

JUILLET 2007

# La reconnaissance au cœur des démarches compétence

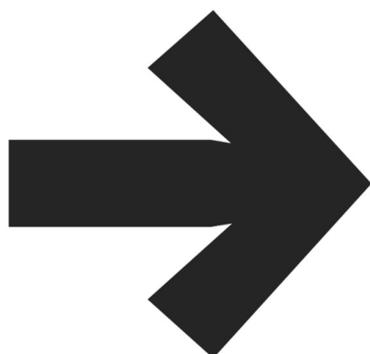
## Enjeux et repères pour l'action

**Christèle PIERRE**

(ARACT Franche-Comté)

**Christian JOUVENOT**

(ARACT Nord — Pas-de-Calais)



COMPETENCES

## Remerciements

Nos remerciements vont à :

- Anne Verwaerde, qui a effectué son stage de master pro à l'ARACT Franche-Comté, et, dans ce cadre, a mené une enquête sur la reconnaissance auprès de salariés de la région : de cette enquête sont tirés les différents verbatim qui illustrent notre propos ;
- les consultants qui, par leurs interrogations et leurs réflexions, ont été à l'origine de ce projet : Jacques Annino (Interlignes Conseil), Nicole Bacquias (Nicole Bacquias Conseil), Caroline David (Caroline David Consultants), Laurent Jung (Prisme), Michel Lanier (Lanier Conseil), Gilbert Prost (consultance Conseil Associés), Marie-Josèphe Robardet (Robardet Consultants), Bernard Weichlein (Action Consultants) et Émile Weill (DAIOS) ;
- les participants du projet « Développement des Compétences et Dynamique des Organisations » de l'ANACT et de son réseau, qui ont soutenu notre réflexion, en particulier Patrick Conjard (ANACT), Philippe Contassot (ARACT Languedoc-Roussillon), Gérard Dedieu (ARACT Midi-Pyrénées), Christian Herson (ARACT Lorraine), Florence Loislil (ANACT), Emmanuelle Saint-Genis (ANACT) pour leur lecture bienveillante et critique. De même, nous remercions Saïd Arezki (ARACT Ile-de-France) qui a écrit la monographie dont nous avons repris les éléments significatifs pour illustrer un cas de pratiques de reconnaissance ;
- Christian Mahoukou qui a assuré l'édition de ce document.

## Un peu d'histoire...

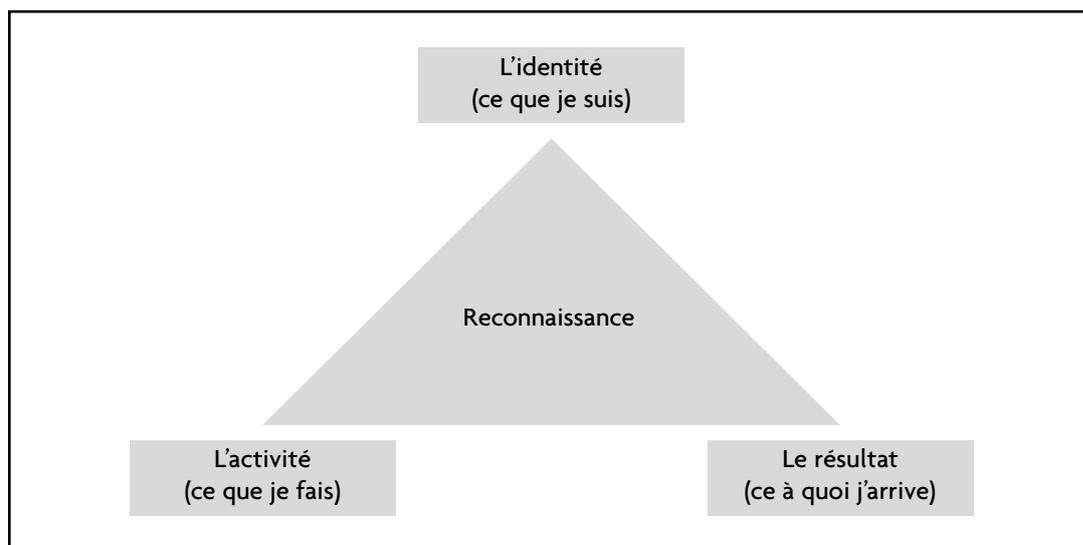
Le projet de cet ouvrage vient de la demande d'un groupe de consultants de Franche-Comté qui avaient à mettre en place dans les entreprises des démarches compétence ou des plans de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences. Ils s'interrogeaient sur la manière d'aborder le sujet de la reconnaissance : ils craignaient en effet de tomber immédiatement dans des mécanismes de polémique ou de défense. D'où leurs questions : Le thème de la reconnaissance peut-il faire l'objet d'un dialogue dans une entreprise ? Existe-t-il d'autres points que la rémunération sur lesquels agir, notamment dans les Très Petites Entreprises ? A-t-on de réels leviers d'action, comme l'on peut en construire sur l'amélioration des performances ?

Un premier travail de réflexion a donc été mené sur le sujet entre fin 2003 et début 2005 en Franche-Comté par FACT (Franche-Comté Amélioration des Conditions de Travail) avec une dizaine de consultants<sup>1</sup>. Il a abouti à un premier schéma de compréhension de la notion et des dimensions sur lesquelles elle peut porter.

Trois pôles sont apparus :

- la reconnaissance peut porter sur ce qu'est un individu, son identité : sa singularité, son histoire, son appartenance à un collectif de travail ;
- elle peut aussi porter sur ce qu'il fait, sur son activité : l'effort qu'il fournit pour réaliser un travail, sa contribution, la maîtrise professionnelle d'une activité ;
- elle peut enfin porter sur ce qu'il obtient, ce à quoi il arrive, sur le résultat : la conformité à la demande, la rétribution qu'il reçoit en retour, les acquis progressivement capitalisés au cours de son expérience.

Le schéma ci-dessous modélise ces trois dimensions :



<sup>1</sup> - Le groupe de travail était composé de Jacques Annino (Interlignes Conseil), Nicole Bacquias (Nicole Bacquias Conseil), Caroline David (Caroline David Consultants), Laurent Jung (Prisme), Michel Lanier (Lanier Conseil), Gilbert Prost (consultance Conseil Associés), Marie-Josèphe Robardet (Robardet Consultants), Bernard Weichlein (Action Consultants) et Émile Weill (DAIOS).

Cette réflexion s'est ensuite poursuivie au sein du réseau de l'ANACT et des ARACT, s'inscrivant naturellement dans la ligne des travaux conduits sur les démarches compétence. La méthode, cependant, a été différente. Notre ouvrage ne s'appuie pas, en effet, sur une étude de terrain spécifique. Il propose une réflexion qui prend appui sur vingt-cinq monographies récentes d'entreprises, disponibles dans la base de cas extrêmement riche du réseau, et pour certaines déjà publiées. Citons-les :

- en 2000 était publié un cahier de l'ANACT intitulé *Reconnaître les compétences : des démarches d'entreprise*. Il proposait cinq monographies d'entreprises qui avaient mis en place des systèmes de reconnaissance des compétences. L'étude « avait un double objectif : d'une part évaluer les effets de démarches de reconnaissance des compétences ; d'autre part, étudier les conditions de mise en œuvre de ces démarches. » (Parlier M., Savereux S., 2000, p. 4) ;
- en 2003, paraissait aux éditions de l'ANACT un ouvrage *La gestion par les compétences. Expériences d'entreprises et enseignements*. Cet ouvrage faisait alterner des points de vue méthodologiques et trois monographies d'entreprises, toutes trois « significatives des questions posées par le modèle de la compétence » (Du Roy O., Lemay J., Paulino C., 2003 p. 6) ;
- en 2005 était publié et mis en ligne, *Gérer les compétences en PME. Enseignements tirés des expériences de 11 entreprises*, par M. Parlier. L'ouvrage s'appuyait sur onze monographies d'entreprises ;
- en 2006, l'ARACT Nord-Pas-de-Calais menait une étude sur « la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences et la Validation des Acquis de l'Expérience en PME ». Cette étude, non publiée, a donné lieu à six monographies d'entreprises qui ont proposé la VAE à des collectifs de salariés et, pour certaines, en ont fait un outil de GRH.

Pour compléter ces monographies nous nous sommes référés aux propos recueillis dans trente entretiens, menés spécifiquement dans le cadre d'une enquête sur la reconnaissance, avec des salariés et leur supérieur hiérarchique, par Anne Verwaerde (2005), alors stagiaire à FACT (ARACT Franche-Comté), en vue d'un mémoire sur la *Reconnaissance au travail*.

## Nos partis pris

---

Deux partis pris liés à notre conception des démarches compétence ont guidé l'écriture de cet ouvrage.

En premier lieu, nous avons l'assurance que « *la reconnaissance n'est pas un être mais un processus* » (Dubet F., 2006, p. 195). Elle se construit. « *Elle n'est pour ainsi dire perceptible que sous forme négative, lorsque les sujets souffrent visiblement de son absence* » (Honneth A., 2000, p. 146). Elle doit donc faire l'objet d'une vigilance de la part de l'entreprise qui se doit d'anticiper cette demande en trouvant les pratiques adaptées. S'il est vrai que les démarches compétence n'ont une chance de s'installer dans la durée que si elles répondent aux enjeux des différents acteurs concernés par elle (Masson A., Parlier M. 2004), la réponse à la demande de reconnaissance ne peut être laissée à la seule « bonne volonté » des individus. Certes, « *aucune organisation du travail, aucune société ne peut se plier à la reconnaissance de toutes les singularités* » (Dubet F., 2006, p. 204). Il n'empêche qu'une entreprise a intérêt à mettre en place une véritable politique de reconnaissance, pensée, organisée, en un mot gérée au même titre que la recherche de performance.

Le deuxième parti pris qui nous a guidés découle du périmètre couvert par une démarche compétence : celle-ci, rappelons-le, ne vise pas d'abord le champ des ressources humaines - *l'emploi* -, mais celui de la production, de l'organisation et du management - *le travail*. Dans ces conditions, ce serait une erreur de croire que la reconnaissance de la compétence se limite à « *la rémunération de la performance obtenue, que cette rémunération se traduise sur le plan matériel, financier ou symbolique* ». (Lichtenberger Y., 2003, p. 211). Une telle vision de la reconnaissance est liée à une conception de l'homme pour laquelle l'essentiel des motivations qui poussent un individu à s'engager dans son travail sont externes à celui-ci, à l'intérêt qu'il peut y trouver, aux relations qu'il peut y nouer. Pour nous, ces motivations sont à chercher, pour tout ou partie, dans le travail lui-même, dans le sens qu'il représente pour chacun, dans les relations professionnelles qui y sont nouées, dans l'identité professionnelle qu'il permet. Dans cette conception, la reconnaissance se joue d'abord dans les situations de travail, avec l'autonomie qui est laissée aux salariés, la confiance qui leur est faite, la responsabilité qui leur est confiée, la considération qui leur est accordée. Il ne s'agit pas bien sûr de nier l'importance des aspects de rémunération mais de les mettre à leur place. Comme les mettent, d'ailleurs, à leur place les salariés qu'interroge chaque année le réseau de l'ANACT et des ARACT et qui, à la question de savoir ce qui les pousse à aller travailler, répondent à égalité qu'ils y vont pour le salaire et pour la qualité du travail, son intérêt, ses conditions d'exercice. Le processus de recon-

naissance se déploie donc à la fois du côté du travail et du côté de l'emploi, dans une recherche incessante d'articulation entre les deux.

Un troisième parti pris, plus de forme celui-là, a inspiré la rédaction des têtes de chapitre : la reconnaissance, plus particulièrement le sentiment de reconnaissance ou de non-reconnaissance, renvoie au sujet, à son rapport à lui-même, aux autres, au monde. Ce sont ces appréciations, éminemment subjectives, liées tout autant à des positions dans l'entreprise qu'à des histoires antérieures et à des projets d'avenir, que l'entreprise a intérêt à prendre en compte. Le gestionnaire, le manager, le consultant sont appelés, dans cette réflexion sur la reconnaissance, à « *passer de l'autre côté du miroir* », à se mettre à la place d'un autre qu'eux-mêmes. Non pas un objet de gestion, mais un authentique acteur, un autre sujet, un autre « je ». Il nous a semblé important de le rappeler tout au long de cet ouvrage : c'est la raison pour laquelle nous avons choisi d'inscrire le « je » en tête de tous nos chapitres.

## Des outils pour agir

---

Ces partis pris nous ont conduits à toujours mettre en avant le souci d'opérationnalité. Pour nous, cet ouvrage a d'abord pour ambition d'être utile à la réflexion et à l'action des divers intervenants en entreprise que ce soient les intervenants internes, - la ligne managériale, les responsables de la fonction ressources humaines, les représentants des salariés - ou les intervenants externes, - chargés de mission externes, consultants, membres d'un réseau d'appui aux PME... C'est d'ailleurs d'une telle demande d'opérationnalité qu'est né le projet de cet ouvrage. Ce souci nous a conduits à reprendre à notre compte la thèse de F. Osty qui montre comment la reconnaissance se joue sur différentes scènes et donc prend différentes formes selon ces scènes. Décrire ces différentes formes et la cohérence qu'elles ont entre elles, mais aussi dégager les points sur lesquels on peut agir, voilà quelle a été notre constante préoccupation.

Conformément aux partis pris exposés plus haut, nous avons retenu deux grandes scènes correspondant chacune à un chapitre :

- celle du **travail**, à savoir ce qui se vit dans une situation de travail envisagée sous l'angle de la compétence, c'est-à-dire comme un problème à résoudre avec d'autres. Quelle responsabilité m'est reconnue dans cette solution ? Quel sens puis-je voir à cette situation ? À quelle innovation suis-je susceptible de participer ? Mais aussi : que puis-je attendre de mon chef ? quelles coopérations puis-je avoir avec mes collègues ? quel retour ai-je de mes clients ?
- celle de l'**emploi**, c'est-à-dire de la gestion des individus. Comment puis-je valoriser ma compétence ? Celle-ci est-elle rémunérée à son « juste prix » ? Quelle trajectoire puis-je espérer ?

Ces différentes formes de reconnaissance, qui peuvent être assimilées par les salariés à autant d'attributions de droits, restent de l'idéologie, pour reprendre les termes de A. Honneth, si elles ne donnent pas lieu à des mises en œuvre concrètes. Le droit reste formel. Il n'est pas réel. C'est pourquoi, nous nous sommes efforcés de décrire les points sur lesquels il nous semble possible d'agir.

Quatre chapitres composent cet ouvrage :

- le premier chapitre situe les enjeux de la reconnaissance dans les discussions actuelles et les débats théoriques ;
- deux chapitres étudient la question de la reconnaissance du côté du travail d'abord, du côté de l'emploi ensuite ;
- un dernier chapitre récapitule le document pour l'action : il donne une illustration à partir d'un cas concret et propose une grille d'évaluation des pratiques de reconnaissance dans une entreprise.

<b>Chapitre 1 - Enjeux : de quoi parle-t-on ?</b> .....	p. 9
<b>1 - Une question d'actualité</b> .....	p. 10
Dans la société .....	p. 10
Dans l'entreprise.....	p. 10
Dans les démarches compétence .....	p. 10
<b>2 - Un détour par la théorie</b> .....	p. 13
Les apports des philosophes .....	p. 14
L'identité au travail .....	p. 16
La relation d'emploi.....	p. 18
Premières conclusions .....	p. 20
<b>Chapitre 2 - La reconnaissance du côté du travail</b> .....	p. 23
<b>1 - Introduction</b> .....	p. 24
Une reconnaissance au quotidien .....	p. 24
En prise avec le réel.....	p. 24
Dans les situations de travail.....	p. 25
En interaction avec d'autres .....	p. 26
<b>2 - Des situations de travail qui permettent de mobiliser les compétences</b> .....	p. 27
Je suis responsable de mon travail .....	p. 27
Je vois le sens de mon travail .....	p. 32
Je peux innover dans mon travail .....	p. 35
Pour résumer.....	p. 37
<b>3 - Favoriser des relations qui permettent de mobiliser les compétences</b> .....	p. 38
J'ai confiance en mon chef.....	p. 38
J'apporte quelque chose à mes collègues.....	p. 42
Je sers mon client.....	p. 47
Pour résumer.....	p. 51

<b>Chapitre 3 - La reconnaissance du côté de l'emploi</b> .....	p. 53
<b>1 - Introduction</b> .....	p. 54
Des situations de travail à la relation d'emploi .....	p. 54
Des instruments conçus pour gérer des équivalences .....	p. 54
Trois séries de questions .....	p. 55
<b>2 - Je vauX quelque chose</b> .....	p. 57
Je connais et capitalise mes compétences .....	p. 57
Je rends compte et ma compétence est reconnue .....	p. 62
Pour résumer .....	p. 70
<b>3 - Je suis rémunéré pour ma compétence</b> .....	p. 71
Un repère essentiel dans la relation d'emploi .....	p. 71
Rémunérer la compétence .....	p. 75
Pour résumer .....	p. 81
<b>4 - J'ai des perspectives professionnelles</b> .....	p. 82
Quelle promesse d'évolution ? .....	p. 82
Développer les capacités de chacun .....	p. 84
Pour résumer .....	p. 92
<b>Chapitre 4 - Des outils pour l'action</b> .....	p. 93
<b>1 - Introduction</b> .....	p. 94
<b>2 - Un cas de pratiques de reconnaissance : l'entreprise JEROME</b> .....	p. 95
Une entreprise soucieuse de qualité .....	p. 95
Le système de gestion des compétences .....	p. 96
Le point de vue des acteurs .....	p. 97
Enseignements principaux sur les pratiques de reconnaissance .....	p. 99
<b>3 - Un outil pour l'action</b> .....	p. 100
Introduction .....	p. 100
Le questionnement .....	p. 101
<b>Conclusion</b> .....	p. 107
<b>Bibliographie</b> .....	p. 109



## **Chapitre 1**

# **Enjeux : de quoi parle-t-on ?**

## Une question d'actualité

### Dans la société

---

La question de la reconnaissance est aujourd'hui une question centrale aussi bien pour l'individu que pour les groupes sociaux. Elle envahit le champ du social : « *le mot est en passe de devenir le dénominateur commun de la plupart des plaintes et des luttes sociales* », constate une enquête récente (Dubet F., 2006, p. 195). Pour les observateurs qui travaillent depuis de longues années sur ce thème, l'insistance sur ce besoin de reconnaissance marque un tournant par rapport aux revendications antérieures : « *Pendant au moins deux siècles, l'essentiel du conflit social dans les sociétés modernes a porté sur les inégalités économiques. Depuis les deux ou trois dernières décennies, au contraire, il s'organise au premier chef à partir de la question dite de la reconnaissance. Qu'il s'agisse du genre, des minorités ethniques, culturelles ou religieuses, de la sexualité, mais aussi des conflits économiques, tout le monde veut d'abord voir reconnue et respectée son identité, à la fois et indissociablement individuelle et collective.* » (Caille A., 2004, p. 5) La politologue américaine, Nancy Fraser, a qualifié ce changement de passage de l'idée de « redistribution » à l'idée de « reconnaissance » (Fraser N., 2004). Le philosophe et sociologue allemand, Axel Honneth, tout en proposant de lire une revendication de reconnaissance derrière les conflits plus anciens, souligne lui aussi ce changement : « *Tandis que le premier concept est associé à l'idée de justice, qui vise la mise en place de la justice sociale à travers la redistribution des biens, conçus comme vecteurs de liberté, le second concept définit les conditions d'une société juste ayant pour objectif la reconnaissance de la dignité individuelle de tout un chacun.* » (Honneth A., 2002) En intitulant le dernier ouvrage d'Axel Honneth, « *la société du mépris* », son éditeur français explicite, par son contraire, le contenu de cette reconnaissance individuelle : la reconnaissance est du côté de la considération, du respect ; elle s'oppose au mépris. On comprend mieux dès lors que « *la reconnaissance n'est pas seulement une politesse qu'on fait aux gens, c'est un besoin vital* » (Taylor C., 1997, p. 42).

