

UNE CLASSIFICATION POUR GÉRER LES COMPÉTENCES ?

Le difficile mariage de l'individu et de l'organisation

PAR CHRISTIAN DEFELIX

École Supérieure des Affaires - Université Pierre Mendès France - Grenoble II

Face à des systèmes de classification de plus en plus nombreux à faire référence au poste et aux capacités de la personne, les cadres, acteurs de la GRH au quotidien, doivent gérer de multiples tensions entre individus et organisation. Comment, en effet, intégrer dans un même outil, la prise en compte des postes et celle des compétences ? Peut-on « marier » l'individu et l'organisation, la compétence et l'emploi ? Quelles conséquences, managériales notamment, de tels dispositifs peuvent-ils avoir ?

À travers l'expérience de France Télécom, l'auteur propose une grille de lecture de ces différentes pratiques.

Classification et compétence : voilà deux termes qui, s'ils relèvent du vocabulaire de la gestion des ressources humaines, paraissent antinomiques. Alors que la classification renvoie aux grilles de postes, à l'organisation prévue ou aux pratiques de négociation collective, la compétence évoque plutôt la personne, l'organisation telle qu'elle fonctionne réellement et la gestion individuelle. De fait, dans les pratiques des entreprises comme dans les manuels de gestion des ressources

humaines, la classification relève davantage de la gestion des emplois, tandis que la compétence est traditionnellement une expression renvoyant à la gestion individuelle.

Derrière cette sémantique, on trouve deux perspectives apparemment étanches : une perspective *organisationnelle*, qui repère les postes et construit des classifications ; et une perspective *individuelle*, qui affiche le souci de repérer et de développer les compétences des salariés.

Les pratiques
managériales qui
revendiquent haut et
fort cette « logique
compétence »
ne concernent
pas seulement
le recrutement et
la gestion des
carrières : elles voient
dans la refonte des
classifications ou des
principes de rémuné-
ration le point de pas-
sage obligé pour
une gestion des
ressources humaines
« moderne ».

L'observation des pratiques d'entreprise invite cependant, de plus en plus, à remettre en cause cette frontière traditionnelle. D'une part, les dernières décennies ont vu se multiplier des méthodes d'évaluation des postes ou des emplois qui mettent en avant la compétence et/ou l'individu : c'est, par exemple, le cas de la célèbre méthode Hay, dont l'un des critères est celui de la compétence nécessaire pour remplir le poste de manière satisfaisante, ou de la méthode Hewitt, qui propose d'étudier une fonction *in vivo*, telle qu'elle est tenue par un individu (1). D'autre part, de nombreuses organisations disent intégrer des dispositifs de gestion des compétences dans des classifications nouvelles (2).

Ces différentes pratiques et déclarations managériales laissent donc penser que les classifi-

cations tendent à devenir un outil ou, à tout le moins, un support de gestion des compétences. Une telle évolution soulève un grand nombre de questions : comment intégrer, dans un même outil, la prise en compte des postes et celle des compétences ? Dans la mesure où ceux-ci relèvent de deux perspectives distinctes, peut-on « marier »

(1) De nombreux travaux ont déjà décrit cette évolution à propos des classifications, notant la volonté, dans de nombreuses entreprises, de sortir de l'exclusivité donnée à la cotation de l'emploi et à la classification pour prendre en compte notamment la « capacité prouvée » (G. Donnadiou et J. Denimal, *Classification Qualification*, Éditions Liaisons, 1993, p. 163).

(2) Comme la Caisse Nationale d'Assurance Vieillesse, décrite par J.M. Le Gall : « La gestion des compétences au milieu du gué », *Gérer et Comprendre, Annales des Mines*, n° 43, mars 96.

l'individu et l'organisation, la compétence et l'emploi ? Quelles conséquences, managériales notamment, de tels dispositifs peuvent-ils avoir ? A la suite de plusieurs travaux qui s'inscrivent dans cette problématique (3), nous proposons ici une grille de lecture, que nous appliquerons au cas d'une reclassification d'envergure, celle de France Télécom.

QUAND LA COMPÉTENCE FRAPPE À LA PORTE DES CLASSIFICATIONS

Si, traditionnellement, les classifications et les compétences ont fait chambre à part, leur rencontre récente reflète la tendance selon laquelle les classifications deviennent, de plus en plus, des outils de gestion. A partir de constat, nous proposons une grille pour discerner les différentes figures possibles de cette rencontre, et une interrogation sur le cas particulier de France Télécom.

Du compromis social à l'outil de gestion : chronique d'une rencontre inattendue

L'analyse chronologique des pratiques de classification fait bien apparaître l'importance des négociations collectives dans ce domaine. Depuis les ouvriers de l'imprimerie, au XIX^e siècle, jusqu'à l'accord UIMM de 1975, le souci des partenaires sociaux, éventuellement complété par l'intervention étatique, est de stabiliser de manière acceptable la définition des valeurs relatives du travail. Cette donnée de fait a suscité d'abondantes analyses sociologiques, qui dénoncent l'illusion de la détermination par les caractéristiques techniques et établissent le caractère éminemment social, et donc construit, des classifications : les grilles utilisées sont le fruit de compromis entre les acteurs sociaux, quand elles ne sont pas façonnées par les représentations sociales des métiers (4).

Les classifications sont-elles une réalité trop sérieuse pour être laissée aux seuls partenaires sociaux ? En tout cas, l'évolution des trente dernières années fait ressortir qu'en complément des négociations, le management s'est emparé de la question des classifications, en particulier par un recours croissant aux techniques proposées par des cabinets spécialisés. Hay, Cort, Cegos, Centor, Hewitt et d'autres ont développé un arsenal de techniques visant à évaluer le poids respectif des emplois de l'entreprise. Ce développement signale que, pour les directions, il y a dans les classifications plus qu'un enjeu de paix sociale : un enjeu de

gestion, ne serait-ce qu'au travers de la clarification de ce qui est attendu d'un collaborateur qui occupe un certain poste.

