leur intérêt est de pouvoir la valoriser sur la durée en maintenant un niveau adapté de savoirs.

Les systèmes de gestion des compétences mis en place peuvent préserver l'employabilité interne grâce à une cartographie des emplois existants au sein de l'entreprise et des savoirs requis et disponibles. Cela permet de détecter les compétences transférables et de souligner les carences à corriger par un accompagnement et des formations complémentaires afin de prévoir des passerelles d'un emploi à un autre. La force de ces systèmes réside dans l'anticipation et dans la bonne connaissance des savoirs du personnel qui permettent de développer l'employabilité interne.

Leur faiblesse réside dans le caractère interne de la procédure qui réduit l'employabilité externe. Celle-ci suppose le maintien des compétences mais aussi leur reconnaissance sur une échelle dépassant le cadre de l'entreprise parce que cette reconnaissance assure la transférabilité des savoirs dans d'autres établissements et permet leur valorisation. Un système de gestion des compétences ne peut pas remplacer une formation qualifiante ou diplômante qui seule favorise la « mobilisation », au sens financier du terme, c'est-à-dire la circulation des salariés. Mais cet objectif se heurte parfois à la volonté de l'entreprise de conserver les salariés qui lui sont nécessaires et son intérêt immédiat peut alors être de limiter l'employabilité externe et donc d'immobiliser dans la mesure du possible l'individu concerné.

## 2.5. Approche critique

---

A travers l'enquête réalisée, nous avons pu analyser la place que les entreprises interrogées donnent aux savoirs des salariés dans le rapport salarial et comment ils les prennent en compte dans leurs décisions de recrutement et de progression, de quelle manière ils les entretiennent et les développent par la formation, comment ils les considèrent dans leur système de rémunération et enfin quels sont les facteurs qui déterminent l'employabilité. Après ce constat détaillé, nous porterons un regard critique sur les pratiques évoquées.

### 2.5.1. L'absence de modèle de la compétence : du discours à la réalité

Nous avons déjà défini le terme compétences dans notre première partie. Cette notion a été largement développée par le MEDEF à compter des années 90 afin d'inciter les entreprises à développer une logique « compétence » estimant que le développement et l'utilisation des savoirs permettraient à nos entreprises françaises de se différencier sur un marché concurrentiel mondialisé. Le système de travail devrait, dans cette perspective, passer « *d'une organisation en « postes » de travail, avec normes d'effort prédéfinies et salaire au rendement, à une organisation fondée sur le développement des « compétences » avec recherche d'une implication forte des salariés et tendance à l'individualisation des rémunérations.* »<sup>339</sup> La rémunération du poste fondée sur les classifications serait remplacée par la rémunération de la personne évaluée sur la base de ses compétences. « *Les classifications étaient des systèmes de hiérarchisation des positions dans l'échelle des salaires et de définition de promotions possibles dans cette échelle (passage d'un poste à un poste supérieur).* »<sup>340</sup> La prise en compte des

---

<sup>339</sup> J.-H. Jacot, Les transformations du travail vues par un économiste : régulation, conventions ou institutions ? *Sociologie du travail*, XXXVI, HS/94, p.91-103, p.97.

<sup>340</sup> Zarifian P., *Le modèle de la compétence*, Paris : Editions Liaisons, 2<sup>ème</sup> édition, 2004, p. 17.

compétences supposerait une échelle souple et individualisée des rémunérations.

*« Au fond, la question est de savoir si la notion de compétence n'est qu'un moyen de faire évoluer les modes de gestion de la main-d'œuvre dans le sens d'une plus grande individualisation, ou bien s'il s'agit effectivement des prémices d'un nouveau modèle productif, articulant autour des compétences, des choix stratégiques basés sur l'innovation, la qualité et la flexibilité, des caractéristiques organisationnelles orientées vers la production et la diffusion d'apprentissages, et des modalités correspondantes de gestion de la main-d'œuvre. »*<sup>341</sup>

Guy Le Boterf<sup>342</sup> distingue deux modèles de la compétence. Le premier définit les compétences comme un « *savoir-faire descriptible en termes de comportement attendu et observable.* » Le second, décrit la compétence comme « *la faculté pour le sujet d'enchaîner et de conjuguer des ressources et des actions. Elle ne confond pas la compétence et les ressources (savoir, savoir-faire...) à mobiliser pour la construire.* »

Les systèmes de gestion des compétences analysés consistent à traduire en terme de savoirs les tâches liées à un ou, dans le meilleur des cas, plusieurs postes et se rapprochent du premier modèle proposé. Alors que la tâche est unique, la performance est variable et il est alors possible de distinguer des degrés de compétence entre le minimum acceptable et l'optimum, pour les associer à des niveaux de rémunération bien identifiés et surtout plafonnés. La réflexion reste clairement liée au poste qui en constitue le point de départ. C'est le modèle du poste ou de l'emploi, comme le qualifie Philippe Zarifian.<sup>343</sup>

Les systèmes de gestion des compétences décrits s'intéressent plus aux moyens mis en œuvre par les salariés qu'aux objectifs même si ces derniers permettent de qualifier et quantifier la réussite attendue. Ces moyens intègrent les savoirs au sens large, théoriques, expérientiels et comportementaux. Mais les requis restent plus importants que l'acquis et le poste est la référence dans un univers où le prescrit est la règle. Les

---

<sup>341</sup> Colin T., Grasser B., La gestion des compétences : vraie innovation ou trompe-l'oeil ? *Colloque DARES du 27 février 2003, Paris, sur le thème Travail et relations sociales en entreprise : quoi de neuf ?* [www.ptolemee.com/dares/Textes27fev/Colin.pdf](http://www.ptolemee.com/dares/Textes27fev/Colin.pdf) [référence du 10/07/2004]

<sup>342</sup> Le Boterf G., *De la compétence à la navigation professionnelle*, Paris : Editions d'organisation, 1997, p. 90 à 92.

<sup>343</sup> Zarifian P., *Le modèle de la compétence*, Paris : Editions Liaisons, 2<sup>ème</sup> édition, 2004, p. 7.

référentiels de compétences ne sont que la traduction des tâches à exécuter, liées au poste.

Il se peut même que la traduction ne soit pas effectuée ainsi, par exemple, le fait de qualifier de compétence l'action de « *maintenir en état* » et de « *mettre en œuvre les moyens de production* » et de sous-compétence : « *décrasser le bain d'affinage* » ou « *surveiller le fonctionnement* ». Mais, en réalité, quelle est la différence entre « *surveiller le fonctionnement* » et « *savoir surveiller le fonctionnement* » ? Dans le premier cas, c'est la définition de la tâche et la consigne donnée et, dans le deuxième cas, il s'agit de la condition, logiquement posée, afin de pouvoir réaliser cette action.

Cet aspect prescriptif est sans doute fortement lié à la configuration organisationnelle bureaucratique des différentes entreprises industrielles interrogées qui pour réduire l'incertitude imposent les modalités du travail à accomplir jusque dans les détails. Or, la compétence consiste à savoir mobiliser et combiner des ressources<sup>344</sup>. Cela suppose de s'intéresser aux ressources personnelles du salarié qui, lorsqu'elles seront mises en relation avec l'environnement technique, relationnel, documentaire... permettront de produire des compétences. La compétence naît d'une rencontre singulière entre les ressources d'un individu et l'environnement. Elle est l'expression des savoirs de l'individu reconnu compétent, mis en action dans un environnement spécifique qui en détermine la combinaison. Elle est propre à l'individu et propre au contexte mais cela signifie alors qu'elle est non reproductible et non transférable. Par conséquent, un employeur devrait plutôt s'intéresser à la capacité à produire des compétences qui permet d'adapter et d'appliquer efficacement des savoirs à un nouvel environnement et à la capacité à réussir dans une fonction. La question serait alors de déterminer si les savoirs listés sont des indicateurs pertinents de la présence de ces capacités.

Le modèle de la compétence, tel que le décrit Philippe Zarifian, repose sur deux caractéristiques :

---

<sup>344</sup> Le Boterf G., *De la compétence à la navigation professionnelle*, Paris : Editions d'organisation 1997, p.97.

- « un assemblage d'initiatives et de rôles, et donc d'individus porteurs potentiels de ces initiatives, donc de compétences. C'est là une considérable simplification de l'approche de l'organisation, et cela pour une raison simple, les individus compétents ne sont pas simplement placés dans une organisation. Ils la produisent. Ils sont compétents dans et sur l'organisation ;

- un contrôle hiérarchique de l'orientation et des effets attendus de ces initiatives. »<sup>345</sup>

L'initiative est le moteur de ce type de modèle qui repose sur la confiance. Mais, parmi les entreprises rencontrées, ce sont le plus souvent les organisations mécanistes qui ont développé des systèmes de gestion des compétences et, vraisemblablement, plus pour élaborer des outils d'aide à la décision, sous forme de guides ou de formulaires, destinés aux ressources humaines que pour faire évoluer véritablement le modèle productif. Ce type de configuration repose essentiellement sur la standardisation des procédés de travail et l'organisation prédéterminée de l'entreprise permet de définir précisément le rôle de chacun. Ces outils facilitent le recrutement et la promotion ou la mobilité interne de salariés présentant les mêmes caractéristiques puisque la démarche ne vise pas à rechercher la singularité mais l'interchangeabilité des individus pour être certain que le poste sera toujours tenu de la même manière. C'est alors la reproductibilité de la démarche que recherche l'employeur grâce à la description du procédé de production et des exigences qu'il induit, traduit ensuite sous forme de savoirs associés.

« Il y a dans la gestion des compétences une idée supplémentaire par rapport à la qualification : celle de « responsabilité du salarié à l'égard du résultat ». L'évaluation des individus, ou tout au moins de leur performance productive, apparaît comme étant au cœur des démarches compétences. »<sup>346</sup> Elle est la contrepartie inévitable de l'initiative laissée aux salariés, soumis à un contrôle a posteriori. Comme le rappelle Philippe Zarifian, se référant à

---

<sup>345</sup> Zarifian P., *Le modèle de la compétence*, Paris : Editions Liaisons, 2<sup>ème</sup> édition, 2004, p. 50.

<sup>346</sup> Reynaud, J.D., Le management par les compétences : un essai d'analyse, *Sociologie du Travail*, n°1, p.7 à 32, cité par Colin T., Grasser B., La gestion des compétences : vraie innovation ou trompe-l'oeil ? *Colloque DARES du 27 février 2003, Paris, sur le thème Travail et relations sociales en entreprise : quoi de neuf ?* [www.ptolemee.com/dares/Textes27fev/Colin.pdf](http://www.ptolemee.com/dares/Textes27fev/Colin.pdf) [référence du 10/07/2004]



Michel Foucault, cela suppose le « *passage d'une société disciplinaire (le poste de travail) à une société de contrôle (la compétence)*. »<sup>347</sup>

Ce contrôle apparaît bien dans les systèmes rencontrés où des objectifs sont définis au départ puis évalués en fin de période de référence mais dans un cadre contraint, pour mesurer l'écart entre la performance attendue et réalisée afin d'envisager les moyens de le réduire. La question est d'analyser si le salarié a bien mis en œuvre les moyens imposés –les compétences-, censés garantir le résultat. Un résultat est attendu mais dans le respect des méthodes imposées et cela réduit le champ des initiatives possibles : pour un opérateur, ce peut être l'augmentation du rendement, la diminution des rebuts...c'est-à-dire les domaines sur lesquels il a le pouvoir d'influer en se conformant aux normes imposées.

Nous sommes face à des systèmes de gestion des compétences et non de management par les compétences. Ces systèmes sont aujourd'hui abordés comme un élément de la normalisation d'autant plus que les normes ISO 9000, 9001 et 9004, version 2000 s'intéressent désormais aux ressources humaines comme un élément de la qualité totale. Alors que la version 1994 se référait à du personnel qualifié, la version 2000 se fonde sur la notion de personnel compétent. Selon l'article 6.2.2.1. de la norme ISO 9001, « *il convient que la direction assure la disponibilité des compétences nécessaires pour le fonctionnement efficace<sup>348</sup> et efficient<sup>349</sup> de l'organisme. Ceci tient compte de l'analyse des besoins et compétences présents et anticipés comparés aux compétences déjà existantes dans l'organisme.* » La qualité totale dépend de l'ensemble des collaborateurs d'une entreprise et de leur participation à l'amélioration permanente. Leur capacité d'apprentissage est un élément essentiel qu'il faut développer afin de s'intégrer dans une organisation apprenante, en constante évolution. Le relevé des besoins et des ressources en termes de compétences est indispensable pour obtenir ces certifications. Il convient également de mesurer l'efficacité du service des ressources humaines ce qui suppose la mise en place d'indicateurs dans le domaine du recrutement, de la formation, des compétences, de l'évolution des salariés au sein de l'entreprise. Mais les normes ne se

---

<sup>347</sup> Zarifian P., *Le modèle de la compétence*, Paris : Editions Liaisons, 2<sup>ème</sup> édition, 2004, p. 50.

<sup>348</sup> L'efficacité doit permettre à l'organisme d'atteindre ses objectifs.

<sup>349</sup> L'efficience doit permettre à l'organisme d'atteindre ses objectifs dans des délais brefs et au meilleur coût.

prononcent pas sur le modèle à retenir et le modèle du poste comme celui de la compétence peuvent tout aussi bien correspondre aux exigences posées.

### 2.5.2. La place renforcée du diplôme

Le type et/ou le niveau de diplôme constituent les critères dominants du recrutement dans la mesure où ils aboutissent à filtrer les candidatures. L'expérience non validée par référence à une échelle nationale n'est prise en compte que comme un complément lorsqu'il paraît utile et que l'entreprise accepte de le valoriser ou comme un supplétif lorsqu'un type de formation fait défaut sur le marché. La validation des acquis d'expérience permettant de « lire » une expérience déclarée à travers les exigences de l'Education Nationale permet aux employeurs de contourner la difficulté de l'évaluer eux-mêmes mais renforce encore le rôle du diplôme.

Mais, c'est clairement le diplôme qui permet de présélectionner des candidats en définissant un champ de spécialité et un niveau d'apprentissage. Et, du moins pour les diplômes évoqués, ce critère donne satisfaction aux recruteurs qui relèvent peu d'erreurs ; le diplôme permet de déterminer ce qu'un employeur peut attendre d'un salarié et lorsqu'il élève son niveau d'exigence quant aux savoirs et capacités évolutives du salarié, il passe à un niveau supérieur de diplôme. L'Education Nationale semble ainsi parfaitement jouer son rôle d'étalonnage des individus par rapport à une échelle collective et, à aucun moment, l'institution n'a été contestée.

Cela n'exclut pas les certifications professionnelles, du type Certificats de Qualification Professionnelle élaborés et délivrés par les branches professionnelles. Les entreprises les utilisent, sans excès, pour former leur personnel ou pour développer leur mobilité mais les CQP n'ont jamais été cités comme un critère de recrutement et les flux générés restent apparemment limités. Il est surprenant de constater que les responsables des ressources humaines organisent leur délivrance d'une manière limitée

et qu'ils s'intéressent peu à des candidats formés par d'autres entreprises alors que l'existence des compétences axées sur la spécialité professionnelle définie est certifiée par des représentants des métiers visés.

Lorsque l'employeur organise ou finance une formation, il peut lui-même émettre certaines réserves.

*« Les pratiques certifiantes de la formation « explicite », au sens classique de l'acquisition d'un certificat, validé ou attesté par une autorité nationale ou régionale, (...) sont souvent perçues par l'entreprise comme un facteur de risque, dans la mesure où elles génèrent une mobilité potentielle. »<sup>350</sup> « L'investissement en formation continue soulève toujours de la part des entreprises la crainte de voir cet investissement quitter l'entreprise, sachant qu'il augmente potentiellement la mobilité externe des travailleurs. Ceci explique d'un côté, leur position réticente à l'égard de la question de la certification, et de l'autre, (...), les amène souvent à disperser les connaissances de chacun des travailleurs à un nombre aussi grand que possible de personnes, de façon à garantir la permanence de ces connaissances à l'intérieur de l'entreprise et ainsi la survie de l'organisation du travail. »<sup>351</sup>*

L'entreprise ne souhaite pas toujours favoriser la transférabilité des savoirs par des pratiques certifiantes et elles les met en œuvre essentiellement pour suppléer à une carence du marché et pour son propre bénéfice.

Quels sont les savoirs que les enseignants de métier peuvent transmettre et valider et qui font défaut dans le cadre des CQP ? Les savoirs fondamentaux ont été cités à plusieurs reprises pour souligner, d'une part, leur importance dans la construction d'un apprentissage tout au long de la vie et, d'autre part, le fait que leur transmission ne relevait pas des missions de l'entreprise. Ce serait alors ces savoirs, combinés aux connaissances professionnelles, qui donneraient aux diplômés leur « avantage concurrentiel ».

Enfin, le niveau du diplôme est associé à un niveau de résolution des problèmes rencontrés et un diplôme plus élevé semble permettre de mieux

---

<sup>350</sup> CEDEFOP Panorama, *Point d'étape sur « La place de l'entreprise dans le processus de production de la qualification : effets formateurs de l'organisation du travail. »*, Rapport de réunion des 31/3 et 1/4/1993, Berlin : CEDEFOP, 1994, p.21.

<sup>351</sup> CEDEFOP Panorama, *Point d'étape sur « La place de l'entreprise dans le processus de production de la qualification : effets formateurs de l'organisation du travail. »*, Rapport de réunion des 31/3 et 1/4/1993, Berlin : CEDEFOP, 1994, p.16.

s'adapter à la complexité et aux aléas des situations rencontrées. Or, un diplôme plus élevé correspond dans notre système éducatif à une moindre spécialisation et c'est, par conséquent, la largeur des savoirs transmis qui permettrait d'appréhender un plus grand nombre de paramètres et d'avoir une vision transversale des sujets à traiter.

Ainsi, la complexité croissante des postes incite les recruteurs à élever leur niveau d'exigence en termes de diplômes. Il s'agit d'une simple présomption de compétence attachée au niveau de diplôme mais elle réduit très fortement la chance d'être recruté à un poste intégrant une certaine complexité, pour un candidat ayant un niveau inférieur de diplôme, même expérimenté, ou autodidacte. Par son effet de filtre, le diplôme génère des exclusions et il est probable que la validation des acquis de l'expérience, tout en permettant la prise en compte d'une expérience pour la traduire en termes de diplôme, amplifie ce phénomène en renforçant encore la fonction discriminante du diplôme, comme repère des savoirs acquis.

### 2.5.3. La diminution de la valeur des savoirs

L'importance stratégique des savoirs est une antienne classique aujourd'hui de même que la nécessité d'obtenir un diplôme puis de se former tout au long de la vie. La valeur globale des savoirs d'une entreprise est considérée comme un avantage économique majeur qui lui permet de se différencier des concurrents et de développer sa capacité à innover et sa propre valeur.

Nous pourrions logiquement en déduire que les savoirs des individus auraient une valeur plus importante sur le marché de l'emploi et que l'investissement fait par les diplômés dans la formation serait justement rémunéré. Or, deux facteurs interviennent pour réduire à néant ces espoirs. D'une part, la politique de l'offre conduisant à augmenter le niveau général de formation des jeunes semble induire une diminution de la valeur des savoirs sur le marché de l'emploi. D'autre part, la mondialisation de l'économie oblige à raisonner en valeur relative et non

en valeur absolue et à comparer le prix des biens produits dans les différents pays afin d'identifier le potentiel de commercialisation. Le prix de revient comparé étant un critère essentiel, il conduit à réduire les coûts, y compris les coûts salariaux afin de maintenir voire de réduire la masse salariale. Ainsi, tels qu'apparaissent les systèmes de gestion des compétences mis en place dans les entreprises interviewés, ils servent le plus souvent à justifier un repositionnement de l'échelle des salaires à un niveau inférieur pour un niveau supérieur de recrutement afin de pouvoir maintenir l'activité en France.

Et les parcours de compétences proposés permettent d'envisager, si l'organisation le permet, la prise en compte progressive des savoirs acquis ou à acquérir en la programmant dans le temps afin de réguler les augmentations.

Finalement, les systèmes de gestion des compétences aboutissent à déterminer une valeur pour un poste d'une manière beaucoup plus rigide que les classifications puisque ces dernières fixent un minimum alors que les premiers imposent une fourchette avec un minimum mais également un maximum et un parcours intermédiaire par niveaux fixes qu'il faut franchir successivement selon un rythme systématiquement régulé. Mais, ces systèmes n'ont pas modifié de manière notable la hiérarchie des postes et des salaires et cela permet de penser qu'ils ont été construits de manière à se rapprocher au mieux des échelles existantes.

Cette volonté très claire de contrôler et limiter l'évolution de la masse salariale apparaît à travers les modalités des augmentations. Il est de moins en moins question de récompenser un salarié qui fait bien son travail dans la mesure où il s'agit d'une qualité normalement attendue et rémunérée par un salaire défini sur une échelle constante. Une augmentation suppose un apport supplémentaire de la part du salarié en termes de compétences utiles pour l'entreprise et répertoriées par elle. Cette évolution est régulée dans le temps et l'ancienneté devient une condition de la prise en compte des compétences supplémentaires. L'ancienneté est conçue ainsi comme un frein à l'évolution par l'obligation de combiner deux conditions : l'enrichissement des compétences et le temps qui permet d'étaler les augmentations du salarié sur une durée

suffisamment longue pour canaliser les revendications en proposant un parcours susceptible de se dérouler sur plusieurs années.

#### 2.5.4. Une formalisation utilitariste des compétences

Le poste, comme nous l'avons relevé, reste l'élément déterminant des décisions prises dans le domaine des ressources humaines et les compétences ne sont que le miroir du poste qui lui-même est déterminé par l'organisation de l'entreprise.

Toutes nos analyses conduisent au constat selon lequel les savoirs ne sont pris en compte que dans le cas et la mesure où ils sont immédiatement, directement et économiquement utiles à l'entreprise parce que ces systèmes sont mis en relation avec les systèmes de rémunération. Toute reconnaissance de compétences conduit à une valorisation financière à laquelle l'entreprise cherche à échapper afin de maîtriser sa masse salariale. Cela explique que les systèmes de gestion des compétences n'envisagent pas les capacités des individus dans leur ensemble mais se focalisent uniquement sur les activités liées au poste, au singulier, ou aux postes, au pluriel, dans le meilleur des cas, au sein de l'entreprise. La compétence, dans cette conception réductrice et utilitariste, n'est que la capacité prouvée à effectuer une activité ou une tâche et les passerelles envisagées, afin de favoriser la mobilité interne ou externe, sont détectées à partir de ces capacités. La notion de compétence a ainsi été en grande partie vidée de sa substance au détriment des salariés et de leur employabilité provoquant un appauvrissement de ces systèmes.

Cela a incité les entreprises à se placer le plus souvent au niveau de la tâche, dans une approche très réductrice de la notion de compétence, conçue plus d'une manière descriptive et normative que comme le révélateur d'un savoir spécifique et transférable. Néanmoins, cette approche a permis de valoriser des postes non qualifiés et de rendre possible et accessible une évolution de carrière même à des personnes non qualifiées en distinguant toutes les activités qui sont effectuées pour y associer des niveaux de compétence.

### 2.5.5. Une approche réductrice de la notion d'employabilité

Les entreprises sollicitées ont une approche partielle de la notion d'employabilité en ne retenant que certains de ses aspects. Elles sont sensibles à la nécessité de préserver l'employabilité physique des salariés notamment en raison de l'allongement programmé de la vie active.

Elles soulignent également très fréquemment la nécessité de préserver l'employabilité mentale interne afin de permettre les mutations, les évolutions et les reclassements au sein de l'entreprise de certains employés lorsqu'un poste disparaît ou évolue et qu'il faut pouvoir proposer à une personne un autre poste correspondant à ses compétences.

Mais, le fait de favoriser l'employabilité externe est perçu d'une manière plutôt négative et n'est envisagé que dans une perspective de réduction d'effectif. Les employeurs souhaitent conserver les compétences en leur sein et peuvent avoir intérêt à limiter l'employabilité externe de leurs salariés en restreignant la transférabilité de celles-ci. Le développement des savoirs doit se faire sans préjudice pour l'entreprise qui peut hésiter à mettre en place une formation diplômante ou certifiante qui représente ce que nous pourrions nommer « un langage universel » et, par conséquent, compris par les autres entreprises. Lorsque le savoir est reconnu, quel que soit son niveau, il caractérise la réussite d'un apprentissage mais plus un référentiel est spécifique, moins il est exportable.

La concurrence sur le marché de l'emploi génère ainsi des effets pervers malgré les obligations légales en matière de financement de la formation et malgré la possibilité, dans la plupart des situations, d'insérer des clauses de dédit-formation afin de pouvoir garantir la rentabilité de l'investissement ou, à défaut, son remboursement total ou partiel. Cela peut donner l'impression que chaque employeur souhaite conserver les compétences en son sein en les immobilisant plutôt qu'en fidélisant les salariés, persuadé que toute compétence ou tout ensemble de compétences validé sur une échelle commune constituerait une monnaie d'échange dont le salarié pourrait chercher à se servir pour évoluer professionnellement dans l'entreprise ou en-dehors. Or, l'employabilité doit être perçue dans une perspective dynamique de maintien des

compétences adaptées à un marché interne ou, à défaut, externe pendant toute la vie active. Si une entreprise ne peut pas garantir un emploi à vie, elle se doit d'assurer la possibilité à ses salariés de trouver un autre emploi en interne ou en externe. Une mobilité plus importante doit permettre de développer collectivement le niveau d'employabilité des individus et profiter ainsi à terme à l'ensemble des employeurs.

*« Parce que le contenu même du travail se modifie, lieu de travail et lieu de formation, impliquant une remise en question permanente des connaissances et l'acquisition de nouveaux savoirs. Dans cette conception, la formation est moins conçue comme devant permettre d'adapter aux emplois que d'anticiper de manière continue les évolutions à venir. (...) Une question se pose alors : s'agit-il toujours de formation ou doit-on reconnaître que c'est le contenu du travail lui-même qui a évolué ? Le salarié se trouverait, à l'instar de l'artisan, dans une logique d'apprentissage continu. »*<sup>352</sup> La formation fait alors partie intégrante du travail et, de même, que l'employeur a la charge de fournir le travail, il aurait à fournir les moyens permettant au salarié de maintenir son employabilité.

Nous avons constaté que plus une organisation était mécaniste, moins elle paraissait favorable à la construction de compétences nouvelles au travail sauf lorsque l'entreprise développait la polyvalence ou la rotation de poste. La mise en œuvre et l'enrichissement des savoirs apparaissent par conséquent intimement liés à l'organisation mise en place et peuvent, selon les cas, les favoriser ou les freiner, déterminant ainsi l'employabilité du salarié. Par conséquent, une entreprise structurée sur un modèle mécaniste doit être d'autant plus attentive à la nécessité de mettre ses salariés en situation d'apprendre et de s'adapter pour solliciter et développer leurs capacités intellectuelles et cognitives et éviter ainsi de constater à terme l'inemployabilité de certains d'entre eux.

En conclusion de cette deuxième partie, nous constatons que la plupart des systèmes évoqués par les responsables interviewés ont été mis en place pour faciliter la prise de décisions dans le domaine des ressources

---

<sup>352</sup> N. Maggi-Germain, M. Correia, L'évolution de la formation professionnelle continue, Regards juridique et sociologique, *Droit social*, sept.-oct. 2001, p.834.



humaines et pour y apporter une explication d'apparence logique. Nous observons une volonté de rendre les décisions en partie automatiques pour les faire échapper, dans la mesure du possible, au champ des revendications, notamment salariales et pour reproduire, lorsque cela est envisageable, une réussite déjà constatée antérieurement. Ces décisions peuvent alors être justifiées objectivement et apparaître comme une conséquence et non comme un choix. Le fait de créer un cadre explicatif, commun à tous, et accepté comme tel, donne une impression d'équité et rend la décision acceptable et indiscutable.

Mais, cet objectif, légitime, ne doit pas faire perdre de vue le fait que l'entreprise a un rôle essentiel à jouer, en tant qu'acteur, dans le maintien et le développement de l'employabilité de ses salariés. Au-delà des compétences requises et directement utilisables, elle doit s'intéresser à la capacité du salarié à acquérir demain de nouveaux savoirs, c'est-à-dire à la capacité à comprendre et à apprendre pour s'adapter aux évolutions à venir et ainsi sécuriser un parcours professionnel dans l'entreprise ou en-dehors. Néanmoins, le risque peut être alors d'aboutir à un surdimensionnement des besoins, notamment en période de chômage élevé, afin de s'assurer de la présence de ces capacités par des présomptions liées plus particulièrement aux diplômes. Par conséquent, il est indispensable au préalable de disposer d'outils d'évaluation de l'employabilité afin de favoriser une allocation optimale des ressources disponibles.

Les savoirs acquis constituent un résultat et leur pertinence est liée à l'état de la technique et des connaissances ainsi qu'à leur utilisation mais ils doivent évoluer dans le temps et il est alors important que la personne, support de ces savoirs, ait les moyens et ressente le besoin de les faire évoluer pour maintenir son employabilité. Plus encore que les résultats, ce sont les moyens de les atteindre qui importent aujourd'hui et cela nous conduira, dans notre troisième partie à insister sur l'importance du concept d'employabilité et à proposer une méthode d'aide à la décision fondée sur celui-ci.



**TROISIEME PARTIE  
POUR LA PRISE EN COMPTE DE  
L'EMPLOYABILITE DANS LE  
RAPPORT SALARIAL**



Dans nos développements précédents, nous avons pu lister les différents éléments qui participent à l'employabilité d'un salarié en examinant d'une manière exhaustive les fondements du rapport salarial afin de déterminer ce que l'employeur achète. Nous nous sommes ensuite attachés à rechercher, à travers les interviews effectuées, quelles étaient les applications de ces différents éléments dans les entreprises rencontrées. Cela nous a permis de constater que le type d'organisation mis en place au sein de l'entreprise avait une influence sensible sur l'entretien et le développement des compétences et nous avons établi que plus l'organisation était mécaniste, moins elle paraissait favorable à la construction de compétences nouvelles au travail sauf lorsque l'entreprise développait la polyvalence ou la rotation de poste. La mise en œuvre et l'enrichissement des savoirs apparaissent, par conséquent, intimement liés à l'organisation mise en place et peuvent, selon les cas, les favoriser ou les freiner, déterminant ainsi l'employabilité du salarié. Mais les savoirs sont parties intégrantes de l'individu et non de l'entreprise.

**Or, toutes nos analyses conduisent au constat selon lequel les savoirs ne sont pris en compte que dans le cas et la mesure où ils sont immédiatement utiles à l'entreprise parce que ces systèmes sont mis en relation avec les systèmes de rémunération. Toute reconnaissance de compétences conduit à une valorisation financière à laquelle l'entreprise cherche à échapper afin de maîtriser sa masse salariale. Cela explique que les systèmes de gestion des compétences n'envisagent pas les capacités des individus dans leur ensemble mais se focalisent uniquement sur les activités liées au poste, au singulier, ou aux postes, au pluriel dans le meilleur des cas, au sein de l'entreprise. La compétence, dans cette conception réductrice et utilitariste, n'est que la *capacité prouvée* à effectuer une activité ou une tâche et les passerelles envisagées, afin de favoriser la mobilité interne ou externe, sont détectées à partir de ces capacités. La notion de compétence a ainsi été en grande partie vidée de sa substance au détriment des salariés et de leur employabilité.**

Le vice fondamental de ces systèmes est, sans aucun doute, le lien recherché avec la rémunération. Le travail, comme les biens qu'il permet de produire, ont une valeur relative.

Par essence, le travail a une valeur relative et son « prix », nous l'avons souligné précédemment, repose sur un compromis négocié fondé, soit sur la position du salarié dans une organisation hiérarchisée, comme dans la plupart des systèmes de classifications, soit sur ses compétences, capacités ou aptitudes, c'est-à-dire sur les moyens à mettre en œuvre pour atteindre le résultat prédéfini.

**Les principales critiques qui peuvent être adressées aux systèmes de gestion des compétences, tels que nous avons pu les observer, résultent du fait que les modèles sont exclusivement fondés sur les moyens à mettre en œuvre et non sur les résultats escomptés. Cela aboutit à des modèles immanquablement réducteurs et utilitaristes parce que très descriptifs et centrés sur le poste où le travail est décomposé par tâches, traduites ensuite sous forme de compétences.**

Ces modèles n'intègrent pas la notion de combinaison de savoirs, chère à Guy Le Boterf <sup>353</sup> en restant dans une logique de liste. Ils n'identifient pas plus la notion de compétences collectives et la participation de chaque employé à celles-ci. Les compétences ne sont recherchées que pour s'assurer que le salarié est à même de pourvoir un ou plusieurs postes et par conséquent les compétences sont déterminées par le poste et non par l'individu. Et, paradoxalement, l'ancienneté refait surface afin de rythmer les évolutions salariales et réduire l'impact des compétences sur les salaires. Il y a, par conséquent, une ambiguïté fondamentale à prétendre déterminer ce que les salariés **SONT** comme fondements d'un système de rémunération tout en ne rémunérant que ce qu'ils **FONT** puisque seules les compétences exploitées ou, dans le meilleur des cas, exploitables sont reconnues.

Les systèmes de gestion des compétences doivent être isolés de la rémunération pour favoriser une approche ouverte, détachée des contraintes de poste afin d'appréhender l'homme dans la globalité et la typicité de ses savoirs et de développer de véritables systèmes de management des hommes.

---

<sup>353</sup> Le Boterf G., *De la compétence à la navigation professionnelle*, Paris : Editions d'organisation, 1997.

Ces réflexions nous conduisent à proposer une approche dissociée des rémunérations interrogeant l'individu dans sa capacité à trouver un emploi et à s'y maintenir en intégrant la notion plus large d'employabilité.

**Nous supposons par conséquent que l'employabilité d'une personne candidate ou salariée doit être le critère essentiel de décision d'un employeur lors du recrutement d'un individu, de son affectation, de son évaluation, de son reclassement ou de son redéploiement et dans certains cas de son licenciement.<sup>354</sup>**

---

<sup>354</sup> Nous limiterons notre propos à la notion d'employabilité mentale, à l'exclusion de la question de l'employabilité physique.

## 3.1. Pour une conception élargie de la notion d'employabilité mentale

---

L'employabilité mentale constitue une notion polymorphe qu'il convient de définir ou redéfinir dans un premier point avant de pouvoir analyser, dans un deuxième point, les éléments qui la constituent.