### Dans l'entreprise

---

Quête sociale générale, cette demande de reconnaissance s'exprime bien entendu dans les entreprises. On peut la lire, par exemple, dans les revendications des Organisations syndicales des années 1970 demandant qu'on leur reconnaisse l'initiative et la responsabilité que leur nient les conventions collectives : « *Le travail réel et pas seulement le travail prescrit... La compétence et pas seulement la qualification.* » (cité par Lichtenberger Y., 1999, p. 94). Elle se lit aussi dans les multiples requêtes individuelles ou collectives des travailleurs demandant tout simplement que l'on voie leur travail. Ainsi, parmi d'autres, le témoignage de cette marocaine demandant à sortir de l'invisibilité afin que l'on prenne en considération son travail de femme de ménage : « *On a tous besoin de laisser notre marque. J'ai besoin de ma part de reconnaissance. Un beau sourire, sincère : "Bonjour, j'ai besoin de toi !"* » (Maurus V. in *Le Monde* du 23 août 2006). La quête de reconnaissance emprunte des formes multiples et concerne toutes les catégories de personnes. Elle ne s'oppose pas aux revendications économiques mais les colore de son exigence particulière.

Traiter cette demande est primordial pour l'entreprise. Bien sûr, sa recherche prioritaire est celle de la performance. Mais la reconnaissance est à la performance ce que le verso est au recto d'une feuille de papier. À l'heure où s'accroît la compétition entre les entreprises, où augmentent les exigences

de qualité, de délais, de service, où l'on se doit d'être réactif, les entreprises demandent un engagement toujours plus grand de leurs collaborateurs. Une telle exigence suppose une motivation nouvelle de leur part. Est-elle au rendez-vous ? À en croire les discours de tout genre sur le déclin de la valeur travail, on peut en douter, au point qu'un journaliste a pu s'interroger sur un ton mi-amusé, mi-sérieux : « *Le capitalisme mourra-t-il de la baisse tendancielle du taux de motivation ?* » (Le Boucher E. in *Le Monde* du 16 Janvier 2005). La question, cependant, n'est pas celle de la perte de la valeur travail, en tout cas pour la majorité de la population active. Cette dernière considère en effet que, s'il y a un désengagement des salariés, la responsabilité en revient principalement aux employeurs et à leurs pratiques. Ainsi, d'après le sondage Enjeux/CSA (Enjeux avril 2005), « *les principales raisons de l'altération du travail sont le manque de reconnaissance manifesté par les employeurs, la pression que ces derniers exercent sur les salariés, la précarité de l'emploi et la faiblesse des rémunérations.* » (Galambaud B., 2005, p. 28) Le manque de reconnaissance apparaît donc en bonne place parmi les raisons qui conduisent à un désengagement des salariés. Un bon observateur le dit à son tour : « *Ce qu'exigent la plupart des professions qui manifestent bruyamment... c'est de la reconnaissance, de l'écoute.* » (Thevenet M., 2000, p. 209). Difficile dans ces conditions, pour l'entreprise et ses dirigeants, de se soucier de la performance sans s'inquiéter dans le même temps de la question de la reconnaissance.

Mais en entrant dans cette problématique, l'entreprise, habituée à gérer ses collaborateurs comme des ressources, doit apprendre à les considérer comme des sujets libres. Il faut, en effet, rappeler l'évidence, « *on ne peut impliquer les personnes, ce sont elles qui s'impliquent. Le décident-elles, le planifient-elles ? On n'en sait rien, mais de toute manière, l'implication ne peut venir que d'elles* » (Thevenet M., 2000, p. 187). L'entreprise ne peut que créer les conditions favorables à cette implication. Le sujet reste libre. « *S'il y a des actions à entreprendre pour créer de l'implication, elles doivent être de l'ordre de la condition nécessaire. Il existe des conditions nécessaires à l'implication et une fois celles-ci remplies, la personne s'implique ou non.* » (Id. p. 191). La reconnaissance fait partie de ces conditions nécessaires. Elle ne garantit pas l'engagement des salariés. Elle ne suffit pas pour la performance. Mais sans elle, celle-ci ne sera pas au rendez-vous.

## Dans les démarches compétence

---

L'enjeu de la reconnaissance est donc de taille. Notre objectif sera d'explorer les différentes formes qu'elle peut prendre et de proposer des pistes pour y répondre. Nous ne prétendons cependant pas à l'exhaustivité. Le point de vue que nous adopterons restreint apparemment le champ de l'enquête et les possibilités de réponse. Il fournit, pourtant, croyons-nous, un cadre approprié de réponse à cette quête. Il s'agit du cadre fourni par les démarches compétence.

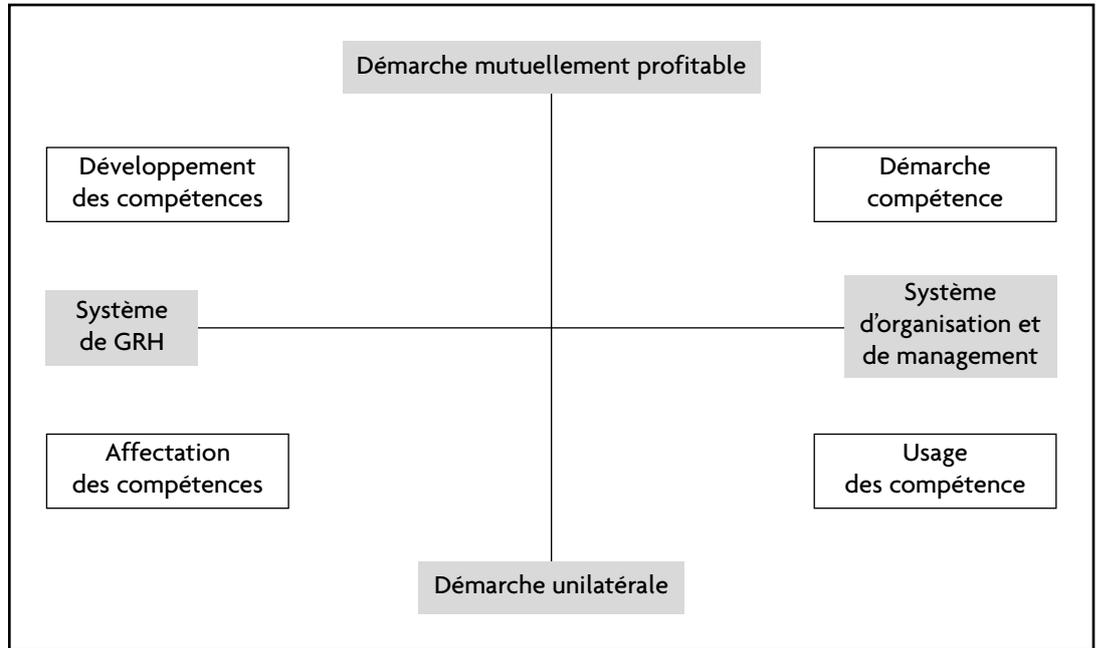
Qu'appelle-t-on démarches compétence ? Pour le réseau de l'ANACT et des ARACT, cette appellation vise les démarches développées dans les entreprises au cours des vingt dernières années dans un but d'amélioration de leur performance, et visant à mieux prendre en compte les compétences, à les mobiliser et à les développer en permanence au gré des évolutions (marchés, process, technologies...). Le nom varie : management des compétences, gestion par les compétences, logique compétences, démarche compétence... L'affaire n'est pas d'abord une question de dénomination. L'essentiel réside dans leur caractère distinctif. Alors que d'autres modalités de gestion sont essentiellement des dispositifs de rationalisation au service de la fonction ressources humaines ou une simple sollicitation accrue des salariés en production, la démarche compétence a une autre ambition qui repose sur deux grands principes :

- le premier principe concerne le **champ du fonctionnement de l'entreprise** où elle s'inscrit principalement. Une démarche compétence vise à mieux mobiliser les compétences. Elle ne saurait donc concerner uniquement le champ des ressources humaines (celui que nous baptiserons « de l'emploi ») mais aussi celui de la production, de l'organisation de celle-ci et de son management (celui « du travail ») ;
- le deuxième principe concerne la **répartition des bénéfices** d'une démarche compétence : profite-t-elle uniquement ou quasi-exclusivement à la direction de l'entreprise ? ou bien les salariés y ont-ils part ? Autrement dit, le bénéfice est-il unilatéral ou au contraire mutuellement profitable ?

Dans la conception que le réseau de l'ANACT et des ARACT défend, la reconnaissance constitue l'un des enjeux des démarches compétence, au même titre que la recherche d'une meilleure performance par l'entreprise. Par rapport à d'autres modalités de gestion, celle-ci fait la différence de deux manières : l'entreprise affiche cet objectif de reconnaissance dans ces choix de management et de

gestion ; elle décline cet objectif non seulement dans la sphère des Ressources Humaines mais dans celui de la production et du travail. La reconnaissance y prend des formes monétaires et non-monétaires. La rémunération en constitue un aspect, mais les modalités de reconnaissance ne s'y limitent pas. Le contenu du travail, son organisation, les relations qui s'y nouent sont aussi visés. L'entreprise, en effet, articule ses choix d'évolution « *au développement de ses salariés et à la transformation induite de son organisation de travail* » (Lichtenberger Y., Paradeise C., 2001). Le schéma suivant résume les traits distinctifs d'une démarche compétence par rapport à d'autres dispositifs :

Schéma n° 1 : Typologie des modèles de gestion des compétences



## Un détour par la théorie

L'utilisation généralisée du mot « reconnaissance » qui peut devenir « *le dénominateur commun de la plupart des plaintes et des luttes sociales* » (Dubet cité plus haut) traduit à l'évidence une forte demande sociale. Mais ce succès serait impossible si le terme ne possédait pas en lui-même une pluralité de significations, une plasticité, qui permet à chacun d'en infléchir le sens dans la direction qui l'intéresse. Les lexicographes soulignent cet aspect de « mot compliqué ». Un dictionnaire comme le Littré ne propose pas moins de 23 acceptions différentes au mot « reconnaître ». Le Robert, plus soucieux de regroupements sémantiques, répartit ces différents sens sous trois grandes rubriques. Mais il s'abstient de proposer véritablement un point de vue unifiant sur le concept même de reconnaissance. De fait, il existait jusqu'à il y a peu, dans le registre académique, un nombre très limité d'essais de clarification du concept. Paul Ricœur peut d'ailleurs remarquer qu'« *il n'existe pas de théorie de la reconnaissance digne de ce nom à la façon dont il existe une ou plusieurs théories de la connaissance* » (Ricœur P., 2004, p. 9). Cependant, ses propres écrits ainsi que ceux d'Axel Honneth ont contribué à poser les premiers jalons de cette construction. Nous y reviendrons plus loin.

Dans les entreprises, le même trouble existe sur la notion de reconnaissance. Autant la notion de performance est depuis des années un concept maîtrisé<sup>1</sup> et décliné, autant celle de reconnaissance est restée relativement peu investie et peu travaillée. Plusieurs raisons à cela :

- alors que la notion de performance semble objectivable et maîtrisable par les questionnaires, celle de reconnaissance oblige à prendre largement en compte le point de vue des acteurs, aussi bien des individus que des groupes sociaux, et de leurs réactions. Elle pourrait donc se situer au point aveugle des dispositifs de gestion qui sont en butée par rapport aux acteurs : « *plus la gestion se veut rigoureuse, plus elle demande au **sujet** de se faire oublier.* » (Galambaud B., 2005, p. 42) ;
- la focalisation habituelle sur la forme monétaire de la reconnaissance, la rémunération, conduit à peu s'intéresser aux autres formes de reconnaissance. L'analyse des besoins de l'homme au travail, - celle que propose la Pyramide de Maslow, par exemple, toujours régulièrement employée - suffisait, dans une conception néo-taylorienne du travail, pour aborder les notions de motivation et de reconnaissance ;
- par ailleurs, les attentes des uns et des autres sur le sujet sont multiformes et en évolution permanente : meilleure considération, meilleur salaire, reconnaissance officielle d'un statut ou d'un grade, reconnaissance symbolique... Le sentiment de reconnaissance, les attentes sont variables dans le temps et dans l'espace pour un même individu ; une marque de considération peut être à la fois perçue positivement ou négativement. De plus, vouloir faire une liste exhaustive des conditions, des indicateurs permettant de dire si oui ou non une entreprise a fait de la reconnaissance un de ses enjeux peut paraître bien illusoire : d'autres éléments, tels que la culture d'entreprise, les us et coutumes d'une profession ou d'un métier, entrent en ligne de compte. Enfin, la reconnaissance se joue aussi dans des jeux d'acteurs, au quotidien, dans des situations de travail singulières.

L'ambition du réseau ANACT et ARACT est de lier travail et emploi, dans des « démarches compétence ». Les travaux que nous avons menés font donc naturellement référence à une double lignée de réflexion :

- celle qui a trait à l'identité au travail, des travaux de la sociologie et de psychosociologie, essentiellement ;

1 - Rapport entre objectifs, moyens, résultats et mesure de pertinence (objectifs -moyens), d'efficacité (objectifs -résultats) et d'efficience (moyens -résultats).

- celle qui a trait à la relation d'emploi et qui se présente de manière plus hétérogène recouvrant des aspects sociologiques, anthropologiques et économiques.

Mais auparavant que disent les philosophes qui ont réfléchi à la reconnaissance ?

## Les apports des philosophes

---

Nous proposons de reprendre ici très schématiquement les points de vue développés par Axel Honneth et par Paul Ricœur.

### Où se joue la reconnaissance ?

« *Où se joue la reconnaissance ?* » Telle pourrait être, très résumée, la question posée par Axel Honneth. Celui-ci fonde sa réflexion sur une mise en parallèle des écrits du jeune Hegel et des travaux anthropologiques de Georges Herbert Mead. Il s'inscrit, par ailleurs, comme analyste des « pathologies du social » dans la lignée des grands théoriciens de l'École de Francfort, l'école de la « théorie critique », dont il prend la suite : Max Horkheimer, Theodor W. Adorno, Jürgen Habermas.

Axel Honneth, comme Hegel, part du principe que la société est première par rapport à l'individu et que, donc, la formation d'une identité autonome et accomplie - la réalisation de soi - dépend étroitement des relations de reconnaissance mutuelle que les êtres humains parviennent à établir entre eux. Il distingue à cette fin trois sphères de reconnaissance, qui conduisent à trois modes complémentaires de se rapporter à soi.

La première est la **sphère de l'amour** : il faut entendre par là « *toutes les relations primaires qui, sur le modèle des rapports érotiques, amicaux ou familiaux, impliquent des liens affectifs puissants entre un nombre restreint de personnes.* » (Honneth A., 2000, p. 116). Il s'agit d'une « *relation de reconnaissance nécessairement liée à l'existence corporelle d'êtres concrets, qui se portent mutuellement une estime particulière.* » (p. 117) Seuls, en effet, les liens affectifs qui unissent une personne à un groupe restreint lui confèrent cette **confiance en soi** sans laquelle elle ne pourra participer avec assurance à la vie démocratique.

La deuxième sphère, la **sphère du droit**, est juridico-politique : elle est d'un tout autre ordre. Il ne s'agit pas en effet d'une « *disposition émotionnelle* » mais « *d'un acte de compréhension d'ordre purement cognitif* » (p. 135). C'est parce qu'un individu est reconnu - et se reconnaît - comme un sujet porteur de droits qu'il peut envisager ses actes comme une manifestation, respectée par tous, de sa propre autonomie, et ainsi parvenir au **respect de soi**. Mais, alors que la sphère de l'amour est nécessairement restreinte et limitée, cette sphère du droit est susceptible d'extension par accroissement des droits.

Mais, pour se réaliser eux-mêmes, les humains doivent encore bénéficier d'une considération sociale qui leur permet de se rapporter positivement aux qualités spécifiques qui dérivent de leur identité culturelle. Cette troisième **sphère de l'estime sociale** est indispensable à l'acquisition de l'**estime de soi**. Dans les sociétés traditionnelles (corporations, castes), ces formes de reconnaissance « *prennent le caractère de relations symétriques à l'intérieur de chaque groupe, mais asymétriques d'un groupe à l'autre.* » (p. 150) Dans la société actuelle, fortement individualisée, « *ce ne sont plus les qualités collectives, mais les capacités développées par chacun au cours de son histoire personnelle qui en viennent désormais à commander l'estime sociale.* » (p. 153) Aussi, pour Honneth, « *les rapports d'estime sociale sont, dans les sociétés modernes, l'enjeu d'une lutte permanente.* » (p. 154)

A partir de critères relatifs au mode et à la forme de reconnaissance en jeu, à celles que prennent les menaces relatives à cette reconnaissance, il propose le tableau ci-après.

Sa conception de la reconnaissance amène Axel Honneth à interpréter un grand nombre de luttes sociales, non pas comme des luttes « utilitaires » à visée d'abord économique mais comme des luttes pour la reconnaissance. Il est de ceux, en effet, qui « interprètent la lutte sociale comme une force structurante dans le développement moral de la société. » (Honneth A., 2000, p. 115)

Elaborée d'abord pour penser la société, une telle conception nous semble pouvoir être réintégrée au niveau de l'entreprise : elle est un facteur explicatif des demandes des individus qui ne hiérarchisent pas leurs demandes comme une interprétation simple type Maslow pourrait le faire. Elle constitue une exigence à son égard : comment en faire un lieu qui permette confiance en soi, respect de soi, estime de soi ?

### La structure des relations de reconnaissance sociale

	Sphère de l'amour	Sphère du droit	Sphère de l'estime sociale
Mode de reconnaissance	Sollicitude personnelle	Considération cognitive	Estime sociale
Forme de reconnaissance	Relations primaires (amour, amitié)	Relations juridiques (droit)	Communauté de valeurs (solidarité)
Potentiel de développement	-	Généralisation Concrétisation	Individualisation, Egalisation
Relation pratique à soi	Confiance en soi	Respect de soi	Estime de soi
Formes de mépris	Séances et violences	Privation de droits et exclusions	Humiliation et offense
Forme d'identité menacée	Intégrité physique	Intégrité sociale	« Honneur », dignité

Honneth A., *La lutte pour la reconnaissance*, p. 159

### Qu'est-ce que la reconnaissance ?

Pour investiguer la notion même de reconnaissance, Paul Ricoeur est un guide hors pair, puisque, précisément, son dernier ouvrage constitue une exploration du champ sémantique de ce terme. C'est indéniablement un « mot compliqué » pour Littré qui compte 23 sens au verbe « reconnaître ». Mais faire confiance à la langue et accepter la diversité des acceptions permet de ne pas réduire la portée du mot à nos préférences, d'en accepter la diversité, charge à nous de clarifier le lien qui existe entre ces différents sens. Paul Ricoeur distingue 3 catégories de sens, induites par les 3 usages du verbe reconnaître : reconnaître quelqu'un ou quelque chose ; se reconnaître soi-même ; être reconnu - se reconnaître l'un l'autre.