Au cours de ces dernières années, cette tendance à se saisir des classifications pour en faire un outil de gestion s'est affirmée avec le développement du « modèle de la compétence », au sens de pratiques de gestion des ressources humaines centrées sur la détection, l'évaluation et le développement de la compétence individuelle (5).

En effet, les pratiques managériales qui revendiquent haut et fort cette « logique compétence » ne concernent pas seulement le recrutement et la gestion des carrières : elles voient dans la refonte des classifications ou des principes de rémunération le point de passage obligé pour une gestion des ressources humaines « moderne ». Le meilleur symbole en est sans doute l'accord Cap 2000, grâce auquel un opérateur peut progresser en indice et en rémunération même s'il ne change pas de poste. L'ambition est bien ici de faire se rencontrer la perspective organisationnelle (l'organisation du travail, les postes ou les fonctions) et la perspective individuelle (le salarié et ses compétences).

Une grille de lecture pour discerner différents cas de figure

Mais cette rencontre entre classification et compétence ne se donne pas à voir de façon claire. D'abord parce que, d'une entreprise à l'autre, les mesures prises peuvent être très différentes : quand certaines évitent de toucher à la classification en place (cas de la sidérurgie, où Cap 2000 ne s'est pas substitué à l'accord UIMM de 1975), d'autres se lancent dans de nouveaux dispositifs (cas de la Sécurité Sociale ou de La Poste, depuis 1992). Ensuite parce que la sémantique de ce domaine entretient souvent la confusion : lorsque la « compétence » est mentionnée dans les méthodes de classification, il est souvent difficile de

(3) Plusieurs recherches inventorient des dispositifs de rémunération des compétences et distinguent des modèles d'emploi à géométrie variable ou de situations professionnelles individualisées ; d'autres analysent les « organisations qualifiantes », qui évoluent en fonction des compétences des salariés. Voir par exemple J.F. Amadiou et L. Cadin, *Compétence et organisation qualifiante*, Economica, 1996 et S. Saint-Onge, « Rémunération des compétences : où en sommes-nous ? », *Gestion*, vol. 23, n° 4, hiver 1998-1999, p. 24-33.

(4) Voir notamment F. Pallez, F. Kletz et J.C. Moisson, « Buffon dans l'entreprise », *Gérer et comprendre, Annales des Mines*, décembre 1993.

(5) Modèle décrit, entre autres, par P. Zarifian : « L'émergence du modèle de la compétence », in *Les stratégies d'entreprises face aux ressources humaines*, Economica, 1988.

EN QUÊTE DE THÉORIES

repérer si elle fait partie des exigences du poste, si elle doit être détenue par son titulaire sans nécessairement être mise en œuvre, ou encore si elle doit être utilisée par l'individu (6).

Étant donné le flou qui accompagne actuellement la rencontre des classifications et des compétences, un premier travail réside dans le discernement des logiques de gestion qui sont à l'œuvre. Nous proposons pour cela deux familles de critères : d'une part, des critères liés à la perspective retenue (organisationnelle ou individuelle) ; d'autre part, le fait que le positionnement des emplois ait lieu a priori ou a posteriori (7).

	Positionnement a priori	Positionnement a posteriori
Perspective organisationnelle	(1) Évaluation des postes déterminés par l'organisation.	(2) Évaluation des fonctions photographiées in vivo
Perspective individuelle	(3) Système des grades issus des concours (avant la réforme)	(4) Attribution d'un niveau individuel selon la capacité prouvée

Quatre situations peuvent alors être distinguées :

- *situation 1* : c'est la logique de gestion traditionnelle des classifications issues des conventions collectives. Celle-ci repose sur des listes de postes, indépendants de leur titulaire, établies par les partenaires sociaux et/ou les organisateurs. Les postes sont théoriques, et les compétences requises ;
- *situation 2* : c'est la logique de la méthode Hewitt, utilisée par France Télécom pour établir la classification des fonctions. On reste dans une approche organisationnelle (c'est la fonction, non son titulaire, qui détermine le niveau dans la classification), mais on ne travaille pas sur une organisation décidée a priori : on observe la réalité des postes et des fonctions existants. Les postes sont observés et les compétences requises ;
- *situation 3* : l'approche est ici individuelle, au sens où la rémunération ne dépend que du salarié et non de son activité. C'est la situation traditionnelle de la Fonction publique, où le dernier concours réussi par l'agent induit son échelle de rémunération. La référence au poste est faible ou inexistante, et la compétence est théorique ou potentielle ;
- *situation 4* : l'approche est toujours individuelle, mais on observe le comportement professionnel de cet individu. Les postes sont dépendants de la manière dont les individus les tiennent (« *l'homme*

fait le poste ») et les compétences sont des compétences constatées.

Des logiques... et des mélanges

Malgré sa simplicité, la grille ci-dessus permet de repérer comment une même entreprise peut, selon le cas, mélanger les logiques ou passer d'une logique à l'autre. Pour ce qui est du mélange des logiques, un bon nombre d'entreprises, industrielles notamment, pourraient être citées en exemple. Chez Schneider Electric, suite à une convention d'entreprise établie en 1995, le système de rémunération est ainsi basé au confluent de deux perspectives : d'une part, une classification des emplois (définie en référence aux accords de la métallurgie) positionne le salarié dans un « groupe de postes » et donc une fourchette de rémunération ; d'autre part, au sein de ce groupe de postes, un degré de « qualification individuelle », déterminé par appréciation de la hiérarchie, permet de fixer le coefficient exact de rémunération. Dans ce cas, le dispositif intègre la *situation 1* (perspective organisationnelle et positionnement a priori : poste déterminé par l'organisation, compétence requise par le poste) et la *situation 4* (perspective individuelle et positionnement a posteriori : attribution d'un niveau individuel selon la capacité prouvée). La compétence, au sens de capacité prouvée et validée par la hiérarchie, a effectivement frappé à la porte de la classification (8).