### 3.1.1. Définition de la notion d'employabilité mentale

L'employabilité est définie comme le fait d'avoir une qualification adaptée et les qualités nécessaires pour répondre à une demande du marché de l'emploi à un moment précis. C'est l'utilité d'un salarié sur le marché de l'emploi. Et, les tensions sur le marché du travail nous rappellent qu'il est possible, comme nous le constatons actuellement, d'avoir un taux de chômage élevé (9,8% en février 2005 contre 8,9% au sein de l'UE<sup>355</sup>) et des offres d'emploi non pourvues. Il y a désajustement entre l'offre et la demande de qualification et s'il y a, dans certains secteurs, pénurie de main-d'œuvre, c'est une pénurie de main-d'œuvre utile parce qu'employable.

Ce facteur amène inévitablement à son corollaire, à savoir qu'il existe des personnes inemployables qui sont ou seront exclues du marché du travail. Nous avons précédemment qualifié de désemployabilité la perte progressive d'employabilité qui conduit à l'exclusion si elle n'est pas contrée. Et, c'est souvent dans une perspective de prévention que cette notion est utilisée puisqu'il s'agit de maintenir l'employabilité pour éviter l'exclusion, parfois définitive, du marché du travail. Le terme est en effet apparu en Grande-Bretagne à la fin du XIXe siècle, en période de crise, puis a été employé aux Etats-Unis lors de la crise suivant le crack boursier de 1929.<sup>356</sup>

---

<sup>355</sup> *Le Monde*, Economie-Emploi, 3 mai 2005, Indicateurs sociaux « Le Monde »/Eutelsat, p. VIII.

<sup>356</sup> Bouchez J.P., La gestion des ressources humaines : son histoire et son devenir, in Weiss D. (sous la direction de), *Les ressources humaines*, Paris : 2<sup>ème</sup> édition 2003,



Jacques Barrot, ministre des affaires sociales, du travail et de l'emploi, à l'issue du G7-emploi du 1 et 2 avril 1996, affirmait que « *nos sociétés étaient en train de passer de la notion d'emploi pour tous à celle, plus réaliste, d'employabilité tout au long de la vie.* »<sup>357</sup>

L'employabilité apparaît alors comme une notion plus large que celle d'emploi puisque c'est lorsque l'entreprise ne peut garantir l'emploi qu'elle s'intéresse à l'employabilité de ses salariés. « *Si l'entreprise ne peut plus garantir l'emploi, du moins doit-elle assurer l'employabilité à ses salariés.* »<sup>358</sup> Si elle ne peut garantir l'emploi actuel, il faut qu'elle garantisse la capacité à pourvoir un emploi futur dans l'intérêt social et économique. C'est la condition impérative pour assurer la flexibilité du marché de l'emploi et retrouver, au moment d'une reprise, une main-d'œuvre licenciée en période de crise.

A l'évidence, une personne est employable lorsqu'elle est susceptible d'être employée. D'après Joëlle Pelosse, Christian Sauret et Dominique Thierry <sup>359</sup>, l'employabilité désigne « *la capacité individuelle à se maintenir en état de trouver un autre emploi que le sien, dans ou hors métier exercé actuellement* ». Elle désigne « *l'attractivité que présente un salarié sur le marché du travail (interne ou externe), c'est-à-dire, (...) la possibilité de trouver un emploi à des conditions acceptables par les deux parties.* »<sup>360</sup> Néanmoins, cette notion d'employabilité peut être étendue à la capacité de conserver son emploi actuel grâce au maintien des liens entre les compétences du salarié et les exigences de son emploi. Par conséquent, ce n'est pas une alternative à l'emploi et la notion d'emploi doit, au contraire, être intégrée dans celle plus large d'employabilité : en effet, qui est employé est a fortiori employable au moment considéré. Mais, l'employabilité est une exigence continue qui peut subir des ruptures au cours d'une vie professionnelle.

---

[http://www.editions-organisation.com/Chapitres/9782708128446/chap1\\_weiss.pdf](http://www.editions-organisation.com/Chapitres/9782708128446/chap1_weiss.pdf) [référence du 27/07/2005]

<sup>357</sup> Discours de clôture, cité par Lebaube A., Entretien ses chances pour l'emploi, *Le Monde*, 23/4/1996.

<sup>358</sup> Gilbert P., Parlier M., La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, in Weiss D. (sous la direction de), *Les ressources humaines*, Paris: Editions d'organisation, 1999, p. 390.

<sup>359</sup> Employabilité, Définition et enjeux, *Personnel*, mai 1996, n°369, p.6-8.

<sup>360</sup> Gilbert P., Parlier M., La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, in Weiss D. (sous la direction de), *Les ressources humaines*, Paris: Editions d'organisation, 1999, p. 390.

Elle définit un état qui peut varier dans le temps puisque l'employabilité d'aujourd'hui ne garantit pas celle de demain et, en conséquence, l'employabilité peut diminuer en cours d'emploi jusqu'à mettre en danger le maintien de celui-ci et en marginalisant le salarié sur le marché du travail.

**Par conséquent, l'employabilité garantit l'accès à l'emploi alors que l'emploi n'assure pas le maintien de l'employabilité.**

Mais, passer de la notion d'emploi à celle d'employabilité, c'est passer d'un état à un objectif, d'une certitude à une incertitude, d'une évidence à un effort. Pour le salarié, cet effort suppose obligatoirement la volonté et la capacité à le réaliser. Quant à l'employeur, il recrute un salarié pour ses compétences actuelles mais il doit ensuite participer à leur évolution et leur adaptation, comme le lui impose le code du travail, afin que le salarié conserve son attractivité sur le marché et puisse lui apporter une plus-value constante. A défaut, le salarié risque d'être exclu de ce marché. L'employeur doit assurer une sécurité professionnelle comme contrepartie de la flexibilité croissante des emplois.

Comme nous l'avons indiqué ci-dessus, l'employabilité peut se définir comme le fait d'avoir une qualification adaptée et les qualités nécessaires pour répondre à une demande du marché de l'emploi à un moment précis. C'est la réponse à un besoin constaté sur un marché proposant des conditions considérées comme acceptables. Cette définition permet de dégager deux éléments, l'adéquation entre un individu et les besoins du marché qui apparaît comme un élément objectif, et la concordance entre les attentes d'une personne, candidate à un emploi ou salariée, et d'un employeur, concordance indispensable à la conclusion du contrat et qui constitue un élément subjectif.

### 3.1.2. Les éléments constitutifs de l'employabilité mentale

La notion d'employabilité comporte deux aspects fortement corrélés au marché :

- **Un aspect objectif** : c'est l'adéquation entre les savoirs et aptitudes d'un individu et un emploi sur un marché; l'emploi peut être actuellement occupé par la personne ou doit être disponible immédiatement ou dans un délai acceptable;
- **Un aspect subjectif** : ce sont les sacrifices que le salarié est prêt à faire pour être embauché en termes de mobilité, de salaire, de responsabilités, de formation, d'implication... ou, à l'inverse, ce sont les exigences qu'il formule dans ces différents domaines et qui doivent correspondre aux propositions formulées par l'employeur pour pouvoir finaliser le contrat. Chacune des parties a ainsi des attentes auxquelles l'autre doit pouvoir répondre afin qu'elles soient compatibles.

Nous pouvons résumer cette distinction plus simplement :

- est-ce que la personne dont l'employabilité est envisagée **peut** trouver un emploi ?
- et le cas échéant, est-ce qu'elle **veut** contracter aux conditions proposées ?

**Pouvoir** et **vouloir** conclure ou poursuivre un contrat de travail sont les deux conditions de l'employabilité mentale. Le premier aspect est plutôt lié aux exigences de l'organisation et le second à la volonté des individus, condition de la formation du contrat.

Lorsque la demande d'emploi est supérieure à l'offre, les savoirs et aptitudes des personnes doivent être différenciateurs et/ou les exigences doivent être faibles. A l'inverse, lorsque l'offre est supérieure à la demande, les savoirs des individus peuvent être plus banals et/ou leurs exigences plus fortes.

**La considération simultanée de ces deux éléments permet de déterminer si une personne est employable ou non.**

Nous envisagerons successivement l'employabilité objective et l'employabilité subjective.

### **3.1.2.1. L'employabilité objective : l'utilité durable du salarié sur un marché**

L'employabilité objective est en relation avec un marché puisqu'elle se définit comme l'adéquation entre les savoirs et aptitudes d'un individu et un emploi sur un marché interne ou externe. La situation est objective même si elle est en relation avec l'individu concerné mais elle est variable dans le temps et se réfère à une utilité durable sur un marché. Nous précisons rapidement les facteurs d'influence liés au marché avant de nous intéresser aux fondements de l'employabilité.

#### *3.1.2.1.1. L'influence du marché sur l'employabilité objective*

L'employabilité peut apparaître comme une adaptation durable aux marchés de l'emploi interne ou externe. Mais différents facteurs liés au marché la déterminent.

Elle est tout d'abord influencée par une démographie encore croissante qui augmente la main d'œuvre potentielle. D'après l'INSEE, la population totale augmente d'une manière constante depuis 1960. Si l'on ne prend en compte que le vivier principal de la population active<sup>361</sup>, soit la tranche de 20 à 64 ans, le potentiel est en évolution favorable ; le nombre de personnes susceptibles d'être embauchées est supérieur à ce qu'il était les années antérieures. Le même constat peut être fait en pourcentage. Malgré l'augmentation du taux de personnes de 65 ans et plus, le taux des individus de 20 à 64 ans par rapport à l'ensemble de la population continue à croître même si un tassement apparaît. La situation est amenée à s'inverser dans les années à venir en raison de la diminution sensible du taux de personnes âgées de moins de 20 ans. Les projections prévoient ce renversement de tendance en 2006, année où l'on devrait compter 28 millions d'actifs<sup>362</sup> et le repli devrait se chiffrer à 30 000 personnes par an.<sup>363</sup> Les besoins de recrutement sur les dix premières années de ce siècle sont estimés à 8,5 millions d'embauche dont 5,7 millions liés aux départs

---

<sup>361</sup> La population active comprend la population occupée, c'est-à-dire ayant un emploi, ainsi que les chômeurs au sens du BIT.

<sup>362</sup> Le retournement de 2006 – Projection de la population active 1995-2040, INSEE Première, n°507, février 1997.

<sup>363</sup> *Liaisons sociales Magazine*, janvier 2003, n°38, Tableau de bord, p. 34.

en retraite.<sup>364</sup> C'est un aspect qui devra être pris en compte pour les années à venir mais qui n'est pas un facteur explicatif du chômage aujourd'hui.

Un deuxième élément est la stabilisation difficile du chômage malgré l'augmentation du nombre d'emplois. Le chômage a augmenté, comme dans toute la communauté européenne, à compter du début des années 1970 jusqu'au milieu des années 1990 pour se ralentir jusqu'en 2001, année à partir de laquelle il a repris sa hausse. La tendance doit à terme s'inverser, selon les prévisionnistes, mais cela sera à l'origine de nécessaires réajustements sur le marché, liés à sa recomposition. En effet, entre-temps, les besoins des entreprises évoluent et les personnes disponibles pour un emploi ne répondent pas d'une manière automatique aux exigences du poste à pourvoir. Parallèlement, certaines personnes apparaissent inemployables même pour des postes non qualifiés. On constate, par conséquent, l'existence de postes qui ne peuvent pas être pourvus<sup>365</sup> face à des personnes qui ne peuvent pas être embauchées. Cela fait apparaître l'idée qu'il y a plusieurs sortes de chômage.

- Le **chômage conjoncturel** est lié au niveau de l'activité économique : lorsque les ressources en main-d'œuvre augmentent, le ralentissement de la croissance entraîne une augmentation du chômage. C'est le retour à une croissance suffisante qui est à l'origine de l'amélioration du marché de l'emploi. Cette amélioration ne peut se faire que progressivement.
- Le **chômage structurel** est celui qui résiste à une amélioration de la conjoncture économique ou que peut amplifier une dégradation de celle-ci, parce qu'il découle de notre organisation économique. Il fait apparaître les rigidités de notre système : coût du travail non qualifié trop élevé, manque de flexibilité, concurrence de pays en voie d'industrialisation, politique sociale ne favorisant pas toujours

---

<sup>364</sup> Groupe prospective des métiers et des qualifications réuni dans le cadre du plan, cité par *Liaisons sociales Magazine*, janvier 2003, n°38, Tableau de bord, p. 34.

<sup>365</sup> Les offres d'emploi non pourvues étaient estimées à 217 000, en mars 2005, malgré une réduction de 62 500 sur un an, Aizicovici F. Les emplois non pourvus restent encore nombreux, *Le Monde Economie-Emploi*, 17 mai 2005, P. VII.

le travail, économie trop peu réactive face à des marchés d'avenir<sup>366</sup>...

- Le « **chômage technologique** »<sup>367</sup> est lié « au décalage entre, d'une part, la vitesse d'un progrès technique portant essentiellement sur le « comment produire » (les procédés de fabrication et l'organisation du travail), de ce fait souvent destructeur d'emplois, et, d'autre part, notre faculté d'anticiper les nouveaux besoins individuels ou collectifs, qui fourniraient les nouveaux gisements d'emploi. »<sup>368</sup> La Commission Européenne estime que ces progrès devraient permettre de développer des opportunités de croissance et d'emplois à condition d'infléchir notre modèle de développement.
- Enfin, le terme **chômage frictionnel** est également utilisé<sup>369</sup>. Il prend en compte le délai nécessaire pour que l'ajustement entre l'offre et la demande puisse se faire. Cela signifie que le chômage ne peut jamais être au niveau zéro. Néanmoins, le chômage frictionnel, de même que le chômage technologique, constituent des formes de chômage structurel.

Le fait que le taux de chômage augmente ne doit pas faire oublier que la population active occupée a augmenté en cinq ans de 1 536 000 personnes<sup>370</sup> et elle atteint en 2003, 27 125 000 personnes<sup>371</sup>. La proportion des travailleurs non-salariés ayant diminué, c'est 1 800 000 salariés en plus qui ont trouvé ou retrouvé leur place sur le marché du travail en cinq ans grâce à l'augmentation du nombre d'emplois. Mais, la croissance du nombre d'emplois s'est ralentie en 2003 avec une évolution positive de 0,1% seulement.<sup>372</sup> Cependant, ce mouvement d'aspiration vers le marché du travail ne se fait pas d'une manière uniforme pour toutes les catégories.

---

<sup>366</sup> Commission Européenne, *Croissance, compétitivité, emploi, Les défis et les pistes pour entrer dans le XXIe siècle*, Livre blanc, décembre 1993, <http://europa.eu.int/en/record/white/c93700/contents.html>, p. 11.

<sup>367</sup> Cette formule est celle de la *Croissance, compétitivité, emploi, Les défis et les pistes pour entrer dans le XXIe siècle*, Livre blanc, décembre 1993, <http://europa.eu.int/en/record/white/c93700/contents.html>, p. 11.

<sup>368</sup> Commission européenne, *Croissance, compétitivité, emploi, Les défis et les pistes pour entrer dans le XXIe siècle*, Livre blanc, décembre 1993, <http://europa.eu.int/en/record/white/c93700/contents.html>, p. 11.

<sup>369</sup> Aerts A-T., Mercier M-A., Enquête sur l'emploi de mars 2001, *INSEE Première*, Juin 2001, n° 785, p.1.

<sup>370</sup> Aerts A-T., Mercier M-A., Enquête sur l'emploi de mars 2001, *INSEE Première*, Juin 2001, n° 785, p.1.

<sup>371</sup> INSEE, *L'économie française, Comptes et dossiers*, Paris : INSEE, 2004, p.150.

<sup>372</sup> INSEE, *France, portrait social, 2004/2005*, Paris : La Documentation Française, 2004, p. 200.

Cela nous amène à relever un troisième élément lié à l'analyse des chiffres du chômage par rapport aux niveaux de formation des individus.

- Le premier constat est que **plus le niveau de formation initiale est bas, plus le chômage est élevé**. Si l'on se réfère à des données statistiques de 1995 relevées par le secrétariat d'Etat aux droits de femmes et à la formation professionnelle<sup>373</sup>, le taux de chômage des personnes non diplômées, de zéro à quatre ans après la fin des études initiales est d'environ 50% en 1995, contre environ 29% pour des personnes de niveau V et environ 17% pour des personnes diplômées de l'enseignement supérieur. En mars 2000, il est respectivement de 47%, 25% et de 10% environ.<sup>374</sup> L'écart s'amplifie cinq à dix ans après la fin des études initiales puisque le taux est d'environ 30% en 1995 pour les personnes non diplômées, contre environ 16% pour des personnes de niveau V et environ 6% pour des personnes diplômées de l'enseignement supérieur. En mars 2000, il est respectivement de 30%, 14% et 5% environ.

Une étude plus récente de l'INSEE établit une fois encore et indépendamment des durées écoulées depuis la sortie du système éducatif, que le taux de chômage diminue d'une manière évidente avec le niveau du diplôme. En mars 2001, il est de plus de 14,1% pour ceux ayant au plus le CEP<sup>375</sup>, 8,4% pour les CAP, BEP, BEPC, 7,8% pour les bacheliers, 5,2% pour les bac plus deux et 4,9 % pour les 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> cycles de l'enseignement supérieur, chômage qui pour ces deux dernières catégories peut être qualifié de « *frictionnel* », résultat des difficultés d'ajustement entre l'offre et la demande sur le marché du travail.<sup>376</sup>

Néanmoins, il convient de remarquer que le chômage a diminué d'avantage pour les personnes ayant au plus le CEP, soit de 3,4 points contre 3 pour ceux ayant au moins obtenu un bac plus deux

---

<sup>373</sup> Pery N., Secrétariat d'état aux droits des femmes et à la formation professionnelle, *La formation professionnelle, Diagnostics, défis et enjeux*, Paris : La Documentation Française, 1999, p.62.

<sup>374</sup> INSEE, *Statistiques publiques, France, portrait social, 2000-2001*, Paris : La Documentation Française, 2000, p. 167.

<sup>375</sup> Le Certificat d'Etudes Primaires n'est plus préparé aujourd'hui mais est encore le seul diplôme de nombreuses personnes en activité.

<sup>376</sup> Aerts A-T., Mercier M-A., Enquête sur l'emploi de mars 2001, *INSEE Première*, Juin 2001, n° 785, p.2.

entre 1997 et 2001. Ceci fait apparaître une progression importante des postes non qualifiés puisque entre 1994 et 2001, ils ont augmenté de 18% pour retrouver pratiquement le niveau de 1982. L'emploi non qualifié représente 24% de l'ensemble de l'emploi salarié (ou 22% en équivalent temps plein).

- Le deuxième constat est que, face à un **niveau général de formation qui augmente, les employeurs recherchent un élément différenciateur entre les candidats.**

Le recensement de la population 1999 permet d'avoir une photographie de la population habitant en France métropolitaine en ce qui concerne les niveaux de diplômes par tranches d'âge. Le niveau de formation de la population s'élève. Alors que plus de 60% des 60 ans et plus n'ont pas été au-delà de l'école primaire, nous constatons que près de 62% des 25- 29 ans ont dépassé le collège. Cette évolution est encore plus marquée chez les femmes qui sont aujourd'hui mieux formées que les hommes pour les tranches d'âge les plus basses ; dans la tranche 25-29 ans, près de 66% d'entre elles ont dépassé le collège contre moins de 58% pour les hommes, la différence se faisant essentiellement en ce qui concerne les études supérieures<sup>377</sup>.

Entre 1990 et 1999, 2 400 000 personnes qui n'avaient pas dépassé le BEPC ont quitté la population active et ont été remplacées par des jeunes globalement plus diplômés. Ainsi, en 1999, 25% des actifs salariés ont au moins un diplôme de niveau bac + 2 contre 17% en 1990<sup>378</sup> et la proportion des bacheliers a plus que doublé entre 1985 et 2003 pour atteindre 62,9% d'une classe d'âge.<sup>379</sup>

Les conséquences en sont cependant que de plus en plus de postes non qualifiés sont occupés par des personnes de niveaux supérieurs mais aussi que les postes qualifiés sont de moins en moins accessibles à des personnes n'ayant pas dépassé le niveau du

---

<sup>377</sup> INSEE, *Recensement 1999*, [www.insee.fr](http://www.insee.fr), Population de 15 ans ou plus par sexe et âge selon le niveau d'études [référence du 24/09/2001]

<sup>378</sup> Amossé T., L'espace des métiers de 1990 à 1999, *INSEE Première*, juillet 2001, n° 790, p.1.

<sup>379</sup> INSEE, *France, Portrait social, 2004/2005*, Paris : La Documentation Française, 2004, p. 208.



BEPC.<sup>380</sup> Ainsi, en mars 2001, 10% des postes non qualifiés<sup>381</sup> sont occupés par des personnes ayant le bac contre 2% en 1982, soit cinq fois plus, et 3% de ces postes sont occupés par des personnes ayant un niveau supérieur au bac contre 1% en 1982, soit trois fois plus. A l'inverse, en 1982, les postes non qualifiés étaient occupés à 40% par des personnes n'ayant pas dépassé le BEPC contre 21% en 2001.

Cela peut s'expliquer dans la mesure où la proportion de postes non qualifiés est pratiquement stable entre 1982 et 2001 alors que la population est de mieux en mieux formée et lorsque le nombre de diplômés augmente, le diplôme perd de sa valeur par un effet d'offre et n'est plus aussi différenciateur. Néanmoins, **le diplôme apparaît comme une garantie plus forte contre le risque de chômage**. En 2003, le taux de chômage des jeunes sortis depuis un à quatre ans du système éducatif, varie selon le niveau de diplôme obtenu: il est de 37,9% pour les jeunes sans diplôme, de 24,4% pour les titulaires du BEPC, d'un CAP ou d'un BEP, de 14,1% pour les bacheliers et de 10% pour les jeunes diplômés du supérieur et ces écarts perdurent dans le temps.<sup>382</sup>

Le quatrième élément tient à la concurrence constatée sur le marché. Un déséquilibre mais aussi une concurrence se créent entre les jeunes de plus en plus diplômés et les personnes plus âgées qui sont peu diplômées mais ont développé un professionnalisme fort non validé par un titre : ces dernières sont souvent bloquées dans leur évolution au sein ou à l'extérieur de l'entreprise et peuvent se retrouver en situation d'exclusion lorsqu'une rupture se produit dans leur vie professionnelle (chômage, évolution des fonctions...). Cela fait apparaître clairement la nécessité d'assurer une formation permanente pour avoir une qualification tout au

---

<sup>380</sup> INSEE, Enquête emploi 1982 et 2001, citée par Chardon O., Les transformations de l'emploi non qualifié depuis vingt ans, *INSEE Première*, juillet 2001, n° 796,.

<sup>381</sup> Dans l'étude précitée, la qualification est définie à partir de la nomenclature des professions et catégories socioprofessionnelles (PCS) sauf pour les employés où cette nomenclature est insuffisante et où la qualification a été définie profession par profession en fonction de la spécialité de formation des personnes actives (sont considérées comme qualifiées les professions exercées en grande partie par des personnes ayant obtenu un diplôme de la même spécialité que leur profession).

<sup>382</sup> INSEE, *France, Portrait social, 2004/2005*, Paris : La Documentation Française, 2004, p. 211. Pour des chiffres plus détaillés, Alzicovici F., Des pistes pour l'insertion des jeunes diplômés, *Le Monde Economie-Emploi*, 10 mai 2005, p. VII.

long de sa vie et de considérer la formation continue comme la suite évidente de la formation initiale.

Cette approche est reprise par l'article L.900-1 du code du travail qui stipule que « *la formation professionnelle permanente est une obligation nationale. Elle comporte une formation initiale et des formations ultérieures destinées aux adultes et aux jeunes déjà engagés dans la vie active ou qui s'y engagent. Ces formations ultérieures constituent la formation professionnelle continue* ».

Ainsi, « *l'éducation permanente se situe dans un cadre conceptuel dans lequel on peut faire face aux besoins éducatifs de chacun, quel que soit son âge, ses capacités, son niveau de connaissance ou son niveau professionnel, l'éducation devant être acceptée comme un processus continu et non comme une acquisition obtenue à une période déterminée de la vie, par des moyens spécifiques.* »<sup>383</sup>

Mais, Jacques Delors, en 1979, relevait déjà que, « *au lieu de corriger les inégalités, la politique de formation continue a plutôt tendance à les amplifier.* »<sup>384</sup> En effet, les bénéficiaires de la formation continue sont proportionnellement plus les personnes ayant un diplôme de l'enseignement supérieur que les personnes peu ou pas qualifiées, plus les cadres et professions intermédiaires que les autres catégories, plus les personnes sous contrat à durée indéterminée que les personnes sous contrat à durée déterminée<sup>385</sup>. Si tous les employeurs doivent consacrer une part de leur masse salariale à la formation continue, ils déterminent quels en sont les bénéficiaires.<sup>386</sup> Ainsi, en 1999, 13% des personnes en emploi non qualifié ont bénéficié d'une telle formation contre 34% des personnes en emploi qualifié<sup>387</sup>. La formation continue amplifie encore les différences initiales sauf à considérer que plus un individu a de savoirs, plus il doit faire d'efforts pour les maintenir ou les faire évoluer.

---

<sup>383</sup> Luttringer J.M., Formation professionnelle continue, *Répertoire du travail*, Paris : Dalloz, n°3

<sup>384</sup> *Droit social*, février 1979.

<sup>385</sup> Enquête Formation Qualification Professionnelle, INSEE, 1993, citée dans Pery N., Secrétariat d'état aux droits des femmes et à la formation professionnelle, *La formation professionnelle, Diagnostics, défis et enjeux*, Paris : La Documentation Française, 1999, p.65.

<sup>386</sup> Sous réserve du Congé Individuel de Formation et du Droit Individuel à la Formation.

<sup>387</sup> Chardon O., Les transformations de l'emploi non qualifié depuis vingt ans, *INSEE Première*, juillet 2001, n° 796., p.3.

L'accès à une qualification, première, nouvelle ou complémentaire et la remise à jour des connaissances peuvent permettre de sécuriser un parcours professionnel en favorisant un maintien ou un retour à l'emploi dans des conditions acceptables pour le salarié.

#### 3.1.2.1.2. *Les fondements de l'employabilité objective*

L'employabilité suppose une compétence ou des aptitudes, elle définit « des capacités d'adaptation, des compétences qui traduisent non seulement des connaissances et des savoirs acquis **mais des savoir-être, des traits particuliers de la personnalité.** »<sup>388</sup> L'employabilité se différencie nettement des compétences.

Les compétences, telles qu'elles apparaissent dans nos observations, sont détectées et reconnues par rapport à un poste. Elles se définissent comme des savoirs qui se combinent afin de réussir une activité désignée et observable; la réflexion interpelle le passé et s'intéresse à la reproductibilité de la réussite dans une activité identique même dans un poste différent. L'employabilité objective est centrée sur l'individu et détermine sa capacité à se mettre en relation avec un emploi grâce à la combinaison d'un ensemble de compétences, d'aptitudes et, plus largement, d'une personnalité. Cette notion interpelle l'avenir tout en se fondant sur le passé et envisage à la fois la reproductibilité des actions et leur transférabilité dans des activités différentes. L'objectif doit être d'assurer la réussite de l'individu et de ses actions et de favoriser son éventuel redéploiement. Cela suppose un élargissement des critères de recrutement et d'évolution des salariés afin de s'affranchir de la notion de poste et d'organisation de l'entreprise.

Le relevé des compétences constatées, parce que requises par le poste, réduit le champ d'investigation de l'employeur alors que dans les domaines non évalués, d'autres compétences pourraient exister ou être développées dès lors que l'individu a les capacités nécessaires. Nous ferons, par conséquent, le choix, dans ce cadre, de **nous situer à un niveau plus conceptuel par rapport à celui retenu par les responsables rencontrés afin de remonter à la source des compétences habituellement**

---

<sup>388</sup> Linhart D., L'individu au cœur de la modernisation des entreprises, in Pouchet A. (sous la coordination de), *Sociologies du travail, 40 ans après*, Paris : Elsevier, Paris, 2001, p. 107 .

**recherchées.** Lorsque ces responsables se réfèrent aux diplômes et à l'expérience, nous nous fonderons sur la notion d'intelligence, puis lorsqu'ils listent les qualités comportementales attendues, nous explorerons la notion de personnalité. Néanmoins, une appréciation est toujours relative puisqu'elle se détermine par rapport à une place dans une organisation et il est évident que nous ne pouvons pas occulter cette dernière au seul profit de l'individu et nous l'intégrerons dans notre approche. Bien que les termes intelligence et personnalité aient pu faire l'objet de débats, nous les conserverons dans la suite de nos développements.

#### 3.1.2.1.2.1. L'intelligence

Lors de l'un de nos entretiens, un responsable a assimilé le diplôme et l'intelligence. Malgré l'abus de langage que cela révèle, le lien effectué fait apparaître l'idée selon laquelle un diplôme et, plus encore, un niveau de diplôme permet de présumer l'existence d'un certain degré d'intelligence ; il est un signe du type et du niveau d'intelligence que le recruteur recherche. Il nous appartient d'approfondir cette réflexion en nous interrogeant d'abord sur la notion d'intelligence à partir des travaux de Jean Piaget, et des sciences cognitives, pour ensuite étudier ses différents aspects.

##### A. La définition de l'intelligence selon Jean Piaget

L'importance et l'influence des travaux de Jean Piaget et autres<sup>389</sup> dans le domaine des sciences cognitives en font une référence capitale même si certains des aspects développés ont pu être contestés ou amendés par d'autres auteurs.

L'accumulation de connaissances et de savoir-faire est très souvent retenue comme le signe de la compétence au sein d'un référentiel métier et permet de justifier la standardisation du travail. Mais le travail consiste également à comprendre les situations critiques et les conditions de leur résolution.<sup>390</sup> Plus qu'une addition de savoirs, un employeur devrait rechercher aujourd'hui, sur le plan intellectuel, une capacité à apprendre

---

<sup>389</sup> Varela F., *Invitation aux sciences cognitives*, Paris : Seuil, coll. Points, 1996.

<sup>390</sup> Caroly S., Will-Fassina A., Evolutions des régulations de situations critiques au cours de la vie professionnelle dans les relations de service, *Le travail humain*, 4/2004, Volume 67, p. 329.

afin que le salarié puisse intégrer de nouvelles connaissances et s'adapter à un contexte évolutif, pérennisant ainsi son efficacité. Le fondement même de l'employabilité est, par conséquent, la capacité à comprendre et à apprendre dont le moteur est l'intelligence de la personne.

Selon Jean Piaget, apprendre conduit à modifier les représentations mentales de l'individu. « *Apprendre, c'est changer ses croyances, ses attitudes, ses routines et ses comportements par la transformation de l'expérience.* »<sup>391</sup> La réalité n'existe qu'à travers les représentations mentales qu'un individu se construit et qui peuvent évoluer en réponse à des stimulations internes et/ou externes:

- par assimilation d'abord, c'est-à-dire qu'il transforme la réalité pour pouvoir l'incorporer à ses modèles d'action dans le cadre des schèmes mentaux existants et grâce à eux,
- par accommodation ensuite qui le conduit à modifier et à combiner ses propres schèmes d'action afin de les rendre compatibles avec la réalité perçue et la personne transforme ainsi ses schèmes mentaux
- avant d'arriver enfin à l'équilibration.

Ces mécanismes sont à la base du progrès intellectuel d'un individu. Ainsi, les connaissances acquises modifient les schèmes mentaux d'un individu et, par conséquent, sa représentation de la réalité tout en permettant l'acquisition de nouvelles connaissances qui elles-mêmes favorisent la perception ou l'invention de nouveaux problèmes à résoudre d'un niveau de complexité croissant. Et plus un sujet apprend, plus il est susceptible d'apprendre. L'intelligence d'un individu apparaît ainsi, dans cette approche, comme la faculté de s'adapter et comme une succession de modifications de ses représentations mentales dans une structure spiralaire ascendante infinie permettant la perception de problèmes de plus en plus complexes, en réaction à une situation perçue ou, à un niveau supérieur, imaginée et constituant une perturbation par rapport aux schèmes mentaux existants chez la personne concernée. **L'intelligence d'une personne peut ainsi se définir comme le moteur d'une adaptation**

---

<sup>391</sup> Morin E.M., *Psychologies au travail*, Montréal : Gaëtan Morin, 1998, p. 211.

**permanente par la structuration ou restructuration de ses représentations mentales afin de faire face à des situations nouvelles.**

En développant cette faculté de comprendre puis de s'adapter à de nouvelles situations, le salarié accroît son intelligence. La question, liée aux remarques formulées par les employeurs, est de déterminer si le diplôme est un indicateur de l'intelligence. En attestant l'existence de connaissances dans un champ défini, plus ou moins spécialisé, le diplôme valide également une période plus ou moins longue d'apprentissage pendant laquelle l'individu a structuré et restructuré ses représentations mentales pour intégrer des aspects de plus en plus complexes qui constituent les ferments nécessaires à de nouvelles assimilations, accommodations puis équilibrations **à condition que les structures mentales existantes soient suffisamment élaborées pour percevoir le caractère perturbateur d'une situation rencontrée.**

Par conséquent, un employeur aurait intérêt à affecter à un poste une personne ayant les schèmes mentaux adaptés aux exigences organisationnelles sur le plan de la nature et du niveau des connaissances mais aussi de leurs possibilités d'évolution. Le diplôme peut, à ce titre, constituer un indicateur.

Mais, l'intelligence d'une personne doit être stimulée pour pouvoir se développer et pour la maintenir dans un état d'éveil cognitif si nous nous fondons sur l'approche cognitive de l'apprentissage telle que l'a décrite Piaget. Plusieurs responsables interrogés ont souligné le risque lié à l'absence de mobilité d'un salarié, facteur de cristallisation des savoirs et des comportements et d'inemployabilité. L'entreprise, si elle se veut lieu d'apprentissage, doit participer au maintien de la curiosité intellectuelle et des facultés cognitives. Il n'est pas concevable dans la situation actuelle d'admettre qu'une entreprise puisse épuiser le « *capital* »<sup>392</sup> qu'elle « loue » afin de pouvoir bénéficier de leur matérialisation à travers les biens ou services produits pour ensuite constater l'inemployabilité intellectuelle du salarié qu'elle a contribué à générer par son manque d'anticipation et d'accompagnement. L'employeur ne peut se comporter comme un simple utilisateur, spectateur, il est un acteur soumis à de obligations légales lui

---

<sup>392</sup> Becker G., *Human capital, Human capital, A Theoretical and Empirical Analysis with Special reference to Education*, Chicago: University of Chicago Press, 3ème édition, 1993.

imposant d'adapter ses salariés aux évolutions de l'emploi. L'usage des connaissances d'un salarié n'est pas un acte de consommation et l'entreprise qui utilise les savoirs du salarié doit s'assurer qu'ils restent utiles, actuels, évolutifs et transférables en mobilisant son intelligence sur de nouveaux problèmes à résoudre, c'est-à-dire en générant des stimulations, souvent ressenties comme des « perturbations » destinées à éviter la sclérose découlant des routines, en faisant apparaître des conflits cognitifs entre ce que l'individu sait et ce qu'il perçoit. La flexibilité intellectuelle des salariés est la condition de la flexibilité organisationnelle de l'entreprise.