- 1) **Reconnaître quelque chose ou mieux quelqu'un**, c'est reconnaître l'identité de cette chose ou de cette personne. En réponse à la question « *qui est-ce ?* » nous affirmons : « *c'est bien lui, c'est bien elle* ». Parler d'identité, c'est parler de la spécificité de cette personne, de son individualité. Reconnaître quelqu'un c'est le distinguer de la foule, l'identifier (d'où son contraire *l'invisibilité*) ; c'est aussi voir sa permanence dans le temps (« tu as changé mais c'est bien toi », d'où son contraire : *la méprise*). Le mot se situe ici du côté de la **connaissance** et de l'objet de cette connaissance.
- 2) **Se reconnaître capable de...**, c'est se reconnaître une responsabilité, donc une capacité à faire. Le mot continue à dire l'identité mais il se situe alors du côté de **l'action**. À l'image d'un procès : en réponse à la question : « *Qui a fait ça ? Qui a été capable de faire ça ?* », des témoins **attestent** : « *c'est bien lui* » et conduisent celui à qui a été **imputée** l'action à s'en reconnaître responsable. La reconnaissance de mon identité se fait d'une part grâce à autrui et d'autre part à travers la reconnaissance d'une capacité à ... Nier cette capacité, c'est proprement **mépriser** les gens. Reconnaître cette capacité, c'est non seulement l'admettre mais c'est aussi fournir les ressources pour la développer, faire crédit à la personne (versus le micro-crédit d'Amartya Sen) ; l'abandonner, c'est proprement **trahir** la promesse qui lui a été faite.
- 3) **Etre reconnu...** c'est le sens final du mot, le terme du parcours, l'accès à la **reconnaissance mutuelle**. Ce sens était déjà présent précédemment. Le pas supplémentaire vient de l'exigence de réciprocité (ou mieux de mutualité) avec l'idée d'une demande incessante, d'une **lutte pour la reconnaissance**, d'un désir conçu comme un droit jamais pleinement rempli, une sorte de lutte pour que justice me soit rendue. Deux notions apparaissent en négatif : celle d'**iniquité**, contraire à la justice, mais aussi la **chicane**, c'est-à-dire la poursuite infinie de l'équivalence. La forme de la lutte est-elle la seule envisageable pour atteindre à cette reconnaissance mutuelle ? Paul Ricoeur engage une discussion avec Axel Honneth, reprend à son compte les thèses de Boltanski L. et Thevenot L. Il estime qu'on peut sortir de cette lutte pour la reconnaissance, d'une part grâce à une logique du don / contre-don et d'autre part grâce à l'acceptation des divergences et la recherche de compromis. Ces compromis ne sont jamais définitifs : ils constituent des moments de paix, seulement.

La reconnaissance apparaît donc au terme du parcours proposé par Paul Ricoeur comme une affaire de connaissance et d'action, de relation à soi et de relation aux autres, d'identité et d'échange, la conviction du philosophe étant que l'autre est « *le plus court chemin entre soi et soi-même.* » Mais cette volonté de voir reconnue son identité n'est jamais satisfaite directement : elle l'est par la médiation des capacités que l'on peut mutuellement se reconnaître. On voit le lien avec les compétences : ainsi une ouvrière de confection disait sa réassurance après un bilan de compétence (qui précisément **attestait** ses compétences) « *Je me suis reconnue capable de ...* ».

## L'identité au travail

Dans sa recherche fondatrice sur « *l'identité au travail* », Renaud Sainsaulieu fait plus qu'explicitier le lien entre identité et reconnaissance. Il puise dans le modèle de la reconnaissance de soi, tel que Hegel l'explicitie dans la *Phénoménologie de l'Esprit*, le schéma explicatif de ce qu'il considère comme l'identité au travail. Nous rappellerons brièvement le cheminement qu'il nous propose puis nous noterons quelques aspects des développements et inflexions que d'autres auteurs, en particulier Claude Dubar et Florence Osty, ont apportés à sa pensée.

### La reconnaissance dans les relations professionnelles

Après avoir identifié une typologie de formes d'engagement au travail, **Renaud Sainsaulieu** conclut que « *c'est autour de ce qui se passe dans les relations du triple point de vue de la structure sociale des pouvoirs, de l'affrontement dans les rencontres et de la possibilité d'être reconnu que l'on peut situer la recherche d'un modèle psychosociologique de la construction des identités individuelles* » (Sainsaulieu R., 1988, 319). Quel modèle théorique peut donc permettre de montrer l'articulation entre ces dimensions du pouvoir, du conflit et de la reconnaissance ? À la recherche d'un tel modèle, il se tourne vers le schéma hégélien de la *reconnaissance de soi*.

De ce schéma, qu'il analyse dans le détail et dont il suit la transformation chez Marx et chez Lacan, il retient trois éléments importants pour sa réflexion et la nôtre :

- une vision anthropologique, dans laquelle l'homme n'apparaît pas seulement comme un être de calcul mais un être de *désir* : c'est dans l'articulation entre désir et rationalité que se construit la personnalité de chacun. « *Nous retenons l'idée fondamentale que la personnalité de l'individu peut être analysée comme un système de rapport entre le désir et le rationnel. Il y a un lien entre l'expérience affective des relations et l'expérience cognitive de la découverte d'un sens au monde et aux choses.* » (p. 332) ;
- une vision du social où l'affrontement entre les groupes et les individus apparaît comme à la fois inévitable et nécessaire, dans la mesure où c'est dans le *conflit* que se construisent les identités : « *L'aventure du désir de la reconnaissance passe par les perspectives sociales d'une lutte entre partenaires de relations. Nous pouvons admettre que l'un des moteurs du système de la personnalité est certainement situé dans l'expérience conflictuelle et sociale des relations humaines...* » (p. 333) ;
- une perception forte des enjeux pour les individus avec la possibilité toujours présente d'une perte de soi. Le conflit est toujours corrélé à l'idée de *risque*. On n'en sort jamais indemne : « *Dans la mesure où il y a affrontement entre pouvoirs inégaux, le sujet risque toujours de ne pas sortir vainqueur des luttes pour la reconnaissance, et c'est ainsi que le système de la personnalité est mis en jeu par l'univers du social...* » (p. 333).

Dès lors peut être posé le concept d'identité : « *L'identité exprime cette quête de force que l'on trouve dans les ressources sociales du pouvoir pour arriver à la possibilité de se faire reconnaître comme détenteur d'un désir propre.* » (id. p. 333).

L'identité apparaît donc « *intimement liée au pouvoir car elle dépend des moyens de lutte que l'individu trouve dans son expérience sociale pour imposer et faire respecter sa différence* ». Le rapport social dans lequel se jouent les moyens de reconnaissance se situe dans une régulation verticale entre la hiérarchie et les gens de métiers. Toutefois l'approche populationnelle des cultures au travail ne rend pas compte des modes de reconnaissance au sein du collectif de travail. La question de la reconnaissance ne peut trouver alors de réponses satisfaisantes sans prendre en compte l'ensemble du système social, dans la mesure où l'orientation de ce désir de reconnaissance n'est pas clairement explicitée : reconnaissance par les pairs, par la hiérarchie, l'entreprise, les autres groupes sociaux ? Certes, la question de l'identité est abordée à travers les mécanismes relationnels qui « *coagulent* » des individus au sein de collectifs d'appartenance par des logiques d'actions communes,

mais elle ne peut éviter d'examiner les conditions de reconnaissance institutionnelles, c'est-à-dire les processus de légitimation de l'identité collective, ni de reconnaissance sociale par les autres groupes sociaux.

## La reconnaissance de soi

Sans nier la dimension relationnelle intervenant dans le processus identitaire et l'accès à un possible pouvoir, **Claude Dubar** (1991) élargit l'approche de l'identité en y intégrant la trajectoire des individus. Deux dimensions apparaissent alors comme structurantes dans les manières de se définir dans le champ professionnel et l'identité ne peut être caractérisée sans prendre en compte le contexte spatio-temporel dans lequel évolue le sujet. L'identité est définie comme « *le résultat à la fois stable et provisoire, individuel et collectif, subjectif et objectif, biographique et structurel des divers processus de socialisation qui conjointement construisent des individus et définissent des institutions.* » Ces processus de socialisation se décomposent en un processus relationnel et un processus biographique. Le premier vise à définir « *l'identité pour autrui* » à travers des « actes d'attribution » véhiculés par des règles de gestion. L'enjeu de ce processus est la reconnaissance du sujet dans des espaces de légitimation des savoirs et des compétences. Là où R. Sainsaulieu privilégiait l'espace relationnel quotidien de travail comme lieu central de revendication de la reconnaissance du sujet, C. Dubar met en évidence l'importance de la reconnaissance institutionnelle comme fondement de cette transaction dans le milieu du travail. Le second processus est biographique. S'inscrivant explicitement dans la suite des travaux philosophiques de P. Ricoeur réunis dans *Soi-même comme un autre* sur « *l'identité narrative* », C. Dubar montre comment ce second processus renvoie à une articulation entre « *l'identité héritée* » et une « *identité visée* » qui définit « *l'identité pour soi* ». L'enjeu de cette « *transaction subjective* » réside dans le nécessaire sentiment de cohérence, c'est-à-dire de permanence et de continuité dans le temps de la construction du sujet.

Au final, l'identité se construit au travers de ce double processus d'articulation entre identité pour soi (continuité ou rupture) et identité pour autrui (reconnaissance ou non reconnaissance). Selon C. Dubar, les individus développent des stratégies identitaires pour déterminer des modes d'investissement professionnel de nature à minimiser les coûts liés à la rupture de trajectoire ou à l'absence de reconnaissance.

C. Dubar, dans la typologie des identités à laquelle il aboutit, mentionne entre autres la figure de « l'exclu », perdant pied par obsolescence rapide de ses capacités professionnelles. Il expose également le cas des ouvriers ou cadres dont la progression professionnelle est stoppée parce que leur savoir-faire, fruit de leur expérience, est en compétition avec les diplômes des nouveaux arrivants, ce qui engendre un processus de « blocage » de l'identité : les individus « s'arc-boutent » sur leurs savoirs ou expériences sans pour autant être sûrs qu'ils suffiront à l'avenir, ce qui les met parfois en décalage par rapport aux attentes de la hiérarchie (Dubar C., 2000). On voit ainsi l'importance du lien entre la construction identitaire touchant à l'estime de soi, favorisée par une reconnaissance et un développement des compétences.

## Trois scènes de la reconnaissance

Dans la lignée des travaux de R. Sainsaulieu, **Florence Osty** (2003) pose la question centrale de « la reconnaissance et de ses modalités ». Elle distingue trois scènes sociales complémentaires convoquées dans la compréhension des modes de reconnaissance au travail :

- *la scène de l'acte de travail* comme « espace d'autonomie productive », engageant subjectivement l'individu à la production d'une œuvre parfois virtuelle mais réelle. L'individu est en prise directe avec la résistance que lui oppose le réel. L'efficacité du geste professionnel agit alors comme la reconnaissance du bien fondé de la spirale de développement des savoirs pratiques dans laquelle il s'est engagé ;
- *la scène du collectif* reposant sur une intercompréhension et une appartenance commune. L'éthique partagée représente alors la trame collective d'une reconnaissance dans la situation de travail. Les interactions de travail constituent le support de la circulation des savoirs et de la construction du sentiment de confiance. Le jugement esthétique est fourni par les pairs, appréciant le style développé par l'un d'entre eux face à une situation fortuite. Ce mode de reconnaissance, sur un registre purement symbolique, agit comme un moteur d'identité collective, ancrée sur un référentiel de savoirs partagés. La relation hiérarchique vient asseoir cette reconnaissance symbolique en lui offrant une portée de légitimation plus grande ;
- *la scène de l'entreprise* qui, à travers ses règles d'organisation et de gestion, propose des modèles

d'identification et d'intégration. Elle représente le volet institutionnel de la reconnaissance. Florence Osty (2000) note à ce propos que c'est à ce niveau que les mécanismes de reconnaissance achoppent : une disjonction de plus en plus flagrante apparaît entre le niveau central de régulation (entre acteurs institutionnels) produisant un type de compromis social sur la valeur accordée à des capacités acquises et requises, et le niveau local produisant des pratiques de reconnaissance fragiles (désormais le salarié est mis dans une relation directe de négociation avec sa hiérarchie de proximité sur son parcours professionnel). Ceci conduisant à une véritable crise des modalités de la reconnaissance. « *C'est bien en termes de légitimité des critères d'évaluation de la compétence, du travail et des arènes de jugement que se situe une bonne partie du malaise de la reconnaissance* » selon F. Osty.

Cette « oblicité » de la reconnaissance traduit la pluralité des sphères de jugement et soulève la question de leurs liens respectifs. On pourrait alors conclure à une grande difficulté voire à une impossibilité de procéder à une reconnaissance frontale, directe et objective du travail salarié.

## La relation d'emploi

---

La quête de reconnaissance est donc à mettre en relation avec le désir de construction et de protection de son identité. Elle prend régulièrement, dans les analyses, la forme d'une « lutte pour la reconnaissance », d'un conflit. Les travaux que l'on vient de parcourir rapidement l'indiquent suffisamment. Mais il est possible d'analyser le processus de reconnaissance à partir de l'échange social dans lequel elle s'inscrit et dont la relation salariale constitue une modalité forte. Alors que le thème de la lutte et du conflit est premier dans l'approche par l'identité où apparaît l'idée d'une quête permanente et insatisfaite, l'approche par l'échange met au contraire en exergue « *des états de paix* » (Ricœur P., 2004, p. 319), des moments de compromis sociaux, c'est-à-dire « *de règles acceptables pour tous, de solutions partagées possibles à gérer socialement, au moins pour un certain temps.* » (Eustache D., 2000, p. 54)

Parler de la relation d'emploi suppose une simplification. La problématique de l'identité faisait apparaître une pluralité de relations, relations entre pairs dans le groupe, relations avec les autres groupes professionnels, relations avec la ligne hiérarchique ; avec la relation d'emploi ou relation salariale, l'accent est mis sur celle qui existe entre le salarié et son entreprise considérée comme un tout, une personne morale avec laquelle il a signé un contrat. Une telle simplification permet de mieux cerner la spécificité de ce type de relation dans sa double dimension économique et sociale.

## Une dimension économique essentielle

La relation d'emploi se déploie, en effet, sur deux registres totalement imbriqués, celui de l'économique (du juridico-économique, pour être plus exact) et celui du social. L'économique s'impose immédiatement et l'on parle volontiers de la rémunération comme de la forme monétaire de la reconnaissance. G. Donnadiou (2003), ainsi que B. Sire et M. Tremblay (2000) nous invitent à traiter cet aspect pour lui-même et à en faire l'objet d'une véritable politique. Loin d'être secondaire dans la stratégie d'une entreprise, le volet rémunération est essentiel dans la mesure précisément où il se situe clairement à la jonction entre reconnaissance et performance, là où l'une et l'autre peuvent être facilement traduites dans une unité monétaire commune.

Par politique de rémunération, il faut entendre le choix du niveau de rémunération et de l'accès à celui-ci. Il faut aussi entendre les principes qui président à l'articulation entre les différents éléments qui la composent. Le salaire, en effet, (surtout si l'on ne considère que le salaire de base) est loin de représenter le tout de la rémunération : les auteurs préfèrent à ce sujet parler de rémunération ou de rétribution globales, y intégrant différents éléments monétaires voire non-monétaires ou symboliques, fixes ou variables, immédiats ou différés. Avoir une politique de rémunération, c'est placer cette série d'éléments au service d'une intention et en cohérence avec d'autres aspects de la stratégie. B. Sire et M. Tremblay, plus particulièrement, développent les liens qu'une politique de rémunération peut et doit avoir avec les stratégies aussi bien externes qu'internes d'une entreprise. Nous ne reviendrons pas ici sur les considérations de ces auteurs à propos du lien entre cette politique et les stratégies externes, sur le marché financier, le marché des produits et le marché du travail. Par contre, nous intéressent au premier chef, leurs prises de position sur le lien entre politiques de rémunération et stratégies internes et, plus encore, sur le lien entre politique de rémunération et comportement des salariés, dans la mesure où « *c'est par les comportements qu'elle peut avoir un véritable effet de*

*levier sur la performance.* » (Sire B., Tremblay M., 2000, p. 27). S'il leur apparaît qu'une politique de rémunération, qui conditionne celle-ci à l'obtention de résultats et par conséquent l'individualise, est un facteur de motivation, ils insistent sur l'attention à porter, dans tous les cas, à la « *justice organisationnelle* », dans le cadre en particulier de la théorie dite « *de l'équité* » (Steiner D.D., 2003).

## Le respect de l'équité

La théorie de l'équité fait référence « *au ratio rétribution/contribution. Par rétribution il faut entendre ici "rétribution globale"... ; le terme contribution fait quant à lui référence à la fois à l'emploi occupé et à la performance dans l'emploi.* » La justice dont il est question ici n'est pas une justice d'ordre supérieur. Elle relève de la perception de justice ou d'injustice qu'ont les salariés. « *Pour juger de l'équité ou de l'iniquité d'une situation, les individus comparent leur ratio soit avec celui d'autres personnes ou "référents" qu'ils jugent comparables, soit avec le leur à une autre période de leur passé.* » (Id p. 28) La théorie insiste donc sur l'importance du jugement que les salariés portent sur les termes de l'échange et affirme qu'il a un impact sur leur comportement et leur engagement au travail : « *Les travaux empiriques sur ces concepts ont largement montré que les individus vont ajuster leurs comportements en fonction des comparaisons qu'ils établissent.* » (id.) Le jugement ne s'applique pas seulement au résultat de la décision (on parlera à ce sujet de « justice distributive ») mais au processus de décision lui-même : est-il cohérent et rigoureux ? Est-il transparent ? Est-il respectueux des individus ? Existe-t-il des procédures de recours ? (On parlera à ce sujet de « justice procédurale »).

A la lumière de cette théorie, l'enjeu d'une politique de rémunération sera donc double : « *il faut que la rémunération 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 assurer la satisfaction des clients, via celle des salariés.* » (Sire B., Tremblay M., 2000, p. 16) Les conditions de son évolution sont elles aussi posées par l'importance donnée à la justice procédurale : les systèmes de rémunération se font nécessairement sur la base de compromis sociaux, lents dans leur mise en place et dans leurs modifications.