Si les mélanges entre les deux perspectives semblent donc possibles, les passages de l'une à l'autre, en revanche, soulèvent a priori un certain nombre de questions. On le sait, « *derrière la classification, il y aussi du pouvoir, du symbolique et de la passion* » (9) : dans la mesure où un système donné stabilise un compromis sinon acceptable, du

(6) Bien des critères, comme l'autonomie, peuvent se référer au poste comme à l'individu, tandis que des méthodes d'évaluation des compétences requises par un poste, comme la méthode Hay, entretiennent la confusion en se référant davantage à l'estimation des capacités de l'individu dans l'exercice de sa fonction qu'à la caractérisation de son emploi. Cf. P. Saunier, « Une notion exigeante de gestion sociale », *Personnel*, ANDCP, n° 385, décembre 1997.

(7) Dans cette série de critères, nous ne faisons pas figurer la distinction entre compétence individuelle et compétence collective, car les méthodes les plus répandues sont encore axées sur un poste ou un individu. Des recherches ultérieures viendront compléter cette typologie, compte tenu de l'évolution actuelle des organisations du travail vers plus de fonctionnement collectif.

(8) Cette évolution ne concerne d'ailleurs pas seulement les entreprises industrielles. Les Caisses d'Allocations Familiales ont également mis en place un dispositif de cette nature.

(9) Donnadiou et Denimal, *Classification Qualification*, Editions Liaisons, 1993, p. 7.

J. Gaumy/MAGNUM



moins accepté, comment instrumenter et gérer un changement de logique au sein d'une classification ? L'opérateur France Télécom, ancienne administration devenue successivement entreprise publique en 1991 et société anonyme en 1997, nous fournit quasiment un cas d'école. Cette organisation, dans un triple contexte de déréglementation, de modernisation du service public et de transformation statutaire, adopte en effet, en 1991, le principe d'une reclassification pour ses 150 000 salariés.

À partir d'un système initial proche de la fonction publique traditionnelle (salariés recrutés et promus par concours, classification sur la base de grades individuels déterminés par le concours et l'ancienneté), cette organisation cherche à mettre en adéquation le grade et la fonction exercée et,

pour cela, à positionner les 150 000 salariés dans une nouvelle grille représentant l'ensemble des fonctions possibles. Après négociation de ce principe en 1990, les grandes lignes du processus sont définies : il s'agira d'abord de repérer, évaluer et hiérarchiser les fonctions dans toute l'entreprise, avant de permettre à chaque fonctionnaire d'être positionné dans l'une de ces fonctions, avec donc un certain niveau.

France Télécom présente donc le cas d'une organisation voulant passer de la *situation 3* (perspective individuelle et positionnement du salarié a priori, selon le concours réussi) à la *situation 2* (perspective organisationnelle et positionnement du salarié a posteriori, selon la fonction réellement tenue). Comment passer ainsi d'une case à l'autre ? Par ailleurs, dans la mesure

Les passages d'une perspective organisationnelle à une perspective individuelle posent, a priori, problème car derrière la classification, il y a aussi du pouvoir, du symbolique et de la passion. Comment alors instrumenter et gérer un changement de logique au sein d'une classification ?

où les fonctionnaires de cette organisation doivent conserver officiellement un grade, comment « marier » le grade et la fonction, l'individu et l'organisation ?

PREMIÈRE ÉPOQUE : UNE RECLASSIFICATION SANS LES COMPÉTENCES ?

La rencontre du grade et de la fonction se révèle, de fait, difficile et conflictuelle dans un premier temps. Malgré la cohérence et la simplicité des principes énoncés, la mise en œuvre de la reclassification se révèle très délicate, comme si la compétence manifestait sa résistance devant ce processus.

Un processus qui affiche la primauté de la fonction sur l'individu

Afin de repérer, évaluer et hiérarchiser toutes les fonctions de la nouvelle entreprise publique, la direction des Ressources humaines (DRH) choisit de « photographier » les fonctions *in vivo*, dans la tradition des méthodes proposées par le cabinet Hewitt. Une première étape est donc celle de l'identification des fonctions, au cours du premier semestre 1991 : plus de 9 000 fiches d'identification parviennent à la DRH, qui élabore ensuite une liste synthétique de trois cent douze fonctions-types. Ces fonctions sont ensuite décrites formellement par des « rédacteurs », et les descriptions obtenues sont synthétisées et validées en février 1992 par des comités composés à la fois de cadres opérationnels et de spécialistes. La troisième étape est alors le pesage de chaque fonction, au moyen d'une méthode spécifique d'évaluation, par trois comités différents, composés de six à huit cadres représentant les différents domaines professionnels et les différents niveaux d'organisation, et animés par des DRH régionaux assistés d'experts. *In fine*, chaque fonction ainsi évaluée est positionnée dans la grille de quinze niveaux établie lors des négociations de 1990. Au terme de ce long processus, une commission publiée, le 26 juin 1992, la liste officielle des trois cent douze fonctions de France Télécom.

La nouvelle classification des fonctions est donc prête ; il ne reste alors qu'à faire entrer les 150 000 salariés dans cette nouvelle grille. Le calendrier de cette opération de « reclassification » est annoncé en 1992 : les cadres effectueront leur description de poste fin 1992, de manière à ce

qu'on leur propose une reclassification en 1993, tandis que les agents feront de même avec un an de décalage (descriptions de poste en 1993 et propositions de reclassification en 1994). Une fois le poste décrit, une commission locale proposera de rapprocher ce poste de l'une des trois cent douze fonctions de la nouvelle grille, afin de conférer à l'agent ou au cadre un « grade de reclassification ». Trois possibilités sont alors prévues. Si l'individu accepte la proposition de reclassification, il se voit attribuer un nouveau grade, dit « grade de reclassification ». S'il accepte le principe de la reclassification mais conteste le niveau proposé, il peut déposer un recours, régional ou national. Enfin, s'il s'oppose au principe même de la reclassification, il peut tout simplement conserver son ancien grade.