Jean Piaget a distingué quatre stades de développement de l'intelligence :

- le stade sensori-moteur : à ce stade qui se déroule de la naissance jusqu'à l'âge de deux ans, le jeune enfant découvre le monde, la pensée est inconsciente et l'enfant commence à percevoir puis à se représenter des objets et développe ses premiers schèmes d'adaptation dans le cadre d'expérimentations.
- le stade préopératoire apparaît à partir de l'âge de deux ans jusque vers six ans et l'enfant peut se représenter symboliquement une chose tout en accédant au langage, il peut penser des actions en relation avec des objets connus mais demeure dans une conception égocentrique.
- le stade des opérations concrètes de six ans à 11 ans environ lui permet de développer des opérations logiques en lien avec des objets concrets et d'opérer sur des idées développées à partir d'objets tout en se socialisant.
- le stade des opérations formelles se développe entre 11 et 15 ans environ et lui permet d'accéder au virtuel où un raisonnement peut ne pas reposer sur des réalités concrètes, il est alors possible à l'adolescent de raisonner en termes de propositions logiques.

Les différentes étapes interviennent à une période que Jean Piaget détermine comme optimale et il estime qu'au-delà de cet intervalle, les structures intellectuelles se rigidifient et freinent les évolutions vers le stade suivant alors que d'autres auteurs soulignent la modifiabilité ou

l'éducabilité cognitive<sup>393</sup> en proposant, comme l'auteur précité, un programme d'enrichissement instrumental par le développement des expériences d'apprentissage médiatisées.

Néanmoins, « *la théorie piagetienne de l'intelligence se révèle être une grille d'analyse pertinente (...), elle permet de repérer les difficultés des apprenants en termes d'opérations intellectuelles et non plus simplement en termes de connaissances* »<sup>394</sup> Elle souligne également les liens avec l'affectivité, moteur de nos actions et facteur d'adaptation au milieu.

Jean Piaget estime que le développement psychique prend fin à l'âge adulte lorsque est atteint le stade des opérations formelles. Mais si le mode de pensée n'évolue plus, cela n'exclut pas le développement et l'enrichissement des schèmes mentaux afin de pérenniser les apprentissages. Cela rejoint notre propos précédent, insistant sur l'importance de l'employabilité des individus, définie comme la capacité à comprendre et à apprendre et dont le moteur est l'intelligence de la personne.

## B. Les différents aspects de l'intelligence

« *L'intelligence peut être identifiée à l'aptitude à reconnaître et à comprendre les éléments d'une situation ou d'un problème, en les comparant aux expériences passées, pour s'y adapter et les maîtriser.* »<sup>395</sup> Cette aptitude, assimilée « à la capacité de former des concepts » réunit, pour les auteurs cités, trois éléments, non hiérarchisés, déterminés par la manière dont l'intelligence fonctionne : « *l'intelligence abstraite, ou capacité de comprendre et de manipuler des idées abstraites et des symboles, qui nécessite une certaine mise à distance de la réalité, l'intelligence concrète, qui s'exprime dans la capacité à manipuler des objets et les inclure dans des opérations complexes, et l'intelligence sociale qui permet d'agir de façon raisonnable et adaptée dans les relations interpersonnelles.* »<sup>396</sup> Nous retrouvons à travers cette distinction les préoccupations des employeurs lorsqu'ils ont à évaluer les savoirs d'un candidat ou d'un salarié. Dans une

---

<sup>393</sup> Feuerstein R., Rééduquer l'intelligence, *Le Monde de l'Éducation*, novembre 1983, cité par Giry M., *Apprendre à raisonner, apprendre à penser*, Paris : Hachette éducation, 1994, p. 76.

<sup>394</sup> Higelé, P., cours du soir à la faculté des lettres de Nancy 2, cité par Giry M., *Apprendre à raisonner, apprendre à penser*, Paris : Hachette éducation, 1994, p. 59.

<sup>395</sup> Guelfi J.D., Boyer P., Consoli S., Olivier-Martin R., *Psychiatrie*, Paris : PUF, coll. Fondamental, 1987, p.33.

<sup>396</sup> *Ibidem*, p.33.



certaines mesures, cela pourrait recouper la distinction traditionnelle faite entre savoirs, savoir-faire et savoir-être et nous nous attacherons à vérifier cette concordance. Les trois aspects de l'intelligence sont les déterminants des savoirs listés et en constituent la source ; l'intelligence est reliée aux savoirs dans la mesure où elle permet de les acquérir, de les développer et de les exploiter afin de pouvoir résoudre un problème qui lui est posé ou qu'elle se pose. Et le fait de se placer à la source permet d'avoir une vue plus large de ce qu'est un individu afin de pouvoir s'intéresser à son employabilité, elle-même source de l'emploi. Nous développerons successivement ces trois aspects.

### **1° L'intelligence abstraite**

L'intelligence abstraite permet de prendre du recul par rapport à la réalité afin de pouvoir l'appréhender et la définir sous forme de concepts. Le concept sert à regrouper des savoirs en les combinant d'une manière logique afin de pouvoir facilement les préserver et les réutiliser en les appliquant ou les adaptant et certains auteurs le considèrent comme un mode de stockage des informations.<sup>397</sup> L'intelligence abstraite est la capacité à comprendre une situation grâce aux savoirs mémorisés puis à la formaliser par un langage commun et compréhensible par tous. Elle peut s'évaluer à partir du niveau de formation générale, des aptitudes mnésiques, des capacités d'abstraction et de l'utilisation adaptée du langage et, deux types de méthodes ont été développées : qualitative et quantitative. Les méthodes qualitatives reposent sur des entretiens permettant d'apprécier le langage, la compréhension, la qualité des réponses et de l'information générale, la capacité d'abstraction, la mémoire ou la logique. Mais, pour des salariés en fonction, l'évaluation par observation peut, sans aucun doute, être également un indicateur pertinent. Enfin, les méthodes quantitatives se fondent sur des tests d'intelligence<sup>398</sup> afin de déterminer un niveau qui permet une comparaison d'une personne à une autre.

---

<sup>397</sup> Fournier J.Y., *A l'école de l'intelligence, Comprendre pour apprendre*, Paris : ESF, 1999, p.149 .

<sup>398</sup> Guelfi J.D., Boyer P., Consoli S., Olivier-Martin R.(d'après), *Psychiatrie*, Paris : PUF coll. Fondamental, 1987, p.34 s.

**La difficulté pour les employeurs est de mettre en œuvre de telles méthodes par l'intermédiaire de spécialistes compétents en raison notamment du coût généré. Ils se fondent alors plus simplement sur les « marqueurs » de l'intelligence abstraite, c'est-à-dire sur les diplômes dans la mesure où leur obtention suppose l'existence d'une part, de la capacité à comprendre et à utiliser des concepts abstraits et d'autre part, de savoirs mémorisés puisque les étudiants sont évalués essentiellement sur ces critères. Ainsi, le diplôme, et plus particulièrement le niveau de diplôme, permet de dispenser le recruteur de la nécessité de mesurer l'intelligence abstraite du candidat en établissant l'existence d'une capacité à apprendre, à mémoriser et à manier des concepts, d'autant plus développée que le niveau du diplôme est élevé.**

Pour revenir à l'analyse du contenu des entretiens menés, le niveau de diplôme établit, pour les responsables des ressources humaines rencontrés, la capacité à prendre des décisions d'un degré défini de complexité, cette complexité ne pouvant être appréhendée que grâce à une faculté d'abstraction suffisante. Nous pouvons ainsi avancer comme postulat que le niveau de diplôme peut être appréhendé comme le révélateur essentiel mais non exclusif d'un degré d'abstraction. L'intelligence abstraite se distingue ainsi des savoirs - dans la distinction traditionnelle des savoirs, savoir-faire et savoir-être - qui sont liés concrètement au domaine technique, entendu au sens large, dans lequel le salarié doit intervenir. Mais l'intelligence abstraite est la condition nécessaire de l'existence et du développement de ces savoirs concrets.

Cependant, notamment pour les entreprises ayant une organisation de type plutôt professionnel, l'intelligence concrète est un élément déterminant des décisions à prendre dans les relations avec les salariés.

## **2° L'intelligence concrète**

L'intelligence concrète est la capacité à s'adapter à des situations déjà rencontrées ou nouvelles, la capacité à faire et à intégrer des objets dans un raisonnement complexe.<sup>399</sup> Nous pouvons la qualifier

---

<sup>399</sup> Ibidem, p.33.

d'intelligence réelle, au sens étymologique du terme, c'est-à-dire d'intelligence appliquée aux choses. Cette exigence a été rappelée, sous une forme parfois très réaliste, au cours des entretiens menés « *il vaut mieux mettre en œuvre 80% d'un potentiel de 80 que 10% d'un potentiel de 120* ». C'est ici l'interdépendance entre l'intelligence abstraite (définie comme le potentiel) et l'intelligence concrète (définie comme la mise en œuvre de ce potentiel et sa confrontation avec la réalité) qui est considérée. Mais ce lien peut se concrétiser par un raisonnement déductif, où les concepts permettent de trouver et de justifier une solution à un problème spécifique ou par un raisonnement inductif, où, à l'inverse, l'approche concrète permet une généralisation favorable au développement de concepts. Selon Jean Piaget<sup>400</sup>, dans le développement de l'enfant, la période des opérations concrètes où la pensée ne s'exerce qu'à propos d'objets concrets, précèdent la période des opérations formelles ou abstraites qui permet de créer une distanciation entre le réel et le possible et permet de créer « *une distance entre le vécu immédiat et les activités cognitives* », « *entre le sujet et l'objet.* » Il y a une chronologie dans l'évolution dont l'aboutissement est le stade des opérations abstraites.

*Notre postulat est alors que l'intelligence concrète doit être associée à l'intelligence abstraite afin de tendre vers le rapport optimal déterminé en fonction de l'objectif professionnel, les faiblesses de l'une pouvant être compensées par la force de l'autre mais dans une mesure à définir, chacune devant exister et d'une manière sans doute significative.*

La notion d'intelligence concrète se distingue des savoir-faire par cette idée d'interdépendance et par l'absence de nécessité d'une constatation préalable. L'intelligence concrète peut être présumée et apparaît reproductible et transférable alors que les savoir-faire doivent être constatés, sont reproductibles mais non obligatoirement transférables parce qu'ils se situent à un niveau strictement opérationnel. Néanmoins, la notion de savoir-faire intègre la dimension technique des savoirs et renvoie à un domaine de spécialité.

---

<sup>400</sup> Piaget J., *La psychologie de l'intelligence*, Paris : Armand Colin, coll. U2, 1999, 192p.

Par conséquent, le domaine du diplôme devient ici un élément fondamental de même que l'expérience qui, dans les deux cas, déterminent la spécialité dans laquelle l'individu est plus particulièrement destiné à intervenir. Le domaine du diplôme définit ainsi l'objet, plus ou moins spécialisé, à partir duquel peut se révéler l'intelligence concrète. Mais, il ne constitue qu'une occasion de la démontrer sans la circonscrire à un domaine limité. En cela, l'intelligence concrète constitue également une potentialité.

### **3° L'intelligence sociale**

L'intelligence sociale se définit comme la capacité à développer un comportement jugé raisonnable et adapté par rapport à l'entourage et l'environnement. Elle est le maillon indispensable à l'échange des connaissances. Elle est bien entendu largement influencée par la culture de l'auteur et de l'observateur de ce comportement mais aussi par sa santé mentale : « *La santé mentale, c'est surtout le bien-être d'une personne dans sa vie, dans ses relations avec les autres et dans son milieu ; c'est aussi la capacité à s'adapter aux conditions changeantes de son milieu sans perdre son identité ; c'est enfin sa capacité d'affronter les difficultés et les épreuves de la vie et d'en ressortir plus forte qu'avant.* »<sup>401</sup>

Nous pouvons nous inspirer des critères de la santé mentale, tels qu'ils sont admis au Canada <sup>402</sup>, rassemblés en trois catégories qui ont l'intérêt de distinguer les relations avec soi-même, les relations avec les autres mais aussi les relations avec son environnement afin de déceler l'existence, ou l'absence, d'une personnalité équilibrée.

Attitudes envers soi-même	Maîtrise des émotions Conscience de ses faiblesses Satisfaction dans les plaisirs simples
Attitudes envers les autres	Goût des amitiés durables et enrichissantes Sentiment d'appartenance à un groupe Sentiment de responsabilité face à

<sup>401</sup> Morin E.M., *Psychologies au travail*, Montréal : Gaëtan Morin, 1998, p. 18.

<sup>402</sup> Huot R., *Introduction à la psychologie*, Boucherville : Gaëtan Morin, 1994, p.395, cité par Morin E.M., *Psychologies au travail*, Montréal, Gaëtan Morin, 1998, p. 18.

	l'environnement humain et physique
Attitudes envers la vie	Acceptation des responsabilités Goût de développer ses possibilités, ses intérêts Capacité à prendre des décisions personnelles Goût du travail bien fait

Les critères retenus ont le mérite d'être peu nombreux et relativement faciles à apprécier par un non-spécialiste des sciences comportementales afin de pouvoir présumer l'existence d'une intelligence sociale suffisante pour être employable. La notion d'intelligence sociale se rapproche de celle de savoir-être mais elle se réfère plus généralement à un comportement jugé raisonnable et en conséquence apprécié objectivement par rapport à un comportement type attendu dans la société où évolue un individu. Elle intègre des qualités comportementales et relationnelles mais exclut certaines qualités physiques comme la dextérité, la capacité à supporter des conditions difficiles de travail tels la chaleur ou le bruit souvent relevées dans les « listes » de savoir-être exigés.

Nous insisterons sur un quatrième aspect, à savoir l'intelligence affective, l'affectivité étant également conçue, selon Jean Piaget, comme un mode et une condition d'adaptation. Elle est « *un sous-ensemble de l'intelligence sociale qui implique la capacité de suivre ses propres émotions et celles des autres, des les différencier et d'utiliser cette information pour orienter sa réflexion et ses actions.* **Les individus affectivement intelligents reconnaissent leurs états émotionnels et ceux des autres et s'en servent pour résoudre des problèmes et contrôler des comportements.** »<sup>403</sup> Ainsi, l'affectivité est une condition de l'apprentissage parce qu'elle suscite une insatisfaction face à une situation nouvelle perturbant les représentations mentales de l'individu et l'incite à les accommoder afin d'arriver à

<sup>403</sup> Nguyen Huy Quy, L'art de la stratégie, Le capital affectif et le changement, [www.lesechos.fr](http://www.lesechos.fr), 03/03/2005.

**l'équilibration.** Par conséquent, une personne a une meilleure aptitude à apprendre si elle sait faire preuve de sympathie mais également d'empathie avec autrui, si elle ressent de l'espoir qui l'amène à souhaiter modifier sa situation tout en considérant cette évolution comme possible et, enfin, elle doit également être capable d'exprimer les émotions qu'elle a au préalable reconnues. Néanmoins, aux aptitudes d'une personne, les responsables au sein d'une entreprise doivent faire correspondre leurs propres qualités, la sympathie qui permet de comprendre la souffrance d'autrui, l'empathie qui consiste à ressentir les sentiments des autres et améliore la communication en l'adaptant au récepteur, la capacité à susciter l'espoir et l'acceptation voire l'encouragement de la formulation des sentiments même négatifs.

Cependant, l'intelligence, dans ces trois acceptions, peut se dégrader et cela peut conduire à une diminution de l'efficacité intellectuelle. Elle n'est pas statique mais apparaît comme évolutive et il convient, hors les cas d'atteinte physiologiques, de l'entretenir et de la développer. La structure organisationnelle des entreprises peut y participer plus ou moins efficacement selon les cas.

Comme nous avons déjà pu le souligner, l'employeur recherche un individu capable d'effectuer un travail défini en contrepartie d'un salaire déterminé dans le cadre de l'organisation qui lui paraît la plus adaptée afin d'assurer la coordination entre les différents acteurs participant à la réalisation de l'objectif commun. Par conséquent, l'organisation doit favoriser la réussite dans les meilleures conditions de rentabilité.

Ainsi, les organisations mécanistes sont adaptées à des milieux où la standardisation est possible face à un environnement stable et prévisible. Il s'agit dans ce cadre d'assurer le respect des procédures mises en place par la prévalence de l'autorité de l'employeur et de l'obéissance du salarié. Parallèlement, les organisations professionnelles sont plus spécifiquement dédiées à des travaux complexes et diversifiés dont le déroulement ne peut pas être décrit à l'avance. L'employeur donne alors la primauté à la réactivité du salarié et à son sens de l'initiative.

En conséquence, plus il y a d'incertitude dans la réalisation du travail confié, plus il faut favoriser l'initiative en raison des théories économiques de l'incomplétude du contrat et de la rationalité limitée de l'employeur qui soulignent l'impossibilité économique, intellectuelle et juridique de prévoir l'ensemble des facteurs nécessaires à l'exécution du contrat et donc de les intégrer expressément dans la convention. L'employeur pourra dès lors rechercher, soit une capacité à obéir, soit une capacité à prendre des initiatives selon qu'il construit une organisation mécaniste ou professionnelle, si nous nous en tenons aux deux formes organisationnelles observées.

Ces capacités entretenues et développées sur une durée peuvent rendre difficile le passage d'un individu d'un type de structure à un autre que ce soit dans un sens ou dans l'autre. L'obéissance réduit ou interdit les initiatives alors que l'initiative suppose une autonomie même relative de décision. Or l'initiative, par l'obligation de prendre des décisions réfléchies et justifiables a posteriori, face à un environnement changeant, est, sans aucun doute, un facteur essentiel d'apprentissage et d'entretien de l'intelligence puisque les solutions sont trouvées et non imposées. Cela rappelle la formule célèbre d'Albert Jacquard, « *L'intelligence est un chantier perpétuel qui ne s'use que si on ne s'en sert pas.* » Et la routine induite par une organisation mécaniste laissant peu de place à la réflexion personnelle et à la nécessité de faire des choix peut réduire les capacités des individus qui ne sont pas mis en situation de devoir s'interroger et par conséquent de devoir comprendre. Pourtant la capacité à évoluer d'un individu est souvent évoquée par les responsables interrogés comme un facteur essentiel de décision mais elle relève plutôt, d'après leur discours, de la personnalité, notion que nous nous attacherons à définir.

#### 3.1.2.1.2.2. La personnalité

La définition de cette notion nous interpelle tout particulièrement dans notre réflexion parce qu'elle correspond très exactement à ce que peuvent espérer les responsables des ressources humaines et plus largement les employeurs lorsqu'ils prennent une décision à propos d'un salarié ! « *La personnalité est ce qui permet de prédire ce que fera un individu dans une*

*situation donnée.* »<sup>404</sup> Cette notion suppose de considérer un individu dans sa globalité tout en admettant que les différents éléments qui composent sa personnalité sont reliés entre eux et déterminent son comportement. « *La personnalité peut être définie comme l'ensemble organisé des éléments instinctuels, affectifs, cognitifs, caractérisant chaque individu dans sa singularité et dans sa continuité et permettant de prédire, dans une certaine mesure, ses attitudes et comportements dans des situations données.* »<sup>405</sup>

C'est « *l'organisation dynamique des aspects cognitifs (c'est-à-dire intellectuels), affectifs, conatifs (c'est-à-dire pulsionnels et volitionnels), physiologiques et morphologiques de l'individu.* »<sup>406</sup> L'intelligence apparaît ainsi comme un des aspects essentiels de la personnalité notamment dans les théories psychologiques génétiques qui en étudient le développement.<sup>407</sup>

Les employeurs rencontrés ont tous évoqué la notion de personnalité comme étant le facteur déclencheur des principales décisions en matière de ressources humaines en complément des savoirs qui constituent le socle nécessaire. Mais ils n'y incluent pas les savoirs ou les compétences qui ne font effectivement pas partie de la personnalité mais qui établissent une capacité à maîtriser un environnement concret déterminé. En effet, seule l'intelligence, à laquelle ils ne font pas référence, s'y intègre. Néanmoins, les savoir-être ou les compétences comportementales requis sont listés et définissent un profil pour déterminer ce que la personne est ou n'est pas selon un référentiel établi, la plupart du temps, d'une manière empirique (être dynamique, évolutif, savoir communiquer, travailler en équipe, adhérer aux valeurs de l'entreprise...). Ils se rapprochent ainsi de la méthode des questionnaires de personnalité, mais sans démarche scientifique et sans exhaustivité, leur intuition étant manifestement la référence. Mais il s'agit plutôt ici de déterminer le caractère de l'individu qui peut se définir comme les différentes dispositions et aptitudes qui déterminent la manière habituelle dont l'individu réagit dans ses rapports

---

<sup>404</sup> Cattell R.B., *The scientific analysis of personality*, Baltimore : Harmondsworth Penguins Books, 1965, cité par Guelfi J.D., Boyer P., Consoli S., Olivier-Martin R.(d'après), *Psychiatrie*, Paris: PUF coll. Fondamental, 1987, p.315.

<sup>405</sup> Guelfi J.D., Boyer P., Consoli S., Olivier-Martin R.(d'après), *Psychiatrie*, Paris : PUF, coll. Fondamental, 1987, p.349.

<sup>406</sup> Delay J., Pichot P., *Abrégé de psychologie*, Paris : Masson, 3ème édition, 1976, p. 318.

<sup>407</sup> Piaget J., *La psychologie de l'intelligence*, Paris : Armand Colin, coll. U2, 1999.



avec les personnes, les objets, les situations et lui-même.<sup>408</sup> L'étude du caractère se réfère à des lois générales supposées gouverner les comportements des individus et des types de comportements peuvent alors révéler des traits de caractère. Nous retrouvons dans ce cadre l'aspect prédictif de la personnalité dans la mesure où les comportements sont stables et constants. Néanmoins, tous les auteurs ne s'accordent pas sur le déterminisme attribué aux traits de personnalité qui ne sont que des dispositions face à la personnalité, entendue comme un « *agrégat d'éléments stimulus-réponse* »<sup>409</sup> où les notions d'apprentissage et d'habitude sont essentielles (par exemple, la réflexologie selon Pavlov). Mais, même s'il convient de relativiser la stabilité d'une personnalité, « bien que celle-ci tende à demeurer la même à travers les expériences successives, (...) cela n'empêche pas qu'elle se transforme pour devenir singulière, pour actualiser son potentiel de croissance. »<sup>410</sup>

Et, bien que tous les responsables interviewés aient souligné l'importance de la personnalité, dans le sens restrictif où ils l'entendaient, aucun d'eux n'a formalisé le fait qu'il recherchait certains traits comme étant les déterminants d'un comportement futur. Ils se fondent sur des sentiments, impressions et intuitions pour apprécier les qualités comportementales, plus particulièrement des candidats et éliminer de la sélection des individus ayant des types de comportement jugés inappropriés. Lorsque les savoir-être sont listés, ils sont systématiquement liés aux exigences du poste et conditionnent, selon les responsables rencontrés, la réussite dans ce poste sans s'intéresser aux comportements et moins encore au caractère de l'individu. Le poste, dans tous les cas, est la référence et permet de déterminer les besoins sans s'intéresser à la globalité des ressources fournies, c'est-à-dire à la personnalité.

Ainsi, nous pouvons affirmer que la personnalité est l'élément essentiel d'une démarche *centrée* sur l'individu et qu'elle en englobe tous les aspects. Lorsque cette personnalité est mise en relation avec le marché de l'emploi, elle permet objectivement de définir l'employabilité d'une personne que nous avons définie comme l'utilité durable sur un marché. Mais l'employabilité objective n'est qu'une potentialité puisque l'individu

---

<sup>408</sup> Lagache, cité par Guelfi J.D., Boyer P., Consoli S., Olivier-Martin R.(d'après), *Psychiatrie*, Paris : PUF, coll. Fondamental, 1987, p.355.

<sup>409</sup> Delay J., Pichot P., *Abrégé de psychologie*, Paris : Masson, 3ème édition, 1976, p. 334.

<sup>410</sup> Morin E.M., *Psychologies au travail*, Montréal : Gaëtan Morin, 1998, p. 16.

reste maître de ses choix de même que l'employeur et ainsi, l'employabilité, envisagée globalement, dépend également des décisions et des choix des contractants impliqués dans le rapport salarial. Nous qualifierons cette interférence des attentes des personnes d'employabilité subjective.

### **3.1.2.2. L'employabilité subjective : l'interférence des attentes**

Le contrat de travail se forme par le simple échange des consentements mais avant que les volontés ne puissent s'exprimer, il convient de déterminer le champ des éléments négociables en envisageant les attentes des parties susceptibles de contracter. Le contrat de travail peut se conclure lorsqu'il y a une correspondance des attentes réciproques.

Comme nous l'avons précédemment défini, il s'agit des sacrifices que le salarié est prêt à faire pour être embauché en termes de mobilité, de salaire, de responsabilités, de formation, d'implication... ou, à l'inverse, ce sont les exigences qu'il formule dans ces différents domaines qu'il convient de mettre en relation avec les limites posées et la confiance accordée par l'employeur.

Par conséquent, l'employabilité repose également sur les attentes des personnes concernées par le rapport salarial et peuvent la limiter ou l'étendre apportant ainsi une dimension subjective à cette notion. Il s'agit alors de déterminer quelle est la zone d'acceptabilité des conditions de transaction proposées.

**Ainsi, le champ délimité par l'intersection des zones d'employabilité objective et subjective mises en relation avec le marché permet de définir l'employabilité mentale d'un individu.**

#### *3.1.2.2.1. Les attentes du salarié*

Tout individu a une flexibilité limitée en raison des exigences qu'il détermine. Bien qu'objectivement employable sur un marché, il peut estimer que l'offre ou la situation d'emploi n'est pas acceptable au regard des exigences et des limites qu'il se fixe, c'est-à-dire de ses attentes.

Les attentes sont de différents ordres que nous listerons mais sans volonté d'apparaître exhaustif, les motivations individuelles étant par nature très diversifiées. Elles portent sur :

- les caractéristiques du contrat de travail proposé comme la durée déterminée ou indéterminée, à temps complet ou partiel, la répartition des horaires, le niveau de salaire, le statut, le type d'emploi, les clauses spécifiques insérées...
- les caractéristiques du poste comme les responsabilités confiées, l'intérêt de la tâche, la charge physique et mentale qu'il implique, l'organisation hiérarchique, l'image plus ou moins valorisante attachée au poste,
- les caractéristiques de l'entreprise comme la confiance qu'elle inspire ou l'image dont elle bénéficie,
- les conditions de travail comme les horaires, l'hygiène, le bruit, la température, les déplacements...
- les contraintes géographiques,
- les relations avec les autres membres de l'entreprise comme la qualité des échanges et du management, l'impression d'équité...
- les relations avec les partenaires extérieurs à l'entreprise, clients, fournisseurs,
- les renoncements qu'impliquerait une acceptation du poste comme celles portant sur des prestations substituables au salaire, l'éloignement de la famille...
- les perspectives d'avenir dans le domaine de la formation, de l'évolution professionnelle ou salariale...
- ...

Ces attentes découlent de l'image que l'individu a de lui-même ainsi que de celle qu'il veut donner et de ses emplois antérieurs qui, par un effet de cliquet, le conduisent généralement à refuser ce qu'il pourrait vivre comme une régression.

Un individu peut ainsi restreindre voire annihiler son employabilité objective en définissant une zone d'acceptabilité trop réduite ou décalée par rapport à l'emploi proposé ou occupé. Mais, à l'inverse, une employabilité subjective très développée sur certains aspects et plus particulièrement à propos du salaire, des responsabilités, du titre, du

statut ou du domaine de compétence peut nuire au salarié à terme, les employeurs en France se montrant souvent très réservés face à des CV considérés comme atypiques faits de retours en arrière ou de réorientations de carrière. Mais, à travers cette considération, nous abordons déjà la part des attentes de l'employeur.

#### *3.1.2.2. Les attentes de l'employeur*

Les attentes de l'employeur apparaissent fortement corrélées au marché car lorsqu'un besoin est détecté, il doit être pourvu. Lorsque les ressources disponibles sur le marché sont peu importantes, l'employeur doit développer son attractivité par une proposition adaptée à la situation ou peut réduire ses exigences et compenser le différentiel entre les ressources disponibles et le besoin ressenti soit par un ajustement du salarié grâce à une formation parfois lourde, soit par un ajustement du poste lié à une redéfinition des rôles des membres de l'organisation. A l'inverse, lorsque les ressources sont nombreuses sur le marché, les conditions de l'offre peuvent être réduites au minimum imposé par la convention collective applicable dans le secteur alors que les exigences peuvent être fortes.

Cette approche permet d'affirmer clairement que les employeurs ont un rôle non négligeable dans l'appréciation de l'employabilité des personnes par le regard qu'il porte sur elles et par les efforts qu'ils sont eux-mêmes prêts à fournir en termes de formation et d'organisation. Mais ils seront d'autant plus enclins à fournir ces efforts que les recrutements seront difficiles et par conséquent les personnes les moins employables auraient intérêt à se diriger vers les secteurs ayant des difficultés à recruter pour compenser une employabilité objective faible par une employabilité subjective forte.

Mais encore faut-il que l'employeur soit capable de mesurer et de formuler clairement ses besoins afin qu'il y ait bien adéquation entre l'offre transmise et le besoin ressenti. La distorsion peut découler d'une sous-estimation des besoins qui peut conduire à terme au constat de l'incompétence du salarié recruté ou de leur sur-estimation qui peut générer des frustrations chez les personnes mal « utilisées ».

Les exigences de l'employeur peuvent, dans certains cas, consister en refus systématisés reposant souvent sur des préjugés, et il se prive ainsi d'une partie des ressources disponibles tout en réduisant l'employabilité des personnes exclues de son champ d'investigation. Cela peut concerner les chômeurs longue durée, les individus ayant suivi des parcours atypiques, les jeunes sans expérience, les personnes plus âgées, et peut reposer plus généralement sur tous les facteurs retenus comme discriminatoires par le législateur et pénalement sanctionnables comme notamment, le sexe, la situation de famille, l'âge, la race, la couleur, l'origine, le handicap...

**En conclusion** de cette réflexion proposant une conception élargie de l'employabilité, nous constatons que l'attitude de l'employeur, déterminante puisque le choix lui revient dans la majorité des cas, repose en grande partie sur la confiance qu'il accorde à une personne, c'est-à-dire sur sa conviction plus ou moins affirmée que la personne candidate ou salariée saura répondre à ses attentes, en foi de quoi il décide de l'embaucher, de la maintenir ou non à son poste ou de la faire évoluer. La confiance apparaît comme le sentiment ressenti par l'employeur que la personne considérée agira conformément à ses prévisions et il faut par conséquent déceler les éléments permettant de fonder ses prévisions. Elle est nécessaire « *dès lors qu'existe une incertitude associée à l'échange* »<sup>411</sup> et elle représente un jugement porté sur le comportement attendu de la personne visée à partir d'éléments considérés comme suffisamment probants. Nous avons déjà évoqué précédemment le caractère prédictif attaché à la personnalité que nous pouvons ainsi associer, au même titre que les savoirs, à la confiance qui consiste pour un employeur à être persuadé que la personne concernée agira dans l'avenir conformément à ce qu'il prévoit parce qu'elle présente les caractéristiques qu'il estime déterminantes. La confiance ne peut par conséquent se construire qu'à partir des aspects jugés décisifs par l'employeur et permettant de la justifier et elle réduit l'incertitude perçue face à une personne par la recherche d'une concordance entre les comportements attendus et les comportements prévisibles.

---

<sup>411</sup> Thuderoz C., Mangematin V., Harrisson D., *La confiance, approches économiques et sociologiques*, Levallois-Perre : Gaëtan Morin, 1999, p. 12.

Notre démarche consistera à proposer une méthode basée sur notre définition de l'employabilité mentale afin d'identifier cette concordance mais aussi de pointer les écarts en nous fondant à la fois sur les éléments déterminant les décisions prises par les responsables rencontrés et sur nos réflexions précédentes.

## 3.2. Proposition d'une méthode d'aide à la décision fondée sur l'employabilité mentale

---

La prise en compte d'une conception élargie de l'employabilité mentale oblige à faire évoluer le raisonnement sur lequel se fondent les responsables pour prendre leurs décisions. Nous conserverons l'idée, soulignée à plusieurs reprises, de mesurer des écarts entre des ressources et des besoins mais en déplaçant notre analyse pour nous intéresser aux savoirs eux-mêmes, comme révélateurs d'un domaine de spécialisation, mais aussi à la capacité d'acquérir des connaissances, fondement de l'employabilité mentale telle que nous l'avons définie ci-dessus. Nous avons relevé, dans notre partie précédente, qu'un employeur devrait s'intéresser à la capacité à produire des compétences qui permet d'adapter et d'appliquer efficacement des savoirs à un nouvel environnement et à la capacité à réussir dans une fonction plutôt qu'aux compétences, produits d'une rencontre singulière entre des ressources et un environnement.

**La question récurrente est de déterminer quels aspects de la personnalité permettent de prédire les comportements d'une personne dans une situation de travail pour en déduire son employabilité, définie comme la faculté de comprendre et d'apprendre dans un domaine défini. Ainsi, au préalable il convient toujours de vérifier si la spécialité et l'étendue des savoirs de l'individu correspondent au domaine où les besoins se sont révélés. L'examen de la spécialité précède quasiment toujours celui de la personnalité.**

Nous nous inspirerons bien entendu des réflexions des responsables des ressources humaines rencontrés en réunissant l'ensemble des critères de décisions relevées par eux en partant de l'idée que chacun, à son niveau, se révèle pertinent et à ce titre peut être généralisé.