Une telle théorie de l'équité déborde la relation d'emploi. François Dubet rappelle en effet que l'expérience du travail, c'est aussi « *l'expérience des inégalités au travail* » (Dubet F., 2006) et que le sentiment d'injustice ou de justice naît de la légitimité que l'on est capable de donner ou non à ces inégalités. Au terme de son enquête, il se sent en mesure d'affirmer que « *les situations de travail constituent la variable explicative des sentiments d'injustice* » (id. p. 472) Liant plus précisément la question de la reconnaissance à celle de l'injustice, il note : « *La reconnaissance agit à la fois sur le sentiment d'autonomie et celui d'égalité. Lorsqu'elle est insuffisante, elle détruit le sujet en lui imposant une image dépréciée de lui-même... L'« excès » de reconnaissance, en revanche, met en péril le sentiment d'égalité, car la libre expression des aspirations risque toujours d'induire des traitements différenciés.* » (id. p. 475) Il en tire une leçon directement utilisable par les intervenants en entreprise : la plainte sur l'absence de reconnaissance « constitue le meilleur prédicteur du sentiment d'autonomie empêchée. » (id.)

## La logique du don/contre-don

Un certain nombre de chercheurs font remarquer que la relation d'emploi excède le principe d'équivalence contenue dans la référence à la seule justice. Pour J.D. Reynaud (1996) la relation d'emploi ne peut être considérée seulement comme l'exécution comptable d'un contrat dans laquelle chacun vérifierait qu'il n'est pas grugé. Pour lui et les sociologues de l'emploi, « *elle vit d'engagements successifs* » de la part de chacun des partenaires et donc « *de déséquilibres permanents* ». Elle s'apparente en cela à la relation don/contre-don qu'a analysée M. Mauss dans son *Essai sur le don*. Or dans cette analyse, « *l'apport original de Mauss ne fut pas tant de soutenir que les pratiques du don sont universellement présentes dans les sociétés traditionnelles ; ce fut surtout de montrer que le geste de donner ne se sépare pas de l'obligation d'accepter et de celle de répondre (le plus souvent à terme) par un autre don.* » (Henaff M., 2002, p. 164) Une telle succession d'échanges s'installe dans la durée (on ne sait pas quand l'autre rendra) et échappe à la stricte comptabilité de l'échange commercial : la valeur du don reçu et du don donné en échange ne se mesure pas en monnaie. M. Henaff indique de manière convaincante que, contrairement à l'affirmation de C. Levi-Strauss, la relation don/contre-don n'est pas une forme archaïque de l'échange commercial. L'un ne précède pas l'autre. Leurs visées sont différentes : alors que « *l'échange marchand vise à l'acquisition de biens ou de services indépendamment de la relation sociale.* » (id. p. 406), l'échange de biens, qui a lieu dans cette

relation don/contre-don, a d'abord pour but « *de réaliser une reconnaissance solennelle d'autrui selon des règles transmises par une tradition.* » (id. p. 156) Et de fait, les traces qu'on peut en lire encore aujourd'hui dans des formes de civilité, dans « *les moments privilégiés des relations amicales ou amoureuses* » ou « *dans les invitations réciproques* » (id. p. 148) ont cet objectif d'instaurer une relation sociale, de faire société. Ces formes, échange marchand, d'un côté, don/contre-don de l'autre, se déploient-elles sur des registres parallèles et totalement exclusifs l'un de l'autre, comme l'affirme M. Henaff ou au contraire se rejoignent-elles et se complètent-elles ? P. Ricœur (2004, p. 346-347) suggère, à partir d'un certain nombre d'analyses historiques, que la frontière entre les deux n'est pas étanche. C'est, en tout cas, en faisant appel à cette logique du don/contre-don, que N. Richebe (2002) a pu expliquer des attitudes de retrait de la part de salariés, lors de l'installation d'un dispositif de gestion des compétences dans un organisme social : les formes de reconnaissance de l'engagement au travail y avaient pris un aspect trop comptable et ne respectaient pas suffisamment une certaine logique de la gratuité et d'engagement dans la durée.

## Relation d'emploi et employabilité

La relation d'emploi apparaît aujourd'hui de plus en plus fragile dans la mesure où on peut constater une certaine dégradation du lien unissant le salarié à son entreprise. De fait, nombreux sont ceux qui estiment qu'aujourd'hui l'emploi à vie dans la même entreprise a décidément disparu et que, donc, les situations de transition se multiplient pour les salariés. Aussi Bernard Gazier (2003) fait-il appel au delà de la distinction classique entre marché interne et marché professionnel du travail, à la notion de marché transitionnel et insiste sur l'attention que l'on doit porter à ce phénomène. Il fait remarquer que la répartition traditionnelle des risques entre l'employeur et le salarié s'est modifiée au détriment de ce dernier. Celui-ci doit assumer des risques, soit plus importants, soit nouveaux par rapport à ceux qu'ils assumaient auparavant. B. Gazier souligne en particulier le poids nouveau du risque « employabilité ». Une telle modification affecte l'équilibre de la relation d'emploi et donc la perception d'équité. D'un côté, elle renforce, chez les salariés qui ont vécu des « galères », la comparaison entre la situation que leur propose aujourd'hui l'entreprise et celle qu'ils ont vécue. Décrivant de grands modèles d'attitude au travail, C. Baudelot et M. Gollac, montrent bien comment les différences d'appréciation sur des situations identiques s'expliquent en grande partie par les différences d'itinéraires (Baudelot C., Gollac M., 2003, p. 85-99) De l'autre côté, elle conduit aujourd'hui des salariés, en particulier les jeunes salariés, à de nouveaux « *comportements d'adaptation* » (Galambaud B., 2005), l'entreprise ne leur apparaissant plus que comme un lieu parmi d'autres de leur trajectoire professionnelle. Certains n'hésitent pas à voir là l'apparition d'une nouvelle figure de salarié, celle du « *salarié-acteur de son devenir* » (id. p. 41) ou du « *travailleur-entrepreneur* » (Honneth A., 2006, p. 269). Devant la promotion de ce nouveau type de salarié, « *on ne peut s'empêcher de soupçonner que le déplacement de la reconnaissance sert avant tout à susciter un nouveau rapport à soi qui incite à assumer volontairement des charges de travail considérablement accrues* » (id. p. 270) et d'y voir une nouvelle idéologie. Cela sera le cas si une telle promotion n'est pas accompagnée de nouvelles pratiques de la part de l'entreprise : il faut en particulier que celle-ci « *apprenne à accueillir des collaborateurs capables de la servir sans lui appartenir* » (Galambaud B., 2005, p. 43).

## Premières conclusions

---

De ce rapide parcours dans une littérature aussi riche, nous retiendrons pour notre propos les quelques points forts suivants :

- la pluralité des scènes où se joue la reconnaissance ;
- l'importance des situations de travail ;
- l'incidence sur la gestion.

La reconnaissance ne se joue ni dans un lieu unique ni dans une forme unique. La réduire à une seule question de rémunération serait simplifier le problème, de manière outrancière. Ce serait une erreur aussi d'en faire la seule affaire des ressources humaines. Elle concerne tous les acteurs de l'entreprise. Ce constat entraîne d'une part une exigence de cohérence et de coordination entre eux ; de l'autre, elle indique qu'il existe plusieurs leviers d'action pour répondre à une demande de reconnaissance.

Tous les auteurs soulignent l'importance des situations de travail dans la perception de la reconnaissance. Celle-ci ne se joue pas seulement dans les relations que chacun tisse avec ses collègues, ses managers ou son entreprise. Ou dans les conflits qui les opposent. Elle se joue dans le travail lui-

même, dans le contenu de celui-ci, dans les situations que chacun a à vivre. Elle est donc immédiatement en lien avec la compétence, si l'on admet que celle-ci est avant tout la capacité à mobiliser les ressources qui conviennent pour résoudre le problème posé par une situation de travail (Du Roy O., Lemay J., Paulino C., 2003, p. 87).

Enfin, la reconnaissance pose une difficulté aux dispositifs de gestion, en particulier ceux que mettent en place les responsables de la fonction ressources humaines. La demande de reconnaissance signale l'importance de la prise en compte du sujet. Or les dispositifs de gestion sont pour partie en butée par rapport à cette question. Cela tient-il aux dispositifs eux-mêmes ? N'est-ce pas plutôt l'usage qui en est fait qui est à remettre en cause ainsi que l'attente excessive qu'on a à leur endroit ? L'exigence d'aujourd'hui nous paraît être de mettre en place des dispositifs de gestion qui visent moins à satisfaire une ambition de contrôle mais soient davantage tournés vers la prise en compte et l'implication des acteurs, dans une optique de valorisation de leur fonction.



## **Chapitre 2**

# **La reconnaissance du côté du travail**

# Introduction

## Une reconnaissance au quotidien

---

On ne se demande pas tous les jours si l'on est reconnu par son entreprise ; on ne se pose pas tous les jours la question de l'équité de son salaire, de ses compétences acquises et de son parcours professionnel. Par contre, quotidiennement, on éprouve le sentiment d'être plus ou moins considéré, d'être utile, de faire du « bon boulot », ou à l'inverse d'être ignoré, déconsidéré... Car la reconnaissance, c'est aussi souvent l'expression d'une plainte : non-reconnaissance d'un métier, non-reconnaissance d'une pratique, de difficultés rencontrées, d'une capacité à faire...

Ces éléments nous conduisent à penser que la reconnaissance se joue d'abord dans le contexte habituel de travail, entendu comme « *la vie de tous les jours, avec des collègues, des cadres et des directions* » (Ughetto P., 2006) : Et si, finalement, la reconnaissance avait à voir avec une *considération* au quotidien ? Si finalement c'était par des marques somme toute banales pour quelqu'un d'extérieur à une situation qu'un salarié s'estimait ou non reconnu, dans son identité professionnelle, dans ce qu'il apporte à cette situation ?

Les personnes interviewées sur la reconnaissance (Verwaerde A., 2005) traduisent pour la plupart d'entre elles cette demande de considération comme suit : ne pas être vu comme un « simple exécutant », mais bien comme un adulte, doté d'une « intelligence pratique », capable de comprendre et de faire face aux paramètres d'une situation.

Par conséquent, si les attentes de reconnaissance équivalent à une demande de considération, quels éléments peuvent bien fonder ce sentiment de reconnaissance au quotidien et en quoi celui-ci peut-il avoir à faire avec les démarches compétence ?

## En prise avec le réel

---

Être reconnu sous-tend que l'on est capable d'agir sur le monde, d'y imprimer sa trace, d'y opérer des actions, et que ces actions seront reconnues, c'est-à-dire admises comme ayant une vraie valeur pour soi et pour les autres. C'est dans « l'affrontement au réel » que s'exprime la capacité à y faire face, en déployant des compétences singulières, et ce d'autant plus que les transformations de l'environnement, la rapidité des changements et les exigences toujours plus poussées des clients obligent les salariés à accroître leur engagement au travail. Cette notion *d'expression de compétences*, dans un environnement en mouvance, rime ainsi souvent avec performance (d'une entreprise, d'une équipe), mais également avec reconnaissance : de l'engagement mis dans une situation, de sa plus-value amenée pour résoudre un problème, des résultats obtenus et de la manière de les atteindre.

La reconnaissance a donc à voir avec la *valorisation, la mise en lumière de cette mobilisation quotidienne de ressources* (savoir-faire, connaissances, attitudes...), de dimensions quelquefois dans l'ombre, qui fondera le sentiment d'être ou de ne pas être reconnu.

La reconnaissance s'exprime donc d'abord au quotidien ; elle se joue dans le travail, à la fois dans les *situations quotidiennes de travail et à travers les relations* qui s'y nouent : actes courants de management, relations que chaque salarié entretient avec ceux avec qui il est en contact. Elle implique des acteurs multiples (individu, direction, encadrement, pairs, intervenants professionnels extérieurs à

l'entreprise...), en position tantôt de « reconnus », tantôt de « reconnaisseurs ». Dès lors, les enjeux de la reconnaissance semblent devoir se situer à ces deux niveaux : au sein des situations de travail et par les relations avec autrui dans ces situations.

## Dans les situations de travail...

Qu'entend-on par *situation de travail* ?

Loin d'être une notion restrictive, synonyme de poste de travail ou de tâches prescrites, la situation de travail recouvre un ensemble d'éléments qui vont déterminer un attendu au regard d'une commande / demande passée. Une situation, c'est ainsi :

- « un cadre et un contexte... La situation est délimitée du point de vue du champ de responsabilité du salarié et toute situation se situe dans un contexte spatiotemporel, et donc elle peut varier, dans ses déterminations, dans le temps ;
- des composantes de la situation, qui apparaissent comme ressources et repères. Dans un atelier : des machines, des matières en mouvement, un process, des informations... Il ne s'agit pas de décrire ces composantes de façon objectiviste (il y a telle machine...), mais en fonction de la façon dont le sujet agissant pourra s'en emparer. Une machine, c'est alors une ressource potentielle et un repère pour l'action ;
- un problème ou ensemble de problèmes que le sujet doit affronter... Démarrer une ligne de production, accueillir un client... C'est à chaque fois un problème ;
- un résultat à atteindre, référé à un enjeu... On fournit ainsi au sujet le sens à donner au résultat.
- l'initiative (l'ensemble des initiatives) prise, en fonction du résultat et des problèmes, pour les affronter avec succès ;
- toutes les interactions avec d'autres acteurs qui vont conditionner et concourir à la réussite des initiatives ;
- enfin, un mode et un dispositif d'évaluation, tant sur le registre professionnel (bien ou mal maîtriser la situation) que sur celui du résultat obtenu. » (Zarifian P., 2001).

Une situation de travail, on le voit bien, ne se résume pas à une situation de production stricte (même si elle l'englobe) ni à un poste de travail (données prescrites, contenu du travail relativement stable dans le temps). Elle s'inscrit dans un cadre élargi, dont les éléments constitutifs se recomposent sans cesse (problème à résoudre, ressources disponibles, initiatives à prendre...) et où les compétences techniques ne sont plus les seules nécessaires. Il s'agit bien de situations qui permettent le développement de compétences, avec résolution de problèmes et résultat à atteindre. Et c'est bien dans cette résolution de problème en situation que se manifeste la notion de compétences et que se situent les enjeux de la reconnaissance, avec un *triple questionnement*, au regard des quelques éléments de la définition précédente :

- le premier porte sur les aspects de « problème à résoudre » : dans une situation mouvante en recomposition, il ne suffit plus de donner aux individus des consignes sur des tâches à effectuer, dans le cadre de procédures à respecter. La résolution de problème en situation nécessite traitement des aléas, diagnostic et prises d'initiatives locales, réactivité. Cette résolution de problèmes ne peut se faire qu'avec des salariés « responsables et responsabilisés » dans le traitement de ces situations. Toute la question sera alors de savoir comment donner les moyens de cette responsabilisation, à quelles conditions elle peut être mise en œuvre, et sur quels leviers agir pour favoriser la reconnaissance de cette prise de responsabilité (à qui et comment attribuer une réussite ou un échec). Responsabiliser, oui, mais sous certaines conditions et avec des précautions... C'est ce que nous explorerons dans la première partie de ce chapitre ;
- l'une des conditions de cette responsabilisation concerne le résultat à atteindre : Fournir les données significatives d'un problème (état actuel, état souhaité, QQQCP...) permettant son analyse avant toute recherche de solution est une des bases de toutes les méthodes enseignées de résolution de problèmes. Si agir en situation de travail revient à résoudre des problèmes en situation, cela sous-entend forcément *d'élaborer les clés de compréhension de ces situations*, permettant à un salarié de développer une « intelligence » des situations et d'y intégrer, au quotidien, des éléments de stratégie d'entreprise. Comment donner du sens à une action dans une situation de travail, sur quels éléments agir pour favoriser la reconnaissance dans cette recherche de sens ? Des éléments de réponse à ces questions seront apportés en deuxième partie ;
- une situation de travail comporte une prise d'initiative, en fonction des problèmes et du résultat. Dans les situations ordinaires (ou habituelles) de travail, cette prise d'initiative se traduit par une adaptation permanente des actions réalisées au regard de données habituelles d'un contexte. Un

premier niveau de réflexion sur ces actions peut constituer, au quotidien, des pistes d'amélioration des méthodes et compétences déployées. À un autre niveau, une réflexion peut également être menée sur des situations inédites ou à venir (nouveaux clients, nouveaux produits, projets ...). Ces aspects de *réflexivité sur le travail* nécessitent de laisser dans l'organisation du travail la porte ouverte aux *innovations*, que celles-ci concernent des situations ordinaires ou inédites. Reconnaître ce qui fait innovation, et permettre cette réflexivité sur le travail, est un des enjeux majeurs pour la performance des entreprises. Nous examinerons, dans un troisième temps, ce qui participe de la reconnaissance en matière de possibilités d'innovation.

Cela dit, il faut garder à l'esprit qu'en matière de reconnaissance, tout n'est pas inscrit dans les circonstances d'une situation du travail, et agir sur l'une ou l'autre d'entre elles n'aura pas nécessairement d'effet (positif ou négatif) sur le sentiment de reconnaissance d'une personne. Le *vécu individuel de ces situations de travail* entre en ligne de compte (en fonction d'intérêts particuliers, d'expériences passées, d'une histoire singulière...) et les deux éléments (vécu et aspects « objectifs ») interagissent sur les aspects de reconnaissance et de considération. Loin de nous l'idée d'un lien mécanique entre reconnaissance (dont le sentiment reste intimement personnel et fluctuant) et situations de travail ; nous prétendons simplement que les situations de travail sont déterminantes et qu'elles constituent des leviers sur lesquels une entreprise peut agir en matière de reconnaissance.

### **... En interaction avec d'autres**

---

Il n'y a de travail que socialement inscrit, nous rappellent les sociologues (Cf. partie 1). Travailler, ce n'est pas seulement se livrer à une activité, c'est aussi établir des relations avec les autres, se livrer à des formes de coopération, se répartir les tâches, confronter les points de vue... C'est aussi fournir un produit ou une prestation pour quelqu'un, un client, un usager, un bénéficiaire, un donneur d'ordre, un financeur...

Résoudre des problèmes en situation de travail, c'est donc agir en interaction avec d'autres, qui peuvent constituer des repères, des ressources, mais aussi des obstacles, des freins. Se questionner sur la reconnaissance en situation de travail, c'est par conséquent s'interroger sur ses enjeux et ses modalités à travers ces interactions. Comment favoriser les relations qui permettent de mobiliser au mieux collectivement les compétences nécessaires dans une situation de travail, c'est ce que nous développerons dans la deuxième partie de ce chapitre, en nous questionnant sur le rôle de trois acteurs-clé dans le « contexte habituel de travail » : les collègues, la hiérarchie de proximité, le client.

## Des situations de travail qui permettent de mobiliser les compétences

### Je suis responsable de mon travail

« Rendre les salariés responsables dans leur travail, c'est rendre les gens importants et performants ».

[Responsable d'une PME d'usinage]

### Une confiance a priori d'un engagement en situation de travail

La responsabilité désigne, de manière générique, l'obligation faite à une personne de répondre de ses actes du fait du rôle, des charges qu'elle doit assumer et d'en supporter toutes les conséquences. Elle entraîne la prise de décisions importantes obligeant celui qui en est investi à rendre compte de ses actes et de ses résultats à ceux qui la lui ont confiée.

Confier une responsabilité, c'est reconnaître aux salariés un pouvoir d'agir et de prendre des décisions en situation ; accepter une responsabilité, c'est se reconnaître ce même pouvoir. Le souhait d'être considéré comme adulte responsable, on l'a vu précédemment, est une forte demande chez les salariés. Mais cela peut être synonyme de crainte également : crainte de devoir rendre des comptes, d'avoir à répondre de, de justifier son activité, ses erreurs. Pour les managers, confier une responsabilité, c'est apprendre à déléguer, à faire confiance a priori à ses collaborateurs dans leurs capacités à résoudre au mieux un problème. C'est aussi faire confiance a priori sur les intentions des uns des autres en situation de travail : intention de satisfaire un client, de faire un travail de qualité, etc... La responsabilité est enfin en lien avec l'autonomie : responsabilité sur les résultats certes, mais avec des marges de manœuvre et d'initiatives laissées sur les moyens utilisés.