Grâce à cette liberté de choix, le nouveau système, conçu pour reconnaître et valoriser les compétences, apparaît peu contraignant. Le DRH de France Télécom, Bernard Jaïs, déclare ainsi en 1992 « *qu'il ne peut y avoir que des conséquences positives sur le niveau de rémunération d'un agent* » (10). Il précise, en février 1994, que les agents qui choisissent la reclassification restent « *des fonctionnaires à part entière* », que les niveaux de fonction qui prennent la place des anciens grades « *sont des grades de la Fonction publique* », et redit « *qu'aucun agent ne peut perdre en rémunération en choisissant la reclassification* » (11). La reclassification du personnel se présente donc sous les meilleures auspices.

Une mise en œuvre délicate

L'observation de la mise en œuvre concrète de cette reclassification laisse néanmoins apparaître des difficultés importantes, comme en témoigne l'exemple de cette unité opérationnelle technique appelée Centre principal d'exploitation (CPE). Il s'agit d'un centre de cent neuf salariés, tous fonctionnaires, dont la mission est double : « l'aiguillage » des lignes téléphoniques (ce qu'on appelle la commutation) et le service après-vente. Deux populations composent principalement cet établissement. D'une part, une population technique, faite de quelques agents des lignes, de monteurs et surtout de techniciens de commutation : ces agents sortent à peine d'une décennie de modernisation technologique qui a conduit à abandonner les autocommutateurs électromécaniques

(10) Document interne, Direction des Ressources Humaines, 1992.

(11) Interview donnée au journal interne *Fréquences*, cahier n°2, février 1994.

pour des machines électroniques, nécessitant moins de place et surtout moins d'intervention. Tous bacheliers et recevant chaque année entre un et deux mois de formation interne, les « commutants » sont des agents fiers de leur métier et solidaires : « *Si on voulait gérer ça en passant par un chef, on ferait plus rien, on ne le trouverait pas, et on saurait au dernier moment le travail à faire. Pour nous, c'est pas viable de bosser comme ça. En résumé, on est tous responsables* ». Il y a d'autre part une population d'agents du service après-vente, qui, elle, monte en effectif, ce qui donne aux techniciens le sentiment que leur domaine « *se réduit comme une peau de chagrin* ».

Comme dans tous les établissements, la reclassification du personnel de ce CPE suit des principes et des procédures établis au plan national : prendre en compte la fonction réellement exercée pour déterminer la nouvelle classification, et donc évaluer le poste, indépendamment de la personne qui l'occupe. La procédure est cependant contestée en interne, en particulier suite aux propositions de reclassification faites aux agents, en janvier 1994. Si les cadres supérieurs défendent le travail réalisé par le comité de rapprochement, les cadres intermédiaires ont un jugement mitigé, signalant « *des différences entre ce qui se passe et ce qui était annoncé* ». Les agents de maîtrise (c'est-à-dire ceux qui ont été reclassifiés comme tels, au niveau II-3) n'ont pas de position commune : certains disent « *qu'on a bien fait de changer de système* », tandis que d'autres dénoncent violemment l'opération. Quant à ceux qui ne sont ni cadres, ni agents de maîtrise, leur mécontentement face à la reclassification semble être général. Ce mécontentement emprunte des canaux d'expression souvent officiels, tels que les dessins détournés ou les tracts satiriques. Des rumeurs (erronées) circulent, comme celle qui dit que le directeur du centre a lui-même refusé d'entrer dans la reclassification, ou celle d'après laquelle accepter la reclassification équivaut à perdre son statut de fonctionnaire.

Les motifs de mécontentement sont, en fait, divers. Pour certains, le principe même de l'opération est source d'inquiétude : « *C'est quand même grave de perdre le bénéfice de son concours, c'est être déclassé, c'est démotivant* ». D'autres se plaignent de la procédure utilisée : « *On a l'impression que ça a été fait avec des oeilères : on a fait des fiches de postes, et on nous a rendu des fiches de postes nationales, avec tout le problème des modèles* ». Certains critiquent le fait que tous les collègues de l'équipe ne reçoivent pas la même proposition : « *Le groupe a été relativement solidaire. On a été reclassifié I-3, et quand le chef de centre a dit qu'il pourrait mettre quelques-uns en II-1, on n'a pas trouvé ça correct, on a refusé en bloc* ». D'autres, à l'inverse, jugent négativement le fait que tous les membres de l'équipe aient la même proposition, comme ceux qui, titulaires d'un ancien

grade de maîtrise, sont reclassifiés au même niveau que leurs collègues.

Les délégués syndicaux du centre réagissent dans l'ensemble de manière critique, mais on entend surtout ceux de la CGT et de SUD, qui dénoncent un Volet social qui « *institue la précarité* ». La section locale de la CGT invite le personnel à refuser les reclassifications, en invoquant l'argument de la prudence face à la perte éventuelle du statut de fonctionnaire. SUD, de son côté, choisit de soutenir une coordination naissante de personnes qui gardent le reclassement et qui se méfient des syndicats traditionnels. Dans le même temps, aux niveaux régional et national, les syndicats CGT et SUD tentent de mobiliser le personnel de France Télécom contre « *les reclassifications, les nouvelles règles de gestion, la privatisation* ».

Ces manifestations de mécontentement ont des conséquences sur la fonctionnement des services. Chez les « *dames du 13* », c'est-à-dire l'accueil téléphonique du SAV, les opérations de recueil de l'appel et celles d'orientation (distribution des dérangements recueillis aux agents des lignes) étaient, jusqu'à l'arrivée des reclassifications, exercées de manière conjointe par les mêmes personnes, sans qu'il y ait de division du travail entre des orienteurs et des non-orienteurs. Or, en janvier 1994, toute la salle se voit proposer le niveau de reclassification II-1, sauf deux personnes, qui, en raison d'un pourcentage jugé suffisant d'orientation dans leur activité, reçoivent une proposition de II-2. Dès lors, face à la réaction d'hostilité de la salle, l'encadrement invite les agents à demander des plans individuels de qualification (procédure permettant à un agent de rejoindre progressivement un niveau de fonction auquel, spontanément, il n'a pas droit) et propose à celles qui ont le grade de contrôleur de prendre en charge la documentation du service et d'accéder ainsi au II-2. Certaines acceptent, d'autres non, et le climat au sein de l'équipe se détériore. Selon un cadre, « *au 13, on faisait des choses super, maintenant, il n'est plus question d'introduire quoi que ce soit* ».