Nous les intégrerons dans une réflexion plus générale et cela nous conduira à proposer une méthode d'aide à la décision dans le domaine du recrutement, de l'évaluation, des promotions de poste, du redéploiement..., et, plus largement, dans le domaine de l'affectation du salarié.

### 3.2.1. L'évaluation de l'employabilité mentale d'un individu

L'évaluation de l'employabilité mentale d'un individu est notre objectif, dans la mesure où nous avons précédemment conclu qu'il s'agissait d'un indicateur pertinent dans la prise de décision d'un employeur relative à un salarié. En nous fondant sur nos développements précédents, nous avons distingué dans la méthode proposée l'employabilité objective et subjective.

Nous avons choisi de procéder **par étapes à éliminations successives** où nous considérons que le chiffre zéro est le point neutre à partir duquel peuvent se mesurer des écarts positifs ou négatifs.

**IL EST ESSENTIEL DE PRECISER AU PREALABLE, QUE, D'UNE MANIERE GENERALE, LES BESOINS DOIVENT ETRE CORRECTEMENT EVALUES POUR ASSURER L'EFFICACITE DU SYSTEME.**

#### 3.2.1.1. L'évaluation de l'employabilité objective

Pour pouvoir apprécier l'employabilité objective d'un individu, il est nécessaire au préalable de se confronter au marché externe ou interne afin de mesurer l'adéquation entre les savoirs d'une personne et un emploi. Cela permet d'opérer, si besoin est, une première élimination afin de circonscrire le champ des investigations, avant d'évaluer, dans le cadre d'une deuxième étape, la personnalité des individus retenus.

**Avertissement au lecteur** : Afin de suivre les différentes étapes présentées ci-après, il est indispensable de lire le texte en parallèle avec les annexes de référence du tome 2 auxquelles nous renvoyons (pages 5 à 16).

*3.2.1.1.1. Première étape : domaine et technicité des savoirs (annexe 1-1, page 6, tome 2)*

Comme nous l'avons relevé dans nos précédents développements, le premier critère de décision cité, notamment dans le domaine du recrutement, est le diplôme comme un déterminant de la spécialité des savoirs acquis par un individu et un indicateur de la technicité de ses savoirs. Le diplôme et/ou l'expérience constituent le filtre préalable lié aux savoirs techniques dans la mesure où l'entreprise n'a pas vocation à



assurer la formation initiale d'une personne. Nous envisagerons cet aspect dans cette première étape.

Le cœur des savoirs d'une personne doit correspondre aux besoins principaux de l'entreprise et permet soit, de réaliser un premier tri par élimination de ceux qui correspondent le moins à la cible définie lorsqu'il s'agit d'un recrutement, d'une promotion ou d'un redéploiement soit, d'alerter les responsables lorsqu'un écart positif ou négatif apparaît, dans le but, respectivement d'exploiter le potentiel ou de prévoir des actions correctives. Il est souvent complété par l'indication de savoirs complémentaires jugés déterminants pour l'exercice des activités envisagées, bien qu'accessoires, comme, par exemple, la maîtrise de l'anglais. Il s'agit là encore d'un facteur de tri par élimination des personnes trop éloignées du profil requis. Néanmoins, lorsque les postulants sont peu nombreux ou sont tous relativement éloignés du profil, ils peuvent malgré tout être retenus à l'issue de ce premier tri. Nous sommes par conséquent dans une démarche qui consiste à classer les personnes et à retenir les meilleures, sur un plan relatif, afin de répondre à un besoin tout en envisageant si nécessaire des mécanismes d'ajustement. A l'inverse, l'entreprise peut faire le choix de retenir une personne dont les savoirs se situent à un niveau supérieur à celui des exigences formulées et l'absence de lien avec les systèmes de rémunération doit faciliter la reconnaissance de ces savoirs supplémentaires afin de pouvoir, le cas échéant, les utiliser dans l'avenir.

Les écarts se mesurent par rapport à une cible qui est l'emploi visé, comparée à des ressources présumées constituées par les savoirs des candidats ou salariés dont le dossier est étudié. Nous avons retenu volontairement le terme de cible qui apparaît comme un disque dans lequel nous visons le point central défini comme idéal bien qu'il ne soit pas atteignable systématiquement. A défaut, les points plus éloignés mais toujours situés dans le cadre du disque permettent de valider l'action malgré les écarts.

Le responsable en charge de l'évaluation nomme le domaine d'emploi, c'est-à-dire le champ défini des connaissances (commerce, mécanique, gestion, animation, logistique, chimie...) et le métier, c'est-à-dire la spécialisation nécessaire (vendeur, ajusteur, ouilleur ...), deux requêtes

qui permettent de délimiter le cœur des savoirs requis dans leur largeur et dans leur profondeur. Il les associe ensuite à un critère d'appréciation quantifié afin de définir le niveau d'exigence requis et pouvoir le comparer au niveau présumé tel qu'il peut être déduit du dossier de la personne. Ainsi, il définit sur une échelle de 0 à 5 le niveau d'exigence concernant l'adaptation des savoirs par rapport au domaine et à la technicité des savoirs liés au métier. Sur cette échelle de 0 à 5, 0 signifie qu'il n'y a aucune connaissance requise, 1 se réfère à de simples notions, 2 à des savoirs fondamentaux, 3 à des savoirs approfondis, 4 à des savoirs larges et approfondis et 5 désigne une expertise. Le responsable peut éventuellement indiquer des savoirs complémentaires s'ils sont nécessaires pour pouvoir exercer le métier, en notant les critères d'appréciation de ces savoirs et le niveau d'exigence sur la même échelle de 0 à 5. Nous avons volontairement limité à deux les savoirs complémentaires susceptibles d'être requis afin d'inciter les décideurs à définir des priorités dans leurs exigences.

A partir de ces indications, nous pouvons calculer les écarts maximaux possibles ; l'écart positif maximum est défini en multipliant le nombre de critères retenus (entre deux et quatre), par cinq qui constitue le niveau le plus élevé d'exigence, auquel nous soustrayons la somme des niveaux requis. L'écart négatif maximum est plus simple à calculer puisqu'il suffit d'additionner les niveaux d'exigence requis. Cela nous permet de dessiner sur un tableau, avec pour abscisse les écarts négatifs et pour ordonnée les écarts positifs, la zone des écarts possibles dans laquelle seront obligatoirement situés les candidats.

Dès lors que la cible est définie, il est possible, à partir du curriculum vitae d'un candidat ou du parcours d'un salarié, d'évaluer sur cette même échelle de 0 à 5 le niveau des ressources présumées, issues de la formation puis de l'expérience en retenant comme indicateur pertinent la plus élevée des deux valeurs.

La comparaison des niveaux requis et fournis permet ainsi d'obtenir un écart positif ou négatif pour chacun des critères retenus. Une valeur égale à zéro révèle un candidat répondant aux exigences par rapport au critère étudié alors qu'une valeur négative désigne un candidat répondant partiellement au niveau des exigences par rapport au critère de référence

et qu'une valeur positive définit un candidat dépassant le niveau des exigences par rapport au critère analysé.

Les critères d'exigence sont cumulatifs et ne sont pas susceptibles de se compenser entre eux, cela suppose, par conséquent, de faire ensuite et séparément la somme des écarts positifs et la somme des écarts négatifs afin d'opérer une première élimination, s'il y a lieu, ou de situer un salarié par rapport à son poste selon la nature des décisions à prendre.

#### *3.2.1.1.2. Deuxième étape : première sélection (annexe 1-2, page 7, tome 2)*

Chaque candidat ou salarié, selon les hypothèses, peut être placé sur notre tableau de synthèse, constituant l'étape 2 du processus, à l'intersection de la somme des écarts positifs et de la somme des écarts négatifs qui ont été définies par comparaison entre la cible et les ressources présumées. Les personnes évaluées sont ainsi placées au sein de la zone des écarts possibles telle que nous l'avons définie ci-dessus.

Nous pouvons alors présélectionner les personnes les plus proches de la cible en retenant d'abord celles placées au point +0 /-0 qui apparaissent comme idéalement adaptées aux besoins de l'entreprise puis, si nécessaire, en remontant d'abord la première colonne pour choisir les individus présentant des écarts positifs de plus en plus grands sans écart négatif, puis en remontant la deuxième colonne en acceptant un écart négatif égal à -1 puis des écarts positifs de plus en plus grands et en continuant ainsi afin de présélectionner le nombre de candidats jugé acceptable. Il est cependant possible de délimiter au sein de la zone des écarts possibles, une zone des écarts tolérables en limitant les écarts positifs et/ou négatifs acceptables en fonction de la capacité de l'entreprise à former et à faire évoluer ses salariés. Nous posons ainsi comme postulats qu'un écart positif est préférable à un écart négatif mais dans la mesure définie par l'entreprise et que, d'une manière générale, les écarts ne sont acceptés que par défaut lorsque les ressources proposées sont éloignées des exigences posées. Enfin, nous considérons que le besoin exprimé par l'entreprise est urgent et doit être pourvu même si les candidats ne répondent pas au profil idéal, obligeant ainsi l'entreprise à tolérer des écarts tout en les identifiant afin de délimiter les ressources mises à disposition et de prévoir, le cas échéant, les actions correctives pour optimiser le rapport

entre ressources et besoins en ce qui concerne les savoirs du domaine et du métier ainsi que les savoirs complémentaires nécessaires à l'exercice du métier.

Cette présélection opérée, le responsable des ressources humaines peut s'intéresser à la personnalité de l'individu concerné dans une troisième étape.

#### *3.2.1.1.3. Troisième étape : évaluation de la personnalité (annexe 1-3, pages 8 à 12, tome 2)*

Le premier tri effectué permet de lister les personnes pour lesquelles la procédure se poursuit par une invitation à un entretien.

Nous avons retenu comme facteurs de référence les critères qui permettent habituellement d'évaluer une personnalité mais également ceux constatés dans notre précédente analyse et ils peuvent être appréciés, selon les aspects à analyser, à partir du dossier de la personne évaluée ou de l'entretien.

Notre approche s'inspire de la psychiatrie à laquelle nous emprunterons onze facteurs qui servent à réaliser un diagnostic afin d'établir l'éventuel aspect pathologique d'une personnalité. Cela nous servira de fil conducteur afin de souligner les caractéristiques d'une personnalité qu'il peut être utile de déceler avant toute prise de décision dans le domaine des ressources humaines.

Il ne s'agit bien évidemment pas de poser un diagnostic mais seulement de pointer l'existence ou l'absence d'un trait et de donner une indication d'intensité. Cela concerne :

- 1. « l'apparence de la personne,*
- 2. ses comportements,*
- 3. son expression orale,*
- 4. son attitude à l'égard de la personne qui l'interroge,*
- 5. son humeur et ses affects,*
- 6. sa pensée (processus, idées, troubles),*

7. sa fonction cognitive (orientation, mémoire, attention et concentration, calculs),
8. sa capacité d'abstraction,
9. son intelligence,
10. sa compréhension soudaine (insight),
11. son jugement. »<sup>412</sup>

Nous retiendrons uniquement les critères directement observés ou observables, sans référence à des tests d'intelligence ou de personnalité et nous adopterons, pour les items relatifs à l'intelligence, un raisonnement binaire, en déterminant à l'avance ce qui est requis et ce qui ne l'est pas, pour pouvoir ensuite vérifier si ce requis est constaté ou non chez la personne évaluée. Nous avons distingué, pour apprécier ces différentes caractéristiques, d'une part, l'intelligence qui englobe également dans notre approche la fonction cognitive, la capacité d'abstraction, l'attitude face aux autres et les humeurs et affects et, d'autre part, la perception qu'en a l'interlocuteur lors de l'entretien qui permet d'apprécier les autres qualités sous réserve néanmoins de l'insight, plus délicat à déceler dans le cadre d'un entretien.

L'intelligence sera notre premier critère et nous distinguerons ses trois aspects tels que définis précédemment : intelligence abstraite, intelligence concrète et enfin intelligence sociale.

### 1° L'intelligence

Nous avons montré ci-dessus, premièrement, que le diplôme ou son équivalent en terme d'expérience était un indicateur de **l'intelligence abstraite** (page 8, tome 2) telle que nous l'avons précédemment définie et, deuxièmement, que le niveau de diplôme établissait pour les recruteurs une capacité à prendre des décisions d'un niveau défini de complexité. Nous en déduisons qu'il est possible d'associer le diplôme à un type de tâches ou de missions. Ainsi, d'après le contenu de nos entretiens, une absence de diplôme (niveau 1 de diplôme) correspond à des tâches

---

<sup>412</sup> Amchin J., *Psychiatric Diagnosis : A Biopsychosocial Approach Using DSM-III-R*, Washington DC : American Psychiatric Press, 1991, cité par Morin E.M., *Psychologies au travail*, Montréal : Gaëtan Morin, 1998, p. 17.

d'exécution non qualifiées (définies comme le niveau 1 de complexité), un CAP ou BEP (niveau 2 de diplôme) à des tâches simples d'exécution qualifiées (niveau 2 de complexité), le baccalauréat général ou professionnel (niveau 3 de diplôme) à des tâches complexes d'exécution qualifiées (niveau 3 de complexité), le DUT ou BTS (niveau 4 de diplôme) à des activités transversales impliquant un raisonnement binaire et à l'encadrement d'activités d'exécution (niveau 4 de complexité) et enfin, un Bac plus quatre ou cinq (niveau 5 de diplôme) à des activités de conception, de développement et d'encadrement d'activités complexes avec une capacité de réaction critique (niveau 5 de complexité). Nous n'avons pas fait référence au doctorat qui n'a jamais été cité par les recruteurs.

Il est alors possible de déterminer le niveau requis de diplôme, classé de 1 à 5 selon le niveau de complexité des tâches confiées pour ensuite le comparer avec le niveau effectif de diplôme, ou équivalent en expérience, de la personne évaluée, classé également de 1 à 5. L'employeur peut alors constater la correspondance ou un écart qui peut être soit positif, soit négatif.

Du point de vue procédural, l'évaluateur mentionne le niveau requis (X) pour le poste puis le compare avec le niveau constaté (Y) En effectuant la soustraction :  $Y - X$ , il détermine soit une adéquation totale lorsque le résultat est égal à zéro, soit un écart qui est positif (C), ou négatif (C').

**L'intelligence concrète** (page 9, tome 2) est une intelligence appliquée aux choses comme nous l'avons antérieurement définie. Elle doit être appréciée par rapport au domaine des savoirs qui constitue l'objet à partir duquel doit se révéler cette forme d'intelligence. Elle peut elle-même être classée par niveaux croissants d'exigence (de 1 à 5) que nous qualifions ainsi :

- 1 : capacité à appliquer,
- 2 : capacité à adapter,
- 3 : capacité à faire évoluer,
- 4 : capacité à développer
- 5 : capacité à innover.

Cela conduit à nouveau l'évaluateur à mentionner le niveau requis ( $X'$ ) pour le poste puis à le comparer avec le niveau constaté ( $Y'$ ). En effectuant la soustraction :  $Y' - X'$ , il obtient soit une adéquation totale lorsque le résultat est égal à zéro, soit un écart positif (D) ou négatif (D').

En l'absence d'une correspondance totale, définie comme la cible, nous pouvons, pour ces deux premiers types d'intelligence, pris séparément, déterminer soit un écart négatif soit un écart positif, le premier traduisant une ressource insuffisante par rapport aux besoins et supposant la mise en place d'actions correctives et le second traduisant une ressource supérieure aux besoins permettant d'envisager des évolutions.

Comme dans notre première étape, la somme des écarts négatifs et celle des écarts positifs ne sont pas susceptibles de se compenser réciproquement.

Rappelons que **l'intelligence sociale** (pages 9 à 11, tome 2) conduit à avoir une attitude adaptée par rapport au contexte et nous l'apprécierons par rapport au caractère raisonnable de la conduite, en distinguant le comportement par rapport à soi-même, par rapport aux autres et à l'environnement et par rapport au travail ainsi que l'intelligence affective. Au sein de ces quatre catégories de comportements, nous avons listé les facteurs positifs considérés comme pertinents par les responsables interviewés lors de leur prise de décision dans le domaine des ressources humaines en les répartissant entre les quatre aspects de l'intelligence sociale que nous avons retenus. Seule l'intelligence affective ne correspond pas à des critères clairement annoncés lors des entretiens si ce n'est implicitement, notamment à travers la capacité à manager.

Nous ne définirons pas plus précisément ces critères et leurs modalités d'appréciation dans la mesure où ils étaient perçus comme une évidence par les responsables rencontrés. Même si les définitions données peuvent être différentes d'une entreprise à une autre, cela correspond à la nature et au niveau des exigences imposées par le décideur concerné et notre démarche consiste à trouver une adéquation entre des besoins tels qu'ils sont appréhendés et des ressources telles qu'elles sont appréciées.

Notre modèle se veut adaptatif et doit permettre aux usagers de l'utiliser à leur convenance. Néanmoins, il convient que, préalablement, chaque décideur définisse clairement le sens qu'il entend donner à ces critères.

Pour chaque utilisation de ces grilles, l'évaluateur entoure ou marque, par un moyen à sa convenance, les cases des qualités requises par rapport à la cible visée pour en conserver la trace et pour avoir la certitude de se référer aux mêmes exigences lorsqu'il doit apprécier, pour les comparer, la personnalité de différents individus ou une succession de périodes.

Pour intégrer la multiplicité de ces facteurs et pour pouvoir les synthétiser dans le but d'une prise de décision finale, nous avons distingué quatre situations et trois valeurs.

- Lorsqu'une qualité proposée est **requis** pour le poste mais **non constatée** chez la personne évaluée, la valeur affectée est -1.
- Lorsqu'une qualité proposée est **requis** et **constatée**, la valeur affectée est 0.
- Lorsqu'une qualité proposée est **non requis** et **non constatée**, la valeur affectée est également 0.
- Lorsqu'une qualité proposée est **non requis** mais **constatée**, la valeur affectée est +1.

Nous pouvons par conséquent tracer trois colonnes correspondant aux trois valeurs et cela nous permet de les additionner séparément pour obtenir la somme des écarts positifs (I) et la somme des écarts négatifs (J).

Nous retrouvons ainsi le même raisonnement que le précédent à savoir que **0 représente le profil adapté** et les valeurs positives et négatives révèlent des écarts par rapport au profil requis pour le poste.

L'intelligence ayant pu être appréciée en relation avec les exigences de l'emploi, il convient encore d'envisager les autres aspects de la personnalité tels que l'évaluateur les perçoit.

## **2° La perception de la personnalité** (page 12, tome 2)

La perception qu'a l'évaluateur de son interlocuteur lors de l'entretien permet d'apprécier différents facteurs tels que nous les avons déjà listés, comme l'apparence, l'expression orale, la clarté et la logique des idées, les



comportements, l'attitude lors de l'échange et face à l'évaluateur et la capacité de jugement. L'appréciation est subjective mais participe à l'employabilité objective d'un individu dans la mesure où l'image qu'il donne de lui-même lui permet ou non de trouver sa place sur un marché externe ou interne.

Nous avons considéré qu'une apparence, une expression orale, des comportements et attitudes adaptés au contexte correspondaient aux exigences normales d'un évaluateur, de même qu'une expression orale claire, des idées claires et logiques et un jugement rapide et pertinent. Nous avons donc affecté à ces différentes appréciations la valeur 0 qui apparaît systématiquement comme notre valeur-cible. Mais lorsque l'apparence, l'expression orale, les comportements et attitudes apparaissent peu adaptés au contexte, la valeur affectée est de -1 et lorsqu'ils sont inadaptés la valeur affectée est de -2. Nous appliquerons la même échelle lorsque l'expression orale sera laborieuse (-1) ou confuse (-2), les idées confuses (-1) et peu logiques (-1) ou incompréhensibles (-2) et illogiques (-2) et enfin le jugement laborieux (-1) et peu pertinent (-1) ou absent (-2) et non pertinent (-2). Nous pourrions additionner les valeurs des trois colonnes conjointement (K) pour obtenir une adéquation avec la cible ou un écart qui ne peut être que négatif dans cette approche. Les qualificatifs associés à zéro sont déterminés par rapport à des exigences raisonnables, qui ne sont pas toutes indispensables pour la tenue d'un poste mais qui permettent de désigner l'individu privilégié par rapport à d'autres personnes de profil équivalent avec lesquelles il est en concurrence. Par conséquent, nous n'avons retenu que des écarts négatifs ou nuls qu'il faut ensuite additionner globalement pour déterminer une valeur entre 0 et -20, zéro correspondant à un profil perçu idéal.

Pour évaluer ces différents critères, l'évaluateur peut se fonder sur le dossier, sur l'attitude au cours de l'entretien et sur les réponses apportées aux questions.

L'ensemble des réponses apportées dans les étapes présentées permet ensuite d'effectuer un bilan individuel.

#### *3.2.1.1.4. Quatrième étape : bilan individuel de l'employabilité objective (annexe 1-4, page 13, tome 2)*

Les écarts positifs et négatifs mesurés dans les étapes précédentes sont reportés sur un tableau établi pour chaque personne évaluée. Il est par conséquent nominatif et permet d'avoir une vision globale du profil des individus rencontrés afin de pouvoir les classer, si besoin est, et/ou d'envisager la gestion future des ressources à disposition. Au fil de nos étapes successives, nous avons identifié les écarts par une lettre et il convient de les reporter dans les cases correspondantes du tableau-bilan. A la suite de la première étape, il convient de reporter la somme des écarts positifs (A) et la somme des écarts négatifs (B) qui ont déjà permis d'effectuer la présélection dans la deuxième étape. La troisième étape induit des reports différenciés selon le domaine évalué. A propos de l'intelligence abstraite ou concrète, nous aurons soit un écart positif (respectivement C ou D), soit un écart négatif (respectivement C' ou D'). Pour l'intelligence sociale, les repères sont constitués par la somme des écarts positifs (E,G, I, K) et par la somme des écarts négatifs (F, H, J, L) pour chacune des quatre subdivisions et c'est l'ensemble de ces écarts qui sont retranscrits. Enfin, l'évaluateur apprécie les autres aspects de la personnalité de la personne concernée, à travers la perception qu'il en a, et il attribue la valeur (0, - 1 ou -2) correspondant au profil tel qu'il le perçoit à partir du dossier et de l'entretien pour la mentionner sur la grille proposée (M). Une valeur égale à 0 est, comme nous l'avons initialement défini, l'indicateur d'un profil adapté à la cible par une correspondance totale. Un écart positif fait apparaître un potentiel par rapport à la cible, potentiel susceptible d'être exploité en faisant évoluer le poste ou la personne et un écart négatif fait apparaître des insuffisances par rapport à la cible supposant la mise en place d'actions correctives sous forme de formation pour adapter la personne au poste ou sous forme d'ajustement organisationnel pour, à l'inverse, adapter le poste à la personne. Il appartient à l'entreprise de connaître et de fixer en conséquence ses propres limites : si elle a une faible capacité formatrice et une faible souplesse organisationnelle, elle se doit de restreindre les écarts négatifs

acceptables et, de même, si elle ne peut pas proposer de perspectives d'évolution, elle ne peut pas accepter d'écart positifs trop importants par rapport à la cible. Elle peut également donner un caractère éliminatoire à une ou plusieurs qualités requises à condition d'avoir suffisamment de candidats.

Chacune des valeurs définies permet de dessiner le profil détaillé de l'individu évalué en étape 5.

Les valeurs négatives et positives figurant sur le bilan individuel sont enfin additionnées séparément pour obtenir la somme des écarts négatifs (X) et la somme des écarts positifs (Y) pour pouvoir placer la personne évaluée dans le tableau de synthèse, proposé dans notre cinquième étape, dont le seul objet est de comparer l'amplitude des écarts entre les individus.

*3.2.1.1.5. Cinquième étape : Synthèse de l'évaluation de l'employabilité objective (annexes 1-5-1 et 1-5-2, pages 14 et 15, tome 2)*

Lorsque plusieurs personnes sont en concurrence pour un même poste, il est nécessaire de pouvoir les classer pour déterminer celles qui se rapprochent le plus de la cible afin de pouvoir faire un choix éclairé, c'est-à-dire effectué en pleine connaissance de cause avec une conscience précise des écarts positifs et négatifs dans les domaines évalués.

Nous avons retenu deux visualisations graphiques des résultats obtenus :

- un tableau global où les personnes concernées sont classées en fonction respectivement de la somme des écarts négatifs et de la somme des écarts positifs afin de pouvoir procéder à l'élimination des personnes situées en dehors de la zone d'acceptabilité des écarts
- et un schéma détaillé reprenant les différentes catégories de critères examinées, permettant une comparaison point par point.

**1°. Synthèse globale sur un tableau à deux entrées (annexe 1-5-1, page 14, tome 2)**

Nous proposons dans ce tableau de classer les individus par la somme des écarts négatifs et la somme des écarts positifs telles que nous les avons obtenues dans l'étape précédente. Dans ce tableau, nous avons placé en

abscisse, la somme des écarts négatifs, et en ordonnée, la somme des écarts positifs ; chaque personne peut ainsi être placée à l'intersection des valeurs qui lui sont propres.

Les exigences de l'employeur en matière d'employabilité objective déterminent les écarts maxima susceptibles d'être rencontrés pour dessiner l'espace des écarts possibles. L'employeur peut, au sein de cette étendue, délimiter une zone d'acceptabilité traduisant sa capacité et sa volonté formatrice ainsi que la souplesse et l'évolutivité de son organisation tout en intégrant l'état du marché plus ou moins porteur par rapport à la cible visée. Comme nous l'avons déjà relevé, le profil idéal par rapport à la cible se situe à l'intersection des points  $+0/-0$ , les écarts positifs révèlent un potentiel à exploiter par rapport aux besoins tels qu'ils avaient été initialement identifiés alors que les écarts négatifs caractérisent des insuffisances à combler. Ce tableau, par la perspective globale qu'il apporte, donne une vision précise de la répartition des dossiers et permet d'éliminer les personnes situées hors du champ que l'employeur définit comme acceptable. Lorsqu'un ou plusieurs dossiers correspondent au point  $+0/-0$ , il n'est pas utile, pour ces dossiers, de se référer à la synthèse détaillée qui a pour objectif d'identifier la nature et la répartition des écarts.

## **2°. Synthèse détaillée sur une échelle logique en haie (annexe 1-5-2, page 15, tome 2)**

Nous avons repris sur cette échelle l'ensemble des critères étudiés lors des étapes précédentes en distinguant systématiquement, lorsqu'il y a lieu, les écarts positifs et les écarts négatifs, la valeur zéro représentant toujours la cible, c'est-à-dire l'adéquation parfaite entre les exigences posées pour un poste et les ressources constatées. Nous pouvons ainsi tracer chaque profil en reliant les valeurs constatées, au fur et à mesure des évaluations réalisées, pour comparer les variations et déterminer le profil qui paraît le plus adapté par rapport aux besoins, priorités et potentialités de l'entreprise.

L'identification des écarts positifs et négatifs éclaire la décision immédiate de l'employeur et détermine en partie ses choix futurs en matière d'organisation et de formation. Elle permet également de suivre la

progression des salariés et de vérifier si l'employeur respecte ses obligations légales en les adaptant à l'évolution de l'emploi. L'employeur détermine ainsi objectivement l'employabilité des personnes évaluées en relation avec les besoins définis. Mais il lui appartient encore de mesurer l'employabilité subjective des individus en vérifiant la compatibilité de leurs attentes avec celles de l'entreprise, condition indispensable afin de pouvoir finaliser un accord.

### **3.2.1.2. L'évaluation de l'employabilité subjective (annexe 1-6, page 16, tome 2)**

Nous avons défini l'employabilité subjective comme la correspondance d'une offre et d'une acceptation exprimant les attentes réciproques des parties, dans le cadre de la conclusion ou de la modification du contrat de travail, en dehors des aspects liés à la personnalité. Ces derniers relèvent d'une situation et non d'une négociation précontractuelle, d'un constat et non d'un choix et révèlent ce que le salarié **est** mais non ce qu'il **veut**.

La correspondance des attentes est une condition impérative pour pouvoir conclure ou modifier un contrat de travail. Il appartient alors à l'employeur de lister la nature des attentes susceptibles d'être formalisées dans le contrat de travail, pour en préciser clairement les caractéristiques d'une manière élargie.

Il s'agit finalement de détailler l'offre contractuelle pour vérifier son acceptabilité. Chacune de ces caractéristiques peut être refusée, exigée ou peut être considérée comme indifférente par les deux parties, qui mentionnent pour chaque point, dans une colonne qui lui est propre :

- 0 lorsque cette caractéristique est refusée,
- 1 lorsqu'elle est indifférente,
- 2 lorsqu'elle est impérative.

Il est alors possible de calculer les écarts entre les attentes de l'employeur et celles de la personne évaluée en soustrayant les valeurs indiquées par cette dernière de celles mentionnées par le premier.

Lorsque l'écart est égal à 2 ou -2, nous sommes face à une incompatibilité puisqu'une des caractéristiques mentionnées est refusée par l'un et exigée

par l'autre. Toute incompatibilité constatée et non résorbable est un obstacle absolu à la conclusion du contrat de travail et conduit à l'élimination de la personne concernée. Néanmoins, si toutes les personnes évaluées font apparaître des incompatibilités, l'employeur sera conduit, s'il veut conclure le contrat, à revoir ses propositions et à tenir compte du nombre total d'incompatibilités constatées.

Lorsque l'écart est égal à 0, 1 ou -1, les attentes sont compatibles parce qu'elles correspondent totalement ou parce que le refus ou l'exigence de l'un rencontre l'indifférence de l'autre et permet ainsi de contracter.

Cette évaluation de l'employabilité subjective constitue la sixième et dernière étape de notre processus parce qu'il est dans les habitudes des employeurs d'apprécier l'employabilité objective avant de discuter des éléments sur lesquels se fondent l'employabilité subjective. Néanmoins, cette phase peut intervenir à tout moment selon l'approche envisagée. La démarche adoptée conduit à relever les éventuelles incompatibilités entre les attentes de l'employeur et du salarié sur des aspects à caractère contractuel et il est envisageable de proposer un tel questionnaire aux personnes évaluées au début du processus pour éliminer dans un recrutement ou un redéploiement les individus dont les attentes sont incompatibles avec celles de l'entreprise. Cela suppose néanmoins qu'il y a ait suffisamment de candidats pour trouver des personnes proches de la cible. En effet, plus il y a de candidats ayant une employabilité objective élevée, plus l'employeur pourra être exigeant dans ses attentes mais inversement, s'il y a peu de candidats répondant à ce profil, l'entreprise devra se montrer plus accommodante sur ses attentes. L'employabilité doit être en phase avec le marché parce qu'elle est relative.

Nous avons conçu ce processus comme une méthode d'aide à la décision dans le domaine des ressources humaines, méthode fondée sur la notion d'employabilité telle que nous l'avons définie dans nos précédents développements. Nous explorerons encore les domaines dans lesquels elle peut être utilisée pour en proposer des exemples d'application et vérifier sa pertinence.

### 3.2.2. Les domaines d'utilisation de la méthode proposée

Cette méthode convient dans les domaines où la décision porte sur l'affectation d'un salarié, que ce soit dans le cadre d'un recrutement, d'une promotion, d'un redéploiement, sur son évaluation, sur la formation et l'adaptation à l'évolution de l'emploi, c'est-à-dire dans tous les secteurs où il apparaît nécessaire de vérifier l'employabilité d'un individu, que ce soit pour la comparer à celle d'autres personnes ou pour suivre son évolution dans le temps. Nous envisagerons successivement ces différents aspects.

#### **3.2.2.1. L'affectation d'un salarié**

L'affectation intervient lors d'un recrutement, d'une promotion, d'un reclassement ou d'un redéploiement. A chaque fois, l'employeur doit pouvoir faire le lien entre une personne et un poste auquel il envisage de l'affecter en trouvant le rapport optimal entre les besoins qu'il a déterminés et les ressources dont il dispose. Le choix d'une personne suppose que l'employeur ait confiance dans sa capacité à apprendre et à s'adapter à un nouvel environnement pour assurer la réussite à laquelle il prétend et il lui appartient de rechercher les éléments justifiant cette confiance, fondements de l'employabilité objective d'un individu. Lors d'un recrutement, la personne évaluée est en principe inconnue et son employabilité est présumée à partir des critères que nous avons listés comme étant pertinents alors que, dans les autres hypothèses citées, ses qualités ont déjà pu être démontrées dans un environnement professionnel connu et son employabilité est éprouvée. L'incertitude est moindre dans ce deuxième cas et ne porte que sur la reproductibilité ou la transférabilité des savoirs.

Le reclassement interne ou externe est souvent associé à l'employabilité parce qu'elle en est une condition. Mais, le terme de reclassement n'est utilisé que lorsqu'un licenciement pour motif économique ou pour inaptitude physique est envisagé : l'impossibilité du reclassement interne est une condition de validité du motif de licenciement, et le reclassement externe est une des mesures pouvant être envisagées dans le cadre d'un plan de sauvegarde de l'emploi. Mais, qu'il s'agisse d'une condition ou d'une solution, le reclassement n'est possible que dans la mesure de

l'employabilité du salarié concerné. Le reclassement interne peut s'analyser comme une forme de mobilité horizontale ou verticale conditionnée par les aptitudes du salarié et la disponibilité du poste visé, conditions auxquelles il convient de rajouter l'accord du salarié si cela conduit à modifier non plus son affectation mais sa qualification.

La présence d'écart positifs en matière d'employabilité objective de la personne concernée, peut être le signal d'une future promotion et peut faciliter un reclassement ou un redéploiement à un poste de qualification supérieure, néanmoins, l'adaptation des savoirs au domaine et au métier visés doit être vérifiée et, si nécessaire, accompagnée pour ne pas représenter un handicap. La présence d'écart négatifs doit inciter l'employeur à mettre en œuvre des actions correctives, soit en matière d'organisation, soit en matière de formation, pour favoriser les ajustements mais peut aussi déterminer une proposition de reclassement à un poste de qualification inférieure avec une diminution éventuelle et corrélative de la rémunération.

D'une manière générale, il n'y a pas une décision qui serait bonne face à une autre qualifiée de mauvaise. La décision idéale est celle qui est prise en connaissance de cause avec une conscience claire de l'employabilité de la personne évaluée. Mais, cette méthode d'analyse de l'employabilité d'un individu devrait inciter le décideur à sélectionner la personne la plus proche de la cible qu'il a définie, en limitant les écarts négatifs et positifs dans la mesure des possibilités. La bonne adéquation entre les ressources et les besoins devrait être un gage d'efficacité.