Un DRH d'une entreprise industrielle qui a mis en place depuis plusieurs années une démarche compétence avec un passage en îlots autonomes de production nous explique ainsi sa vision de la prise de responsabilité : « *Les fondamentaux de l'organisation des différents îlots sont les mêmes ; ce qui change ensuite, c'est la façon dont les équipes s'approprient cet espace : libres à eux d'organiser comme ils veulent leur espace de communication, la manière dont ils gèrent leur 5S, leurs indicateurs... Ils savent ce qu'on attend d'eux, les résultats, après ils s'organisent comme ils veulent* ».

[ARACT Franche-Comté]

Déléguer, confier des responsabilités, apparaît donc comme le premier acte de reconnaissance en situation de travail, celui d'une reconnaissance des compétences mises en œuvre et d'un engagement du salarié pour l'atteinte d'un résultat attendu. « *Dans cette conception, la reconnaissance de la compétence vient a priori comme reconnaissance de la responsabilité confiée.* » (Lichtenberger Y., 2003)

Tout n'est cependant pas si simple. Les plaintes entendues régulièrement de part et d'autre (« *on nous en demande toujours plus, on n'a pas le droit à l'erreur* », « *ils sont pas suffisamment responsables, on peut rien leur demander* ») nous laissent à penser qu'une organisation peut devenir très vite déresponsabilisante, alors que ses dirigeants visaient le contraire ! Les manifestations de mécontentement et de baisse de performance sont alors nombreuses : on ne sait plus qui est responsable de quoi, les salariés sont stressés, les taux de non-qualité augmentent, la rentabilité baisse, les managers culpabilisent les équipes et font monter la pression...

Ces situations montrent combien il est nécessaire de mener une réflexion sur le sujet de la respon-

sabilisation, en particulier dans le cadre de démarches compétence, qui se veulent support d'un « *travail compétent organisé afin de développer les compétences des collaborateurs et de responsabiliser ceux-ci dans la satisfaction des clients* ». (Masson A., Parlier M., 2004).

## Des prises de responsabilité organisées et reconnues

Les démarches compétence misent sur la responsabilisation afin de développer les compétences des salariés en situation de travail. Vouloir rendre le « travail compétent », c'est d'abord « responsabiliser ses collaborateurs » : « *Le modèle de la compétence équivaut à une gestion par la responsabilisation. Il implique un nouveau deal dans la relation d'emploi : transformation des modalités de travail et accroissement de la compétitivité pour l'entreprise ; évolution de carrière en fonction de l'acquisition et du développement des compétences pour les individus. Les compétences des salariés, mobilisées de façon responsable, sont de nature à améliorer la performance de l'entreprise* » (Du Roy O., Lemay J., Paulino C., 2003 ).

Cette « gestion par la responsabilisation » nécessite un travail d'organisation des responsabilités, avec un découpage revu des champs de responsabilités de chacun, à la place où il se situe dans l'entreprise. Ce découpage renvoie à plusieurs aspects :

- une clarification du problème à résoudre, avec en contrepoint ce en quoi la responsabilité d'une personne est engagée. Cela revient à donner à chacun une lisibilité sur la situation globale et à préciser en quoi la contribution d'une personne est un élément constitutif de réussite ou d'échec au regard de résultats attendus, quels en sont les éléments clé, sur quoi elle est « attendue » ;
- une clarification de la responsabilité par rapport aux clients : qui est concerné et sur quoi ? Où commence et où s'arrête la responsabilité des uns et des autres ?
- bien sûr, cette responsabilisation n'est pas uniquement individuelle, elle est partagée au sein d'une équipe. Cela sous-entend de définir et clarifier à tous ce qui fait la réussite d'une entreprise (ses facteurs clé de succès), sur quels faits significatifs elle se base et à quels moments et sur quels éléments du processus de production (logistique, maintenance, production... : quels faits significatifs attendus ?) elle se joue. La responsabilisation peut ensuite se décliner de manière individuelle, avec des engagements personnels sur des résultats à atteindre en lien avec une performance collective.

Au regard de ces éléments nécessaires de clarification, des choix organisationnels et managériaux sont à opérer : « *Le modèle de la compétence suppose des organisations du travail évolutives et qualifiantes, dans lesquelles l'initiative et l'autonomie des salariés sont sollicitées, et des formes de management plus coopératives et décentralisées* ». (Du Roy O., Lemay J., Paulino C., 2003 ). Qui dit agir en situation dit en effet ressources à mobiliser en fonction d'un contexte, ce qui suppose, une fois les responsabilités limitées et clarifiées, des marges de manœuvre laissées aux salariés dans la « bonne utilisation » de leurs compétences à un moment donné. Cette « bonne utilisation » de compétences n'est pas forcément visible de premier abord, et tout l'enjeu de la reconnaissance en situation de travail est bien d'admettre que ces marges de manœuvre existent, de les favoriser pour enfin les reconnaître, c'est-à-dire les valoriser au sein d'un collectif, d'une équipe.

Prenons quelques exemples de PME ayant mis en place une démarche compétences :

Une PME spécialisée dans la fabrication de cloisons de bureaux (22 salariés), a mis en place une démarche de développement des compétences et de l'autonomie au regard de six grands axes d'innovation visant la fidélisation des clients. Champs d'intervention de chacun clairement définis, élargissement des champs d'action (par exemple, nouvelles missions confiées aux responsables d'atelier, qui assurent maintenant les relations avec les fournisseurs et la gestion des stocks), latitude de prise de décision laissée aux salariés en cas d'imprévus, participation à des projets, telles sont les principales caractéristiques du fonctionnement de l'entreprise. À cela s'ajoutent des temps réguliers d'information et l'importance donnée aux relations - client (chaque salarié étant à même de répondre à un client en cas d'appel).

Dans cette situation, la reconnaissance se joue essentiellement dans les marges de manœuvre laissées aux salariés (imprévus, aléas, relations clientèle), marges de manœuvre rendues possibles par une clarification préalable des missions et attendus vis-à-vis de chacun. L'autonomie est largement appréciée par les salariés, et le développement du professionnalisme est constaté.

[Parlier M. 2005]

Responsabilisation accrue certes, mais avec quelques précautions et conditions de réussite. On le voit au travers de cet exemple, cette responsabilisation est pensée, organisée et elle s'inscrit dans un cadre défini au préalable.

## ■ Points de repère pour le management

### Des exigences posées par l'entreprise

Qui dit responsabilisation dans son travail dit exigences posées et clarifiées, et fixation de critères de suivi et d'évaluation de l'activité. Pour le salarié, il s'agit de pouvoir utiliser ses compétences au regard d'un résultat attendu et clairement explicité, comme nous l'avons dit précédemment.

Plus précisément, être responsabilisé c'est avoir à « répondre de », à partir de la construction d'un contenu de travail autour d'objectifs précis, de moyens attribués au regard de ces objectifs, et de résultats attendus (et donc de critères d'évaluation), dans une logique de progression et faisant l'objet d'échanges. On se situe là dans un processus d'engagement (et non « d'obéissance aveugle »), se fondant sur un attendu débattu et explicité collectivement et individuellement. Les éléments clarifiés constituent ainsi des points de repère pour la mobilisation et le développement des compétences des salariés en situation ; ils peuvent ainsi permettre une responsabilisation « éclairée » de chacun au sein d'un processus de production et d'une entreprise. C'est aussi à partir de ces exigences que pourra se faire le lien avec les systèmes de gestion de l'emploi (chapitre 3) et que pourront se dessiner des rétributions différenciées et des évolutions possibles.

À ce titre, on peut dire que les démarches compétence se rapprochent des organisations de travail apprenantes, fondées sur le principe d'équipes autonomes qui s'auto-organisent pour réaliser les objectifs établis avec la hiérarchie (Valeyre A., Lorenz E., 2005).

### Un champ de compétence défini et élargi

#### Défini

Les contours et limites du champ de responsabilité sont clarifiés, ainsi que la fonction au sein de l'entreprise. Même sans entrer dans les détails, une mise à plat de son champ de responsabilités, de ses missions et activités attendues s'avère nécessaire et peut être un premier signe de valorisation des responsabilités confiées dans le cadre d'une démarche compétence. Cela permet aussi d'attribuer la responsabilité d'un résultat à ceux dont c'est la mission reconnue.

#### Élargi

*« Je monte mon outil, je fais mon travail jusqu'au bout quoi. »\**

[Opératrice production]

De manière générale, la responsabilisation suppose la recherche d'une prise en charge d'une responsabilité de A à Z ou d'un projet. Un graphiste d'une agence de publicité nous l'explique parfaitement :

*« Par exemple demain, je vais présenter un projet, on a été retenus, présélectionnés, il ne reste plus que deux agences. Je serai content qu'on l'ait. Déjà parce que c'est la première fois que je vais défendre un projet jusqu'au bout. D'habitude c'est F. Et il me laisse de plus en plus de marche de manœuvre par rapport à ça. Déjà j'ai pris le projet depuis le début, il a pas du tout suivi le truc. J'ai trouvé le concept, j'ai mis les textes derrière, j'ai piloté le graphiste aussi qui lui aussi a apporté sa part créative au niveau du graphisme. Donc si à l'issue de ça, on gagne ... je serai vraiment content ! Là, je serai content ! »*

[Graphiste]

Bien que teinté d'un brin d'utopie (on ne peut jamais être responsable de tout sur tout...), ce souhait d'être responsabilisé sur une large partie d'un processus de production questionne les habitudes de segmentation et de rationalisation du travail. Pour des gains escomptés d'efficacité et d'optimisation de compétences, on voit se développer depuis des années, une segmentation entre différentes tâches d'un même processus de production, en particulier dans les activités de service (c'est par exemple le cas dans les centres d'appels, où une frontière s'est établie entre le front-office et le back-office, mais aussi dans d'autres secteurs : conseil...). Jusqu'où ne pas aller pour permettre aux salariés de se sentir responsabilisés sur la production d'un bien ou d'un service ? On voit bien là la nécessité de s'interroger sur la manière dont s'organise la segmentation, au regard des enjeux de performance et de reconnaissance.

Les exemples pris dans une démarche compétence, montrent que la responsabilisation et sa valorisation passe par l'exercice d'un « métier complet », entendu comme la prise en charge d'activités de

\* Toutes les citations sont issues du travail d'Anne Verwaerde (2005)

travail recomposées en ensembles significatifs, ou bien encore de métier d'équipe : « *Celui-ci correspond à la maîtrise complète des différentes facettes de l'activité, c'est-à-dire à un travail d'équipe, sur un territoire et avec des objectifs définis ; en ce sens, parler de métier d'équipe indique qu'il ne s'agit plus seulement de conduire des machines, mais aussi d'échanger et de gérer l'information, d'effectuer du contrôle de la qualité, d'enregistrer les résultats, d'intervenir sur les incidents, d'optimiser le flux, etc.* » (Masson A., Parlier M., 2004)

D'autres déclinaisons sont possibles comme le montre l'exemple suivant :

Une entreprise a défini des situations professionnelles réparties en 3 catégories :

- des situations « métier de base », qui proposent d'approfondir des compétences développées au premier niveau de métier, tronc commun ;
- des situations « autres métiers », par exemple, métier de maintenance pour les opérateurs de production ;
- des situations « mandats », qui viendront répondre à des besoins de développement de compétences complémentaires pour réaliser des actions de progrès ou assurer une mission au sein de l'équipe, par exemple, formateur auprès de nouveaux arrivants.

[Du Roy O., Lemay J. et Paulino C. 2003, p. 108-109]

## Un pouvoir d'agir

### Des ressources

---

Si le contenu du travail est analysé autour d'une logique objectifs - moyens - résultats, la réflexion autour de l'adaptation des moyens aux objectifs visés devient fondamentale. Le salarié perçoit alors comme une marque de reconnaissance très forte le fait de le doter en moyens suffisants pour l'exercice de sa fonction.

*« Mais après, il y a de la reconnaissance, ils font tout pour être reconnaissants : du matériel par exemple. Là ils n'hésitent pas. Quand ils voient qu'on est capable de s'en servir et que ça va être utile, ils n'hésitent pas à racheter des postes à souder performants... Donc c'est intéressant. Pour moi qui aime la technique...Ça veut dire que le travail est reconnu puisqu'ils n'hésitent pas à investir en matériel. Si on ne faisait rien de bien, je pense pas qu'ils investiraient comme ça. »*

[Technicien industrie]

L'engagement financier de l'entreprise dans des moyens matériels performants devient alors l'indice d'une confiance dans la compétence d'une personne et dans ses intentions au travail. Il peut s'agir plus généralement de toutes les « composantes de la situation », au sens défini plus haut: des machines, des matières en mouvement, des informations...

Reconnaître les compétences mobilisées en situation, c'est mettre à disposition les moyens adéquats (quantitativement et qualitativement) au regard des objectifs visés, sans toujours négocier ou douter de leur bien fondé ou de leur utilité.

### Une autonomie

---

Nombre de salariés déclarent que le contrôle qu'ils peuvent exercer sur le déroulement de leur travail, le pouvoir d'agir dont ils disposent dans cet espace est une source de grande satisfaction professionnelle permettant une reconnaissance de soi dans l'activité.

*« Ils me donnent des choses à faire vraiment en autonomie. [...]. Au niveau de mes responsables « c'est toi qui gères, c'est toi qui vois avec la direction, le directeur administratif et financier ». Donc ça, ça me plaît. »*

[Technicienne association]

*« On est en autonomie presque complète. C'est ça qui me plaît »*

[Technicien service public]

L'autonomie se conçoit comme l'étendue des marges de manœuvre quant à la réalisation de l'objectif de son action. C'est la possibilité d'exercer de façon singulière son activité, avec différentes latitudes possibles : pouvoir de décision sur le plan de l'organisation de son travail par exemple, planification des opérations, façon de faire...

Il s'agit d'un engagement subjectif des compétences dans la situation de travail. Favoriser l'autonomie, c'est reconnaître les compétences que le salarié engage, qu'il met en œuvre dans la réalisation

de la tâche. C'est admettre les savoirs pratiques construits par exposition aux aléas et en fonction des expériences passées. C'est aussi reconnaître que le salarié est à même de prendre des décisions (et pas uniquement d'exécuter des décisions prises pour lui) : en position d'arbitrage continu au regard des situations - problèmes à résoudre, ses compétences de diagnostic en temps réel de la situation (analyser, faire des hypothèses, trouver des idées de solutions, mettre en œuvre), qui ne sont pas forcément visibles, sont admises et valorisées.

Agir sur la reconnaissance suppose donc la reconnaissance de ces marges de manœuvre et prises de décisions en temps réel, par le choix d'organisations et de procédures de travail qui ne les mettent pas à mal, mais les confortent tout en les contrôlant.

Une menuiserie alu PVC (45 salariés) a mis en place une organisation de la production fortement basée sur le savoir-faire et l'autonomie : chaque ouvrier réalise en totalité le travail d'usinage et d'assemblage d'un produit. Chacun travaille à son rythme et à sa façon. Chacun s'autorégule et ce fonctionnement donne des résultats satisfaisants. Toutes les ficelles du métier sont cependant implicites.

L'enjeu de la démarche compétence mise en œuvre a été, dans ce contexte, non pas de modifier l'organisation de production, mais de rendre explicites les savoir-faire, dans l'optique de répondre à des difficultés de recrutement et d'intégration, sans nuire pour autant à l'activité de production, les salariés étant très attachés à cette autonomie.

[Parlier M. 2005]

Dans une société de conception et fabrication d'analyseurs acoustiques et de vibration (39 salariés), l'organisation du travail est basée sur un principe de responsabilisation correspondant à une discussion des objectifs, une attribution de moyens, une autonomie dans la réalisation des missions et des contrôles sur les résultats. Dans ce contexte, chacun est libre d'organiser son travail « à sa guise » et tous « s'impliquent effectivement » dans les missions confiées. Les responsables mettent en avant l'atout que représente ce fonctionnement : « *Notre manière de travailler apparaît comme un élément de différenciation* ».

[Parlier M. 2005]

### **Une sécurisation**

Certes le salarié agit selon ses propres règles, tout en se conformant aux lois érigées par l'entreprise. Mais qui dit responsabilisation dit aussi sécurisation pour les initiatives et les prises de risques.

*« ... On me laisse bien encore aller comme je veux. Enfin aller comme je veux, par rapport aux outils. De ce qui se passe sur mes presses. On ne m'a jamais fait de recommandations, on ne m'a jamais rien demandé non plus, on ne m'a rien dit. Donc je pense que mon boulot est fait normalement quoi. Je ne pense pas qu'il y ait de souci. Je prends mes responsabilités et si j'ai un souci, je vais voir mon chef M.M. Je prends mes responsabilités... Donc je monte mon outil, je le règle. Et après je peux me mettre en tant qu'opérateur dessus s'il n'y a pas d'autres soucis au niveau des autres presses. Après je suis opérateur dessus. Ce qui me permet de travailler sur ce que j'ai fait, et d'améliorer ce que je fais, les réglages tout ça en attendant que quelqu'un d'autre ne vienne dessus... »*

[Opératrice production]

L'autonomie se joue dans l'exemple ci-dessus sur la capacité de l'opératrice à maîtriser les normes de son outil de travail en vue d'aboutir à un objectif de production. On peut se poser la question des critères fondant cette autonomie. Dans cet exemple, il s'agirait d'une absence de feed-back négatif agissant comme une sorte de « cautionnement » de ce qu'elle met en œuvre. C'est l'autorisation tacite de faire (sans doute en lien avec une confiance dans les compétences de la personne), couplée à l'assurance d'une disponibilité de son supérieur en cas de confrontation à un problème que ses compétences actuelles ne sauraient pas résoudre.

Nous voyons posées là les conditions d'une responsabilité assumée : d'abord une autonomie productive et des marges de manœuvre réelles dans l'action, couplées à une sécurisation en cas de problème. La possibilité d'autocontrôle sur son acte de travail par la visibilité des conséquences des gestes professionnels engagés, l'assurance d'une disponibilité d'un « expert » en cas de problème, permettent à cette opératrice de se sentir responsable de ce qu'elle met en œuvre : « *Ce qui me permet de travailler sur ce que j'ai fait, et d'améliorer ce que je fais.* ». Un processus d'amélioration de son geste professionnel et donc de ses compétences en situation est amorcé.

Il est important de souligner cet aspect de sécurisation, souvent « oublié » par les entreprises. On

cherche initiative - autonomie - responsabilité chez les salariés, sans imaginer les dispositifs qui sécurisent et qui vont permettre aux individus à la fois de s'exposer (prendre des initiatives, donc des risques) et de se préserver (bénéficier d'un accompagnement, appui technique, feed-back positif, etc.). C'est à cette condition que l'autonomie pourra se développer, dans des conditions acceptables tant pour le salarié que pour l'entreprise, et que cette autonomie sera reconnue et encouragée.