De leur côté, les techniciens de la commutation ont une attitude plus homogène face à la reclassification. Ils critiquent le niveau qui leur est proposé (II-2, niveau de technicien qualifié) en parlant de « *favoritisme* » et de « *magouilles* » : « *II 2, c'est un affront, une non-reconnaissance* ». Ils développent alors une réaction collective, qui consiste à appliquer à la lettre ce qui est inscrit sur leur fiche de poste : ils refusent par exemple de répondre au téléphone si l'interlocuteur n'est pas un supérieur hiérarchique, et ainsi ne prennent plus les communications de leurs collègues du SAV qui veulent leur indiquer les dérangements à vérifier au niveau de l'autocommutateur. L'un d'eux décrit ainsi la situation : « *Il y avait des gens très dynamiques avant, mais je me sens de plus en plus fonctionnaire. Il y a des choses que je faisais sans me*

poser de questions, que je ne fais plus maintenant » (un chef-technicien). « *Quand je leur demande un renseignement au téléphone* », confirme une dame du SAV, « *ils me répondent qu'on a le même niveau de reclassification, et que donc je suis censée savoir la réponse* ».

L'observation fait apparaître un paradoxe : l'introduction de la nouvelle classification, vecteur supposé de professionnalisme et de reconnaissance des compétences, provoque mécontentements et grève du zèle, quand bien même la politique d'ensemble laisse au personnel la liberté de rejoindre ou non le nouveau système.

L'accord social de 1997 peut être vu comme l'introduction officielle de la souplesse désirée entre le niveau de la personne et le niveau de son poste. La logique de fonction recule dans la mesure où l'exigence de correspondance entre niveau individuel et niveau de fonction est moins forte.

La compétence se rebiffe : difficultés techniques et culturelles de la reclassification

À la lumière de cet exemple, on voit d'abord poindre des difficultés pratiques au rapprochement du grade et de la fonction. La première tient au fait que la tâche des comités de rapprochement, qui consiste à « peser » un poste à l'aune de sa description par l'agent, nécessite une part nécessaire de discernement lorsqu'il n'y a pas d'équivalence directe et évidente avec une seule fonction-type. Lorsque telle description de fonction contient en part égale des activités qui renvoient au niveau II-1 (par exemple, technicien de production) et d'autres au niveau II-2 (technicien de contrôle), comment trancher ? Derrière la rationalité apparemment totale et transparente du processus, il y a nécessairement place pour un jugement et une décision plutôt qu'une simple mesure mécanique. Cette difficulté, classique dans le domaine des classifications - bien exprimée par la réaction : « *On nous a rendu des fiches de postes nationales, avec tout le problème des modèles* » - est ici renforcée par le fait que les agents du CPE, appartenant à une Direction régionale urbaine, ont facilement la possibilité de rencontrer des collègues des autres centres et de comparer les décisions prises ici et là pour des descriptions de poste similaires.

Une seconde difficulté technique de ce processus de reclassification réside dans l'ambiguïté existant entre les compétences requises pour la fonction et les compétences effectivement détenues. À France Télécom, la « doctrine » de la reclassification, on l'a vu, met en avant la fonction et non la personne, et donc les compétences requises par la fonction plutôt que les compétences détenues (ces dernières devant faire l'objet du processus d'appréciation). Mais, sur le terrain, il n'est pas toujours possible de distinguer nettement entre ce qui relève de la fonction et ce qui relève de la personne. D'abord, parce que certains critères se prêtent difficilement à cette distinction : l'expérien-

J. Gaumy/MAGNUM



ce constatée dans la tenue d'une fonction, par exemple, provient-elle seulement de cette fonction et de ce qu'elle requiert, ou, au moins en partie, de ce qu'a apporté l'individu qui tient cette fonction ? De plus, les acteurs du processus de reclassification, on le voit, hésitent à en rester à une interprétation stricte de la « doctrine », puisqu'ils proposent des plans individuels de qualification, consistant de fait à prendre en compte dans l'attribution d'un niveau de fonction des compétences et



le parcours personnels. Ce qui ne manque pas d'apparaître, à juste titre, comme une rupture de contrat par rapport aux engagements pris par la DRH lorsqu'elle communiquait sur les modalités impersonnelles du processus.

À ces difficultés techniques s'ajoutent des sources de tensions plus spécifiquement culturelles, susceptibles d'être interprétées à plusieurs niveaux. Un premier niveau d'analyse est celui de la culture d'entreprise (12). D'une part, la doctrine de la

reclassification introduit volontairement une rupture symbolique par rapport au principe de dissociation du grade et de l'emploi, puisque le nouveau grade de l'agent est désormais induit par la fonction, donc l'emploi, qu'il occupe. Il s'agit bien d'une rupture culturelle, au sens où l'un des référentiels

(12) Au sens de M. Thévenet, *Audit de la culture d'entreprise*, Les Éditions d'Organisation, 1986.



D. R.

Si, traditionnellement, les classifications et les compétences ont fait chambre à part, leur rencontre récente reflète la tendance selon laquelle les classifications deviennent, de plus en plus, des outils de gestion.

des agents et cadres, en même temps qu'une des bases du contrat implicite entre ces derniers et l'organisation, sont suspendus. De tels principes ne se changent pas par décret, comme en témoigne l'une des réactions entendues (« *C'est quand même grave de perdre le bénéfice de son concours* »). D'autre part, le processus de reclassification heurte la culture de l'entreprise lorsqu'il affiche explicitement l'égalité de dignité du technicien de commutation et de son collègue du SAV, tous deux positionnés au niveau II-2. Ces phénomènes de comparaison, inévitables, amoindrissent la légitimité des propositions de reclassification et mettent à mal, au passage, l'idée reçue d'une culture de service public faite d'homogénéité et d'égalitarisme.