Afin de vérifier par simulation la pertinence de cette application, nous avons envisagé deux exemples de recrutement, le premier concernant un chef de secteur grande et moyenne distribution dans le domaine du commerce alimentaire et le second relatif à un ouvrier non qualifié dans le domaine de la mécanique. Dans ces deux hypothèses nous avons considéré que cinq candidats s'étaient présentés et nous avons défini, pour les nécessités de l'application, des exigences propres au poste à pourvoir.

### **Exemple 1**

Les exigences prédéfinies pour le chef de secteur GMS, objet de notre simulation, sont, en ce qui concerne le cœur des savoirs :



- des connaissances fondamentales dans le commerce alimentaire,
- des connaissances approfondies dans le métier de chef de secteur supposant une expérience
- un très bon niveau en anglais.

Les autres exigences sont grisées sur les documents d'évaluation joints en annexe.

Nous préciserons la situation de nos cinq candidats auxquels nous avons simplement attribué un numéro.

Candidat 1	Jeune diplômé bac +2 dans le domaine commercial sans expérience Bon niveau scolaire en anglais
Candidat 2	Candidat non diplômé dans le domaine considéré ou dans un domaine connexe ayant une expérience du commerce alimentaire comme chef de rayon mais sans expérience du métier de chef de secteur Aucune connaissance en anglais
Candidat 3	Diplômé bac + 2 dans le domaine commercial ayant une expérience du métier de chef de secteur Bilingue anglais Licencié pour motif économique un an auparavant et en recherche d'emploi
Candidat 4	Jeune diplômé bac + 2 dans le domaine de la comptabilité sans expérience Bon niveau scolaire en anglais
Candidat 5	Diplômé bac + 4 en sciences économiques ayant une expérience de chef de secteur Bon niveau en anglais lié à son expérience

Le dossier complet de l'évaluation de l'employabilité figure dans l'annexe 6-1 du tome 2 (pages 167 et s.) auquel il convient de se référer parallèlement à cette lecture.

A la suite de la première étape et en visualisant le tableau de synthèse des dossiers établi en étape 2, nous constatons que le candidat 5 correspond exactement à la cible alors que le candidat 3, bien que moins diplômé fait apparaître des écarts positifs parce que sa formation et son expérience, centrées sur les savoirs requis, établissent la présence de ressources supérieures aux besoins définis. Le niveau de diplôme n'est pas pris en compte directement dans cette étape et il est évident que le fait de postuler à un emploi dans un domaine simplement connexe par rapport à son domaine de formation, comme le fait notre candidat 5, réduit le niveau des ressources proposées, sauf à le compenser, comme dans notre hypothèse, par une expérience adaptée. Le candidat 1 a des savoirs approfondis dans le domaine commercial, grâce à sa formation, mais n'a que des notions en ce qui concerne le métier de chef de secteur GMS en raison de son absence d'expérience. Or, le recruteur a des exigences relativement fortes qui peuvent être la conséquence, soit de l'absence ou quasi-absence de capacité formatrice en son sein (par exemple, une PME ayant une équipe de vente restreinte sans chef des ventes), soit de l'urgence qu'il y a à remplir efficacement les missions confiées. Nous proposons néanmoins d'inviter le candidat 1, de même que les candidats 5 et 3, à un entretien dans la mesure où nous avons estimé utile, dans cet exemple, de rencontrer trois candidats. Mais, nous conseillons d'éliminer les candidats 2 et 4 en raison des écarts négatifs plus importants qu'ils font apparaître, liés à l'insuffisance des savoirs du domaine, du métier et des savoirs associés, par rapport à ceux définis pour la cible.

Les exigences fortes posées à propos du cœur des savoirs de la cible conduisent à valoriser les candidats ayant des compétences élevées, issues de la formation et/ou de l'expérience.

La troisième étape permet d'évaluer la personnalité des trois candidats retenus à travers les critères que nous avons définis, elle creuse les écarts positifs et négatifs entre les candidats et contribue à les identifier.

Dans notre exemple, les critères d'intelligences abstraites et concrètes font apparaître peu d'écarts négatifs ou positifs. Les distanciations entre les trois individus évalués se font essentiellement par rapport à l'intelligence sociale, domaine dans lequel les exigences de l'employeur sont fortes (plus de 80% des critères proposés sont requis). Les écarts seront alors essentiellement négatifs.

Notre premier candidat, bien qu'ambitieux et appréciant de prendre des responsabilités, ne démontre pas l'existence des qualités qui lui en donneraient les moyens : l'énergie, la rigueur, la solidité, l'enthousiasme. Il n'est ni adaptable, ni flexible, il est sensible au stress et peu fiable, ne sait pas s'organiser et ne se montre pas perfectionniste. Enfin, il ne sait pas exprimer ses émotions et n'est pas empathique. Son attitude pendant l'entretien est perçue comme positive, les seules failles sont liées à un défaut de pertinence de son jugement, qui peut sans doute être lié à son manque d'expérience et à une apparence peu adaptée au contexte.

Le troisième candidat, également ambitieux et appréciant d'assumer des responsabilités, a pourtant une image négative de lui-même, paraît instable, fragile, peu énergique, peu équilibré, peu résistant au stress et ne fait pas preuve d'enthousiasme. Il ne semble pas prêt à respecter l'autorité et les contraintes de l'organisation. Comme le précédent candidat, il n'est ni adaptable, ni flexible. Enfin, son intelligence affective est réduite à la capacité de ressentir de la sympathie vis-à-vis d'autrui. Le licenciement économique subi et la difficulté rencontrée à retrouver un emploi mettent vraisemblablement ce candidat en situation d'échec et affectent sa personnalité. Mais son attitude lors de l'entretien correspond aux attentes raisonnables d'un employeur.

Enfin, notre candidat 5, qui ne présentait aucun écart suite à nos deux premières étapes, montre également une personnalité plus

adaptée aux exigences imposées par l'employeur, même si son ambition, son goût des responsabilités, sa capacité à manager des hommes et sa propre autorité le conduisent logiquement à un moindre respect de l'autorité. Mais, il ne développe pas une vision optimiste de l'avenir. L'attitude pendant l'entretien est perçue comme positive.

Les trois étapes suivantes nous permettent de visualiser les résultats obtenus :

- l'étape 4 nous permet, suite au report des écarts positifs et négatifs, de les mesurer, de les identifier et de les comparer ; nous pouvons noter à titre indicatif que la somme de la valeur absolue des écarts constatés est la plus faible pour le candidat 5 qui obtient 11, contre 19 pour le candidat 3 et 20 pour le candidat 1 ;
- l'étape 5 nous présente des schémas de synthèse :
  - le tableau à deux entrées nous permet de constater que le candidat 5 est le plus proche de la cible et le diagramme récapitulatif propose une visualisation graphique comparée des profils des candidats.

En conclusion de l'appréciation de l'employabilité objective, le candidat 5 paraît le plus adapté parce qu'ils présentent les écarts les plus réduits. Néanmoins, il sera utile d'envisager des actions correctives pour compenser les écarts négatifs identifiés, notamment dans le domaine de l'intelligence sociale et, à terme, lorsque ces écarts seront corrigés, il sera nécessaire d'envisager une évolution vers un poste de qualification supérieure. Si une évolution est prévisible, il peut être préférable de ne pas corriger certains écarts négatifs, comme la difficulté à respecter l'autorité qui pourrait apparaître comme une qualité dans le cadre d'un autre poste. C'est ensuite le candidat 3 qui pourrait être sollicité et, enfin, si nécessaire, le candidat 1 puisque la zone des écarts acceptables correspond à la zone des écarts possibles dans cet exemple.

L'employabilité objective nous a permis de classer les candidats par rapport à la cible définie par l'employeur mais il convient encore de

vérifier leur employabilité subjective. Le candidat 5 ne présente aucune incompatibilité et cela rend possible la conclusion du contrat. En revanche, le candidat 3 introduit cinq incompatibilités qui auraient constitué des obstacles à la formation du contrat. Mais, le candidat 1 aurait pu être sollicité en dernier recours en mettant en place des actions correctives afin de compenser les écarts négatifs plus importants identifiés.

### Exemple 2

Les exigences prédéfinies pour l'ouvrier non qualifié sont très réduites. En ce qui concerne le cœur des savoirs, aucune connaissance n'est exigée dans la mécanique et de simples notions sont demandées dans le métier. Les autres exigences sont grisées sur les documents d'évaluation joints en annexe.

Nous préciserons également la situation de nos cinq candidats supposés auxquels nous avons simplement attribué un numéro.

Candidat 1	Jeune diplômé bac +2 dans le domaine mécanique sans expérience
Candidat 2	Candidat non diplômé n'ayant aucune expérience dans le secteur de la mécanique mais avec une expérience comme ouvrier non qualifié
Candidat 3	Candidat non diplômé dans le domaine considéré ou dans un domaine connexe n'ayant aucune expérience dans le secteur de la mécanique ou comme ouvrier
Candidat 4	Jeune diplômé bac + 4 dans le domaine de l'histoire sans expérience
Candidat 5	CAP boulanger ayant une expérience comme ouvrier qualifié dans le domaine de la mécanique.

Le dossier complet de l'évaluation de l'employabilité figure en annexe 6-2 du tome 2 (pages 197 et s.).

S'agissant d'un ouvrier qualifié, les exigences relatives aux cœurs des savoirs requis se réduisent à de simples notions du métier. Aucune connaissance de la mécanique n'est demandée et il n'y a pas de références à des savoirs complémentaires. Les écarts négatifs possibles sont de ce fait limités alors que les écarts positifs peuvent être importants. Dans notre exemple, nous avons choisi de limiter les écarts positifs acceptables à 3 considérant qu'il y a peu de perspectives d'évolution au sein de cette entreprise. Le tableau récapitulatif de l'étape 1, rempli en étape 2 nous permet de lister les candidats à inviter à un entretien :

- sur les 5 candidats, seul le 2 correspond exactement à la cible telle qu'elle a été définie,
- en suivant le raisonnement proposé, nous retenons également le candidat 5 qui ne présente pas d'écarts négatifs et restent dans les écarts positifs acceptables,
- enfin, nous solliciterons également les candidats 3 et 4 qui se trouvent dans la même situation n'ayant aucune expérience du métier d'ouvrier non qualifié. Nous retiendrons ainsi 4 candidats en raison de l'identité de la situation des deux derniers.

Nous n'éliminerons que le candidat 5 qui, avec son DUT dans le domaine de la mécanique, révèle des écarts positifs plus importants que les écarts jugés acceptables. Le candidat 4, retenu, a un diplôme bac +4 et, par conséquent, de niveau supérieur. Mais, en faisant le choix de postuler dans un domaine de connaissance différent du sien, ses connaissances en histoire ne lui sont d'aucune utilité et il candidate sans aucun savoir relatif au domaine d'emploi et au métier, au même titre que le candidat 3 non diplômé et sans expérience. Nous avons estimé que la considération de la nature et du niveau des savoirs était plus importante que le niveau de diplôme.

Ce premier tri nous conduit à la troisième étape de la procédure.

En matière d'intelligence sociale, les exigences de l'employeur sont réduites et correspondent à 38% des qualités proposées. Nous pourrions, par conséquent, voir apparaître plus d'écarts positifs que dans notre exemple précédent.

Logiquement, les candidats 2 et 3 ne présentent pas d'écarts en matière d'intelligence abstraite puisqu'ils ne sont pas diplômés alors que le candidat 4 fait apparaître un écart positif important et le candidat 5, titulaire d'un CAP, un écart positif limité. Sur le plan de l'intelligence concrète, les candidats 2 et 3, expérimentés ou non dans le métier visé, révèlent les caractéristiques attendues alors que les candidats 4 et 5 font apparaître un écart positif égal à 1.

L'appréciation de l'intelligence sociale est à nouveau plus discriminante et la somme de la valeur absolue des écarts contribue à classer les candidats dans l'ordre indicatif suivant : candidat 2 (14), candidat 4 (15), candidat 5 (18) et candidat 3 (31).

Dans le tableau récapitulatif de l'étape 5 et par choix, nous n'avons pas limité les écarts acceptables. Nous pouvons en tirer les conclusions à propos de l'employabilité objective des personnes évaluées. Le candidat 5 paraît le plus adapté sur la base de nos postulats précédents à savoir qu'un écart positif est préférable à un écart négatif. Néanmoins, il faudra envisager une évolution vers un poste de qualification supérieure ou admettre le risque d'un départ à court ou moyen terme. Si ce candidat présente des incompatibilités, il conviendra de se tourner vers le candidat 4. A défaut, le candidat 2 pourra être sollicité en prévoyant des actions correctives et, enfin, le candidat 3 apparaît comme un dernier recours mais avec des écarts négatifs tels qu'ils rendent difficile son intégration.

Nous n'avons pas jugé utile de détailler à nouveau la sixième étape consistant à évaluer l'employabilité subjective.

La seconde place accordée au candidat 4 peut sembler surprenante mais ce sont tous les aspects de la personnalité du candidat qui sont envisagés et non seulement la nature et le niveau de diplôme. Moins le poste est qualifié, moins les écarts relatifs à la nature de la

formation ou de l'expérience sont discriminants dans la première étape de la sélection puisqu'il ne peut y avoir d'écarts négatifs lorsque aucune exigence n'est formulée. Ainsi, le fait d'avoir une formation ou expérience supérieure à celle requise dans le domaine de spécialité est plus défavorable que d'avoir une formation ou une expérience dans une autre domaine en raison des écarts positifs générés dans la première hypothèse. Mais le candidat sait, en faisant ce choix, qu'il ne pourra pas utiliser les savoirs liés à une autre domaine ou un autre métier et il doit être conscient qu'il ne pourra pas avoir d'exigences à ce propos. C'est ensuite l'ensemble des éléments de la personnalité évaluée qui permettront de différencier les candidats.

Le recrutement constitue le cas le plus complexe. En effet, les promotions de poste, reclassements ou redéploiements supposent simplement d'évaluer l'employabilité du salarié concerné par rapport à la nouvelle cible pour vérifier son adéquation au nouveau poste proposé ou pour envisager les actions destinées à corriger les écarts négatifs. La décision est simplifiée, dans ces situations, par la connaissance que l'entreprise a de son employé, connaissance déterminante du degré de confiance qui peut être accordé. Les entretiens périodiques d'évaluation contribuent à celle-ci. Néanmoins, les écarts constatés sont parfois plus importants lorsque le reclassement est imposé par la loi ou par les accords collectifs et la décision ne relève plus d'un choix mais d'une obligation.

### **3.2.2.2. L'évaluation d'un salarié**

Les entretiens d'évaluation ont habituellement pour finalité de mesurer des écarts entre les objectifs et les réalisations et de définir les priorités à venir. Il nous paraît intéressant de réserver une partie de ces entretiens à une évaluation de l'employabilité du salarié, en se déconnectant à la fois de la rémunération et des objectifs. Il s'agit ici simplement de vérifier que, à l'issue de la période d'essai, le salarié répond bien aux exigences de son affectation et que, en cours de vie professionnelle, il reste en adéquation par rapport aux évolutions de son poste et des savoirs requis pour être efficace, en validant à nouveau, ou en rectifiant si nécessaire, les besoins constatés et les ressources à disposition. Cela permet alors de suivre l'évolution des écarts positifs et négatifs afin de pouvoir mettre en place



des actions correctives mais cela oblige également l'employeur à anticiper sur des restructurations futures pour prévenir les décalages prévisibles. Un suivi périodique de l'employabilité doit permettre de vérifier l'évolution des salariés parallèlement à celle de leur poste et de déceler l'apparition d'éventuels décalages. Les tableaux récapitulatifs peuvent ainsi être complétés à chaque période dans le but de révéler les éventuelles modifications du profil qui doivent inciter l'employeur à réagir.

Deux exemples fictifs, traités à chaque fois sur trois périodes, nous serviront à illustrer notre propos et nous permettront de vérifier la pertinence de la méthode proposée. Nous envisagerons les cas de deux techniciens dans le domaine de la mécanique correspondant aux profils présentés dans le tableau ci-dessous. Nous avons choisi d'envisager une période d'évolution technologique imposant l'acquisition de nouveaux savoirs pour relayer les précédents dont l'intérêt disparaît au sein de l'entreprise. Cela nous permet ainsi d'insister tout particulièrement sur la nécessité de maintenir l'employabilité du salarié.

### **Salarié 1**

Notre salarié 1 est au départ un jeune diplômé sans expérience du métier et de l'entreprise. Il acquiert cette expérience au fil du temps et complète ses connaissances initiales par une formation dans le domaine de la mécatronique. Ses capacités lui permettent également d'être s'associé à un groupe de projet.

Période 1	Jeune diplômé DUT Génie Mécanique, sans expérience
Période 2	Formations complémentaires dans le domaine de la mécatronique Acquisition d'une expérience
Période 3	Développement de l'expérience dans le secteur mécatronique et travail dans un groupe de projet

Le dossier complet des évaluations de l'employabilité sur les trois périodes figure en annexe 6-3 du tome 2 (pages 227 et s.).

La première étape nous conduit à suivre l'évolution des savoirs requis et fournis. En période 1, les savoirs du salarié 1 dans le domaine d'emploi sont en parfaite adéquation avec la cible mais les savoirs du métier sont inférieurs d'un niveau par rapport aux besoins exprimés. Cet écart disparaît en période 2 grâce à l'expérience acquise mais l'exigence de savoirs complémentaires dans le domaine de la mécatronique apparaît en raison des transformations technologiques de l'entreprise. L'évolution des besoins est couverte par la formation et, dans une moindre mesure par l'expérience, qui a permis au salarié de s'y adapter. En période 3, la mécatronique se substitue à la mécanique comme domaine d'emploi et révèle l'aboutissement du processus de changement technologique. Notre salarié a su progresser au-delà même des exigences, puisque, même si son diplôme est moins adapté aux savoirs requis que par le passé, l'expérience acquise dans le domaine connexe de la mécatronique lui a permis de développer des connaissances larges et approfondies.

Le tableau de synthèse de l'étape 2 montre une évolution que nous pouvons considérer comme idéale, établissant la capacité à apprendre du salarié et la capacité à faire évoluer de l'entreprise.

L'évaluation de la personnalité dans la troisième étape, récapitulée en étape 4, fait ressortir des écarts négatifs en période 1. L'intelligence abstraite est conforme aux besoins tels qu'ils ont été définis alors que l'intelligence concrète constatée est inférieure d'un niveau. Les écarts sont plus importants dans le domaine de l'intelligence sociale ; ils peuvent être liés à l'âge et au manque d'expérience qui n'ont pas permis, peut-être, de révéler certaines qualités (fragilité, manque de rigueur et d'énergie, difficulté à défendre ses idées, manque de cohérence de son schéma de pensée et d'action, sensibilité au stress, manque de fiabilité, goût de l'effort et du travail bien fait peu développé, difficulté à exprimer ses émotions et absence d'empathie). Ils sont d'autant plus importants que les exigences de l'évaluateur sont fortes puisqu'elles

correspondent à 88% des qualités proposées. Mais des écarts positifs sont également constatés : la capacité à travailler en groupe et le goût des responsabilités. La perception que l'évaluateur a de l'attitude du salarié précise les points à travailler dans son attitude.

En période 2, l'intelligence concrète atteint le niveau d'exigence fixé et les écarts négatifs relevés en matière d'intelligence sociale se réduisent fortement en laissant subsister les mêmes écarts positifs. L'évolution de la personnalité du salarié évaluée conduit à modifier son profil et si certains écarts négatifs disparaissent, d'autres peuvent apparaître comme, dans notre exemple, la difficulté à respecter l'autorité qui n'avait pas été décelée en période 1. L'attitude perçue n'appelle plus de remarques.

En période 3, l'entreprise a su faire évoluer ses exigences pour mieux utiliser les ressources fournies. Le salarié développe son intelligence concrète au-delà des besoins exprimés mais bien que l'employeur ait renforcé ses exigences à propos de l'intelligence sociale (94% des qualités proposées), il les a également adaptées aux ressources de son employé permettant de réduire les écarts négatifs (le respect de l'autorité) et d'utiliser certains écarts positifs (la capacité à travailler en groupe) en intégrant le salarié dans un groupe de projet. L'employeur cherche ainsi à optimiser le rapport ressources sur besoins.

La somme des valeurs absolues des écarts passe de 18 en période 1 à 5 en période 2 puis à 6 en période 3. Mais entre ces deux évaluations, la structure des écarts a été modifiée puisque les écarts négatifs se réduisent alors que les écarts positifs augmentent. Cette distinction apparaît plus nettement en étape 5, globalement sur le tableau de synthèse et d'une manière détaillée sur le graphique récapitulatif.

Il ne nous a pas paru nécessaire de détailler l'étape 6 permettant d'évaluer l'employabilité subjective en raison du caractère très spécifique des attentes de chacun mais il est bien entendu important de déceler l'apparition d'éventuelles incompatibilités.

En conclusion de cette évaluation, nous pouvons affirmer que le salarié 1 a su évoluer favorablement grâce aux formations dans le domaine de la mécatronique suivies par anticipation et grâce à son évolution personnelle et qu'il a ainsi maintenu et développé son employabilité objective . L'employeur a identifié cette progression, qu'il a pu favoriser grâce à la formation, et il s'est fondé sur les écarts positifs et négatifs pour associer cette personne à un groupe de projet. Il utilise ainsi le potentiel qu'il a contribué à générer et bénéficie encore d'une marge d'évolution vers des postes d'encadrement. Cette progression modifie les connaissances et qualités requises et peut augmenter ou réduire les écarts positifs ou négatifs constatés mais l'objet de l'évaluation effectuée est bien de vérifier la situation par rapport à un poste défini en recherchant la meilleure adéquation entre les besoins et les ressources tout en identifiant les écarts pour pouvoir envisager les actions correctives.

Ce suivi contribue également à justifier les décisions d'évolution de poste en comparant les profils de différents salariés.

### **Salarié 2**

Notre salarié 2 est plus âgé et son diplôme, de niveau CAP, est compensé par une forte expérience dans le domaine de la mécanique. Mais, sa faible adaptabilité et son manque d'enthousiasme conduisent à le maintenir à son poste jusqu'à la disparition de ce secteur, sans avoir suivi de formation, soit parce que l'employeur ne lui en a pas proposée par manque de clairvoyance, soit parce qu'il l'a refusée.

Période 1	CAP mécanique acquis il y a 20 ans, expérience forte dans le domaine de la mécanique
Période 2	Maintien aux mêmes fonctions
Période 3	Disparition des postes du secteur mécanique au profit de la mécatronique

Le dossier complet des évaluations de l'employabilité sur les trois périodes figure en annexe 6-4 du tome 2 pages 249 et s.).

Dans la première étape, nous suivons, sur les trois périodes, le « parcours de désemployabilité » du salarié 2. La période 1 conduit au constat satisfaisant de savoirs liés au métier adaptés à la cible et de savoirs liés au domaine supérieurs d'un niveau aux besoins formulés par l'employeur. Mais, les besoins évoluent en période 2 pour faire émerger l'exigence de savoirs complémentaires dans le domaine de la mécatronique qui font défaut à la personne évaluée sans qu'aucune action corrective ne soit mise en œuvre. Cela a pour conséquence de faire apparaître un écart négatif. Lors de la période 3, la substitution des savoirs exigés d'un domaine à un autre fait disparaître l'écart positif et aggrave les écarts négatifs d'une manière très inquiétante. Ce parcours est retracé en étape 2 et illustre clairement la perte d'employabilité objective pour ce type de poste qui conduira inévitablement à la remise en cause de l'existence ou du contenu du rapport contractuel si aucune action n'est entreprise.

Cette perte progressive d'employabilité a des conséquences, dans notre exemple, sur la personnalité du salarié comme nous le faisons apparaître en étape 3. Du point de vue de l'intelligence abstraite, le salarié titulaire d'un CAP, mais avec une expérience considérée comme équivalente à un Baccalauréat professionnel, reste un niveau inférieur aux besoins de l'employeur. Cette situation se maintient logiquement sur les trois périodes. En revanche, l'intelligence concrète adaptée aux besoins en périodes 1 et 2, s'en éloigne en période 3 dans la mesure où elle est évaluée en relation avec le domaine des savoirs. Le salarié qui avait au départ une capacité à faire évoluer dans son domaine, n'a plus qu'une capacité à appliquer.

L'intelligence sociale présente dès le départ des écarts négatifs avec un taux d'exigence que nous avons qualifié, dans notre simulation précédente, d'important (88%). Le salarié manque d'aisance, d'enthousiasme, d'ambition, il est peu adaptable et peu flexible. Il ne présente pas un schéma cohérent de pensée et d'action. Il n'a pas

d'empathie et ne sait pas développer une vision positive de l'avenir. Enfin, en ce qui concerne l'attitude perçue, son expression orale ainsi que son jugement paraissent laborieux.

La période 2 souligne peu de modifications du profil si ce n'est la perte de l'image positive que le salarié avait de lui-même et une plus grande difficulté à accepter les contraintes de l'organisation. L'évolution des savoirs requis peut déstabiliser le salarié et influencer sur l'image qu'il a de lui-même, expliquant ainsi sa fragilisation en période 3 et sa difficulté à défendre ses idées. En se refermant sur lui-même, il perd sa capacité à éprouver de la sympathie vis-à-vis d'autrui et son attitude est perçue comme peu adaptée au contexte, peut-être en raison d'une certaine agressivité.

Le tableau récapitulatif de l'étape 4 retrace les différents écarts sur les trois périodes et nous constatons une évolution conséquente de la somme de la valeur absolue des écarts : 12, 16 et enfin 23. Mais cet indicateur, bien qu'intéressant, doit être complété par la lecture des synthèses de l'étape 5, qu'il s'agisse du tableau, sur un plan global, ou du schéma, détaillé par critères.

Nous relevons une augmentation régulière des écarts négatifs sans que des actions correctives soient mises en place. Cela conduit à une impasse dès lors que le salarié travaille dans un secteur qui disparaît, sans possibilité de reclassement à un poste équivalent, en termes de qualification, de responsabilités ou de rémunération. Il appartient à l'employeur de prévoir les évolutions et de les préparer en adaptant les salariés à l'évolution de l'emploi. Cela doit alors apparaître dans les supports de l'évaluation par une introduction progressive des nouveaux besoins afin d'éviter des effets de seuil trop importants. L'objectif du chef d'entreprise doit être d'accompagner les salariés afin de les inciter à maintenir leur employabilité au sein de l'entreprise en les informant des évolutions tout en les assistant dans leurs démarches. Dans cet exemple, le salarié est en voie de désemployabilité, si nous reprenons une expression déjà utilisée précédemment. Un reclassement interne pourra peut-être être envisagé à un autre type

de poste mais vraisemblablement moins qualifié et, probablement, sans maintien de la rémunération.

Les principaux freins sont susceptibles d'être liés aux limites de l'employabilité subjective de l'individu concerné, que nous n'avons pas détaillée dans cette simulation, et il est envisageable que cette situation aboutisse à un licenciement. S'il est prononcé pour incompetence professionnelle, l'employeur devra pouvoir établir qu'il a tenté au préalable d'adapter le salarié à l'évolution de l'emploi et qu'il lui a laissé le temps nécessaire pour s'adapter. S'il est prononcé pour motif économique, il devra prouver qu'il a proposé un reclassement au sein de l'entreprise sur un emploi de la même catégorie, sur un emploi équivalent ou, à défaut, sur un emploi de catégorie inférieure et qu'il a mis en œuvre les mesures d'adaptation du salarié à son poste. Le refus du salarié de s'adapter au nouveau poste ou l'incapacité du salarié à le faire alors que l'employeur a vainement tenté de le former justifie la décision de licencier pour ces motifs. Mais, ces obligations de plus en plus contraignantes doivent inciter l'employeur à développer une réflexion prospective et à mettre en œuvre des mesures préventives grâce à l'identification des écarts.

### **3.2.2.3. La place de la formation dans l'évaluation**

Note propos relatif à l'évaluation nous amène naturellement à envisager la place qu'y prend la formation. Nous l'avons à de nombreuses reprises citée comme l'une des actions correctives des écarts constatés. L'évaluation, en tant qu'outil de constatation des écarts, apparaît comme un instrument de décision pour la mise en place des actions de formation nécessaires pour adapter les salariés et faire évoluer l'entreprise et son organisation mais elle permet aussi de mesurer les résultats de ces actions sur l'employabilité du salarié par rapport aux besoins constatés.

#### *3.2.2.3.1. L'évaluation, instrument de décision dans la mise en place d'actions de formation*

La formation est, par essence, l'action corrective d'un écart négatif, constaté ou prévisible, qui permet d'adapter le salarié aux besoins de l'entreprise dans la mesure tout au moins où cette formation lui est

profitable parce qu'elle participe à son apprentissage. Elle peut également être la conséquence d'une obligation légale, notamment dans le domaine de la sécurité. Dès lors qu'un écart négatif est relevé ou envisagé au moment d'un recrutement, d'une promotion, d'une évaluation, d'un reclassement et que les domaines concernés sont clairement identifiés, il est possible mais également nécessaire de prévoir les formations adaptées dans le but de le neutraliser, ou tout au moins de le réduire, ou de l'empêcher d'apparaître. Celles-ci peuvent être axées sur le cœur des savoirs ou sur les aspects de la personnalité susceptibles d'évoluer grâce à un accompagnement adapté.

#### *3.2.2.3.2. L'évaluation, instrument de mesure des résultats d'une formation sur l'employabilité d'un salarié*

La connaissance, grâce à l'évaluation de l'employabilité, de la nature et de l'importance des écarts négatifs mais également positifs, avant et après une action formatrice, permet de vérifier l'apport effectif. Une formation apparaît ainsi comme le moyen de réduire les écarts négatifs par rapport au poste occupé ou par rapport aux évolutions de carrière envisagées et l'évaluation permet de vérifier que les objectifs définis ont été effectivement atteints et dans quelle mesure. La plupart des évaluations des formations, évoquées lors de nos entretiens, portent sur le sentiment éprouvé par le salarié à la suite de celles-ci, sur les qualités du formateur et sur l'intérêt de la formation, or, l'aspect essentiel à analyser devrait être l'évolution du rapport ressources/besoins.

Ainsi, la méthode proposée révèle la nature et l'importance des écarts négatifs initiaux en période 1 et permet de vérifier s'ils ont pu être réduits et dans quelle mesure en période 2. Si cela n'a pas été le cas, l'employeur devra s'interroger sur les causes de cet échec : l'inadaptation de la formation proposée ou l'incapacité du salarié à apprendre et donc à évoluer.

Si la décision de formation repose sur le constat d'écarts positifs et précède une évolution du salarié, l'amplification des écarts sur les critères visés permet de vérifier l'apport de la formation suivie. Néanmoins, dès lors que le nouveau poste d'affectation est défini, une nouvelle évaluation doit être effectuée par référence à la nouvelle cible pour préciser les écarts



négatifs éventuels et vérifier leur diminution ou leur disparition grâce aux actions menées.

#### **3.2.2.4. L'adaptation à l'évolution de l'emploi**

Pour l'employeur, l'employabilité apparaît comme un concept managérial dès lors qu'il s'agit de la préserver au sein d'une entreprise. L'employeur doit adopter une démarche anticipative pour prévoir l'évolution des emplois et des compétences requises afin de pouvoir faire évoluer en parallèle les salariés et répondre ainsi à son obligation légale d'adaptation à l'emploi. L'employeur recrute un salarié pour ses compétences actuelles mais il doit ensuite participer à leur évolution et leur adaptation afin que le salarié conserve son attractivité sur le marché interne ou externe. C'est assurer une sécurité professionnelle comme contrepartie de la flexibilité de l'emploi ; « *la garantie de l'employabilité* » peut alors s'analyser comme « *une nouvelle forme d'assurance chômage active* » destinée à se substituer « à *la garantie de l'emploi administré à vie.* »<sup>413</sup> Enfin, l'employabilité permet de garantir la flexibilité du marché de l'emploi, la main-d'œuvre non employée aujourd'hui devant jouer le rôle de réservoir pour répondre aux besoins futurs. Or, l'employabilité d'une personne est la conséquence de ses savoirs utiles, transférables et actualisés et l'employeur doit s'attacher à préserver ces qualités. Pour être employable, un salarié doit être utile ou redéployable.

Les grilles proposées, utilisées dans le cadre de l'évaluation, mettent en évidence les écarts négatifs qui existent ou apparaissent et doivent inciter l'employeur à adapter ses salariés à l'évolution de l'emploi pour maintenir ou développer leur employabilité grâce à la formation ou aux ajustements de poste. Cette méthode permet également de vérifier, à poste égal, que l'employeur a bien respecté ses obligations vis-à-vis de ses employés en suivant l'évolution des écarts négatifs et positifs par rapport aux besoins définis pour le ou les postes confiés, au cours des années passées au sein de l'entreprise. A ce titre, elle peut également servir d'indicateur dans les processus de certification.

---

<sup>413</sup> Bouchez J.P., La gestion des ressources humaines : son histoire et son devenir, in Weiss D. (sous la direction de), *Les ressources humaines*, Paris : 2<sup>ème</sup> édition 2003, [http://www.editions-organisation.com/Chapitres/9782708128446/chap1\\_weiss.pdf](http://www.editions-organisation.com/Chapitres/9782708128446/chap1_weiss.pdf) [référence du 27/07/2005]

Ainsi, nous pouvons affirmer que cette méthode d'aide à la décision permet de fonder et justifier les décisions prises par l'employeur dans les différents domaines considérés.

Nous avons présenté la méthode que nous proposons en soulignant ses apports. Néanmoins, les simulations effectuées nous ont permis également de relever certaines limites auxquelles il conviendra de s'intéresser pour affiner la proposition dans le cadre de recherches ultérieures.

### 3.3. Les limites de cette méthode

---

Toute méthode proposée présente des limites. Celle-ci n'y fait pas exception malgré l'intérêt qu'elle présente selon nous.

#### 3.3.1. Les risques nés d'une mauvaise appréciation des besoins et ressources

Ces limites sont liées aux conditions d'utilisation de la méthode qui supposent une juste appréciation des besoins et des ressources.