## **Je vois le sens de mon travail**

---

### **Construction d'une intelligence des situations et sentiment d'utilité**

Construire du sens, c'est d'abord construire du sens pour soi : je me reconnais dans ce que je fais, cela fait sens pour moi. C'est quelquefois dans les choses qui paraissent anodines pour qui est extérieur à telle situation de travail que le sens se construit, en rapport à une expérience personnelle, un parcours, ou des intérêts particuliers.

De manière générale, voir le sens renvoie à deux acceptions de ce terme :

- sens comme direction, orientation ;
- sens comme signification.

Voir le sens de son travail renvoie ainsi à la compréhension de son orientation (où je vais ?) et de sa signification, c'est-à-dire de ce qui le justifie et l'explique (pour quelles raisons je le fais ?). Voir le sens participe à la construction d'une intelligence des situations, qui va permettre leur traitement.

De manière générale, cette construction du sens ne peut se réduire ni à la seule élaboration du sens pour soi, ni à « l'offre de sens » contenue dans les discours « officiels » d'une organisation (affiches...). Il ne s'agit en aucun cas de rechercher « l'adhésion à nos valeurs », tel qu'on l'entend bien souvent lors de grands rassemblements annuels par exemple. À propos d'une enquête réalisée sur l'implication auprès de 1829 salariés de tous niveaux hiérarchiques, de tous secteurs d'activité, âges et formations, Thevenet M. (2004) fait remarquer que « pour 46 % des répondants à qui il est demandé ce qu'ils ressentent dans une situation de forte implication au travail ... Ils se rappelaient un fort sentiment d'utilité, ils voyaient ce qu'ils faisaient, comprenaient à quoi cela servait, ils avaient l'impression de se réaliser, de contribuer. Personne n'a répondu qu'en étant impliqué, il avait le sentiment... d'adhérer ».

*« J'aime ce que je fais, quand j'ai fait mon travail, je suis contente de ce que je fais parce que je me dis « tu fais quelque chose d'utile »... parce qu'on fait partie d'une équipe... On contribue à fabriquer les voitures, même si nous c'est qu'une toute petite partie ».*

[Opératrice de production- équipementier automobile]

*« Tout le monde a son travail, tout le monde a sa part de responsabilité dans ce qui se fait. Donc c'est vrai qu'on est une équipe. Si on enlève un maillon, ça passe plus, ça ne marche plus. Enfin moi je le vois comme ça. C'est un tout. Tout le monde a son utilité dans l'usine. C'est ça qui est bien. »*

[Opératrice de production]

*« C'est important pour moi de savoir tout sur l'entreprise, des réceptions matière, de savoir le prix de... Tiens, on a commandé pour tant, c'est important de savoir que là il y en a pour 3000 balles, de tout connaître. Les granulés de la matière jusqu'à l'expédition. Déjà pour mon boulot, c'est important de savoir la chaîne, c'est bien. On n'est pas obligé, je pourrais me dire, je fais mon boulot. Mais non c'est important pour moi de savoir, sur tous les postes aussi. C'est vrai que je sais travailler sur à peu près tous les postes. Il y a des postes sur lesquels je pourrais dire tiens je ne vais pas comme par exemple le montage. Mais je sais exactement comment ça se fabrique, tout ce qu'on fait quoi. Personnellement, c'est important de savoir ça dans une entreprise ».*

[Extrudeur]

La construction du sens doit s'appuyer sur une construction et une actualisation collectives, travaillées dans la durée, en lien avec la stratégie de l'entreprise et un sentiment d'utilité du travail réalisé, utilité pour les clients ou usagers, utilité pour les pairs... Elle passe par l'accès des salariés aux informations importantes (où je vais ? pour quelles raisons ?) pour leur situation de travail et sous-entend une intégration d'éléments de stratégie dans le quotidien du travail. La reconnaissance se joue dans cet accès : considérer les personnes comme des individus capables de résoudre des problèmes en situation sous-entend de travailler avec eux les éléments de compréhension nécessaires sur les différents paramètres et de miser sur leur « intelligence des situations ».

## Une visibilité sur l'environnement, une cohérence entre stratégie et actions

Dans une démarche compétence, tout comme il est nécessaire de travailler les enjeux des différents acteurs à s'y engager, il est indispensable de travailler à la construction et à l'appropriation de la stratégie de l'entreprise par chacun des salariés, signe à la fois d'une recherche d'efficacité pour l'entreprise et d'une meilleure prise en compte des contributions possibles de chacun à la mise en œuvre des priorités décidées. Ce qui fera sens pour les salariés, c'est le lien entre l'ambition d'un dirigeant, ses objectifs pour l'entreprise et leur mise en œuvre dans une stratégie déclinée en un ensemble d'actions cohérentes.

Vouloir mobiliser les compétences des salariés dans une situation de travail au regard de résultats à atteindre suppose aussi qu'ils aient à la fois :

- une visibilité des objectifs de l'entreprise et de l'ambition de son dirigeant, de l'environnement dans lequel elle évolue (clientèle, concurrence, éléments normatifs...) et de la stratégie qu'elle met en œuvre pour y faire face ;
- une vision globale du processus de production dans lequel ils se situent et de la place qu'ils y prennent (quelle contribution de chacun dans la chaîne de production) ;
- une compréhension de l'organisation du travail dans ce processus (enchaînement des tâches...).

Que remarque-t-on dans les entreprises engagées dans les démarches compétences ? Dans les PME où nous avons conduit une investigation, la stratégie de l'entreprise est souvent élaborée de manière collégiale, et déclinée ensuite en axes et actions menées par les équipes ; le choix de responsabiliser les acteurs passe d'abord et avant tout par la compréhension des enjeux et leur accès aux informations importantes (résultats, feed-back clients, évolutions du marché...).

Intégrée dans un processus d'amélioration continue mené depuis une quinzaine d'années, la démarche compétences d'une entreprise de TP vise à « connaître et développer les compétences au regard de la stratégie ». Celle-ci, travaillée de manière collégiale, est communiquée et déclinée en axes, projets et actions menées ensuite par les équipes. « *L'objectif majeur est d'incorporer dans le travail de chacun et dans les actes quotidiens sur les chantiers les éléments clé de la stratégie de l'entreprise* ». Les retours formels faits aux salariés sur le travail réalisé (réunions de chantiers, diffusion des résultats de contrôles internes et externes,...) concourent à cet objectif et sont autant d'actes de reconnaissance de moins en moins laissés au hasard des démarches informelles et spontanées. Les résultats sont là : responsabilisation accrue des salariés, intérêt au travail, les salariés sont aujourd'hui plus impliqués dans la réussite quotidienne de la production et perçoivent mieux les enjeux stratégiques de leur activité ; leurs droits et devoirs sont aussi plus clairs.

[Parlier M. 2005]

Une société de conception (39 salariés) a fait de la responsabilisation un principe fort de son fonctionnement ; cette responsabilisation est reconnue à tous les niveaux de l'entreprise. Chacun dispose d'une vision de l'évolution des marchés, des attentes des clients, des résultats et des conditions de réussite et semble ainsi comprendre en quoi consiste sa propre contribution au fonctionnement d'ensemble. Le dirigeant principal inscrit son action dans un cadre collégial et l'ensemble des collaborateurs est invité à faire preuve d'initiative et à proposer des solutions aux problèmes rencontrés. Le choix de responsabiliser les collaborateurs dans leurs situations professionnelles s'appuie d'abord et avant tout sur leur compréhension des enjeux et sur leur accès aux informations importantes : suivi régulier des résultats, difficultés rencontrées sur certains produits, remontées des attentes clients...

[Parlier M. 2005]

À l'inverse, l'absence de visibilité sur les objectifs et la stratégie d'une entreprise, ou encore l'écart entre la stratégie annoncée et sa déclinaison vécue au quotidien, peuvent être des facteurs de sentiment de perte de repères et de non - reconnaissance d'adulte responsabilisé en situation de travail.

Par ailleurs, la construction de sens ne se fait sans doute pas selon les mêmes modalités, que l'on se situe dans des petites entreprises ou des grands groupes, ou bien encore dans tel ou tel secteur d'activité. Spontanément, on peut penser qu'il est plus aisé de s'approprier le sens de son travail lorsqu'il s'agit de réalisations concrètes et visibles, dans le cadre d'organisation de type apprenante. Gardons-nous cependant de tels raccourcis : une construction de sens se fait d'abord par les acteurs en présence, avec leur mode de fonctionnement propre et leur connaissance des situations de travail.

## ■ Points de repère pour le management

Rendre lisible le lien entre la performance et la stratégie, permettre cette construction de sens, ne va pas de soi. Il suppose une réflexion et des moyens (temps, lieux...) :

### Se donner des moyens en termes d'information et de communication au quotidien

Construire du sens passe d'abord par des temps de régulation, au cours desquels des éléments de la situation peuvent être débattus.

Visites clientèle, salons, grand-messe annuelle, journal d'entreprise, réunions d'équipes régulières..., sont quelques unes des modalités habituellement mises en œuvre et censées apporter du sens, ou des éléments d'information sur la situation de l'entreprise. Cependant, si l'on veut que ces moments contribuent à une construction de sens, ils doivent, non seulement comporter de apports d'information, mais prévoir des temps d'échanges et de débats concernant un problème ou un projet. N'oublions pas que la construction de sens passe aussi par une communication lors de situations habituelles et quotidiennes de travail, « surtout lorsque ce n'est pas nécessaire » (Thevenet M., 2004, p. 27) et pas uniquement lors des grands bouleversements. Elle passe par le débat sur les visions autour du travail, et partager des visions communes peut permettre de surmonter plus aisément des situations de crise ou de changement. L'exemple donné plus loin nous montre bien la nécessité d'une communication régulière, sur des aspects ordinaires et récurrents du travail, pour une élaboration de sens construit dans la durée.

C'est également au cours de ces temps, qui doivent être de moins en moins laissés au hasard des bonnes volontés de chacun, que va se faire la construction d'un savoir collectif, et donc d'une identité collective au travail (nous y reviendrons dans la deuxième partie de ce chapitre). Si ces moyens et moments de communication sont construits autour de l'échange sur les buts du travail, sur les méthodes et difficultés rencontrées, ces temps seront moins perçus comme de la « réunionite » inefficace et coûteuse.

### Des marques dans les situations de travail

Favoriser le lien direct avec le client, créer des temps privilégiés de résolution de problèmes, favoriser la participation à des projets, sont quelques-uns des moments et des lieux pouvant être organisés dans les situations de travail pour construire collectivement du sens.

Dans une très petite entreprise (8 salariés, fabrication de mousses synthétiques pour camping-cars et écoles maternelles) un nouveau dirigeant a mené un certain nombre d'actions de transformation du fonctionnement. Une de ses premières priorités a été d'informer les salariés sur la clientèle et la concurrence, et ce sous différentes formes : visites chez les clients, participation à des salons professionnels, photos des produits et de leur utilisation finale... : « *il (le dirigeant) nous montre ce que font les concurrents, avec des photos* » ; « *on sait ce que veut le client, on va le voir, on cherche des solutions à son problème, on travaille moins bêtement, on est mieux considéré* ».

Le dirigeant a amené les salariés de deux ateliers auparavant bien cloisonnés (couture et assemblage) à travailler ensemble au sein de mini équipes projet, ce qui a conduit chacun à se représenter précisément l'enchaînement des tâches et des responsabilités au regard d'un produit attendu par un client. Les remarques des salariés sont éclairantes à ce sujet : « *on réfléchit ensemble, on se rend plus compte des difficultés des autres et de ce qu'il faut faire* ». « *Il (le dirigeant) nous parle des projets à développer, il a envie qu'on comprenne, il nous explique plus et mieux, avec les exigences du client, tout ça...* »

[ARACT Franche-Comté]

« *Avec chaque série, on sait que telle pièce fait par exemple partie de (client x), (client y), les choses comme ça. On a régulièrement des petites réunions, que ce soit avec M.F (directeur de production) ou avec M.T (dirigeant). En plus, comme on est en ce moment dans une période un petit peu calme, bon et bien ces derniers temps, ils nous ont fait une ou deux petites réunions pour nous dire où ça en était. Et sinon une fois par an, une ou deux ? je crois que c'est aux vacances de Noël, M. T. fait une réunion avec tout le monde pour récapituler un petit peu, et dire aussi ce qui est prévu dans l'avenir. Aussi bien au niveau recherche, au niveau clients, des choses comme ça. Je trouve que c'est bien et que ça nous permet de voir un petit peu où on navigue. Où on en est. Et pas simplement être là pour faire son travail, sans comprendre...* »

[Opératrice de production]

Ces espaces prennent de plus en plus de place dans les PME que nous avons citées, signe sans doute de leur caractère incontournable pour un « travail compétent » et la recherche d'une performance

accrue. Ils permettent la prise de décisions « éclairées », c'est-à-dire en ayant en main les informations essentielles. Dans un contexte économique où les exigences délais-qualité-service sont de plus en plus accrues, où réactivité et capacité d'adaptation à des demandes fluctuantes sont devenues des critères de réussite, avoir une vision globale de son environnement, posséder les informations essentielles, comprendre le sens de son action apparaissent comme des éléments clé d'une intelligence des situations nécessaire au succès d'une entreprise.

## **Je peux innover dans mon travail**

---

### **Le travail : espace de délibération et d'amélioration continue**

Deuxième facette de l'intelligence des situations, l'innovation fait partie des facteurs-clé de succès d'une entreprise face à la concurrence. Permettre et reconnaître cette innovation est un gage tant de performance des organisations que de reconnaissance de la « valeur ajoutée » des compétences de chacun en situation de travail.

Pouvoir innover dans son travail, c'est d'abord être reconnu comme force de proposition. On sollicite mon avis sur le travail, on me permet de faire des suggestions et de prendre des initiatives qui seront encouragées et accueillies positivement, et par conséquent, on m'encourage à développer des compétences nouvelles.

Favoriser la capacité d'innovation passe par une possibilité de réflexivité sur le travail et son organisation, qui recouvre deux aspects :

- Un aspect délibératif : Disposer d'espaces de parole et être entendu, pouvoir se concerter autour de l'orientation des buts de travail, des moyens et méthodes employés, des difficultés rencontrées, sont des éléments clé de la reconnaissance au travail. Ces confrontations permettent à la fois le repérage du contexte de l'entreprise et de son organisation, des positions occupées par chacun et des modalités d'action sur cet ensemble. Cela nécessite de créer de manière volontariste ces espaces de délibération, visant le partage de savoirs au sein d'une équipe autour d'un problème existant, et de fait la création de situations d'apprentissage.

*« On sent qu'il (le dirigeant) veut qu'on soit une équipe ; quand quelqu'un fait quelque chose de nouveau, il nous réunit pour montrer et échanger. On peut se permettre de dire des choses, de donner nos idées ».*

[Opératrice de production]

- Au-delà de cet aspect délibératif et en lien avec celui-ci, on trouve également un aspect prospectif ou d'amélioration continue : je peux développer des compétences dans mon travail, prendre des initiatives qui seront positivement accueillies par les pairs et la hiérarchie.

*« Par exemple moi, j'ai le droit de faire des interventions de maintenance parce que je me démerde bien à ce niveau-là. Et que j'ai un peu le diplôme à ce niveau-là parce que c'était dans ma formation. Mais moi avant de faire ces machins, j'ai analysé, je voyais ma panne, j'allais voir la maintenance, je leur disais « j'ai un problème à tel endroit ». Normalement c'est la maintenance qui doit intervenir mais je, j'ai demandé si je pouvais intervenir. Au début ils ne voulaient pas trop donc ils se mettaient avec moi et donc j'intervenais. Après ils ont été rassurés donc je peux intervenir quand je veux. Je peux même aller chercher des outils de la maintenance, changer mes pièces. Il n'y a plus de problème à ce niveau-là. »*

[Opérateur de production (secteur automobile)]

Une latitude décisionnelle et des initiatives positivement accueillies permettent dans cette situation une ouverture pour le salarié vers des opportunités de situations nouvelles permettant la construction de compétences et un élargissement de ses savoirs professionnels par l'adoption de pratiques innovantes.

### **Un demain déjà là : reconnaître ce qui est en train de s'inventer, résoudre des problèmes inédits**

Dans le cadre de démarches compétence, on trouve de nombreux exemples de cet aspect innovation, notamment dans les dispositifs de type formation action mis en place dans certaines entreprises. Ces démarches ont souvent l'objectif de connaître plus explicitement les compétences déjà

existantes d'une équipe ou d'une personne, de les reconnaître, avant même de parler d'innovation. Elles commencent par révéler des savoir-faire invisibles pour qui est extérieur à la situation. C'est ensuite à l'occasion de ces moments de « révélation de compétences » qu'apparaissent également les innovations, c'est-à-dire les transformations en continu des pratiques de travail, mises en œuvre par les uns et les autres pour faire face aux situations (notamment dans le traitement des aléas). Connaître le déjà-là, puis reconnaître ce qui est en train de s'inventer, au quotidien sont des éléments clé de reconnaissance en situation de travail.

Une entreprise de second œuvre de bâtiment (45 salariés) a un fonctionnement fortement basé sur le savoir-faire et l'autonomie, mais de manière implicite. Des difficultés de recrutement et d'intégration de nouveaux embauchés l'ont amenée à réfléchir sur une amélioration de l'organisation existante, en passant par une explicitation de son fonctionnement. Autrement dit, passer d'un fonctionnement implicite à un fonctionnement plus explicite, et « rendre les salariés acteurs du changement ». Une démarche « équipe performante » est mise en place et réunit une fois par mois les menuisiers concernés, leur chef d'équipe et un consultant. C'est confier l'amélioration aux salariés en leur organisant des temps de délibération sur leur métier, sur l'analyse des dysfonctionnements, sur les rôles de chacun. La démarche a permis de modifier l'organisation et les pratiques managériales et d'accroître l'implication. Elle a aussi permis un accord sur le travail, et l'équipe a visiblement appris à analyser, à proposer, puis à suivre ensemble la réalisation d'améliorations du fonctionnement. L'intégration des nouveaux se passe de manière réellement satisfaisante. La reconnaissance semble ici passer par le développement de l'intérêt au travail et la définition de critères d'évolution.

[Parlier M., 2005]

Une PME de fabrication de meubles tubulaires (18 salariés), accompagnée d'un consultant, a mis en place une démarche compétences basée sur la pédagogie du dysfonctionnement. Les groupes de salariés, dans le cadre de la mise en place d'une démarche qualité, ont eu à réfléchir collectivement sur leurs méthodes de travail, les problèmes rencontrés et les moyens d'y remédier, ainsi que sur l'organisation des processus. Ils ont ainsi acquis une représentation de l'organisation et ont mis en place des outils et méthodes leur permettant de prendre des initiatives.

[Parlier M., 2005]

La confrontation à des problèmes inédits est également recherchée dans le cadre de démarche compétence. C'est en cela que ces démarches se rapprochent, en plus des aspects de responsabilisation, des organisations dites apprenantes, où les salariés rencontrent fréquemment des situations d'apprentissage et de résolution de problèmes imprévus.

Dans une société de conception et de fabrication d'analyseurs acoustiques et de vibration (39 salariés), l'innovation et la capacité à trouver des solutions originales collectivement sont ici identifiées comme facteur concurrentiel majeur. Les salariés insistent de leur côté sur l'intérêt qu'ils trouvent à la confrontation à des problèmes techniques non résolus jusqu'alors et la recherche de solutions originales. Ce sont des facteurs de développement de compétences et de reconnaissance. « *Il est possible de se faire plaisir car nous sommes souvent confrontés à un problème technique non résolu* ».