À un deuxième niveau, le processus de reclassification se heurte à la variété des identités professionnelles présentes dans le même centre. Les agents de la salle du 13 font apparaître une identité fortement axée sur le collectif, de par leur répartition initiale des tâches sans division formelle du travail ainsi que par leur réaction d'hostilité unanime aux premières propositions de reclassification.

À l'opposé, des identités reposant davantage sur la compétence, la distinction et le débat se font jour quand certains agents jugent négativement le fait que tous les membres d'une même équipe, quel que soit le grade d'origine, reçoivent la même proposition.

Ces phénomènes de distorsion entre l'instrumentation de la nouvelle classification et les composantes culturelles de l'organisation n'engendrent pas que des réactions verbales. Elles induisent et orientent des logiques d'action, qui se concrétisent dans des stratégies face à cet outil de GRH qu'est le processus de reclassification. D'une part, on discerne un comportement stratégique dans la réaction a priori infantile des techniciens qui renvoient à leur fiche de poste : maîtrisant les

appareils électroniques de commutation, ces techniciens, par ailleurs fragilisés par un contexte d'évolution plus commerciale de France Télécom, font sentir leur caractère indispensable et laissent planer le doute sur le zèle qu'ils mettront à effectuer leur mission.

Il s'agit d'une stratégie rationnelle de grève du zèle, visant à faire comprendre à l'encadrement que la description de leur fonction, symbole du processus de reclassification, ne rend compte que très imparfaitement de leurs compétences. D'autre part, on peut lire les rumeurs, tracts et autres dessins satiriques comme des « *traductions concurrentes* » (13) au changement introduit, au nom de la DRH, par les encadrants du centre. Les opposants à la reclassification ont su constituer un réseau défavorable au changement de GRH, Cheval de Troie, selon eux, d'une privatisation à laquelle ils sont opposés.

Au sein du Centre, les encadrants doivent finalement gérer un dilemme. Soit ils introduisent des ruptures avec la « doctrine » de la reclassification, en oeuvrant par exemple pour que certains agents soient à titre individuel positionnés au-dessus de ce que leur fonction induit, mais au risque de décrédibiliser l'ensemble de la réforme et de sa cohérence.

Soit ils appliquent la reclassification à la lettre, mais en s'exposant à des injustices flagrantes : c'est le cas par exemple lorsqu'ils sont conduits à reclassifier un agent de maîtrise dans un grade d'agent, parce qu'à l'instant *t* de la « photographie » cet agent de maîtrise n'exerce pas, du fait peut-être d'une réorganisation récente, ses responsabilités de maîtrise.

Ces encadrants éprouvent finalement les limites de chacune des deux entrées classiques du problème des classifications : une entrée à partir du poste ou de la fonction est objective, mais ne tient pas compte des compétences effectivement mises en œuvre, tandis qu'une entrée par la personne, si elle est centrée sur les compétences déte-

(13) Cf. M. Akrich, M. Callon et B. Latour, « À quoi tient le succès des innovations ? », *Gérer et Comprendre, Annales des Mines*, n° 11 & 12, juin et septembre 1988.

(14) Différents auteurs évoquent, selon les cas : une étape « *indispensable mais problématique* » (J. Barreau, *La Réforme des PTT*, La Découverte, 1995, p. 205 et suivantes) ; « *un appareil et un discours standardisant* », passé dans les faits « *pour des considérations de l'ordre du calcul ou de celui du rapport de force* » (N. Alter et C. Dubonnet, *Le manager et le sociologue*, L'Harmattan, 1994, p. 207-214).

(15) Document interne de la DRH, novembre 1994.

À noter que les 79 % d'agents et de cadres entrés dans le nouveau système se répartissent ainsi : 59 % d'acceptation explicite de la proposition de reclassification, 11 % de choix non formulé conduisant à l'intégration dans le nouveau système, et 9 % de plans individuels de qualification.

(16) De même, aucun bilan financier n'a officiellement été diffusé, mais on évoque en interne une progression de la masse salariale de 3 ou 4 % du fait de la seule opération de reclassification.

nues et déployées, risque la subjectivité et l'iniquité. Dans le cas considéré, le dilemme ne se résoudra finalement que par une négociation officieuse : l'encadrement du Centre profitera, quelques mois plus tard, d'un impératif national de réorganisation de la commutation, pour conférer aux techniciens le niveau de reclassification demandé, en échange de leur engagement à accepter la nouvelle organisation et à cesser leur grève du zèle.

SECONDE ÉPOQUE : UNE CLASSIFICATION AVEC LES COMPÉTENCES ?

Suite et fin de la reclassification

La DRH de France Télécom avait fait une sorte de pari en laissant à chaque agent la possibilité d'accepter ou non le nouveau système de classification des fonctions... Tout en faisant en sorte que la majorité des agents puissent, individuellement, constater un gain indiciaire présent ou à venir en cas d'acceptation. Les difficultés d'introduction sur le terrain que nous avons relatées, et que d'autres observateurs ont pu constater (14), auraient pu laisser présager une part non négligeable de refus, et donc la mise en place d'un système dual de GRH, avec d'un côté les « reclassifiés » et de l'autre les titulaires des anciens grades.

Force est de constater, pourtant, avec un recul de quelques années, que le pari de l'entreprise a été gagné, au moins sur le plan strictement quantitatif.

En effet, un premier bilan effectué dès novembre 1994 par l'entreprise situe à 21 % (15) le pourcentage d'agents et de cadres ayant refusé la reclassification au 1^{er} octobre 1994 (6 % chez les cadres et 23 % chez les agents). Si aucun bilan officiel n'est disponible trois ans après les événements, les estimations qui circulent dans les différentes DRH de région situent la proportion d'agents « reclassifiés » aux alentours de 88 % à la fin de l'année 1997 (16).

La progression récente des « conversions » au nouveau système doit être imputée en fait à plusieurs causes : l'acceptation d'une promotion entraîne ipso facto celle de la nouvelle échelle de classification, même si celle-ci avait été initialement refusée par l'agent ; l'année 1996 a vu plusieurs milliers de départs en « congés fin de carrière », parmi lesquels un nombre sans doute important d'opposants au nouveau système ; enfin, les recrutements de jeunes, opérés en particulier en 1997, ont joué un rôle en augmentant automatiquement la proportion des agents relevant du nouveau système.