1° Une définition claire et préalable des besoins de l'employeur est une condition essentielle à la bonne utilisation de cette méthode. Nous avons déjà eu l'occasion d'insister sur cet aspect. Or, les employeurs sont aujourd'hui soumis à des obligations fortes vis-à-vis de leurs salariés en relation avec leur employabilité : obligation d'adaptation à l'évolution de l'emploi, obligation de reclassement... Ces mesures, sans nier leur intérêt, peuvent générer des effets contraires à ceux recherchés ou tout au moins différents, en raison de la volonté, que tout employeur peut avoir, d'anticiper les conséquences de leur application. Le risque, dans notre cas, est que les employeurs recherchent des salariés présumés plus facilement « adaptables », en imposant des exigences plus fortes que celles qui seraient nécessaires, notamment en matière de niveau de diplôme. Or, notre souci est de ne pas gaspiller des ressources par le surdimensionnement des personnes embauchées.

Les conséquences seraient néfastes sur deux points :

- d'une part, cela déqualifierait les diplômés puisqu'ils se verraient affecter à des tâches inférieures à celles correspondant à leur qualification ; cela suppose néanmoins, que le marché ne joue pas son rôle de régulateur en raison d'un déséquilibre lié à une faiblesse des offres d'emploi ;

- d'autre part, cela augmenterait le nombre des personnes considérées comme inemployables puisqu'en renforçant les exigences à l'embauche, le nombre de personnes exclues s'alourdit.

Ainsi, en voulant préserver l'employabilité des salariés, le risque est de voir augmenter le nombre de personnes inemployables et les risques d'exclusion, en créant un déséquilibre sur le marché du travail. De plus, d'une manière paradoxale, les employeurs faisant des efforts dans le domaine de l'insertion de personnes en difficultés sur le marché de l'emploi pourraient être lésés, face aux plus grandes difficultés d'adapter ou de reclasser ce personnel.

2° La méthode proposée suppose également une juste évaluation des ressources de la personne évaluée. Or, elles peuvent être sur ou sous-évaluées en raison d'une mauvaise appréciation de celles-ci ou parce qu'il y a divergence entre les deux parties.

Concernant la mauvaise appréciation des ressources, les évaluateurs ont une expérience dans ce domaine qui réduit les risques. Mais le fait pour un employeur de poursuivre des objectifs en contradiction avec ceux que nous avons définis, peut conduire au dévoiement du système.

L'intérêt de l'employeur peut être de sous-évaluer des ressources lorsqu'il définit en parallèle une rémunération. Or, nous avons choisi de dissocier l'appréciation des ressources et la fixation de la rémunération pour réduire ce frein. Mais, les salariés et les syndicats risquent néanmoins de revendiquer un rapprochement entre les deux systèmes si cela leur semble apparemment plus favorable.

La question de la surévaluation surprend sans doute davantage mais elle peut apparaître lorsque l'employeur a pour objectif de promouvoir un salarié dans le but de constater ensuite son incompetence pour le licencier. Nous sommes dans le cadre de pratiques très marginales et sanctionnées civilement au titre du licenciement abusif.

### 3.3.2. La prise en considération exclusive des savoirs requis

Les besoins de l'entreprise et, par conséquent, le poste restent la référence et excluent la considération des savoirs d'un autre domaine. Par conséquent, nous ne sommes pas dans une logique de recensement de l'ensemble des savoirs ou compétences de l'individu, utiles ou non au sein de l'entreprise. Mais nous avons pu constater dans le discours des employeurs que, d'une manière évidente, leur préoccupation est bien de répondre aux besoins tels qu'ils les ont définis afin de limiter autant que possible les ajustements à effectuer au sein de leur organisation. Notre propos n'était pas de remettre en cause cette manière de procéder mais, au contraire, de nous reposer sur leurs attentes pour y répondre par une méthode adaptée, tout en intégrant la double contrainte de flexibilité de l'entreprise et de sécurité des salariés.

Tous les savoirs ne sont pas listés mais l'objectif est de rechercher ce que la personne est, le domaine de ses savoirs détermine ce qu'elle fait et ce pourquoi elle est payée. Pour chaque poste, il serait nécessaire de refaire l'évaluation puisque lorsque la cible change, les données doivent être différentes parce que la nature et le niveau des exigences le sont.

Enfin, si le salarié évolue vers un poste à moindre niveau d'exigence, les écarts négatifs peuvent diminuer constatant une meilleure adéquation au poste mais sans révéler une amélioration de l'employabilité objective. Ce sont simplement les réquisitions en termes de savoirs qui sont réduites. Par conséquent, d'une manière plus générale, il n'est pas possible de comparer des écarts entre des salariés affectés à des postes différents. La mesure des écarts obtenus est relative et ne permet pas de déduire un indicateur global de l'employabilité objective d'une personne.

### 3.3.3. L'approche du seul point de vue de l'employeur

Notre proposition repose sur l'analyse des procédures et critères de décision mentionnés par les employeurs lors de nos entretiens. Nous avons retenu cette optique en nous fondant sur le constat selon lequel, à l'heure actuelle, la décision de recruter, de former, de redéployer, de faire

progresser ou de licencier un salarié est du ressort de l'employeur. L'échange des consentements, fondement du contrat, n'implique pas la notion d'équilibre des relations contractuelles.

Si l'employeur émet initialement une offre d'emploi, c'est en réalité le postulant qui apparaît comme l'offrant en proposant de mettre les ressources souhaitées à la disposition de l'entreprise, et l'employeur qui est au final, l'acceptant.

D'une manière plus générale, et en se fondant sur son pouvoir de direction, le chef d'entreprise a le devoir et le pouvoir de mesurer l'employabilité des personnes à évaluer pour pouvoir les comparer entre elles ou sur plusieurs périodes. Cette méthode doit l'y aider. Cela n'exclut pas d'intégrer les représentants du personnel dans la phase de mise en place et d'adaptation à l'entreprise.

#### 3.3.4. L'aléa lié à la mobilisation des ressources

La reconnaissance d'une adéquation entre les besoins et les ressources ne garantit pas que les ressources seront effectivement mobilisées et/ou partagées. Notre proposition a pour objet de mesurer cette adéquation mais c'est finalement le chef d'entreprise qui est responsable de la mobilisation des ressources fournies par ses salariés en veillant à leur bonne intégration et au développement de leur motivation.

#### 3.3.5. L'appréciation binaire de l'employabilité subjective

L'employabilité subjective telle que nous l'avons définie ne permet pas de relier les attentes entre elles. Or, un salarié peut être prêt, par exemple, à accepter une mobilité géographique si son salaire est supérieur, ou à admettre un salaire plus bas, s'il est compensé par des congés supplémentaires ou des perspectives de formation ou d'évolutions ultérieures. Il conviendrait par conséquent, d'envisager un système de conditions afin d'affiner les attentes des parties en mentionnant une

incompatibilité tout en laissant la possibilité aux parties de préciser les conditions de la transaction : « sauf si ». Cela pourrait faciliter les discussions en délimitant leur cadre et les compromis possibles pour supprimer une incompatibilité. Mais cela relève de l'adaptation du système à l'entreprise et à la décision considérée et ne peut en aucun cas être systématisé.

Nous proposons par conséquent, d'utiliser une conception élargie de l'employabilité mentale. Nous avons exclu de notre champ d'étude l'employabilité physique tout en soulignant son importance.

Nous avons distingué deux éléments constitutifs de l'employabilité mentale :

- l'employabilité objective définie comme l'utilité durable sur un marché déterminant la capacité d'un individu à se mettre en relation avec un emploi grâce à la combinaison d'un ensemble de compétences, de capacités et d'aptitudes et plus largement d'une personnalité. Il nous a paru nécessaire de nous intéresser à la source des compétences plus qu'aux compétences elles-mêmes et de nous fonder sur le caractère prédictif attaché à la personnalité.
- l'employabilité subjective qui repose sur la compatibilité des attentes réciproques, condition de la formation et de la pérennisation du contrat.

L'employabilité mentale telle que nous l'avons définie et telle que nous proposons de l'évaluer est un élément qui se veut stabilisateur dans un contexte en évolution permanente. Nous avons choisi de présenter une méthode claire et souple fondée sur des références stables et pérennes dans le temps, afin de répondre aux besoins exprimés par les employeurs de la manière la plus adaptée possible. L'objectif est de favoriser l'adaptation rapide au changement et d'inciter les employeurs à anticiper l'avenir pour le traduire en termes de besoins et de ressources et pour ensuite accompagner les salariés dans leur propre parcours pour le mettre en adéquation avec celui de l'entreprise. Nous retrouvons ainsi notre problématique initiale consistant à définir une méthode permettant de concilier les exigences de flexibilité de l'entreprise, de sécurité du salarié,

d'utilité de la prestation de travail fourni et d'équilibre de la relation contractuelle grâce à une adaptation permanente.



# CONCLUSION



L'objet de notre thèse était de nous interroger sur ce qu'est le travail, sur les éléments qui le rendent possible dans une organisation définie et sur les moyens permettant de reconnaître la présence de ces facteurs supposés de succès afin de prendre une décision profitable à l'entreprise et au salarié. Nous sommes partis du postulat selon lequel l'équilibre entre les besoins de l'employeur et les ressources fournies par le salarié est un facteur d'efficacité.

Nous avons procédé à une analyse théorique et empirique développée en trois parties.

Ainsi, après avoir défini dans **notre première partie**, sur un plan théorique, le contexte dans lequel se place le concept d'employabilité en exposant les caractéristiques de la prestation de travail attendue et fournie, obligation née du rapport contractuel liant les employeurs et les salariés, nous avons retenu une définition du travail subordonné et l'avons caractérisé par l'utilité de son résultat, aussi bien pour l'employeur que pour l'employé, résultat issu de l'état des connaissances du travailleur. Ce travail subordonné constitue la cause, au sens juridique du terme, de la rémunération. Si la prestation de travail justifie le salaire, il nous importait également de définir ce que la rétribution vise à « acheter » et nous avons souligné la diversité des approches possibles selon que nous envisageons les aspects liés à l'employeur, au salarié ou au contrat.

**Nous avons ainsi conclu que, quelle que soit l'approche retenue, ce sont systématiquement les savoirs, constatés ou mis en œuvre, qui sont rémunérés et qu'il faut tendre vers un équilibre pérenne entre les moyens fournis par le salarié et les besoins constatés par l'employeur afin d'atteindre l'objectif que nous nous sommes défini, à savoir, l'optimalité de l'allocation des ressources.**

Afin d'étudier le processus qui permet à un chef d'entreprise d'atteindre et de préserver cet équilibre difficile, nous avons recherché empiriquement, **dans notre deuxième partie**, les fondements des décisions prises par l'employeur afin de saisir le rapport salarial dans sa dynamique de structuration et de pérennisation. Nous avons analysé en profondeur les discours de dix employeurs, issus de l'industrie, en distinguant leurs

pratiques en fonction de leur structure organisationnelle que nous avons retenue comme variable explicative des divergences d'approche des entreprises interrogées.

**La synthèse de ces entretiens a permis de confirmer le poids des savoirs dans les décisions prises en matière de recrutement, d'évolution des salariés, de formation, d'évaluation et de rémunérations, et dans le domaine de l'employabilité. Nous avons pu ainsi envisager les critères de l'employabilité d'un salarié, du point de vue de l'employeur, mais en nous fondant sur un raisonnement a contrario, les employeurs étant plus particulièrement sensibles aux facteurs d'inemployabilité susceptibles d'affecter leurs salariés au cours de l'exécution de leur contrat de travail. Cela nous a conduit à distinguer l'employabilité mentale et physique.**

Dans une perspective plus critique, nous avons conclu :

- à l'absence de véritable modèle de la compétence, supplanté par le modèle du poste, tels que les a définis Philippe Zarifian<sup>414</sup>,
- à la place renforcée du diplôme dans le recrutement notamment, comme indicateur de la spécialité de savoirs, du niveau d'apprentissage et du degré de complexité des problèmes susceptibles d'être résolus,
- à la diminution de la valeur financière relative des savoirs sur le marché de l'emploi,
- à l'approche restrictive, parce que trop utilitariste, des compétences, découlant du lien établi avec les systèmes de rémunération,
- et à une conception restrictive ou opportuniste de la notion d'employabilité mentale, l'employabilité externe n'étant envisagée que comme un recours lorsque l'emploi ne peut plus être préservé au sein de l'entreprise, par crainte de voir partir des compétences utiles au sein d'un établissement, voire

---

<sup>414</sup> Zarifian Philippe, *Le modèle de la compétence*, Paris : Editions Liaisons, 2<sup>ème</sup> édition, 2000.

d'un service, en raison de ce qui peut apparaître comme un encouragement à la mobilité des salariés.

**Nous avons encore relevé le risque de surdimensionnement de leurs besoins par les employeurs pour s'assurer, par présomption, de la possibilité des salariés d'évoluer avec leur poste et ainsi limiter les risques attachés à la décision d'affectation.**

**En conclusion de cette deuxième partie, nous avons regretté la tendance constatée chez les employeurs rencontrés, bien qu'économiquement légitime, tendance consistant à se focaliser sur les résultats - les savoirs acquis - plus que sur les moyens de les développer, fondés sur la capacité à comprendre et à apprendre dans le but de s'adapter aux évolutions à venir, conditions de la préservation de l'employabilité mentale des employés.**

Ces réflexions, associées à une systématisation des pratiques des responsables interviewés, nous ont conduit, **dans une troisième partie**, à **proposer d'utiliser la notion d'employabilité mentale comme critère de décision d'un employeur pour toute décision directement ou indirectement relative à l'affectation d'un salarié**, qu'il s'agisse de son recrutement, de son évolution, de son évaluation, de son reclassement, de son redéploiement voire, dans certains cas, de son licenciement, lorsqu'il intervient pour incompétence professionnelle ou pour motif économique.

Nous avons souligné la place des savoirs requis, de la personnalité et des attentes réciproques tout en insistant sur la nécessité d'une juste évaluation aussi bien des besoins que des ressources. Nous nous sommes également intéressés aux exigences posées par les parties concernées, conditions de leur acceptation et de la formation du contrat. En conséquence, **nous avons distingué :**

- **la notion d'employabilité objective, évaluée en confrontant les besoins constatés pour le poste-cible et les ressources proposées par le salarié,**
- **et la notion d'employabilité subjective, résultat de la compatibilité des attentes réciproques des parties contractantes.**

Dans notre proposition relative à l'employabilité objective, **nous avons préféré sortir du langage classique : savoirs, savoir-faire, savoir-être pour nous diriger vers les concepts :**

- **de savoirs du domaine et du métier,**
- **d'intelligences abstraite, concrète et sociale,**
- **ainsi que de perception,**

**qui nous renvoient à des capacités établies et à des aptitudes, présumées à partir des critères proposés.** Ce langage traduit également notre objectif qui n'était pas de mesurer la performance d'un employé à son poste, habituellement corrélée à la rémunération, mais d'évaluer sa capacité à tenir un poste-cible, fondement de toute décision d'affectation et des décisions associées.

Ces propositions ont constitué la charpente de la méthode d'aide à la décision présentée comme outil d'évaluation de l'employabilité mentale relative d'un individu. Le but poursuivi est la mise en place et la pérennisation d'un rapport optimal entre les ressources fournies et les besoins constatés pour une cible définie. **Par conséquent, nous proposons de substituer aux termes classiquement utilisés : emploi qualifié et emploi non qualifié, des locutions plus adaptées à notre démarche : emploi à niveau faible, moyen ou élevé d'exigence** dans la mesure où la formulation de la nature et du degré des besoins et des attentes permet de mesurer l'adéquation des ressources disponibles ainsi que les écarts positifs ou négatifs. Un salarié pourra être affecté au poste-cible s'il est lui-même qualifié pour le pourvoir ou susceptible de l'être par l'ajustement de ses savoirs, du poste ou de l'affectation proposée.

Les simulations effectuées nous ont permis de préciser les limites de l'utilisation de cette méthode qui déterminent à la fois le domaine d'utilisation et les conditions de mise en œuvre de celle-ci afin d'en faire le meilleur usage. Nous avons appliqué le modèle proposé à deux opérations de recrutement et à deux évaluations de salariés afin d'en vérifier la pertinence. Le recrutement suppose de comparer plusieurs candidats pour choisir celui qui correspond le mieux au poste-cible. L'évaluation conduit à comparer plusieurs périodes pour un même individu afin de suivre son évolution dans le temps.

Nos propositions ont pour objectifs :

- **de favoriser la congruence entre les ressources fournies par un salarié et les besoins liés au poste-cible en mesurant les écarts aussi bien positifs que négatifs,**
- **de limiter en conséquence l'affectation de salariés qualifiés à des postes à faible niveau d'exigence, sans nuire à l'efficacité économique, afin de réduire les risques d'exclusion d'autant plus importants que le niveau de qualification des personnes est bas<sup>415</sup>,**
- **d'identifier les actions correctives à mettre en place et d'en évaluer les résultats,**
- **et enfin d'inciter les employeurs à anticiper les évolutions des savoirs requis pour prévenir le risque latent de déemployabilité.**

Ces travaux se fondent exclusivement sur la perspective de l'employeur, nous l'avons déjà souligné, dès notre introduction. Il nous paraît utile de revenir sur cette approche en fin de parcours, pour en apporter la justification. Nous nous fonderons sur la notion d'entreprise comme facteur explicatif.

La notion d'entreprise n'est pas définie par la loi bien qu'elle y fasse référence à de nombreuses reprises mais la jurisprudence a eu l'occasion de se prononcer sur cette question. Ainsi, la Cour d'Appel de Rouen<sup>416</sup> indique qu'une entreprise « *a pour finalité la production de biens ou de services et suppose une organisation spécifique avec un personnel affecté à la mise en œuvre des moyens de production.* » Elle est « *la réunion de moyens matériels et*

---

<sup>415</sup> Conseil de l'emploi, des revenus et de la cohésion sociale, *La sécurité de l'emploi face aux défis des transformations économiques*, Rapport n°5 approuvé le 1<sup>er</sup> février 2005, 184p., La documentation française, Paris 2005, p.88.

<sup>416</sup> Rouen, 18/12/1996, inédit, cité dans Mémento pratique Francis Lefebvre, Droit des affaires, *Contrats et droits de l'entreprises*, 2005, §3983.

*humains coordonnés et organisés en vue de la réalisation d'un objectif économique déterminé.* »<sup>417</sup> Cette définition, bien que soumise à l'effet relatif de la chose jugée, nous éclaire sur le sens à donner à cette notion.

Les salariés n'apparaissent pas comme une condition nécessaire de l'existence de l'entreprise mais lorsqu'ils ont été recrutés, ils font partie des moyens réunis dans l'objectif d'atteindre le but économique défini par le chef d'entreprise. En effet, celui-ci dispose d'un pouvoir de direction qui lui permet de prendre les décisions et d'effectuer les actes qu'il juge nécessaires dans le cadre défini par la loi et, en contrepartie, il engage sa responsabilité pénale, lorsqu'une infraction pénale est constituée, et civile, lorsqu'il cause un préjudice à autrui. Le chef d'entreprise apparaît comme la personne physique ou morale qui « *assume l'entreprise* », c'est-à-dire qui prend l'initiative « *d'exercer une activité économique, avec ses chances de profits et de pertes* »<sup>418</sup> et réunit tous les moyens nécessaires à cette activité, dont le personnel. Il faut alors qu'il puisse justifier d'un droit d'usage et de jouissance sur l'entreprise par sa qualité de propriétaire, d'usufruitier ou de locataire.

Ces différentes considérations, d'ordre juridique et économique, établissent clairement que **les salariés sont considérés comme des moyens d'atteindre un objectif défini par le chef d'entreprise**, traduit le plus souvent en termes de profit attendu et de rémunération du temps et/ou du capital investis. Ils ne constituent pas par eux-mêmes un objectif et, à ce titre, ils leur est demandé de se mettre au service de l'organisation qu'ils intègrent pour tenir le rôle qui leur est confié. Ce n'est pas l'entreprise qui est au service des salariés. Notre discours n'a pas pour finalité d'amoindrir la fonction du salarié mais de la replacer dans une perspective juridique, traduction des orientations économiques et politiques de nos dirigeants et, finalement, de notre société à un moment donné.

Dans cette approche, les besoins de l'entreprise constituent la référence et déterminent les choix réalisés par l'employeur. Les ressources proposées par un salarié ou un candidat n'apparaissent que comme une réponse à ce besoin et dès lors que ce raisonnement est bien intégré, la conclusion

---

<sup>417</sup> Mémento pratique Francis Lefebvre, Droit des affaires, *Contrats et droits de l'entreprise*, 2005, §3984-3.

<sup>418</sup> Mémento pratique Francis Lefebvre, Droit des affaires, *Contrats et droits de l'entreprise*, 2005, §3993.



évidente à laquelle nous aboutissons est que ces ressources n'ont de sens que si elles sont utiles et, de plus, dans la grande majorité des cas, utiles directement et immédiatement. **Cela explique notre choix d'utiliser la terminologie de poste-cible parce que c'est la cible, telle qu'elle est définie par l'employeur, au regard des besoins constatés au sein de son organisation, en termes de rôle à tenir, qui détermine les décisions du chef d'entreprise, dans le domaine de l'affectation d'un salarié** et dans celui des décisions que nous considérons comme associées. La concordance parfaite ou quasi-parfaite des besoins et des ressources justifie la formation du contrat de travail et assure sa continuité liée à la durabilité de l'utilité qu'il procure à la structure déterminant ainsi l'employabilité mentale du salarié évalué.

L'identification de la nature et de l'importance des écarts positifs et négatifs permet de mettre en place des actions correctives telles que nous les avons définies.

**Il nous apparaît clairement que, globalement, une organisation ne se construit pas autour des individus qui la composent mais que les choix structurels déterminent les salariés qui auront vocation à s'y intégrer.** Seuls des ajustements, plus ou moins conséquents, seront opérés afin de couvrir les besoins de l'entreprise de façon optimale, cet optimum étant systématiquement envisagé du point de vue de l'employeur.

Enfin, dernier point que nous évoquerons à l'appui de notre propos, le chef d'entreprise apparaît aujourd'hui comme le décideur principal. C'est lui qui, dans la grande majorité des situations, dispose du pouvoir de décision final face à un choix qui lui est proposé. Or, c'est bien celui qui a le pouvoir d'accepter ou de refuser une affectation qui peut en imposer les conditions.

Cela n'exclut pas, bien entendu, que cette approche soit confrontée à la critique des syndicats de salariés mais ce n'était pas l'objet de notre propos.

L'expérimentation de cette méthode devrait ouvrir de nouveaux champs de recherche.

**Les premiers champs de recherche**, du domaine de la recherche appliquée, seront liés à l'adaptation à l'entreprise. Nous avons indiqué que cette

méthode était souple et pouvait s'adapter aux besoins de l'utilisateur. Chaque critère ainsi que ses modalités d'évaluation devront être définis clairement, au sein de l'établissement, afin de parler le même langage entre recruteurs et sur plusieurs périodes. Un répertoire des définitions proposées pour chaque critère et de leurs modalités d'évaluation favorisera et accélérera la mise en place de ce système tout en évitant les distorsions.

Il sera également nécessaire pour chaque poste de définir les besoins en ce qui concerne la nature et le niveau des savoirs requis ainsi que les capacités et qualités attendues. Cette adaptation pourra justifier l'éventuelle pondération de certains des critères qu'il paraîtrait utile de sur ou sous pondérer.

La structure organisationnelle de l'entreprise pourrait être un élément indicateur et, ainsi, par exemple, il semblerait cohérent qu'une organisation professionnelle, au sens d'Henri Mintzberg,<sup>419</sup> puisse souhaiter sur pondérer les savoirs du métier. Cet aspect sera à vérifier.

Il serait utile encore de s'intéresser à d'autres indicateurs chiffrés, éclairant d'un autre angle la prise de décision comme, par exemple, la moyenne des écarts ou encore l'écart-type. Il nous paraît évident cependant que le choix dans ce domaine appartient au décideur et qu'il peut ne pas souhaiter le rendre systématiquement dépendant de chiffres. Mais l'objectif est d'éclairer les chefs d'entreprise afin que leurs décisions relatives à l'affectation d'un salarié, soient prises en connaissance de cause, qu'elles puissent être justifiées et qu'elles soient comprises par la personne concernée, par ses collègues, par les représentants du personnel, et, dans l'hypothèse d'un contentieux, par le juge. Ce modèle théorique doit également servir, comme nous l'avons souligné à plusieurs reprises, à identifier la nature et l'importance des écarts positifs et négatifs afin de pouvoir mettre en place les actions correctives sous forme d'ajustement des savoirs ou capacités fournies par le salarié ou sous forme d'ajustement du poste et, par conséquent, de la structure organisationnelle afin que chaque rôle défini en son sein soit rempli intégralement.

---

<sup>419</sup> Mintzberg H., *Le management, voyage au centre des organisations*, Paris : Editions d'Organisation, 2<sup>ème</sup> édition, 2004 ; *Structure et dynamique des organisations*, Paris : Editions d'Organisation, 15<sup>ème</sup> édition, 2002.

**Les seconds champs de recherche** constitueront des prolongements nécessaires de cette réflexion. La méthode proposée a été élaborée à partir des données constatées dans des entreprises industrielles de plus de 500 salariés dans la mesure où nous cherchions à observer des pratiques formalisées afin de pouvoir identifier des éléments récurrents et pertinents. Il conviendra de vérifier si elle est susceptible d'être transposée dans les secteurs du commerce, de l'artisanat, des services et de l'agriculture ou dans de plus petites structures industrielles.

Dès lors que nous savons évaluer l'employabilité mentale d'un individu et donc ses variations, nous avons à nous interroger sur la question de savoir à qui incombe la responsabilité de son maintien. Cet aspect peut être abordé sous différents jours.

En effet, cette obligation peut peser sur l'employeur ou sur le salarié et il peut s'agir soit d'une responsabilité individuelle, soit d'une coresponsabilité.<sup>420</sup> Nous pourrions également envisager l'implication d'un organisme tiers, intervenant comme assureur ou comme financeur. Les enjeux d'une telle réflexion sont importants puisqu'elle conduit à préciser qui aura la charge du financement des actions, qui devra assumer les conséquences d'une perte d'employabilité mentale et dans quelle mesure, notamment lorsque un salarié est licencié pour insuffisance professionnelle ou pour motif économique.

Nous avons listé et défini les deux éléments constitutifs de l'employabilité mentale : l'employabilité objective liée aux exigences de l'organisation et l'employabilité subjective, découlant de la confrontation des attentes des parties contractantes. La première apparaît comme l'adéquation entre les savoirs et la personnalité d'un individu et un emploi sur un marché interne ou externe alors que la seconde dépend de la compatibilité des attentes réciproques, condition impérative de la conclusion du contrat. Lorsque les savoirs et aptitudes d'un individu ne sont plus ou plus tout à fait conformes aux besoins exprimés par un employeur, qui doit supporter le risque de cette déemployabilité ?

---

<sup>420</sup> Gilbert P., Parlier M., La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, in Weiss D. (sous la direction de), *Les ressources humaines*, Paris : Editions d'organisation, 1999, p. 390.

**Fondamentalement**, ce questionnaire vise à déterminer qui, de l'utilisateur ou du fournisseur de savoirs et capacités requis, a la charge de leur maintien, de leur adaptation et de leur développement afin d'assurer la sécurité de l'emploi comme réponse à son instabilité croissante. Notre méthode d'aide à la décision fondée sur l'évaluation de l'employabilité mentale a pour dessein de participer à cette évolution.

Reste, comme nous l'évoquions précédemment, qu'il faudrait sans doute étudier ce que les salariés pensent des concepts et idées développés dans la mesure où nous avons centré nos travaux sur le raisonnement des employeurs.

# **BIBLIOGRAPHIE**



## **OUVRAGES IMPRIMES**

Amadiou J.F., Cadin L., *Compétences et organisation qualifiante*, Paris, Economica, 1996, 113p.

Amchin J., *Psychiatric Diagnosis : A Biopsychosocial Approach Using DSM-III-R*, Washington D.C.: American Psychiatric Press, 1991, 496p.

Arendt H., *Condition de l'homme moderne*, Paris : Pocket, Coll. Agora, 2002, 406p.

Aristote, *Ethique à Nicomaque*, Livre I, Paris : Pocket, coll. Agora, 1992

Aristote, *La politique*, Paris : Vrin, 1982, 598p.

Aubret J., Gilbert P., Pigeyre F., *Savoir et pouvoir, Les compétences en question*, Paris : PUF, 1993, 222 p.

Balocco C., *Les méthodes d'évaluation en ressources humaines : la fin des marchands de certitude*, Paris, Editions d'organisation, 2002, 344p.

Ballay J.-F., *Capitaliser et transmettre les savoir-faire de l'entreprise*, Paris : Eyrolles, Collection de la direction des études et recherches d'électricité de France, 1997, 318p.

Bartoli H., *Sciences économiques du travail*, Paris : Dalloz 1957, 306p.

Becker G., *Human Capital, A Theoretical and Empirical analysis with special reference to education*, Chicago: University of Chicago Press, 3ème édition 1993, 412p.

Bernaude J.-L et Lemoine C. (sous la direction de), *Traité de psychologie du travail et des organisations*, Paris : Dunod, Paris, 2000, 496p.

Besson D., Haddadj S., *Développer ou recruter les compétences ? Les stratégies américaines de gestion des compétences*, Paris, L'Harmattan, 1999, 282 p.

Blanchet A. et al., *L'entretien dans les sciences sociales*, Paris : Dunod, 1985, 284 p.

Carpentier J. et Lebrun F. (Sous la direction de), *Histoire de France*, Paris : Seuil, coll. Points, 2000, 482 p.

Carrier C., *L'expérience du rapport à soi lors d'un changement actualisant*, Thèse de doctorat, Université de Laval (Québec), Département

d'orientation, administration et évaluation en éducation, Faculté des sciences de l'éducation, 1997.

Catala N., *Traité de droit du travail*, sous la direction de G.H. Camerlynck, t. IV, L'entreprise, Dalloz, Paris, 1980.

Cattell R.B., *The scientific analysis of personality*, Baltimore: Harmondsworth Penguins Books, 1965.

Coriat B., *Science, technique et capital*, Paris : Le Seuil, 1976, 186p.

Delay J., Pichot P., *Abrégé de Psychologie*, Paris : Masson, 3<sup>ème</sup> édition, 1976, 496p.

Descartes R., *Règles pour la direction de l'esprit*, Paris : Vrin, 1996, 160p.

Détrie J.P. (Sous la direction de), ouvrage collectif, *Stratégor, Politique générale de l'entreprise*, Paris : Dunod, 3<sup>ème</sup> édition, 2002, 888p.

Donnadieu G., Denimal P., *Classification, Qualification, De l'évaluation des emplois à la gestion des compétences*, Paris : Editions Liaisons, 2<sup>e</sup> édition, 1994, 200 p.

Drucker P., *Au-delà du capitalisme*, Paris : Village mondial, 1993, 240p.

Drucker P., *L'avenir du management*, Paris : Village mondial, 1999, 224p

Drucker P., *Témoin du 20<sup>ième</sup> siècle : de Vienne 1920 à la Californie 1980*, Paris : Village mondial, 2001, 397p.

Dupray A., Guitton C., Monchatre S., (sous la direction de) *Réfléchir la compétence, Approches sociologiques, juridiques, économiques d'une pratique gestionnaire*, Paris : Octarès, 2003, 274p.

Eymard-Duvernay F., Marchal E., *Façons de recruter : le jugement des compétences sur la marché du travail*, Paris : Metallié, coll. Leçons de chose, 1997, 240p.

Falzon P., *Ergonomie cognitive du dialogue*, Grenoble : PUG, 1989, 176p.

Fournier J.Y., *A l'école de l'intelligence, Comprendre pour apprendre*, Paris : ESF, 1999, 231p.

Friedmann G., Naville P., *Traité de sociologie du travail*, Paris : Armand Colin, 1972, 2 tomes.



Gambier D., Vernière M., *Le marché du travail*, Paris : Economica, 1997, 232p.

Giry M., *Apprendre à raisonner, apprendre à penser*, Paris : Hachette éducation, 1994, 192 p.

Guedj F. et Sirot S., (sous la direction de), *Histoire sociale de l'Europe*, Paris : Seli Arslan 1997, 411p.

Guelfi J.D., Boyer P., Consoli S., Olivier-Martin R., *Psychiatrie*, Paris : PUF Fondamental, 1987, 890 p.

Hérodote, *L'enquête*, Paris : Gallimard, coll. Folio, Livres I à IV : 1985, 608p., Livres V à IX : 1990, 640p.

Houssaye J., *Les valeurs à l'école, L'éducation au temps de la sécularisation*, PUF, Paris 1992, 339 p.

Huot R., *Introduction à la psychologie*, éd. Gaëtan Morin, Boucherville 1994, 446p..

INSEE, *France, portrait social*, Paris : Documentation française, 2004, 271p.

INSEE, *L'économie française, Comptes et dossiers*, INSEE, 2004, 210p.

Iribarne P., *La logique de l'honneur, Gestion des entreprises et traditions nationales*, Paris : Seuil, 1993, 280p.

Kergoat J., Boutet J., Jacot H., Linhart D. (sous la direction de), *Le monde du travail*, Paris : La découverte, 1998, 447p.

Keynes J.-M., *Théorie générale de l'emploi, de l'intérêt et de la monnaie*, Paris : Payot, 1949, 407p.

*La bible*, Traduction par les moines de Maredsous, Bruxelles : Brepols, 1965, 1382p.

Laborde A.(de), *De l'esprit d'association dans tous les intérêts de la communauté ou essai sur le complément du bien-être et de la richesse en France par le complément des institutions*, Paris : Gide, 1818, 584p.

Lacroix J., *Les sentiments et la vie morale*, Paris : PUF, collection SUP, 1968, 94p.

Lawrence P.R., Lorsch J.W., *Organization and Environment*, London: Havard University press, 1986, 296p.

Le Boterf G., *De la compétence à la navigation professionnelle*, Paris : Editions d'organisation, 1997, 295 p.

Le Boterf G., *L'ingénierie des compétences*, Paris : Editions d'organisation, 2<sup>ème</sup> édition, 1999, 200p.

Lebaube A., *Le travail, Toujours moins ou autrement*, Paris : Le monde Editions, 1997, 290p.

Lefranc G., *Histoire du travail et des travailleurs*, Paris : Flammarion, 1975, 475p.

Leplat J. et Cuny X., *Introduction à la psychologie du travail*, Paris : PUF, coll. Le psychologue, 2<sup>e</sup> édition, 1984, 240p.

Leroi-Gourhan A., *Le geste et la parole*, Paris : Albin Michel, 1965, 2 tomes : 323 et 285p..