[Parlier M., 2005]

## ■ Points de repère pour le management

### Susciter et admettre des propositions, les traiter et les valoriser

Susciter des propositions, c'est prendre l'avis (et en tenir compte) des collaborateurs dans une situation donnée. Pour les collaborateurs, il s'agit là d'une marque de reconnaissance.

« *Quand on vient vous demander votre avis sur telle ou telle chose. Ou ce que vous en pensez. Voilà, ça c'est de la reconnaissance.* »

[Opératrice production]

Ce peut être la reconnaissance de tout un parcours professionnel, ainsi que la marque d'une coopération mutuelle et d'un décloisonnement entre ceux qui « pensent » le travail, l'organisent, le planifient, et ceux qui « exécutent » les tâches prescrites. C'est permettre des « apprentissages croisés » entre les uns et les autres, et la reconnaissance se traduit ici par la confiance non seulement dans les compétences mais aussi dans les intentions du salarié engagé par son travail dans une action collec-

tive. C'est reconnaître la position d'expertise de celui qui vit au quotidien la situation de travail et la réalité de celle-ci, avec ses imperfections, ses difficultés et ses aléas.

Attention cependant à l'illusion du « tout participatif » ou du « faux participatif »... Il ne suffit pas de prendre l'avis, de réunir des salariés dans un groupe de réflexion, encore faut-il que les dés ne soient pas pipés et les décisions déjà prises dans une autre instance de l'entreprise... Ainsi, « *il arrive que les salariés ne souhaitent plus ce type de démarche, en raison de la difficulté d'un contexte économique mais aussi de mauvaises expériences passées qui n'ont pas abouti. De leur côté, les entreprises n'ont pas toujours su gérer la dynamique collective et sont revenues à des modes de fonctionnement très hiérarchiques, faute de résultats probants à leurs yeux* ». (De Nanteuil M., 1998, p. 22). Par ailleurs, « *pour prendre pleinement son sens, la participation des salariés et de leurs représentants aux changements du travail suppose de : mettre en place des espaces de discussion et de confrontation entre différents acteurs ; mettre en débat les conditions de réalisation du travail salarié... Des démarches de ce type ont besoin, pour être efficaces, d'un minimum de structuration* » (Id., p. 21).

### **Favoriser la participation à des processus d'innovation, d'expérimentation, d'évaluation**

Les entreprises engagées dans des démarches compétence impliquent toutes, à des degrés divers, leurs salariés dans leurs processus d'amélioration continue, de conception de nouveaux produits, ou de réflexion sur les nouveaux procédés de fabrication. Elles leur permettent le travail sur la résolution de problèmes complexes, inédits et pouvant avoir une incidence directe sur les résultats de l'entreprise. C'est « *l'autorisation implicite de réfléchir seul ou à plusieurs et d'essayer, de tester, tant au niveau de la contribution de chacun au processus de production qu'au niveau de l'amélioration de chaque poste selon les idées de chacun* » (Parlier M., 2005).

Le droit à l'essai - erreur, le tâtonnement sont inscrits dans leur mode de fonctionnement et deviennent alors le socle de l'innovation.

#### **Pour résumer**

Favoriser les situations de travail qui permettent de mobiliser des compétences et d'agir sur la reconnaissance, c'est :

- Responsabiliser
  - Par des exigences posées par l'entreprise.
  - Par un champ de compétences défini et élargi.
  - Par un pouvoir d'agir, basé sur des ressources, une autonomie et une sécurisation.
- Construire du sens
  - Par des moyens mis sur la communication au quotidien.
  - Par des marques en situation de travail.
- Permettre l'innovation
  - En suscitant des propositions, en les traitant et les valorisant.
  - En favorisant la participation à des processus d'innovation, d'expérimentation et d'évaluation.

On le voit cependant, ces éléments nécessitent échanges, débats, confrontations et une action en situation de travail n'est jamais possible dans la solitude. De même, la reconnaissance suppose un regard et un jugement extérieurs, et agir ensemble, avec d'autres, permet d'accéder à un rôle social, de se dégager de son histoire personnelle pour assurer des activités qui rattachent aux autres et leur donnent une signification. C'est ce que nous allons examiner dans la partie suivante de ce document, en regardant en quoi la reconnaissance se joue aussi (et surtout ?) à travers les relations avec d'autres en situation de travail.

## Favoriser des relations qui permettent de mobiliser les compétences

La reconnaissance dans le champ du travail nécessite, on l'a bien vu précédemment, un fonctionnement collectif, pour innover, donner du sens, mais aussi partager collectivement une responsabilité. C'est par là que se joue une résolution de problème efficace en situation de travail. Par collectif, nous entendons équipe, communauté d'appartenance, mais nous y incluons également le supérieur hiérarchique, le client ou l'utilisateur. La situation de travail, c'est ainsi « *toutes les interactions avec d'autres acteurs qui vont conditionner et concourir à la réussite des initiatives* » (Zarifian P., 2001). C'est également de ce collectif et d'une construction sociale que relèvent les règles du jeu d'un fonctionnement, celles élaborées à un niveau plus institutionnel faisant toujours l'objet de compromis locaux et d'adaptations aux situations.

Nous allons dans la suite de ce document expliciter ce par quoi la reconnaissance peut passer dans ce cadre collectif, en lien avec trois types d'acteurs :

- la hiérarchie de proximité ;
- les collègues ;
- les clients/usagers.

*« La reconnaissance financière, c'est la seule qui me manque vraiment. Les autres, je les ai plutôt. Ça joue dans la balance. Si je pars un jour c'est à cause de ça. Quand on fait un truc bien on nous le dit. On est reconnu par les collègues, on nous le dit, on s'auto complimente. Généralement quand on a un beau doc, comme tout le monde a travaillé dessus tout le monde n'hésite pas à critiquer en bien ou en mal.*

*Oui on a le sentiment d'être reconnu au quotidien, ça lui arrive (à notre responsable) de dire "tiens, je te donne ça car tu le feras plus vite que moi." »*

[Graphiste, agence de publicité]

### J'ai confiance en mon chef...

... Et il me fait confiance : tel pourrait être le résumé de cette partie.

#### **La hiérarchie de proximité : vecteur de reconnaissance en situation de travail**

De manière générale, la confiance traduit le lien entre deux ou plusieurs individus qui peuvent se fier les uns aux autres en toutes circonstances. C'est un lien qui se construit dans la durée, par des relations stables et des habitudes de travail ou de fonctionnement en commun. Ce lien préalable, s'il existe, peut fonder ensuite un sentiment de reconnaissance mutuelle entre ces individus. C'est un élément essentiel qui va conditionner la teneur des marques de considération et la façon dont elle seront perçues par ceux qui les reçoivent (positivement ou négativement).

La hiérarchie de proximité (le « chef », le manager direct, l'encadrement de proximité, le n+1) est souvent considérée comme un acteur-clé dans les différents projets conduits au sein d'une entreprise. C'est elle qui serait la clé de voûte de toutes les démarches engagées (qualité, compétences...). Aux dires des salariés interviewés, l'encadrement de proximité joue aussi un rôle primordial dans la reconnaissance au travail, par des « actes courants de management ». Cette reconnaissance par la hiérarchie de proximité est traduite par la confiance non seulement dans les compétences mais aussi dans les intentions du salarié engagé par son travail dans une action collective.

« Ils (les responsables) me font confiance totale. Ils savent que je vais obtenir les meilleures conditions par rapport à la qualité, parce que les crédits sont limités. Et je sais qu'ils me font confiance parce qu'ils me suivent. Même si ce n'est pas ce qu'ils voulaient prendre au départ, ils tiennent compte de mon avis technique... »

[Technicien]

Thévenet (ibid.) va même plus loin en affirmant que c'est le manager de proximité qui détient les clés de l'implication : « *Montrer la cohérence de l'expérience du travail, assurer le donnant-donnant et développer les personnes, tels sont les rôles du manager de proximité qui favorisent l'implication* » (2000 p. 31).

Alors en quoi le management de proximité peut-il être un vecteur de reconnaissance en situation de travail ? On peut dire de manière simplifiée qu'il détient trois rôles clé en matière de reconnaissance :

- d'abord c'est lui qui va grandement contribuer à la création des conditions nécessaires à une responsabilisation en situation de travail. Mettre à disposition les ressources adéquates pour agir, laisser les moyens et l'espace aux salariés pour faire, assurer une répartition équitable du travail, faire le suivi... sont quelques exemples de ce qui relève de la responsabilité du management de proximité en matière de développement de la responsabilisation des salariés. C'est aussi lui qui va participer à l'élaboration du sens, en favorisant les espaces d'expression et de débat sur les buts et méthodes du travail, sur son organisation (construction d'une réflexivité sur l'organisation). C'est enfin lui qui peut le mieux connaître les innovations quotidiennes mises en œuvre au sein d'une équipe ;
- c'est ensuite le management de proximité qui est à même de connaître et de reconnaître, au fil de l'eau, la réalité du travail accompli. Par réalité du travail accompli, il faut entendre toutes les astuces mises en œuvre, les efforts déployés dans une activité pour arriver à un résultat, les capacités développées pour répondre aux aléas. En bref, tout ce qui n'est pas écrit dans des procédures, des fiches de poste, tout ce qui échappe aux règles de gestion et est très souvent inconnu pour la direction de l'entreprise, le client ou toute personne extérieure à la situation. C'est ici un acteur clé dans cette reconnaissance à la fois symbolique, mais tellement importante pour encourager les initiatives et innovations quotidiennes ;
- enfin, la hiérarchie de proximité incarne l'entreprise (avec un grand E, l'institution qui les emploie) aux yeux des salariés. À ce titre, elle peut faire le lien et donner de la cohérence entre la reconnaissance au travail, au quotidien, et la reconnaissance institutionnelle (côté emploi), c'est-à-dire celle portée par les politiques et systèmes de gestion de ressources humaines de l'entreprise. L'encadrement peut ainsi favoriser l'inscription des individus dans des évolutions salariales et professionnelles, des parcours de formation, et contribuer à une reconnaissance sociale et instituée de leur rôle.

C'est par ces 3 aspects que le management acquerra à la fois crédibilité et légitimité et sera lui aussi reconnu par ses collaborateurs. Pourra alors se construire une responsabilité partagée entre un manager et son équipe quant aux activités réalisées et résultats obtenus, basée sur une confiance réciproque.

### **Favoriser la responsabilisation et soutenir les coopérations**

On observe, dans les entreprises qui se sont engagées dans des démarches compétence, un mode de management particulier lié à une autorité professionnelle légitimée, soit par des compétences techniques, soit par un savoir-faire d'animation reconnu.

« Il sait ce que c'est le boulot. Comme il a été opérateur avant, il a été régleur aussi. Donc il sait ce que c'est que le boulot. »

[Opératrice de production]

« On sent qu'il veut qu'on soit une équipe, quand qqun a fait qqch de nouveau, il nous réunit pour montrer et échanger. »

[Opératrice de production]

La démarche compétence requiert un haut niveau de management. Il s'agit dans tous les cas étudiés d'un mode de management participatif et ouvert aux débats sur les questions de travail. C'est un management qui se doit d'être exemplaire en matière de remise en cause, de délégation et de suivi d'activités.

Les remarques formulées par les agents de maîtrise d'une entreprise de second œuvre du bâtiment qui a enclenché une formation action sur les dysfonctionnements sont particulièrement éclairantes sur ce point. Selon eux, un élément-clé, mais également une difficulté

réside dans le fait de « confier l'amélioration aux salariés, c'est-à-dire de faire preuve d'un certain niveau de confiance, ce qui passe nécessairement par une prise de recul et l'acceptation d'être surpris (plus ou moins agréablement) par leur analyse ».

« Ce n'est d'ailleurs pas toujours facile : cela demande de prendre sur soi pour laisser à ses collaborateurs le temps de l'analyse, de la délibération... Puis discuter de leurs solutions. Cela m'a fait avancer dans mon mode de management. »

« Pour résumer, la démarche requiert un haut niveau de management, en termes de recul sur son propre mode de décision, d'attention à la pérennité des solutions proposées, d'affectation et de soutien aux salariés responsabilisés..., et d'arbitrage entre les impératifs de production et les améliorations décidées ».

[Parlier M., 2005]

Par ailleurs, dans les démarches compétence, l'encadrement de proximité est responsabilisé, non seulement sur des objectifs de production à atteindre, mais aussi sur l'expression et le développement des compétences de ses collaborateurs, en créant, comme on l'a vu, des conditions plus ou moins favorables. C'est l'encadrement de proximité qui va autoriser les prises d'initiative et les encourager, donner les moyens de faire, évaluer et faire du feed-back sur les activités.

Il n'est pas rare, aujourd'hui, de voir arriver pour l'évaluation des résultats obtenus par le management, des critères portant sur la gestion des compétences des salariés (modalités d'animation, organisation de tutorat et de transfert de compétences au sein des équipes, réalisation d'entretiens d'évaluation...). Le management a ici plus un rôle d'actualisation et de circulation des compétences au sein des collectifs, en lien avec un rôle dans l'amélioration des relations professionnelles dans et entre les équipes, en favorisant (par des rites de convivialité par exemple, par des temps de régulation visant des compromis entre exigences de l'entreprise et contraintes locales), le sentiment d'appartenance à un collectif particulier. Le « chef » sera alors reconnu non seulement pour sa capacité à favoriser la responsabilisation des salariés à l'égard du travail, mais aussi pour sa capacité à gérer et à soutenir des autonomies « constructives » orientées vers l'action collective.

## ■ Points de repère pour le management

### Un management qui délègue, qui évalue, qui sécurise

#### **Qui délègue**

Déléguer oui, mais avec des moyens. La dotation en moyens et outils nécessaires au déroulement de l'activité du sujet constitue une forme très concrète de reconnaissance de la hiérarchie. Nous avons ainsi pu constater qu'une des formes de reconnaissance vécue par les salariés se manifestait par l'acquisition d'un matériel plus performant que celui utilisé par le salarié. Pour le salarié, ce sont les compétences qu'il met en œuvre dans son activité quotidienne qui lui sont ainsi reconnues.

Une des autres marques de reconnaissance les plus soulignées par les salariés, c'est le fait qu'un hiérarchique puisse s'absenter et laisser à ses subordonnés toute l'autonomie pour gérer les situations de travail en son absence.

*« C'est-à-dire qu'ils pouvaient partir, je sais pas moi, mon chef peut partir, mon directeur peut partir. Ils savent que ça va tourner, ils savent que je vais tout faire pour que ça tourne bien, qu'il n'y ait pas de problème au sein de l'équipe. Voilà, c'est ça. La confiance, c'est qu'ils me sentent capable de gérer toute situation. Presque tout. Si c'est une panne électrique, c'est sûr que je suis pas électricien mais je vais mettre en œuvre, je vais contacter les personnes qu'il faut pour pouvoir réparer tout ça. C'est ça la confiance. »*

[Opérateur de production]

Déléguer dans de bonnes conditions nécessite également une connaissance singulière et précise des compétences de chacun. Dès lors peut s'envisager une répartition du travail qui sera perçue comme équitable, en fonction de ces compétences repérées, de la charge de chacun mais aussi de ses intérêts particuliers.

#### **Qui évalue et met en valeur le travail réalisé**

Le management de proximité est l'acteur qui porte attention au travail réalisé et aux individus qui y ont contribué. Le feed-back sur la contribution de chacun et son engagement dans l'activité (et pas uniquement sur les résultats obtenus) est une marque de reconnaissance importante, qui passe

autant par des modalités symboliques (s'entendre dire : « c'est bien ») que par des modalités un peu plus formelles. Ce retour sur le travail favorise la construction de repères permettant le développement des compétences de l'individu, notamment dans les situations d'apprentissage, de formation où le salarié a besoin d'une réassurance dans son geste professionnel. Tout se passe comme si la reconnaissance qu'attend le salarié de son travail pouvait se résumer à la gratitude pour sa contribution au bon déroulement de l'organisation, avec notamment la possibilité d'avoir accès aux résultats de son activité.

*« Oh ! Eh bien ! Des fois, rien qu'avec la parole, ça suffit ; parce qu'on se pose toujours la question, est-ce qu'ils sont contents de moi ? est-ce qu'ils sont pas contents de moi ? Et puis, un jour qu'on vous dit « oh ! tu fais ça bien, c'est pas mal ». On discute 10 minutes, y a pas besoin de faire un roman non plus. Mais ça vous remet les idées en place. »*

[Opératrice production]

*« Et moi la reconnaissance du travail, moi je dis que ça passe par le salaire mais aussi par l'attitude des hiérarchiques. Je vous dis, c'est pas de dire tous les jours que tu as bien travaillé, ça, je ne supporte pas, mais un détail, je sais pas, il y a toujours un chiffre à montrer. Montrer qu'on est professionnel. »*

[Animatrice équipe production]

Se pose ici la question de **l'évaluation/l'appréciation du travail**, par qui et comment. Lorsque parfois seul le résultat est pris en compte mais pas l'activité réelle (efforts fournis pour arriver aux résultats, astuces mises en œuvre), les salariés dénoncent l'absence de gratitude pour la participation à l'organisation du travail et l'inéquité du jugement.

*« Il n'y a aucune reconnaissance... Je monte mon outil, je fais mon démarrage série, je suis opérateur le temps qui me reste sur mes huit heures si vous voulez. Mais on (les chefs ou même le patron) va pas me dire : « Madame B. c'est bien, vous avez mis qu'une heure et demi pour monter votre outil ». Le lendemain, je vais mettre cinq heures, on va me dire : « qu'est-ce que vous avez foutu ! »*

[Opératrice de production]

*« Par exemple, au niveau des opératrices, si elles font 20 000 pièces dans leur huit heures, on ne va pas leur dire merci. Si elles en font 10 000 la veille et bien le lendemain on va les engueuler pourquoi elles n'ont pas fait ça. Parce qu'il y a eu des problèmes, des arrêts de presse, des tas de trucs quoi. »*

[Opératrice de production]

Nous retrouvons, posé là, le problème des critères de l'évaluation du travail basés exclusivement sur l'atteinte de résultats (souvent quantitatifs), mais ne prenant pas en compte des critères liés à l'activité (gestion des imprévus, aléas...). Se trouve bien sûr posé le rôle du supérieur hiérarchique de proximité dans l'évaluation de ce travail, et le rôle d'interface qu'il peut jouer entre les salariés et ses supérieurs, détenteurs du pouvoir de reconnaissance formelle des compétences mises en œuvre.

Dans les démarches compétences, l'accent est ainsi souvent mis sur l'évaluation des résultats, d'une performance, au regard d'un objectif fixé préalablement et au moyen de critères souvent exclusivement quantitatifs. L'enjeu de l'évaluation dans le cadre de ces démarches passe sans doute, outre une meilleure prise en compte des efforts déployés et des contributions singulières, par une évaluation de performances plus ciblées, sur lesquelles les salariés (individus ou équipes) ont des moyens réels d'action pouvant influencer les résultats.

Cette évaluation peut se faire par différentes modalités : mises en situation de résolution de problèmes, réalisation d'entretiens d'évaluation, retours clients...