L'impact de l'accord social de 1997 ou le retour de la compétence constatée

Un accord établi au niveau national au début de l'année 1997 vient en outre apporter un éclairage nouveau sur la nouvelle classification.

Le texte en question, proposé à la signature des organisations syndicales et ratifié par la CFDT, la CFTC et FO, intervient dans un contexte marqué par de nouvelles transformations : la réorganisation des unités opérationnelles, courant 1996 ; un nombre important de départs en préretraite, suite à un dispositif de congés de fin de carrière avantageux ; le passage au statut de société anonyme, au 1^{er} janvier 1997 ; l'annonce du recrutement prochain de plusieurs milliers de jeunes dans l'année.

L'accord comprend trois « titres », correspondant aux thèmes de l'insertion professionnelle des jeunes, de l'aménagement du temps de travail, et de la promotion des personnels.

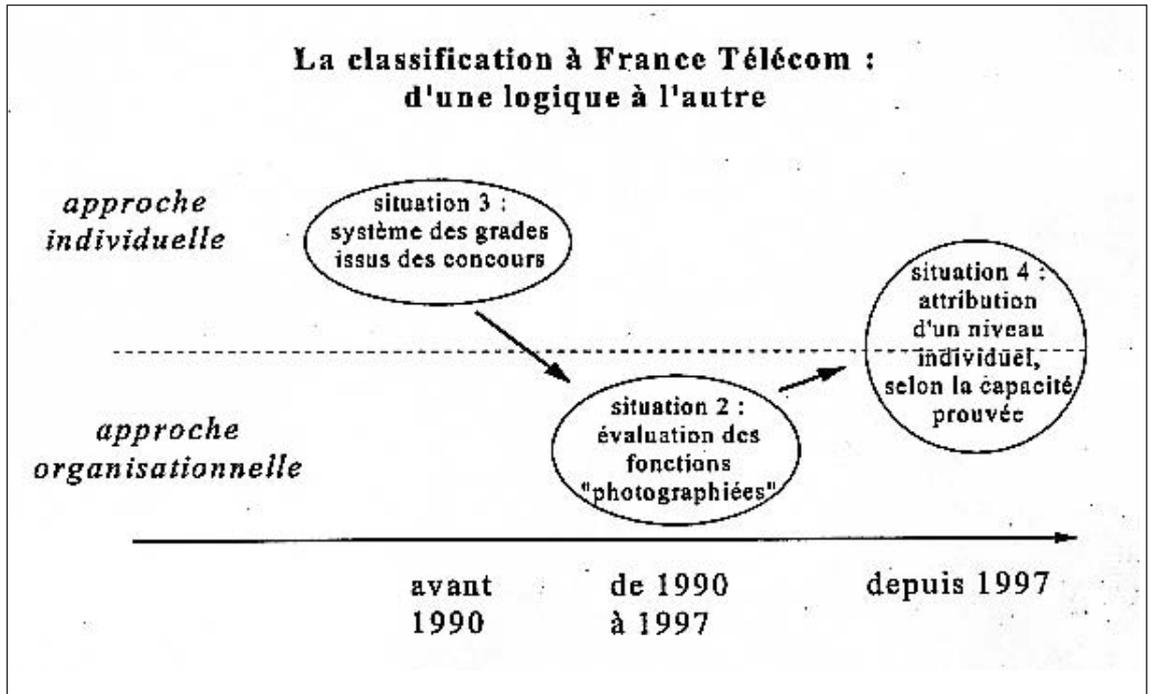
Ce troisième titre annonce en particulier deux objectifs : « *favoriser et reconnaître le développement des compétences professionnelles* », « *donner à chacun une évolution professionnelle en fonction de ses compétences et de ses choix* ». L'accord n'énonce rien moins que les principes d'une nouvelle politique de promotion, en distinguant deux cas : d'une part, les promotions « *aptitudes et potentiels* », concernant des changements significatifs de fonction, de niveau de responsabilité et d'environnement de travail, et nécessitant mobilité ; d'autre part et surtout, les promotions « *reconnaissance des compétences* », intervenant préférentiellement à l'intérieur d'une même classe, d'un même domaine ou d'une même filière professionnelle.

La nouveauté est à cet égard que ce dernier type de promotion, comme l'accord le mentionne explicitement, peut intervenir sans changement de poste.

Cet accord a engendré une dynamique de négociations inégales selon les titres qu'il comprend.

Signé au niveau national, il doit, pour être appliqué localement, faire l'objet d'une négociation locale, au sein des différentes directions régionales. Fin 1997, on enregistrait la signature de soixante-huit accords locaux relevant, pour la plupart, des seuls titres I et II.

Le titre III, relatif aux promotions, est en effet porteur d'enjeux délicats. D'une part, il introduit une rupture non négligeable par rapport à la « doctrine » de la nouvelle classification : en rendant possible une promotion sans changement de poste, il rompt avec la stricte correspondance entre niveau du poste et niveau individuel, ce que n'ont pas manqué de relever les organisations syndicales



non signataires (17). D'autre part, il repose la question de l'équité en matière de rémunérations : après avoir défini l'équité avec l'équation « *un niveau de rémunération = un niveau de poste* », il pose le principe « *un niveau de rémunération = un niveau de poste, éventuellement augmenté des compétences de la personne* ». En d'autres termes, ce dispositif se rapproche de celui que nous avons évoqué plus haut, dans le cas de Schneider Electric, où le coefficient exact fixant la rémunération tient compte, et du poste occupé, et de la maîtrise de ce poste.