Levy-Leboyer C., *Evaluation du personnel : objectifs et méthodes*, Paris : Editions d'organisation, Paris 1990, 294p.

Levy-Leboyer C., *La gestion des compétences*, Paris, Editions d'Organisation, 1995, 168p.

March J.G., Simon H.A., *Les organisations*, Paris : Dunod, 2<sup>ème</sup> édition 1993, 254p.

Marchand O., Thélot C., *Le travail en France 1800-2000*, Paris : Nathan, Essais et recherches, 1997, 270p.

Martin H.P., Schuman A., *Le piège de la mondialisation*, Paris : Actes Sud, 1999, 325p.

Marx K., *Œuvres, Economie*, Paris : Gallimard, coll. La Pléiade, 1979.

Meda D., *Le travail, Une valeur en voie de disparition*, Paris : Alto Aubier, 1995, 358p.

Mémento Pratique Francis Lefebvre, Droit des affaires, *Contrats et droit de l'entreprise*, Paris : Francis Lefebvre, 2005, 1392p.

- Mintzberg H., *Le management, voyage au centre des organisations*, Paris : Editions d'Organisation, 2<sup>ème</sup> édition, 2004, 703p.
- Mintzberg H., *Structure et dynamique des organisations*, Paris : Editions d'Organisation, 15<sup>ème</sup> édition, 2002, 434p.
- Montmollin M. de, *L'intelligence de la tâche, Eléments d'ergonomie cognitive*, Berne : Peter Lang, 1986, 187p.
- Morin E.M., *Psychologies au travail*, Montréal : Gaëtan Morin, 1998, 535p.
- Nosal C., *Consultance en intelligence des organisations : un concept, des théories, une praxis... : esquisse d'une herméneutique de la construction et production de connaissance*, HDR : Sciences de l'information, Colmar : Université de Haute-Alsace, 2000, , Tome 1, 403p.
- Ombredane A., Faverge J.-M., *L'analyse du travail, facteur d'économie humaine et de productivité*, Paris, PUF, 1955, 236p.
- Pagès M., Bonetti M., de Gaulejac V., Descendre D., *L'emprise de l'organisation*, Paris : Desclée de Brouwer, 1998, 302p.
- Peretti J.-M. et Roussel P., *Les rémunérations, Politiques et pratiques pour les années 2000*, ouvrage collectif, Paris : Vuibert, série Vital-Roux, 2000, 384p.
- Perrow C.B., *Organizational Analysis, A Sociological View*, London: Tavistock Publications, 1970, 192p.
- Piaget J., *La psychologie de l'intelligence*, Paris : ArmandColin, coll. U2, 1999, 192p.
- Pichot P., *Les tests mentaux*, Paris : PUF, Collection Que sais-je, 15<sup>ème</sup> édition, 1999, 128p.
- Plane J.-M., *Management des organisations*, Paris : Dunod, 2003, 257p.
- Pouchet A. (sous la coordination de), *Sociologies du travail, 40 ans après*, Paris : Elsevier, 2001, 384p.
- Reboul O., *Qu'est-ce qu'apprendre ?*, Paris : PUF, 1980, 206 p.
- Remoriquet J., Guerra F., *Les non-qualifiés dans l'entreprise :quelles tâches ?quelles compétences ? 1. Etude, 2. Guide du praticien*, Belfort : Sesam, 1992, 49p et 68p.

Reynaud B., *Le salaire, la règle et le marché*, Paris : Christian Bourgeois, coll. Cibles XXI, 1992, 215p.

Richard J.-F., *Les activités mentales, Comprendre, raisonner, trouver des solutions*, Paris : Armand Colin, 1990, 435p.

Sallaberry J.-C., *Dynamique des représentations dans la formation*, Paris : L'Harmattan, 1996, 202p.

Schaer R., *Tous les savoirs du monde, Encyclopédies et bibliothèques de Sumer au XXI<sup>e</sup> siècle*, Bibliothèque Nationale de France, Paris : Flammarion, 1996, 495p.

Schwartz B., *Moderniser sans exclure*, Paris : La Découverte, 1994, 245p.

Silem A., Albertini J.-M., *Lexique d'économie*, Paris, Dalloz, 2004, 713p., v°mondialisation.

Smith A., *Recherches sur les causes de la richesse des nations*, Paris : Economica, 2000, 414p.

Sonntag M., *Développer et intégrer la formation en entreprise*, Paris : Editions Liaisons, 1994, 210p.

Tanguy C., Villavicencio D., *Apprentissage et innovation dans l'entreprise, Une approche socio-économique des connaissances*, Paris : Erès, 2000, 247p.

Taylor F.W., *La direction scientifique des entreprises*, Paris : Dunod, 1957, 309p.

Thomas J., *Qualifications professionnelles, évaluation et évolution*, Paris : Eyrolles 1991, 267p.

Thuderoz C., Mangematin V., Harrisson D., *La confiance, approches économiques et sociologiques*, Levallois-Perret : Gaëtan Morin, 1999, 322p.

Varela F., *Invitation aux sciences cognitives*, Paris : Seuil, Coll. Points, sciences, Paris, nouvelle édition 1996, 123p.

Vuillemin J., *L'être et le travail*, PUF, Paris 1949, 181p.

Weiss D. ( sous la direction de), *Les ressources humaines*, Paris : Editions d'organisation, 1999, 824p.

Woodward J., *Industrial Organization, Theory and Practice*, London : Oxford University Press, 1965, 281p.

Zarifian P., *Le modèle de la compétence, Trajectoire historique, enjeux actuels et propositions*, Paris : Editions Liaisons, 2<sup>ème</sup> édition, 2004, 130p.

Zarifian P., *Objectif compétence pour une nouvelle logique*, Paris : Editions Liaisons, 1999, 229p.

## **OUVRAGES ELECTRONIQUES**

Bouchez J.P., La gestion des ressources humaines : son histoire et son devenir, in Weiss D. (sous la direction de), *Les ressources humaines*, Paris: Editions d'organisation, 2<sup>ème</sup> édition 2003,

[http://www.editions-organisation.com/Chapitres/9782708128446/chap1\\_weiss.pdf](http://www.editions-organisation.com/Chapitres/9782708128446/chap1_weiss.pdf) [référence du 27/07/2005]

Cicéron, *Traité des devoirs*, Livre 1, XLII,

<http://remacle.org/bloodwolf/philosophes/Ciceron/officiis1.htm> [référence du 28/07/2005]

Diderot et d'Alembert, *Encyclopédie ou dictionnaire raisonné des sciences, des arts et des métiers*, sur <http://hera.inalf.cnrs.fr> [référence du 13/05/2003]

Dupuis P.-A., *Anthropologie temporelle des parcours singuliers en éducation et en formation*, sur <http://www.grex-fr.net> [référence du 15/09/2005]

Hésiode, *Les Travaux et les Jours*, <http://www.pierdelune.com/hesiode4.htm> [référence du 28/07/2005]

Knight F., *Risk, uncertainty and profit*, Boston : Houghton Mifflin Company, 1921, 381p. [www.econlib.org/library/knight/knRUPtoc.html](http://www.econlib.org/library/knight/knRUPtoc.html) [référence du 20/07/2005]

Locke J., *Essai sur la véritable origine, l'étendue et la fin du gouvernement civil*, <http://www.taieb.net/auteurs/Locke/jlgc5.html> [référence du 16/05/2003]

Marx K., *Le capital, Critique de l'économie politique*, [http://www.uqac.quebec.ca/zone30/Classiques\\_des\\_sciences\\_sociales/classiques/Marx\\_karl/capital/capital.html](http://www.uqac.quebec.ca/zone30/Classiques_des_sciences_sociales/classiques/Marx_karl/capital/capital.html) [référence du 28/07/2005]

Spinoza B., Ethique II, proposition 40, scolie 2 :  
<http://tempo.phpnet.org/spinoza/ethiq/ethiq2.htm> [référence du  
10/05/2003]

## **CHAPITRE DANS UN OUVRAGE IMPRIME**

Adams J.S., Etudes expérimentales en matière d'inégalités de salaires, de productivité et de qualité de travail, in Faucheux C., Moscovici S., *Psychologie sociale théorique et expérimentale*, Paris, La Haye : Mouton, 1971, p.193 à 204.

Bartoli M., Productivité et performances, in Kergoat J., Boutet J., Jacot H., Linhart D. (sous la direction de), *Le monde du travail*, Paris : La découverte, 1998, p.287 à 296.

Bauberot J., La sécularisation, in *Encyclopédie des religions*, Paris : Encyclopedia Universalis, 2003, p. 219 à 222.

Castagnos J.-C. et Le Berre M., Le concept de rétribution : un nouvel enjeu pour le salarié et l'employeur, in Peretti J.-M. et Roussel P.(sous la coordination de), *Les rémunérations, Politiques et pratiques pour les années 2000*, ouvrage collectif, Paris : Vuibert, série Vital-Roux, 2000, p. 233 à 244.

Castel R., Centralité et cohésion sociale, in Kergoat J., Boutet J., Jacot H., Linhart D. (sous la direction de), *Le monde du travail*, Paris : La découverte, 1998, p.50 à 60.

Catala N., Union Européenne, Emploi et formation professionnelle, in *Editions Techniques- Juris-classeur, Europe*, Paris : 1995, fascicule 620, 8p.

Clot Y., Le sujet au travail, in Kergoat J., Boutet J., Jacot H., Linhart D. (sous la direction de), *Le monde du travail*, Paris : La découverte, 1998, p.165 à 172.

Clot Y., Fernandez G., Mobilisation psychologique et développement du métier, in Bernaud J.-L et Lemoine C. (sous la direction de), *Traité de psychologie du travail et des organisations*, Paris : Dunod, Paris, 2000, p.323 à 342.

Donnadieu G., Classifications, qualification, in Weiss D. (sous la direction de), *Les ressources humaines*, Paris: Editions d'organisation, 1999,, p.270 à 311.

Dubar C., Qualification, in *Dictionnaire encyclopédique de l'éducation et de la formation*, Pars : Nathan, 1994, p. 181 à 182.

Dubet F., Le travail et ses sociologies, in Pouchet A. (sous la coordination de), *Sociologies du travail, 40 ans après*, Paris : Elsevier, 2001, p. 17 à 34.

Dupuis P.-A., Valeurs et souci de vérité, in Prairat A., Andrieu B., (sous la direction de), *Les valeurs, Savoir et éducation à l'école*, Nancy : Presses Universitaires, 2003, p. 33 à 44.

Dupuis P.-A., Demandes, désirs, besoins, projet, démarches, in Baillauquès S., Dupuis P.-A., Ferry G., Kempf M., Tournier F., (sous la direction de), in *La personnalisation de la formation : le cas des professeurs des écoles*, Paris : INRP, 2001, p.237 à 243.

Duran P., L'action publique, un procès sans Sujet, in Pouchet A. (sous la coordination de), *Sociologies du travail, 40 ans après*, Paris : Elsevier, 2001, p. 113 à 124.

Fouquet A., Travail, emploi ou activité, in Kergoat J., Boutet J., Jacot H., Linhart D. (sous la direction de), *Le monde du travail*, Paris : La découverte, 1998, p.228 à 238.

Fridenson P., Les apports de l'histoire de entreprises, in Pouchet A. (sous la coordination de), *Sociologies du travail, 40 ans après*, Paris : Elsevier, 2001, p. 275 à 284.

Fuchs E., L'éthique protestante, in *Encyclopédie des religions*, Paris : Encyclopedica Universalis, 2003, p. 633 à 638.

Gadrey J., La galaxie des services, in Kergoat J., Boutet J., Jacot H., Linhart D. (sous la direction de), *Le monde du travail*, Paris : La découverte, 1998, p.83 à 92.

Gilbert P., Parlier M., La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, in Weiss D. (sous la direction de), *Les ressources humaines*, Paris: Editions d'organisation, 1999, p. 327 à 420.

Gorz A., Le travail fantôme, in Kergoat J., Boutet J., Jacot H., Linhart D. (sous la direction de), *Le monde du travail*, Paris : La découverte, 1998, p.30 à 39.

Groutel H. Le critère du contrat de travail, in *Etudes offertes à G.H. Camerlynck*, Paris : Dalloz 1977, p.49.

Le Bayon A., Qualification professionnelle, in *Répertoire du Travail Dalloz*, Paris : Dalloz, 1989, 14p.

Labrusse H., Le mot travail : un acheminement poétique, in *Analyses et réflexions sur le travail*, ouvrage collectif, , Paris : Marketing 1978, p. 59 à 109.

Leplat J., Compétence et ergonomie, in Amalberti R., Montmollin M. (de), Thereau J., *Modèles en analyse du travail*, Liège : Mardaga, 1991, p. 263 à 278.

Linhart D. et R., L'évolution de l'organisation du travail, in Kergoat J., Boutet J., Jacot H., Linhart D. (sous la direction de), *Le monde du travail*, Paris : La découverte, 1998, p.301 à 309.

Linhart D., L'individu au cœur de la modernisation des entreprises, in Pouchet A. (sous la coordination de), *Sociologies du travail, 40 ans après*, Paris : Elsevier, 2001, p.99 à 110.

Luttringer J.M., Formation professionnelle continue, *Répertoire du travail Dalloz*, Paris : Dalloz, 1998, 43p.

Off C., de Deken J., Travail, temps et participation sociale, in Pouchet A. (sous la coordination de), *Sociologies du travail, 40 ans après*, Paris : Elsevier, 2001, p. 17 à 34.

Pertek J., Reconnaissance des diplômes organisée par des directives, in *Editions Techniques- Juris-classeur, Europe*, Paris : 1998, et mise à jour 2000, fascicule 720, 29p.

Pigenet M., De l'atelier à l'usine : mutation du travail et rapports sociaux, in Guedj F. et Sirot S. (sous la direction de), *Histoire sociale de l'Europe*, Paris : Seli Arslan, 1997, p.59 à 71.

Poupart J., Perspectives pour une éthique du travail in *Analyses et réflexions sur le travail*, Paris : Marketing, 1978, p. 7 à 52.



Rolle P., Saisir et utiliser l'activité humaine, Qualité du travail, qualification, compétence, in Dupray A., Guitton C., Monchatre S., (sous la direction de) *Réfléchir la compétence, Approches sociologiques, juridiques, économiques d'une pratique gestionnaire*, Paris : Octarès, 2003.

Rose J., Travail et formation, in Kergoat J., Boutet J., Jacot H., Linhart D. (sous la direction de), *Le monde du travail*, Paris : La découverte, 1998, p.265 à 272.

Saglio J., Les relations professionnelles entre négociation et consultation, in Pouchet A. (sous la coordination de), *Sociologies du travail, 40 ans après*, Paris : Elsevier, 2001, p. 233 à 248.

Sire B., Tremblay M., Contraintes et objectifs d'une politique de rémunération, in Peretti J.-M. et Roussel P.(sous la coordination de), *Les rémunérations, Politiques et pratiques pour les années 2000*, ouvrage collectif, Paris : Vuibert, série Vital-Roux, 2000, p. 15 à 33.

Veltz P., La sociologie du travail peut-elle encore parler de technique ? in Pouchet A. (sous la coordination de), *Sociologies du travail, 40 ans après*, Paris : Elsevier, 2001, p. 309 à 321.

## **RAPPORTS**

Bureau international du Travail, Conférence internationale du travail, 91<sup>e</sup> session, 2003, *Apprendre et se former pour travailler dans la société du savoir*, , [www.ilo.org/public/english/employment/skills/recomm/report/](http://www.ilo.org/public/english/employment/skills/recomm/report/) , Chapitre 1, 12 p., Chapitre 3, 12 p., Rapport IV, 132 p. [référence du 03/11/2004]

Camdessus M., *Le sursaut, Vers une nouvelle croissance pour la France*, Paris, La Documentation Française, 2004, 204p., <http://lesrapports.ladocumentationfrancaise.fr/BRP/044000498/0000.pdf> [25/09/2005].

CEDEFOP Panorama, *Point d'étape sur « La place de l'entreprise dans le processus de production de la qualification : effets formateurs de l'organisation du travail. »*, Rapport de réunion des 31/3 et 1/4/1993, Berlin : CEDEFOP, 1994.

Charlier M., Colin T., Higelé J.-P. et autres, *La construction sociale des frontières entre la qualification et la non-qualification*, Rapport à la demande de la DARES, Nancy : GREE, 2003, 142p.

Commissariat général du plan, *Outils pour une prospective des qualifications*, Paris : La documentation française, 1996.

Commission Européenne, *Croissance, compétitivité, emploi, Les défis et les pistes pour entrer dans le XXI<sup>e</sup> siècle*, Livre blanc, décembre 1993, <http://europa.eu.int/en/record/white/c93700/contents.html> [référence du 12/05/2002]

Conseil de l'emploi, des revenus et de la cohésion sociale, *La sécurité de l'emploi face aux défis des transformations économiques*, Rapport n°5 approuvé le 1<sup>er</sup> février 2005, Paris : La documentation française, 2005, 184p.

MEDEF, Journées internationales de la formation, *Objectif Compétences*, Synthèse des travaux, 7 au 9 octobre 1998, Deauville, 220p.

Pery N., Secrétariat d'état aux droits des femmes et à la formation professionnelle, *La formation professionnelle, Diagnostics, défis et enjeux*, Paris : La Documentation Française, 1999, 240 p.

*Processus de Lisbonne, Communication du bureau à partir des avis du conseil de l'Europe et en préparation du sommet de printemps 2004*, Paris : Journaux Officiels, 1.12.2003, p. 2.

Steinlé-Feuerbach M.-F., Kessler F., *La formation en alternance en Allemagne*, Université de Paris X : IRERP, 1985, 150p.

Terrier G., *Rapport au nom de la commission des affaires culturelles, familiales et sociales sur le projet de loi de modernisation sociale*, déposé le 13/12/2000, <http://www.assemblee-nationale.fr/rapports/r3073-01.asp> [référence du 15/01/2001]

Unedic, Direction des Etudes et des statistiques, *La richesse accrue en emplois de la croissance française : quels enseignements peut-on en tirer à la fin de l'année 2001*, 28 pages, Avril 2002, [www.unedic.fr/unistatis/](http://www.unedic.fr/unistatis/) [référence du 04/04/2003].

Vivier B, *La place du travail, présenté au conseil économique et social*, juillet 2003, p.35, avis adopté par le CES le 9 juillet 2003, 27p., [www.ces.fr/rapport/docton/03070917.PDF](http://www.ces.fr/rapport/docton/03070917.PDF) [référence du 28/08/2003]

## **ARTICLES DE PERIODIQUES IMPRIMES**

Aerts A-T., Mercier M-A., Enquête sur l'emploi de mars 2001, *INSEE Première*, Juin 2001, n° 785, p. 1 à 4.

Aizicovici F. Les emplois non pourvus restent encore nombreux, *Le Monde Economie-Emploi*, 17 mai 2005, pVII.

Alzicovici F., Des pistes pour l'insertion des jeunes diplômés, *Le monde Economie-Emploi*, 10 mai 2005, p. VII.

Amossé T., L'espace des métiers de 1990 à 1999, *INSEE Première*, juillet 2001, n° 790, p. 1 à 4.

Azariadis C., Implicit contracts and underemployment equilibria, *Journal of Political Economy*, décembre 1975, p. 1183 à 1202.

Bidet A., Le travail et l'économie, pour un regard anthropologique, *Sociologie du travail*, 2001, n°43, éd. Elsevier, p.215 à 234.

Bourdoncle R. Savoir professionnel et formation des enseignants, Une typologie sociologique, dans L'université et les savoirs professionnels, *Spirale, Revue de recherche en éducation*, octobre 1994, n°13, p.77 à 96.

Boyer L., Le devenir des métiers, dans Dossier, La prospective des métiers, *Revue française de gestion*, sept./oct. 2002, n° 140, p.151 à 168.

Bréchon P., Galland O., Tchernia J.-F., La dynamique des valeurs en Europe, *Futuribles*, juil./août 2002, n°277, p.177 à 186.

Bréchon P., Tchernia J.-F., Les enquêtes sur les valeurs des européens, *Futuribles*, juil./août 2002, n°277, p.5 à 14.

Caroly S., Will-Fassina A., Evolutions des régulations de situations critiques au cours de la vie professionnelle dans les relations de service, *Le travail humain*, 4/2004, Volume 67, p. 305 à 332.

Champy P., Remoussenard P., Dupuis P.-A., Higelé P., Situation de travail et formation des emplois-jeunes : vers une nouvelle professionnalité, in *Formation-Emploi*, n°70, 2000, p. 53 à 63.

Chardon O., Les transformations de l'emploi non qualifié depuis vingt ans, *INSEE Première*, juillet 2001, n° 796, p.1 à 4.

Charraud A.-M., Personnaz E., Veneau P., Les certificats de qualification professionnelle, Une certification à l'image de la diversité des branches professionnelles, *Bref*, CEREQ, mai 1998, n°142, p. 1 à 4.

Courpasson D., Livian Y.F., Le développement récent de la notion de compétence: glissement sémantique ou idéologie ? *Gestion des ressources humaines*, oct.1991, n°1, p. 3 à 10.

Cousin O., Les ambivalences du travail, Les salariés peu qualifiés dans les centres d'appel, *Sociologie du travail*, nov.,déc.2002, n°44, éd. Elsevier, p. 499 à 520.

Dejours C., Molinier P., Le travail comme énigme, *Sociologie du travail*, Les énigmes du travail, N° HS/94, éditions Dunod, p.35 à 44.

Delavallée E., La vraie fonction de la rémunération au mérite, *L'expansion Management Review*, mars 2003, n° 108, p. 70 à 75.

De La Vega X., La « logique compétence » : de l'école à l'entreprise, in *Sciences humaines*, mars 2005, n°158, p. 37.

Denimal P., Gestion des compétences et rémunération dans une PME, *Les cahiers du DRH*, 18/01/2002, n°51, p.2 à 9.

Feuerstein R., Rééduquer l'intelligence, *Le Monde de l'Education*, novembre 1983.

Freyssenet M. Quelques pistes nouvelles de conceptualisation du travail, in *Sociologies du travail*, Les énigmes du travail, n° XXXVI, HS/94, p.105 à 122

Gavini C., Le système français des classifications professionnelles est-il inadapté aux petites entreprises ? *Revue de GRH*, avril, mai, juin 2001, n°40, p.37 à 46.

Grumbach T., Le simple et le complexe dans le droit du travail, *Droit social*, janvier 2003, p. 48 à 71.

Guarriello F., Genèse et usage des systèmes de classification en Italie, *Travail et Emploi*, déc. 1988, n°38.

Igalens J., Scouarnec A., La gestion par les compétences : construction d'une échelle de mesure, *Revue de GRH*, avril, mai, juin 2001, n° 40, p.2 à 16.

Brondel D., Lincot L., Marioni P., Guillemot D., Le retournement de 2006 – Projection de la population active 1995-2040, *INSEE Première*, février 1997, n°507, p.1 à 4.

Jacot J.-H., Les transformations du travail vues par un économiste : régulation, conventions ou institutions? *Sociologie du travail*, XXXVI, HS/94, p.91-103.

Jeady H.-P., Prologue, in Tout négociateur, Masques et vertiges des compromis, *Revue Autrement*, avril 1996, n° 163, p. 12 à 17.

Joly B., Professionnalisation et savoir alchimique : luttes et enjeux du Moyen-Age au XVIIe siècle, L'université et les savoirs professionnels, *Spirale, Revue de recherches en éducation*, octobre 1994, n°13, p. 17 à 42.

Lebaube A., Entretenir ses chances pour l'emploi, *Le Monde*, 23/4/1996.

Levesque C., Murray G., Le Queux S., Transformations sociales et identités syndicales : l'institution syndicale à l'épreuve de la différenciation sociale contemporaine, *Revue Sociologie et sociétés*, éd. Les presses de l'université de Montréal, automne 1998, vol. XXX, n°2, p.5 à 28.

Linhart D. et R., Malan A., Syndicats et organisation du travail : un rendez-vous manqué, *Revue Sociologie et sociétés*, éd. Les presses de l'université de Montréal, automne 1998, vol.XXX, n°2, p. 2 à 16.

Luttringer J.-M., « L'entreprise formatrice » sous le regard des juges, *Droit social*, mars 1984, p. 283 à 290.

Maggi-Germain N., Correia M., L'évolution de la formation professionnelle continue, Regards juridique et sociologique, *Droit social*, sept.-oct. 2001, p. 830 à 840.

Malglaive G., L'alternance dans la formation des ingénieurs, *L'orientation scolaire et professionnelle*, 1992, 21, n°3, p. 269 à 282.

Merchiers J., Pharo P., Eléments pour un modèle sociologique de la compétence d'expert, *Sociologie du travail*, n°1/1992, p. 47 à 63.

Mériaux B., Point de vue sur les recherches françaises en économie du travail, in *Revue économique*, janvier 1978, p. 120 à 139.

Monchatre S., De l'ouvrier à l'opérateur, d'une sujétion à l'autre, dans *Sciences humaines*, mars 2005, n°158, p. 36 à 39.

Muzyka D.F., Surfer sur les vagues du futur, *Les Echos, Les cahiers de « L'art du Management »*, 07/03/2001, n°1, p.3 à 4.

Nauze-Fichet E., Tomasini M., Diplôme et insertion sur le marché du travail : approches socioprofessionnelles et salariale du déclassement, *Economie et statistique, INSEE*, 2002, n° 354, p. 21 à 43.

Omnès C., La gestion du facteur humain dans les entreprises européennes des années 20, La modernisation de l'Europe occidentale dans les années vingt, *Histoire et sociétés, Revue européenne d'histoire sociale*, 1<sup>er</sup> trimestre 2002, n°1, p. 37 à 52.

Osty F., Le désir de métier bafoué, *Revue Cultures en mouvement*, Juin 2001, n° 38, p. 36 à 38.

Paradeise C., Lichtenberger Y., Compétence, compétences, *Sociologie du travail*, 2001, n°43, p. 33 à 48.

Pelosse J., Christian Sauret C., Thierry D., Employabilité, Définition et enjeux, *Personnel*, mai 1996, n°369, p.6 à 8.

Petras J., Cavaluzzi T., Sous le choc de l'ajustement structurel : devenir pauvre en travaillant, *Le monde diplomatique*, 07/96, p.11.

Pillon T., Vatin F., Retour sur la question salariale : actualité d'un vieux problème, *Histoire et sociétés, Revue européenne d'histoire sociale*, 1<sup>er</sup> trimestre 2002, n°1, p. 95 à 106.

Ray J-E, Le noyau dur du contrat de travail, *Revue de GRH*, avril, mai, juin 2001, n° 40, p.91 à 96.

Regnault G., Formation continue et employabilité des salariés, un objectif capital pour les différents acteurs dans l'entreprise, *Humanisme et entreprise*, 04-265, p.101 à 112.

Revereau J.-M., Rétribution, Les clés d'une stratégie efficace, *LSA*, 13 nov.2003, n°1836, p. 65 à 68.

Reynaud, J.D., Le management par les compétences : un essai d'analyse, *Sociologie du Travail*, 2001, n°43, p.7 à 31.

Riffaut H., Tchernia J.-F., Les Européens et le travail : un rapport plus personnel, *Futuribles*, juil./août 2002, n°277, p.63 à 77.

Sainsaulieu R., L'identité au travail d'hier à aujourd'hui, *Revue Cultures en mouvement*, Juin 2001, n° 38, p.24 à 28.

Salomon J.J., Paul Mantoux et la révolution industrielle, *Les cahiers du CNAM*, juillet 1993, 2, p. 121 à 155.

Sanner M., Conditions de l'émergence des représentations d'un point de vue didactique, Représentations en formation, *Spirale*, 1997, hors série 2, p. 37 à 63.

Santelmann P., La reconnaissance de la qualification professionnelle, *Droit social*, décembre 1995, p. 1014 à 1021.

Saussois J.M., Apprendre, une évidence pas toujours partagée, *Les Echos, Les cahiers de « L'art du Management »*, 07/03/2001, n°1, p.7 à 8.

Simon H, Making management decisions : the role of intuition and emotion, *Academy of management executive*, février 1987, p.60-61.

Spence M., Job Market Signalling, *Quartely Journal of Economics*, 1973, Vol. 87, p. 353 à 374.

Stroobants M., Travail et compétence : récapitulation critique des approches des savoirs au travail, *Formation et emploi*, 1991, n°33, p. 31.

Thettiault P.Y., Rhéaume J., Streit U., Identité de métier en péril chez les machinistes suite à des transformations organisationnelles et technologiques, dans *Le travail humain*, 4/2004, Volume 67, p. 333 à 357.

Vacquin H., in Tout négociateur, Masques et vertiges des compromis, *Revue Autrement*, avril 1996, n° 163, p. 60 à 65.

## **ARTICLES DE PERIODIQUES ELECTRONIQUES**

Bakonyi M., Hussy C., Greppin H. et autres, *Travail, environnement, population*, 10 au 25 avril 1997, Université de Genève, Centre d'Ecologie Humaine et des sciences de l'environnement et Faculté de Médecine, Nouvelles du CUEH, n°22: <http://ecolu-info.unige.ch/Nouvelles/22/partie1.html> [référence du 04/04/2003].

Deslauriers J.-P., La recherche qualitative : le cadavre est-il sorti du placard ? in Association pour la recherche qualitative, Québec, *Recherches qualitatives*, Vol.20, 1999, PP. 3-9, [www.recherche-qualitative.qc.ca/Textes\\_PDF/20Deslaurier.pdf](http://www.recherche-qualitative.qc.ca/Textes_PDF/20Deslaurier.pdf) [référence du 20/04/2004].

Godet M., *Societal*, avril 1998, Les métiers changent, les compétences demeurent, article publié sur [www.cnam.fr/lipsor/lips/articles/references/metiers\\_changement.pdf](http://www.cnam.fr/lipsor/lips/articles/references/metiers_changement.pdf), [référence du 05/10/2002] .

Guimond-Plourde R., Réponse d'une chercheure en herbe à l'appel de la recherche qualitative, in Association pour la recherche qualitative, Québec, *Recherches qualitatives*, Vol.20, 1999, PP. 27-68, [www.recherche-qualitative.qc.ca/Textes\\_PDF/20Guimond-plourde.pdf](http://www.recherche-qualitative.qc.ca/Textes_PDF/20Guimond-plourde.pdf), [référence du 20/04/2004]

Lacomblez M., Analyse du travail et élaboration des programmes de formation professionnelle, *Revue Relations industrielles, Département des relations industrielles de l'Université de Laval*, vol.56, n° » (2001) sous la direction de Montreil S. et Bellemare M., p. 543 à 576, revue publiée sur le site [www.erudit.org](http://www.erudit.org), [référence du 30/11/2002] .

Nguyen Huy Quy, L'art de la stratégie, Le capital affectif et le changement, *Les échos*, 4 pages, [www.lesechos.fr](http://www.lesechos.fr), [référence du 03/03/2005].

## **COMMUNICATION DANS UN CONGRES**

Colin T., Grasser B., La gestion des compétences: vraie innovation ou trompe-l'oeil ? *Colloque DARES du 27 février 2003, Paris, sur le thème Travail*



et relations sociales en entreprise : quoi de neuf ?  
[www.ptolemee.com/dares/Textes27fev/Colin.pdf](http://www.ptolemee.com/dares/Textes27fev/Colin.pdf). [référence du 10/07/2004]

Grimand A., Perspectives ouvertes par la notion de gestion des compétences en GRH, *7<sup>e</sup> congrès de l'AGRH, Paris, 1996*.

Kocka J., Evolution des formes et des définitions du travail dans le temps et dans l'espace, Introduction, *Congrès international des sciences historiques, 6 au 13/8/2000, Oslo*, [www.oslo2000.uio.no/program/st13.htm](http://www.oslo2000.uio.no/program/st13.htm) [référence du 05/02/2002]

Le Berre M., Un sondage d'opinion sur le vocabulaire utilisé en matière de qualifications professionnelles, *Actes du 2<sup>e</sup> congrès de l'AGRH, Cergy, 1991*.

Nosal C., Gestion des savoirs et changements organisationnels, entre savoir et métacognition, *Actes du 3<sup>ème</sup> colloque international VSST'2001, Barcelone 15-19/10/2001*, p.69-85, tome 2.

Nosal C., Entre savoir et pratique, l'intelligence économique, un savoir pratiqué et un processus stochastique, *Actes du 3<sup>ème</sup> colloque international VSST'2001, Barcelone 15-19/10/2001*, p.321-326, tome 2.

Nosal C., Entre appropriation et métacognition, la construction de la valeur d'usage du concept d'excellence durable à l'aune de celle des (N)TIC. L'exemple du design organisationnel (architecture d'apprentissage) des sessions « Pilotage des organisations complexes par les TIC » du cycle supérieur de management de l'INET. *Actes du 2<sup>ème</sup> colloque international du MAAOE, « Vers une excellence durable ? Stratégie, Qualité, Innovation, Université de Versailles, Saint Quentin en Yvelines, 26 au 28/09/2001*, P. 270 à 283, tome 2.

## **SITES WEB CONSULTÉS**

INSEE, Recensement 1999, [référence du 24/09/2001],  
[www.recensement.insee.fr](http://www.recensement.insee.fr)

Codes et lois, [www.legifrance.gouv.fr](http://www.legifrance.gouv.fr)

Ministère du travail, [www.travail.gouv.fr/index.asp](http://www.travail.gouv.fr/index.asp)

UNEDIC, Statistique trimestrielle de l'emploi salarié, [www.unedic.fr/unistatis/index.php](http://www.unedic.fr/unistatis/index.php) [référence du 15/03/2003].

## **DECISIONS DE JURISPRUDENCE**

Cour d'Appel de Rouen, 18 décembre 1996, inédit, cité dans Mémento pratique Francis Lefebvre, Droit des affaires, Contrats et droits de l'entreprises, 2005, §3983.

Cour de Cassation, chambre sociale, 25 février 1992, D. 1992, somm. 294, obs. Lyon-Caen A..

Cour de Justice des Communautés Européennes, 13 janvier 1993, D.KRAUS, aff.C-19/92 :Recueil de jurisprudence de la CJCE, I, P.1663.

Cour de cassation, chambre sociale, 29 octobre 1996, Sté Delzongle c/ Mme Ponsolle, Revue de jurisprudence sociale, 12/96, n°1272.

Cour de cassation, chambre sociale, 13 novembre 1996, Bulletin civil des arrêts de la Cour de cassation V, n°155.

Cour de Cassation, chambre sociale, 9 juillet 1997, Boitel c/ Sté Secri, cité dans Social Pratique, 25.1.2002, n° 359, P. 18.

Cour de Cassation, chambre sociale, 2 février 1999, Droit social, 1999, p.417.

Cour de Cassation, chambre sociale, 10 mai 1999, Droit social, 1999, p.736.

Cour de cassation, chambre sociale, 18 janvier 2000, Revue de jurisprudence sociale, 03/00, n°277 et 10/10/2000, même référence 12/00, n°1253.

Cour de Cassation, chambre sociale, 3 avril 2001, Marzouk et autres c/ SA Aptagroup, cité dans Social Pratique, 25.1.2002, n° 359, P. 18.

# Glossaire

## *Remarques méthodologiques :*

- *ce glossaire n'a pas pour objet d'être exhaustif ; il regroupe les termes-clé de notre propos afin de préciser le sens dans lequel nous les entendons ; il nous a paru utile également de préciser la définition de termes juridiques utilisés ;*
- *les définitions retenues dans ce glossaire n'ont pas une valeur universelle mais correspondent à notre approche et au champ de nos réflexions.*



**Affectation** : dans le cadre de la gestion des ressources humaines, décision de l'employeur visant à créer un lien entre un individu et un poste qui lui est confié qu'il s'agisse d'un recrutement, d'une promotion, d'un reclassement, d'un redéploiement.

**Aptitudes** : au sens psychologique du terme, potentialité de représentations mentales et logiques, préalable de la capacité à propos de laquelle elles ont un caractère prédictif.

**Attitudes** : au sens psychologique du terme, dispositions mentales préparant les comportements qu'un individu adopte.

**Capacités** : au sens psychologique du terme, habilités découlant des aptitudes et permettant la répétition d'une réussite.

**Cause de l'obligation** : au sens juridique, contrepartie de l'obligation prévue au contrat dans la mesure où un contractant s'engage, dans un contrat synallagmatique, pour obtenir l'exécution de son propre engagement par l'autre partie.

**Classifications** : au sens juridique du terme, classement des emplois permettant de catégoriser les salariés sur la base des fonctions exercées en y associant une hiérarchie de rémunération.

**Compétence** : dans le sens donné par la gestion des ressources humaines, savoirs éprouvés en milieu professionnel s'exprimant sous forme de savoir-faire et susceptibles d'être validées sur la base de critères prédéfinis. Elle prépare certains comportements ou certaines conduites.

**Comportement** : au sens psychologique du terme, réaction observable à une stimulation intérieure ou extérieure.

**Conduite** : au sens psychologique du terme, ensemble construit de comportements.

**Contrat** : au sens juridique, accord de volonté entre deux ou plusieurs personnes en vue de produire des effets juridiques déterminés.

**Contrat synallagmatique** : locution juridique qualifiant un contrat créant des obligations à la charge de chacune des parties contractantes.

**Déemployabilité** : néologisme désignant dans notre approche la perte progressive d'employabilité pouvant conduire à l'inemployabilité et à l'exclusion du marché de l'emploi en l'absence de mesures correctrices.

**Emploi** : au sens microéconomique, place du salarié dans une organisation intégrant les deux aspects du statut salarial, la subordination à l'employeur et la protection sociale ; désigne également l'exercice d'une activité rémunérée.

**Employabilité** : situation d'une personne qui est susceptible d'être employée ; dans le cadre de la gestion des ressources humaines, fait d'avoir une qualification adaptée et les qualités mentales et physiques nécessaires pour répondre à une demande du marché de l'emploi. Utilité du salarié sur le marché de l'emploi.

**Employabilité externe** : dans le cadre de la gestion des ressources humaines, employabilité considérée sur le marché externe de l'emploi, en dehors de l'entreprise ou du groupe.

**Employabilité interne** : dans le cadre de la gestion des ressources humaines, employabilité considérée sur le marché interne de l'emploi, au sein de l'entreprise ou du groupe.

**Employabilité mentale** : dans notre approche, employabilité envisagée sur le plan des capacités mentales.

**Employabilité objective** : dans notre approche, adéquation entre les savoirs et aptitudes d'un individu et un emploi sur un marché interne ou externe. La situation est variable dans le temps et se réfère à une utilité durable sur un marché

**Employabilité physique** : au sens médical et ergonomique, employabilité envisagée sur le plan des capacités physiques ; fait d'être et de demeurer physiquement apte à exercer une activité professionnelle

**Employabilité subjective** : dans notre approche, correspondance entre une offre et une acceptation exprimant les attentes réciproques des parties, dans le cadre de la conclusion ou de la modification du contrat de travail, en dehors des aspects liés à la personnalité ; elle relève de la négociation précontractuelle et de choix propres aux personnes contractantes.

**Inemployabilité** : situation d'une personne qui n'est pas susceptible d'être employée ; dans le cadre de la gestion des ressources humaines, inadaptation à un poste sur le marché interne ou externe de l'emploi

**Inemployabilité mentale** : dans notre approche, inadaptation à un poste correspondant aux qualifications d'une personne dans ou en dehors de l'entreprise, complétée par l'intransférabilité des savoirs dans un autre emploi disponible et équivalent

**Intelligence** : au sens courant, capacité à comprendre ; au sens piagetien du terme, c'est la faculté de s'adapter par une succession de modifications de ses représentations mentales dans une structure spiralaire ascendante infinie permettant la perception de problèmes de plus en plus complexes, en réaction à une situation perçue ou, à un niveau supérieur, imaginée et constituant une perturbation par rapport aux schèmes mentaux existants chez la personne concernée. L'intelligence d'une personne peut ainsi se définir comme le moteur d'une adaptation permanente par la structuration ou restructuration de ses représentations mentales afin de faire face à des situations nouvelles.

**Intelligence abstraite** : au sens donné par J. Piaget, capacité à prendre du recul par rapport à la réalité afin de pouvoir l'appréhender et la définir sous forme de concepts susceptibles d'être classés et comparés. Elle est la capacité à comprendre une situation grâce aux savoirs mémorisés puis à la formaliser par un langage commun et compréhensible par tous et à tenir des raisonnements fondés sur une logique formelle.

**Intelligence concrète** : au sens retenu par J. Piaget, elle est la capacité à s'adapter à des situations déjà rencontrées ou nouvelles, la capacité à faire et à intégrer des objets dans un raisonnement complexe par la médiation de symboles. C'est l'intelligence réelle, au sens étymologique du terme, c'est-à-dire l'intelligence appliquée aux choses.

**Intelligence sociale** : elle se définit comme la capacité à développer un comportement jugé raisonnable et adapté par rapport à l'entourage et l'environnement. Elle est le maillon indispensable à l'échange des connaissances.

**Métier** : au sens courant, activité rémunératrice exercée d'une manière habituelle et supposant un certain professionnalisme commun à un groupe.

**Objet de l'obligation** : au sens juridique, nature de l'obligation à laquelle un contractant est tenu.

**Obligation** : au sens juridique, rapport de droit entre deux personnes par laquelle l'une, appelée le créancier, peut réclamer à l'autre, appelée le débiteur, l'exécution d'une prestation ou une abstention.

**Perception** : d'une manière générale, fait d'appréhender une situation à la fois par les sens et par l'esprit ; dans notre approche, appréciation subjective de l'évaluateur sur son interlocuteur permettant d'apprécier différents facteurs comme l'apparence, l'expression orale, la clarté et la logique des idées, les comportements, l'attitude lors de l'échange et face à l'évaluateur et la capacité de jugement.

**Personnalité** : au sens le plus courant, singularité d'un individu considéré dans sa globalité tout en admettant que les différents éléments qui composent sa personnalité sont reliés entre eux et déterminent son comportement. La personnalité est censée déterminer des conduites et elle peut être normale ou pathologique.

**Poste** : au sens le plus courant, désigne un lieu mis en relation avec une fonction ; par extension au sein d'une structure organisationnelle, ensemble de tâches confiées à un salarié sur la base de l'organisation du travail mise en place par l'employeur en vue d'atteindre un résultat prédéfini avec des moyens affectés.

**Poste-cible** : dans notre approche, poste de référence défini à partir des besoins de l'employeur et permettant de mesurer les écarts positifs ou négatifs par rapport aux ressources fournies par un candidat ou un salarié.

**Profession** : au sens sociologique du terme, groupe organisé autour d'un savoir théorique systématisé.

**Qualification contractuelle** : en droit du travail, catégorisation du poste déterminée par les tâches ou types de tâches confiées au salarié et intégrée dans le champ contractuel ce qui en interdit la modification sauf accord des parties. Qualification du travail.

**Qualification des emplois** : voir classifications.

**Qualification personnelle** : au sens général, capacité d'une personne à occuper un emploi défini et, donc, à faire le travail pour lequel elle a été embauchée ; correspond aux acquis

de formation et d'expérience du salarié et renvoie à ses aptitudes supposées ou à ses compétences à exercer un emploi ou un type d'emploi. Qualification de la personne.

**Qualification professionnelle** : regroupe deux types de qualification, la qualification personnelle et la qualification contractuelle.

**Savoirs** : au sens général, connaissances acquises ; dans une approche en relation avec la gestion des ressources humaines, sous-ensemble de compétences désignant les connaissances théoriques et pratiques acquises par un individu, associé aux savoir-faire et savoir-être.

**Savoirs du domaine** : dans notre approche, champ des connaissances requises (commerce, mécanique, gestion, animation, logistique, chimie...).

**Savoirs du métier** : dans notre approche, savoirs correspondant à la spécialisation nécessaire (vendeur, ajusteur, ouvrier...).

**Savoir-être** : dans une approche en relation avec la gestion des ressources humaines, sous-ensemble de compétences désignant les qualités comportementales requises ou constatées correspondant à un référentiel élaboré en relation avec un poste. Le terme est toujours mis en relation avec les savoirs et savoir-faire qu'il complète.

**Savoir-faire** : au sens général, habilité permettant la réussite des actions entreprises; dans une approche en relation avec la gestion des ressources humaines, sous-ensemble de compétences, désignant celles issues de l'expérience qui permettent d'assembler et d'exploiter des connaissances, des techniques et des comportements afin d'exécuter un travail dans des conditions optimales, associé aux savoirs et savoir-être.

**Subordination** : au sens juridique, relation hiérarchique entre un employeur et un salarié qui autorise le premier à donner des ordres au second, à contrôler leur respect et le cas échéant à prendre des sanctions.

**Travail** : selon le contexte, désigne l'activité, l'effort, l'ouvrage, le procédé ou la technique mise en œuvre ; au sens économique et juridique du terme, action à laquelle l'homme se contraint soit par un acte unilatéral de volonté, soit par un contrat ou est contraint par la nécessité ou par l'ordre de la loi ou d'un juge et dont le résultat est utile parce qu'il apporte un profit matériel : un gain ou une économie.



# Index

## *Remarques méthodologiques :*

- *l'objet de cet index n'est pas d'être exhaustif dans le choix des termes et locutions retenus; son objet est de se référer aux notions en relation étroite avec la problématique définie,*
- *dans un souci de clarté et d'efficacité pour l'utilisateur, nous avons choisi de ne renvoyer qu'aux passages principaux en mentionnant en caractères gras les pages correspondant à des développements plus significatifs.*



---

**A**

activité.....	34, 58, 65, <b>79</b> , 86, 107, 145, 291
adhocratie .....	151, 155
affectation .....	<b>78</b> , 188, 204, 326, <b>327</b>
aptitude physique .....	203, 223, 232, 257
aptitudes .....	80, 81, 351, 358

---

**B**

bureaucratie divisionnalisée .....	154
bureaucratie mécaniste .....	152
bureaucratie professionnelle .....	154, 169

---

**C**

capacité .....	18, <b>81</b> , 176, 193, 195, 263, 277, 281, 317
capacité à apprendre.....	195, 221, 224, 226, 292, 298, 327, 338
certificat.....	96, <b>101</b>
classifications.....	63, 96, <b>110</b> , 124, 254, 261, 269, 278
cœur des savoirs.....	313, 330, 333
compétence .	29, <b>81</b> , 87, 95, 99, 102, 122, 171, 177, 232, 233, 237, 247, 255, <b>261</b> , 265, 267, <b>270</b> , 291
confiance .....	148, 210, 306, <b>309</b> , 327, 336
connaissances .....	15, 16, 69, 81, 82, 83, 87, 88, 221, 267, 272, 295
contrat de travail .....	17, 20, 31, 70, 71, 78, 106, 112, <b>124</b> , 283, 306, 325
convention collective .....	107, 199

---

**D**

déemployabilité.....	257, 258, 280, 340, 342, 359, 363
diplôme .	95, <b>96</b> , 174, 175, 176, 177, <b>220</b> , 230, 238, <b>266</b> , 287, 289, 292, 294, 298, 317
domaine d'emploi .....	313, 334, 337, 338

---

## E

emploi .....	62, <b>107</b> , 121, 260, 262, 281, 282, 291, 313
emploi à niveau faible, moyen ou élevé d'exigence.....	358
emploi non qualifié.....	288, 290, 358
emploi qualifié.....	290, 358
employabilité.....	124, 129, 176, 186, <b>187</b> , <b>202</b> , <b>217</b> , <b>256</b> , <b>271</b> , <b>275</b> , 282, 328, 344
employabilité externe .....	187, 218, 257, 260, 271, 356
employabilité interne.....	187, 189, 203, 218, 245, 251, 257, 260
employabilité mentale .....	203, <b>259</b> , <b>280</b>
employabilité objective ....	<b>284</b> , 305, 307, 308, <b>323</b> , 324, 332, 341, 349, 351, 357
employabilité physique .....	203, 271
employabilité subjective .....	<b>306</b> , 308, <b>325</b> , <b>350</b> , 351, 357
évaluation du personnel.....	<b>248</b>
expérience .....	102, 229, 238, 257, 266, 268, 293, 312, 314

---

## F

fidélisation .....	245
formation ....	15, 85, 89, 97, 98, 119, <b>185</b> , <b>201</b> , <b>216</b> , 223, 245, 247, <b>250</b> , 266, 272, 287, 308, 324, 330, <b>343</b>
formation diplômante.....	271

---

## G

gestion des compétences .....	170, <b>171</b> , 231, 233, 254, 260, <b>262</b> , 269, 270
-------------------------------	---

---

## I

incompétence.....	110, 207, 251, 343, 357
inemployabilité .....	218, <b>256</b> , 294
inemployabilité externe .....	259
inemployabilité interne .....	258
inemployabilité mentale.....	257
intelligence.....	29, 47, 81, 193, 207, 229, 259, 292, 297, 302, 303, 304, 317
intelligence abstraite .....	296, <b>297</b> , 298, 299, 317, 322, 335, 338, 341
intelligence affective .....	301, 319, 331

intelligence concrète .....	296, <b>298</b> , 299, 300, 318, 335, 341
intelligence sociale ...	296, <b>300</b> , 301, 319, 322, 331, 332, 334, 335, 338, 339, 341
intuition .....	177, 178, 209, 239, 304

---

## L

licenciement.....	188
-------------------	-----

---

## M

marché de l'emploi .....	77, 253, 268, 271, 280, 305
marché du travail .....	Voir marché de l'emploi
masse salariale.....	123, 173, 184, 254, 269
mérite .....	<b>105</b> , 106, 184
métier .....	42, 49, <b>86</b> , 206, 209, 233, 238, 313, 314
motivation.....	61, 92, 104, 231, 244, 245, 252

---

## O

obligation d'adaptation .....	251, 347
obligation d'adaptation .....	250, <b>344</b>
obligation de reclassement .....	124, 347

---

## P

perception de la personnalité.....	<b>320</b>
performance.....	50, 67, <b>104</b> , 105, 126, 184, 200, 248, 262
personnalité .....	174, 195, 231, 232, 291, 300, <b>303</b> , 309, 311, <b>316</b> , <b>330</b> , <b>338</b> , <b>351</b>
personnel non-qualifié.....	<b>222</b>
pesée du poste .....	173, 181
plan de formation.....	185, 215, 218, 252
polyvalence.....	122, 123, 176, 180, 183, <b>204</b> , 218, 245, 259, 272, 277
poste.....	262, 270, 277, 291, 305, 327, 349
poste-cible .....	357, 358, 359, <b>361</b>
profession .....	93, 94, 100
professionnalisme .....	87, 206, 209, 289
promotion .....	<b>178</b> , <b>196</b> , <b>210</b> , <b>243</b> Voir

---

## Q

qualification.....	73, 78, 95
qualification contractuelle .....	78, 108
qualification personnelle .....	95, 108
qualification professionnelle .....	<b>95, 108</b>
qualités comportementales .....	177, 192, 195, 220, 223, <b>231, 238</b> , 301, 305

---

## R

reclassement .....	<b>124</b> , 170, 188, 196, 211, 216, 218, 245, 246, 258, <b>327</b> , 336, 342
recrutement .....	98, <b>174, 191, 205, 220</b> , 312, <b>328</b>
référentiel de compétences .....	85, 180, 208
référentiel des compétences .....	178
rémunération.....	104, <b>114</b> , 124, 125, 127, <b>180, 199, 213, 253</b> , 255, 277

---

## S

salairé .....	Voir rémunération
salairé minimum conventionnel .....	110, 120
savoir-être .....	95, 177, 209, 291, 298, 301, 304, 305, 357
savoir-faire.....	48, 69, 79, 81, 82, 87, 95, <b>102</b> , 201, 206, 234, 262, 298, 299, 357
savoirs .	17, 20, 81, 95, 96, 173, 177, 181, 192, 206, 217, <b>220</b> , 258, 262, 263, <b>268</b> , 270, 273, 278, 283, 291, 292, 297, 298, 312, 318, <b>349</b> , 355, 356
savoirs complémentaires .....	313, 314, 316, 334, 338, 341
savoirs du domaine.....	316
savoirs du métier.....	316, 338, 362
SMIC.....	119, 121, 205
structure entrepreneuriale.....	151, 157
structure organisationnelle .....	17, <b>144</b> , 302, 356, 362
subordination .....	59, 70, 71, 72, 73, 107

---

## T

tâche .....	47, 48, 58, 77, 78, 79, 81, 108, 145, 169, 171, 175, 262, 263, 278, 317
titres.....	99
titres professionnels réglementés .....	99

travail .... 16, 17, 20, 29, 30, **31**, **65**, **68**, 69, 88, 106, 107, 114, 115, 120, 272, 277,  
278, 292, 355  
travail subordonné..... Voir subordination

---

**V**

validation des acquis d'expérience..... 222, 266





# **TABLE DES MATIERES**



## Tome 1

REMERCIEMENTS .....	3
RESUME .....	5
ABSTRACT .....	7
SOMMAIRE .....	9
INTRODUCTION .....	11
PREMIERE PARTIE APPROCHE THEORIQUE DES FONDEMENTS DU RAPPORT SALARIAL.....	27
1.1. LE TRAVAIL SUBORDONNE .....	31
1.1.1. <i>La notion de travail</i> .....	31
1.1.1.1. <b>L'histoire de l'organisation du travail</b> .....	33
1.1.1.1.1. La préhistoire .....	34
1.1.1.1.2. L'Antiquité .....	36
1.1.1.1.3. Du Moyen-âge à l'Ancien Régime .....	39
1.1.1.1.4. De la Révolution jusqu'à nos jours.....	43
1.1.1.2. <b>L'influence religieuse sur la perception du travail</b> .....	51
1.1.1.3. <b>La notion de travail dans les différents domaines scientifiques</b> .....	55
1.1.1.4. <b>Le travail-valeur : ce que représente le travail</b> .....	60
1.1.1.5. <b>Essai de définition de la notion de travail</b> .....	65
1.1.1.5.1. La formalisation de la demande: le travail à faire.....	65
1.1.1.5.2. L'action: faire le travail.....	66
1.1.1.5.3. La réalisation : le travail fait .....	67
1.1.1.5.4. Définition du travail .....	68
1.1.2. <i>Le travail subordonné</i> .....	69
1.2. L'OBJET DE LA REMUNERATION.....	75
1.2.1. <i>Les aspects relevant du pouvoir de direction de l'employeur</i> .....	76
1.2.1.1. <b>Le poste</b> .....	76
1.2.1.2. <b>L'affectation</b> .....	78
1.2.2. <i>Les aspects liés au salarié</i> .....	78
1.2.2.1. <b>L'activité</b> .....	79
1.2.2.2. <b>Les aptitudes</b> .....	80
1.2.2.3. <b>Les compétences</b> .....	81
1.2.2.4. <b>Le métier</b> .....	86
1.2.2.4.1. Définition du métier .....	86
1.2.2.4.2. L'évolution de la formation aux métiers.....	89
1.2.2.4.3. L'évolution des métiers et la nécessaire adaptation.....	91
1.2.2.4.4. Métier et profession .....	93
1.2.2.5. <b>La qualification personnelle</b> .....	94
1.2.2.5.1. Les attributs de la qualification professionnelle personnelle.....	95
1.2.2.5.1.1. Diplômes et titres .....	96
1.2.2.5.1.2. Les titres professionnels réglementés .....	99

1.2.2.5.1.3.	Les certificats.....	101
1.2.2.5.1.4.	Le savoir-faire .....	102
<b>1.2.2.6.</b>	<b>La performance.....</b>	<b>104</b>
<b>1.2.2.7.</b>	<b>Le mérite .....</b>	<b>105</b>
<b>1.2.3.</b>	<b>Les aspects contractuels.....</b>	<b>106</b>
<b>1.2.3.1.</b>	<b>L'emploi.....</b>	<b>107</b>
<b>1.2.3.2.</b>	<b>La qualification professionnelle.....</b>	<b>108</b>
<b>1.2.3.3.</b>	<b>Les classifications .....</b>	<b>110</b>
<b>1.3.</b>	<b>LES MODALITES DE LA REMUNERATION.....</b>	<b>114</b>
1.3.1.	Le travail et la monnaie.....	115
1.3.2.	Les limites à la liberté de fixer le montant d'un salaire.....	117
<b>1.3.2.1.</b>	<b>Les éléments contraints .....</b>	<b>118</b>
1.3.2.1.1.	Le rôle de l'action publique.....	118
1.3.2.1.2.	Le SMIC.....	119
1.3.2.1.3.	A travail égal, salaire égal.....	120
<b>1.3.2.2.</b>	<b>Les éléments négociés .....</b>	<b>120</b>
1.3.2.2.1.	Les conventions collectives et le système des classifications.....	120
1.3.2.2.2.	Le contrat de travail.....	124
1.3.3.	La différenciation salariale.....	125
1.3.4.	Les éléments de la rémunération.....	127
	<b>DEUXIEME PARTIE APPROCHE EMPIRIQUE DES REPRESENTATIONS ET PRATIQUES RELATIVES AU RAPPORT SALARIAL.....</b>	<b>131</b>
<b>2.1.</b>	<b>METHODOLOGIE DE L'ENQUETE .....</b>	<b>134</b>
2.1.1.	Justification du choix des entretiens semi-directif.....	134
2.1.2.	Définition de la cible.....	135
2.1.3.	Contenu de l'entretien.....	137
2.1.4.	Déroulement des entretiens.....	139
2.1.5.	Limites de la méthodologie employée.....	140
2.1.5.1.	Limites liées au choix d'une méthode qualitative .....	140
2.1.5.2.	Limites liées au choix de la cible.....	140
2.1.5.3.	Limites liées aux personnes interrogées .....	141
2.1.5.4.	Limites liées au déroulement de l'entretien.....	141
2.1.5.5.	Limites liées aux réponses apportées.....	142
2.1.5.6.	Limites liées à l'analyse du contenu des entretiens.....	143
<b>2.2.</b>	<b>LA STRUCTURE ORGANISATIONNELLE DES ENTREPRISES.....</b>	<b>144</b>
2.2.1.	Les modèles organisationnels selon H. Mintzberg.....	144
2.2.1.1.	La notion de configuration au sens de H. Mintzberg.....	145
2.2.1.2.	Les principes structurants des organisations .....	146
2.2.1.3.	Les différents types d'organisation.....	150
2.2.1.3.1.	L'entreprise entrepreneuriale.....	152
2.2.1.3.2.	La bureaucratie mécaniste.....	152
2.2.1.3.3.	La bureaucratie professionnelle .....	154
2.2.1.3.4.	La bureaucratie divisionnalisée.....	154

2.2.1.3.5.	L'entreprise innovatrice.....	155
2.2.1.4.	<b>Les forces présentes au sein des organisations</b> .....	157
2.2.2.	<i>La configuration des entreprises interviewées.</i> .....	158
<b>2.3.</b>	<b>L'ANALYSE DU CONTENU DES ENTRETIENS.....</b>	<b>169</b>
2.3.1.	<i>Les organisations mécanistes</i> .....	169
2.3.1.1.	<b>Les pratiques fondées sur un système de gestion des compétences</b> .....	171
2.3.1.1.1.	Les systèmes de gestion des compétences mis en place .....	171
2.3.1.1.2.	Le recrutement .....	174
2.3.1.1.3.	L'évolution des salariés .....	178
2.3.1.1.4.	La rémunération.....	180
2.3.1.1.5.	La formation.....	185
2.3.1.2.	<b>Les pratiques des entreprises n'ayant pas mis en place de système de gestion des compétences</b> .....	190
2.3.1.2.1.	Le recrutement .....	191
2.3.1.2.2.	L'évolution des salariés .....	196
2.3.1.2.3.	La rémunération.....	199
2.3.1.2.4.	La formation.....	201
2.3.1.2.5.	L'employabilité.....	202
2.3.2.	<i>Les entreprises fonctionnant sur un modèle dominant professionnel</i> .....	205
2.3.2.1.	<b>Le recrutement</b> .....	205
2.3.2.2.	<b>L'évolution des salariés</b> .....	210
2.3.2.3.	<b>La rémunération</b> .....	213
2.3.2.4.	<b>La formation</b> .....	216
2.3.2.5.	<b>L'employabilité</b> .....	217
<b>2.4.</b>	<b>SYNTHESE</b> .....	<b>220</b>
2.4.1.	<i>Le recrutement</i> .....	220
2.4.1.1.	<b>Critères de recrutement</b> .....	220
2.4.1.1.1.	Le rôle dominant du diplôme : le poids des savoirs .....	220
2.4.1.1.1.1.	La perception du diplôme .....	220
A.	Le diplôme, élément de référence pour le personnel qualifié.....	221
B.	Le diplôme et le personnel non-qualifié.....	222
C.	Le diplôme et le personnel en formation .....	223
2.4.1.1.1.2.	La perception du niveau du diplôme.....	224
2.4.1.1.2.	L'expérience .....	229
2.4.1.1.3.	Les qualités comportementales .....	231
2.4.1.1.4.	Les facteurs complémentaires .....	232
2.4.1.2.	<b>Les procédures de recrutement</b> .....	233
2.4.1.3.	<b>La décision de recrutement</b> .....	237
2.4.1.3.1.	L'objet de la décision .....	237
2.4.1.3.2.	Les modalités de la décision.....	238
2.4.1.4.	<b>Les erreurs dans le recrutement</b> .....	240
2.4.2.	<i>L'évolution des salariés</i> .....	243
2.4.2.1.	<b>La politique des entreprises en matière d'évolution des salariés</b> .....	244
2.4.2.2.	<b>Les facteurs d'évolution des salariés</b> .....	247
2.4.2.3.	<b>L'évaluation du personnel</b> .....	248

2.4.2.4.	<b>La décision</b> .....	249
2.4.3.	<i>La formation</i> .....	250
2.4.3.1.	<b>L'objectif de la formation</b> .....	250
2.4.3.1.1.	L'adaptation à l'évolution de l'emploi.....	250
2.4.3.1.2.	Les actions de développement des compétences .....	251
2.4.3.2.	<b>Les conditions de réussite d'une formation</b> .....	252
2.4.3.3.	<b>Les résultats de la formation</b> .....	252
2.4.4.	<i>Les rémunérations</i> .....	253
2.4.4.1.	<b>La politique salariale</b> .....	253
2.4.4.2.	<b>L'objet de la rémunération</b> .....	255
2.4.5.	<i>L'employabilité</i> .....	256
2.4.5.1.	<b>Définition</b> .....	256
2.4.5.2.	<b>Les facteurs d'inemployabilité</b> .....	257
2.4.5.3.	<b>La préservation de l'employabilité mentale</b> .....	259
<b>2.5.</b>	<b>APPROCHE CRITIQUE</b> .....	<b>261</b>
2.5.1.	<i>L'absence de modèle de la compétence : du discours à la réalité</i> .....	261
2.5.2.	<i>La place renforcée du diplôme</i> .....	266
2.5.3.	<i>La diminution de la valeur des savoirs</i> .....	268
2.5.4.	<i>Une formalisation utilitariste des compétences</i> .....	270
2.5.5.	<i>Une approche réductrice de la notion d'employabilité</i> .....	271
<b>TROISIEME PARTIE POUR LA PRISE EN COMPTE DE L'EMPLOYABILITE DANS LE RAPPORT SALARIAL</b> .....		<b>275</b>
<b>3.1.</b>	<b>POUR UNE CONCEPTION ELARGIE DE LA NOTION D'EMPLOYABILITE MENTALE</b> .....	<b>280</b>
3.1.1.	<i>Définition de la notion d'employabilité mentale</i> .....	280
3.1.2.	<i>Les éléments constitutifs de l'employabilité mentale</i> .....	282
3.1.2.1.	<b>L'employabilité objective : l'utilité durable du salarié sur un marché</b> .....	284
3.1.2.1.1.	L'influence du marché sur l'employabilité objective .....	284
3.1.2.1.2.	Les fondements de l'employabilité objective.....	291
3.1.2.1.2.1.	L'intelligence.....	292
A.	La définition de l'intelligence selon Jean Piaget .....	292
B.	Les différents aspects de l'intelligence.....	296
1°	<b>L'intelligence abstraite</b> .....	297
2°	<b>L'intelligence concrète</b> .....	298
3°	<b>L'intelligence sociale</b> .....	300
3.1.2.1.2.2.	La personnalité.....	303
3.1.2.2.	<b>L'employabilité subjective : l'interférence des attentes</b> .....	306
3.1.2.2.1.	Les attentes du salarié.....	306
3.1.2.2.2.	Les attentes de l'employeur.....	308
<b>3.2.</b>	<b>PROPOSITION D'UNE METHODE D'AIDE A LA DECISION FONDEE SUR L'EMPLOYABILITE MENTALE</b> .....	<b>311</b>
3.2.1.	<i>L'évaluation de l'employabilité mentale d'un individu</i> .....	312

<b>3.2.1.1. L'évaluation de l'employabilité objective</b> .....	312
3.2.1.1.1. Première étape : domaine et technicité des savoirs (annexe 1-1).....	312
3.2.1.1.2. Deuxième étape : première sélection (annexe 1-2) .....	315
3.2.1.1.3. Troisième étape : évaluation de la personnalité (annexe 1-3).....	316
<b>1° L'intelligence</b> .....	317
<b>2° La perception de la personnalité</b> .....	320
3.2.1.1.4. Quatrième étape : bilan individuel de l'employabilité objective (annexe 1-4).....	322
3.2.1.1.5. Cinquième étape : Synthèse de l'évaluation de l'employabilité objective (annexes 1-5 et 1-6).....	323
<b>3.2.1.2. L'évaluation de l'employabilité subjective (annexe 1-6)</b> .....	325
<b>3.2.2. Les domaines d'utilisation de la méthode proposée</b> .....	327
<b>3.2.2.1. L'affectation d'un salarié</b> .....	327
<b>3.2.2.2. L'évaluation d'un salarié</b> .....	336
<b>3.2.2.3. La place de la formation dans l'évaluation</b> .....	343
3.2.2.3.1. L'évaluation, instrument de décision dans la mise en place d'actions de formation.....	343
3.2.2.3.2. L'évaluation, instrument de mesure des résultats d'une formation sur l'employabilité d'un salarié.....	344
<b>3.2.2.4. L'adaptation à l'évolution de l'emploi</b> .....	345
<b>3.3. LES LIMITES DE CETTE METHODE</b> .....	347
3.3.1. <i>Les risques nés d'une mauvaise appréciation des besoins et ressources</i> .....	347
3.3.2. <i>La prise en considération exclusive des savoirs requis</i> .....	349
3.3.3. <i>L'approche du seul point de vue de l'employeur</i> .....	349
3.3.4. <i>L'aléa lié à la mobilisation des ressources</i> .....	350
3.3.5. <i>L'appréciation binaire de l'employabilité subjective</i> .....	350
<b>CONCLUSION</b> .....	353
<b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....	365
<b>GLOSSAIRE</b> .....	387
<b>INDEX</b> .....	393
<b>TABLE DES MATIERES</b> .....	401

## Tome 2

### Liste des annexes

<b>ANNEXE 1 : Méthode d'aide à la décision en 6 étapes</b>	5
Annexe 1-1 Première étape : domaine et technicité des savoirs	6

Annexe 1-2 Deuxième étape : première sélection	7
Annexe 1-3 Troisième étape : évaluation de la personnalité	8
Annexe 1-4 Quatrième étape : bilan individuel de l'employabilité objective	13
Annexe 1-5 Cinquième étape : synthèse de l'évaluation de l'employabilité objective	14
<i>Annexe 1-5-1 Synthèse globale sur un tableau à deux entrées</i>	14
<i>Annexe 1-5-2 Synthèse détaillée sur une échelle logique en haie</i>	15
Annexe 1-6 Sixième étape : évaluation de l'employabilité subjective	16
<b>ANNEXE 2 Liste des entreprises contactées</b>	17
<b>ANNEXE 3 Liste des responsables interviewés</b>	18
<b>ANNEXE 4 Modèle de questionnaire</b>	19
<b>ANNEXE 5 Synthèses des entretiens (par ordre alphabétique)</b>	29
Annexe 5-1 BEHR France	30
Annexe 5-2 CLEMESSY	42
Annexe 5-3 LIEBHERR France	54
Annexe 5-4 MAHLE PISTONS DE COLMAR	69
Annexe 5-5 PEUGEOT MULHOUSE	91
Annexe 5-6 RHODIA P.I.	105
Annexe 5-7 RICOH INDUSTRIE France	116
Annexe 5-8 SMC COLOMBIER FONTAINE	126
Annexe 5-9 WARTSILA France SAS	144
Annexe 5-10 X	156
<b>ANNEXE 6 Simulations</b>	166
Annexe 6-1 Recrutement 1	167
Annexe 6-2 Recrutement 2	197
Annexe 6-3 Evaluation 1	227
Annexe 6-4 Evaluation 2	249