Une gestion tâtonnante des ressources humaines

Au travers de la mise en place de la nouvelle classification, des pratiques de terrain comme de l'accord social, c'est une gestion des ressources humaines tâtonnante qui se laisse voir, hésitant à marier de force grade et fonction, individu et organisation. Non seulement le système des grades continue d'exister (il n'y a pas disparition de l'échelle des qualifications individuelles, mais volonté de fusion de cette échelle avec celle des niveaux de fonction occupée) mais, surtout, un certain nombre de distorsions ont été constatées dans l'application de cette logique de fonctions. De fait, certains postes, même s'ils sont peu nombreux, ont pu être tenus malgré un décalage avec le grade de reclassification des agents ; le dispositif des plans individuels de qualification, qui permet de rejoindre un

niveau de classification supérieur et, donc, d'occuper un poste avec un décalage transitoire entre le niveau de ce poste et celui de son grade, constitue une deuxième manière de contourner la rigidité du système.

Par ailleurs, la réorganisation des unités opérationnelles, en 1996 (18), a donné l'occasion de voir d'autres manières, ponctuelles, d'éviter l'exacte correspondance entre niveau de classification individuel et niveau de classification du poste : soit en acceptant un décalage transitoire, soit en définissant le niveau du poste une fois connu le titulaire de ce poste. L'accord social de 1997 peut être vu comme l'introduction officielle de la souplesse désirée entre le niveau de la personne et le niveau de son poste. La logique de fonction recule dans la mesure où l'exigence de correspondance entre niveau individuel et niveau de fonction est moins forte.

Au sein de l'entreprise, un discours répandu a pu parler d'entrée dans la « *logique compétence* » à propos de la reclassification. En réalité, nous avons, à chaque étape du processus, plusieurs définitions de la compétence qui sont en jeu.

Avant la réforme, la classification en place (celle des grades) correspond à la *situation 3* de notre grille, le positionnement indiciaire d'un agent étant a priori établi par la réussite individuelle à un concours ; cette classification ne peut laisser la place qu'à une compétence théorique ou potentielle. Lorsqu'ensuite on attribue à un agent un niveau qui est celui de la fonction qu'il exerce, on passe de la *situation 3* à la *situation 2* : c'est le positionnement dans l'organisation, constaté in vivo et donc a posteriori, qui est le critère principal

de la nouvelle classification ; la compétence annoncée est en fait une compétence requise. Quand, enfin, la DRH tolère des distorsions entre le niveau individuel et le niveau de la fonction -d'abord officieusement, puis par des dispositifs formels comme les PIQ ou l'accord social -, c'est une troisième définition de la compétence qui est utilisée : la compétence comme capacité prouvée, détenue par l'individu et reconnue par la hiérarchie, et correspondant à un mélange des *situations 2 et 4*.

CONCLUSION

Face à des systèmes de classification de plus en plus nombreux à faire référence et au poste et aux capacités de la personne, les cadres, acteurs de la GRH au quotidien, doivent gérer des tensions entre individu et organisation :

- *le recrutement* : doit-il être centré sur le poste à pourvoir, dont on sait qu'il ne sera tenu que peu de temps par l'individu, chez qui on attend une capacité d'évolution ?
- *la répartition des tâches et des responsabilités* : faut-il encore prescrire une organisation-type, ou partir des individus et de leurs compétences ?
- *l'évaluation* : doit-elle se baser, comme il est usuel de le faire, sur la description du poste, si on considère de plus en plus que l'homme fait le poste ?
- *les décisions de rémunération* : doit-on tenir compte des compétences non exigées par le poste mais détenues, voire utilisées par l'individu ?
- *la promotion* : passe-t-elle par un changement de poste, ou par une évolution significative du poste et de son contenu ?

On le voit, il n'y a pas de réponse idéale et générale à cette série de dilemmes. De plus en plus, le mariage de l'individu et de la fonction se construit au travers de dispositifs de classification intégrant des dispositions organisationnelles (pourvoir un poste, évaluer par rapport à ce que ce poste requiert, faire changer de poste) et la gestion des individus (stimuler des capacités et des compétences, rémunérer des progressions individuelles). Ces constats conduisent à repérer quelques points d'attention, à destination de ceux qui, dans les organisations publiques ou bancaires notamment, sont confrontés à un changement annoncé comme le passage à la « *logique compétence* » :

- d'abord, de quelle compétences parle-t-on : des compétences théoriques (celles qu'est censé refléter un grade), requises (par une description de

fonction), mises en œuvre (et constatées par un évaluateur) ? De toutes les compétences possibles, ou seulement de celles qui sont valorisées par l'entreprise ?

- ensuite, dans quels instruments de gestion le changement annoncé s'incarne-t-il ? Conserve-t-on une dichotomie entre une classification des postes et une pratique d'évaluation et de promotion des personnes, ou introduit-on vraiment un changement dans les principes mêmes de la classification, par exemple en combinant les deux ?
- enfin, quels sont les enjeux repérables, pour les salariés concernés, du changement annoncé ? La classification existante est-elle porteuse d'un contrat implicite, voire d'un fondement culturel ? Le changement est-il porteur d'une individualisation de la relation salariale et, si oui, avec quel décalage éventuel avec les normes et identités professionnelles en vigueur ?

De telles interrogations nous semblent nécessaires pour développer une gestion des ressources humaines au plus près du contexte précis de l'organisation concernée, « *sans s'aveugler sur ses contradictions, et en tenant compte des ruptures et autres segmentations internes au sein des pratiques sociales* » (19). Un programme difficile, mais nécessaire, pour sortir des apparences et faux-semblants, et entrer dans une véritable gestion des compétences.



(17) Selon par exemple le syndicat SUD, « *La DRH reconnaît par là l'absurdité de la logique des fonctions qui avait pour conséquence d'empêcher que le passage au niveau supérieur se fasse sur un même métier. En effet, dans cette logique, chaque métier 'scientifiquement' pesé correspond à un niveau de fonction. Avec ce nouveau système, un agent pourra changer de niveau tout en restant sur le même métier. Il pourra donc théoriquement être nommé sur place sur la même position de travail* », (Brochure SUD, « Accord social. Textes et commentaires », février 1997)

(18) Voir F. Couty et C. Defélix, *Organisation transversale et modes de coordination internes*, rapport pour le Commissariat Général du Plan, juillet 1997.

(19) P. Louart, « Succès de l'intervention en gestion des ressources humaines », *Liaisons*, 1995.