### **Qui sécurise**

Absent certes, mais disponible quand il le faut, en cas de difficulté, problème à résoudre :

*« Quand il y a des problèmes, des soucis parce qu'on nous dit « il y a moins de travail » on peut toujours aller voir le coordinateur et puis en parler. Il est très à l'écoute des gens quand il y a problèmes. ... Tandis que nous, quand il y a un problème, ..., parce qu'on se pose des questions pour une raison pour une autre, on nous met au courant de ce qui se passe. ...*

*... Moi je pense qu'ils nous considèrent quand même parce qu'ils nous expliquent ce qui se passe et ce qu'il faut faire ».*

[Opératrice de production]

C'est aussi une hiérarchie de proximité qui encourage les initiatives, avec le droit à l'erreur : « *on ne casse pas, il y a toujours un interlocuteur en face* », disent certains, ou encore « *On peut oser* ».

L'enquête menée par M. Thevenet est intéressante à ce sujet : parmi les salariés « *à qui nous demandions de relater comment leur patron les manageait dans des situations de forte implication au travail, les deux tiers des répondants disaient que leur patron était absent : il leur donnait de l'autonomie, de la liberté, une carte blanche, il n'était jamais là, il les avait abandonnés à leur sort... Mais un quart des répondants reconnaissait aussi, en réponse à cette question ouverte, que leur patron venait les aider quand ils en exprimaient eux-mêmes le besoin.* » (Thevenet M., 2001, p. 9).

En matière d'exemplarité, c'est aussi un management en mesure de reconnaître ses propres erreurs et de se soumettre à ces « règles » de droit à l'erreur, de tâtonnement et qui peut aussi bénéficier d'une sécurisation (par ses propres supérieurs par exemple).

### **Qui associe des temps collectifs (animation d'équipe) et des temps individuels (relations interindividuelles)**

---

#### **Au niveau de l'animation d'équipe**

Le mode de management, dans les exemples de PME que nous avons cités, se caractérise par :

- des temps collectifs organisés pour offrir la possibilité aux salariés d'échanger sur leurs pratiques professionnelles, de participer à des groupes projet ou des groupes de résolution de problèmes et d'innover. C'est le cas par exemple, dans une menuiserie avec la mise en place du projet « équipe performante » de résolution de problèmes, où la hiérarchie nous dit « *prendre sur soi pour laisser à ses collaborateurs le temps de l'analyse, de la délibération, puis discuter de leurs solutions* » ;
- une discussion des objectifs visés, une attribution de moyens et une évaluation des résultats de l'équipe, le tout accompagné d'une autonomie laissée à l'équipe dans la réalisation des missions ;
- des feed-backs réguliers et fréquents sur l'activité et l'évolution de l'environnement (exigences clientèle, contraintes...).

#### **Dans les relations interindividuelles**

On constate dans ces mêmes entreprises :

- La mise en place d'entretiens individuels avec chacun des collaborateurs, visant à faire le point sur l'activité réalisée et à ouvrir des perspectives d'évolution professionnelle au regard des attentes personnelles exprimées.
- Des prises d'initiatives individuelles encouragées avec droit à l'erreur (« *ici, on peut oser* », « *on ne casse pas* »), ainsi que des sollicitations adaptées aux compétences repérées des individus ; il s'agit de la prise en compte des apports singuliers et complémentaires dans un collectif avec des modes et niveaux de participation s'appuyant sur l'expertise des salariés :

*« Il s'adresse à nous en tant qu'individu : par exemple pour les prototypes, il sait que j'ai travaillé dans le cuir, il me demande à moi s'il a besoin »*

[Opératrice production]

- Sur un plan moins formel, la capacité d'écoute et la disponibilité de l'encadrement de proximité en cas de dysfonctionnement ou de problèmes rencontrés semblent aussi être une caractéristique commune à ces entreprises ; de manière plus symbolique, ce sont aussi toutes les marques de considération à l'égard des individus (arrangements singuliers sur le temps de travail en cas de besoin, prise en compte de demandes personnelles...).

*« Nous devons être attentifs aux personnes, les regarder. Si vous voulez détruire quelqu'un, il suffit de ne pas le regarder, cela signifie qu'il n'existe pas »*

[Chef d'entreprise]

### **J'apporte quelque chose à mes collègues**

---

#### **Partage collectif d'un risque, reconnaissance mutuelle et appartenance**

On peut sans doute être fier de son travail sans les autres, mais l'apport du collectif dans la reconnaissance au travail est essentielle, comme l'ont montré de nombreux auteurs. « *Le collectif de travail forme le deuxième niveau d'accès à une reconnaissance. Elle est symbolique de la part des collègues, et adossée à un jugement esthétique, signant le style dans la maîtrise de l'art, du « beau travail »* » (Osty F., 2003).

De manière générale, les collègues de travail sont un des acteurs-clé dans la reconnaissance au travail : je leur sers à quelque chose et ils le reconnaissent. Par leur feed-back, par leur appui dans les différentes activités, ils vont me considérer ou non comme un « partenaire significatif ». Cette reconnaissance passera par différentes modalités, qui signent l'appartenance à un collectif particulier :

- C'est d'abord le partage collectif d'un risque. Comme nous l'avons déjà développé, agir en situation de travail, c'est d'abord répondre aux aléas, s'adapter aux circonstances et résoudre des problèmes, en innovant et en traitant des données en temps réel. Face au risque de dépassement par l'aléa, l'équipe de travail assure un mécanisme de réassurance collective et de solidarité. La reconnaissance peut alors se manifester par exemple au travers du support pratique amené par une personne. Très concret, il prend alors la forme d'une entraide instaurée sur des bases informelles : c'est la prise en charge par les membres de l'équipe d'une partie du travail pénible ou « risqué » pour décharger celui qui ne peut plus faire face aux exigences de son poste.

*« Bon cette entraide, c'est quelque chose qu'on fait entre nous. Ça nous est venu comme ça, parce qu'on a travaillé dessus. On sait ce que vaut le boulot. »*

[Opérateur de production]

Se joue alors une réorganisation interne des tâches au sein de l'équipe, et c'est bien parce qu'au départ il y a appartenance à un collectif dont les membres se reconnaissent d'un même vécu professionnel que ce support est possible. C'est également parce que l'organisation du travail est suffisamment souple, qu'elle permet suffisamment d'autonomie aux salariés dans la gestion de leur activité.

- C'est ensuite un lieu de transmission de savoirs aboutissant à une culture commune de métier. Le support collectif, qui prend la forme de coopération, ne peut exister qu'à partir du moment où les membres de l'équipe ont pu construire des représentations communes du but vers lequel tendent les activités. Il y a nécessité d'une vision commune et partagée de ce qui guide l'action. La reconnaissance mutuelle des membres de l'équipe confère à l'individu le sentiment d'appartenance à ce collectif et donc de reconnaissance de chacun dans des règles de métier, des règles d'une pratique qui fait sens pour chacun. Par ce mécanisme de transmission de savoirs, des règles collectives informelles de fonctionnement issues de compromis locaux sur le travail au regard d'exigences d'entreprises, pourront alors se construire. D'où l'importance déjà soulignée que l'organisation tolère des espaces de délibération informelle (ou mieux en institue) et permette aux individus de mettre en débat cette question des buts du travail.

On peut alors mieux comprendre les difficultés de certains salariés, privés de ces échanges parce que leur travail nécessite un isolement géographique ou professionnel au sein d'un établissement.

*« Reconnaissance au niveau de notre travail ? Eh bien ! vu le désintérêt jusqu'à présent qu'on a par rapport à nos permanences.[...] On ne nous demandait même pas si on avait de mauvais chemins, si on en avait bavé sur la route.[...] Je vais vous dire, déjà au niveau de notre accueil en tant qu'itinérant, on n'est pas reconnu. On n'est pas reconnu parce que pour beaucoup de personnes, que ce soient les collègues salariés ou cadres, la seule vision qu'ils ont de notre emploi, c'est « elles prennent leurs valises et elles vont se promener. »*

[Technicienne conseil]

Derrière cette plainte de non reconnaissance et cette présentation de soi comme « électron libre » de l'entreprise, on peut lire en filigrane le besoin d'une réassurance dans l'appartenance à une équipe. Ceci ne peut être rendu possible qu'au travers d'échanges avec la hiérarchie et les pairs, où l'activité puisse être soumise au regard du collectif.

- C'est enfin une différenciation par rapport à d'autres collectifs de travail : se reconnaître par rapport à d'autres. Appartenir à une équipe, c'est partager des visions et règles communes qui nous différencient par rapport à d'autres groupes sociaux, dans et hors de l'entreprise ; c'est construire une identité professionnelle en lien avec d'autres et se reconnaître comme appartenant à un même groupe.

## **Des conditions pour une coopération et une complémentarité des compétences**

Apporter quelque chose à ses collègues renvoie à deux aspects :

- c'est d'abord l'idée de confiance dans les compétences de ses pairs, sur lesquelles on peut compter de manière fiable. La reconnaissance se traduit alors par exemple par une non remise en cause des décisions prises par les collègues, par des actions en lien avec le diagnostic d'une situation fait par d'autres ;

- c'est aussi la recherche de complémentarité entre les différentes fonctions : je suis là reconnu à la fois pour mon appartenance à un même corps professionnel, mais aussi par la singularité que j'apporte, par ma contribution particulière et pas tout à fait identique à celle des autres.

Une entreprise de matériaux pour le bâtiment (22 salariés) est soumise à de nombreux aléas (chantiers reportés, commandes incomplètes, qualité du revêtement insatisfaisante...). Lorsque des difficultés sont rencontrées, si un salarié décide d'arrêter la production et d'entamer une autre, il sera suivi par les autres secteurs (logistique, autre atelier, bureau d'étude...). En ce sens, parce que reconnu comme professionnel au sein d'une équipe, la décision lui revient, et elle aura des répercussions sur toute la chaîne de production, provoquant dans la foulée les ajustements nécessaires.

Chaque matin a lieu une réunion quotidienne de lancement, à laquelle participent des salariés d'horizons divers : BE, logistique, responsables d'ateliers. Cette réunion est qualifiée d'essentielle par les participants, parce qu'elle permet d'arriver à une décision collective. Il n'y a pas de responsable de production qui arbitre. De plus, elle est en lien avec l'organisation de la production : il ne s'agit pas une organisation de type client- fournisseur d'un atelier à un autre, mais d'une organisation de plusieurs ateliers et services qui vont, avec des contraintes différentes, travailler simultanément pour livrer un produit fini. C'est une organisation avec des rapports d'interdépendance entre ces services qui va permettre ou non la livraison en temps et en heure du produit fini.

[Parlier M., 2005]

Dans les démarches compétence, Florence Osty note « l'importance de la compétence d'ajustement » au sein d'une équipe. À partir d'une illustration sur les équipes de conduite du nucléaire, elle pointe que « la condition préalable d'une capacité d'ajustement entre différentes fonctions relevant d'expertises différentes passe par la construction d'un sentiment de confiance dans la fiabilité du geste professionnel de l'autre. Or la confiance n'existe pas a priori ; elle résulte d'un processus d'évaluation permanente des capacités réelles de chacun et de leur portée opératoire. » (Osty F., 2003)

« La dimension individuelle de la compétence ne suffit pas à asseoir une efficacité, reposant de plus en plus sur la qualité des ajustements interindividuels. La confiance dans le geste professionnel de l'autre, l'intercompréhension entre spécialités techniques différentes sont autant de composantes de cette compétence collective. » (Ibid)

Au sein des PME que nous avons étudiées, l'agencement des compétences des uns par rapport à celles des autres et leur complémentarité sont recherchés. Il ne s'agit pas de miser sur une somme de compétences individuelles, mais bien de créer des espaces qui vont participer à la constitution d'un savoir organisationnel partagé, pour faire face à des situations. Ainsi, différentes modalités d'organisation au sein des collectifs de travail sont observées :

- des collaborations - confrontations sur le travail et les pratiques de chacun : il s'agit de tous les exemples, déjà cités, de formation-action, visant la « révélation » de savoir faire et le débat autour des buts du travail. Ce sont aussi tous les temps d'échanges de pratiques, visant la sécurisation des individus face aux aléas rencontrés ;
- le développement d'une « culture métier », d'une représentation collective d'un métier (culture de métier) . Par exemple, dans une entreprise, le résultat principal de la démarche semble être la définition collective d'un métier et de ses compétences distinctives : « il y a moins d'individualité, plus d'écoute et de respect de différentes manières de faire » ; et finalement, « on est plus au diapason », nous dit l'un des salariés ;
- le transfert de compétences : on favorise le lien entre différentes cultures professionnelles et différents profils, par exemple dans des moments de tutorat, par des groupes projet rassemblant des experts et des novices, des techniciens et des non-techniciens... La complémentarité des savoirs, leur ajustement en fonction d'un problème à résoudre sont ici les principaux objectifs visés.

Les démarches compétence insistent également sur une responsabilité collective vis-à-vis d'un résultat. Cet aspect nous renvoie aux questions d'évaluation du travail réalisé : si l'on souhaite faire de la reconnaissance un levier de performance de l'entreprise, on voit bien que cette évaluation ne peut se faire uniquement sur des critères individuels, mais doit reposer aussi sur des critères de performance collective.

Il est cependant illusoire de prétendre qu'en mettant en place une démarche compétences, celle-ci aura un impact positif garanti sur les collectifs de travail et la reconnaissance qui s'y joue. Ainsi, dans une entreprise industrielle de fabrication de carton (Parlier M., Savereux S., 2000) les opérateurs estiment que les relations de travail au sein des équipes sont plus tendues qu'auparavant (c'est-à-dire avant la mise en place d'un système de gestion par les compétences). Le risque est ici celui d'une

émulation malsaine entre collègues, basée sur une très forte individualisation de l'activité et des résultats, et où les mécanismes de réassurance collective et de solidarité ne peuvent plus se mettre en place.

La reconnaissance se joue aussi dans l'équipe de travail, le jugement des collègues, c'est certain. La coopération ne se décrète pas, elle se construit dans la durée. La démarche compétences peut créer des conditions favorables à ce niveau d'accès à la reconnaissance, avec quelques caractéristiques principales (espaces de délibération, mise en place de situations de transferts de compétences entre un senior et un junior, stabilité dans les équipes...) afin d'impulser une dynamique collective de développement des compétences et de reconnaissance.

## ■ Points de repère pour le management

### Prévenir les risques d'exclusion de l'équipe

Ces risques peuvent être particulièrement importants à des moments particuliers d'un parcours professionnel et/ou pour des populations spécifiques. Une source de non reconnaissance peut justement venir de l'équipe de travail, rejetant l'ancien collègue dont l'évolution professionnelle (par la formation par exemple) peut modifier les rôles et les pratiques au sein d'un atelier et créer de nouveaux rapports entre les ateliers.

Ce peut être par exemple le cas dans ces situations :

- Intégration d'un nouvel embauché dans une équipe (avec des effets de renforcement selon ses caractéristiques : femme dans une équipe d'hommes, jeune, ...).
- Intégration de « profils atypiques » au niveau des compétences (ex : jeune ingénieur dans une équipe d'autodidactes seniors) ou par rapport à la composition habituelle d'un métier :

*« Ça a été très dur déjà parce que, une femme régleur... Pour les anciens... J'en ai bavé. Montrée du doigt, critiquée. Par l'arrière et tout. Bon j'ai tenu le coup hein, j'ai un bon caractère. J'ai tenu le coup, j'ai haussé deux fois la voix et puis ça a été. Bon maintenant ils ont compris le cas, c'est une routine. Mais c'est vrai que j'ai eu du mal à mettre ma présence de régleur... Mais bon ça y est, même à la mécanique, tout le monde me prend pour un régleur. »*

[Opératrice de production]

C'est aussi le cas lors de retours de formation où l'acquisition de nouvelles compétences par une personne peut déstabiliser le fonctionnement habituel de l'équipe et mettre en cause les contours antérieurs des responsabilités de chacun (d'où la nécessité de réfléchir en amont à leur mise en œuvre dans les équipes sous peine de risque de déstabilisation et de conflits).

Certaines entreprises ont au contraire misé sur le recrutement de personnes d'horizons différents ; mais cette diversité de profils est largement prise en compte dans les périodes d'intégration et de formation, et les démarches construites s'appuient alors sur la facilitation des transferts de compétences.

Une entreprise du bâtiment en est une illustration : *« sur cette équipe de 5 personnes, on trouve un apprenti, un boulanger-pâtissier qui seconde le chef d'équipe et exerce son autorité lorsqu'il est absent (il a été formé à l'animation d'équipe et a l'autonomie pour exercer la fonction de chef d'équipe adjoint), un forestier (BTS sylviculture), un ouvrier agricole... Preuve de la capacité de l'entreprise à intégrer plusieurs profils. L'entreprise arrive à recruter une personne sans qualification et à en faire un bon professionnel. Le métier s'apprend sur le terrain au contact des anciens et dans le travail en équipe. »*

[Parlier M., 2005]

- Prise en compte des « fins de carrière » (exclusion des « anciens »). Si l'expertise des situations se forge par sédimentation des expériences vécues, on peut alors se poser la question des effets d'une absence de prise en compte de cette expérience professionnelle dans le cas des travailleurs proches de la retraite, surtout lorsqu'ils ont passé la majeure partie de leur carrière professionnelle au service d'une même institution. La mise à l'écart des travailleurs âgés des situations professionnelles valorisantes où l'expertise peut être utilisée, la volonté affichée des dirigeants de ne pas leur confier des fonctions de tutorat au bénéfice de jeunes moins expérimentés, toutes ces situations où l'individu ne valorise pas le « patrimoine » compétences dont il est le possesseur et qui lui a coûté tant d'énergie, peuvent être vécues comme une non-reconnaissance et une exclusion au sein d'un collectif.

## Stabiliser les équipes : favoriser la « compétence de coopération »

« La confiance n'est pas donnée, elle se construit au cours d'échanges liés à la résolution d'un problème commun et suppose une stabilité suffisante des individus dans leur poste... La compétence de coopération se traduit par la construction de référentiels communs de jugement, servant de socle à une intense circulation des savoirs mais aussi par l'édification d'un sentiment de cohésion » (Osty F., 2003). Comment installer la confiance et construire cette compétence de coopération, si la constitution des équipes est mouvante, tant dans ses membres que dans son encadrement ?

Se posent ici deux questions : celle de la mise en œuvre de la polyvalence et celle du fonctionnement en équipes projet.

### La polyvalence et sa mise en œuvre

Si, comme nous venons de le dire, reconnaissance sous-entend sens, autonomie et responsabilisation dans sa situation de travail, ainsi que stabilité au sein d'une équipe, qu'en est-il de la question de la polyvalence, notamment lorsque cette polyvalence est imposée aux salariés par les organisations ?

D'abord, distinguons deux types de polyvalence au sein des organisations :

- La polyvalence que nous qualifierons de « subie », en fonction des contraintes de production et des absences de personnel.

Cette polyvalence correspond à une recherche de flexibilité quantitative. Le salarié est appelé à tenir différents postes, charge à lui de construire de nouveaux repères face à un nouvel environnement. Les nouvelles tâches qui lui sont confiées ne sont pas toujours en cohérence avec ses compétences. Parfois vécus comme une dépossession de leur poste de travail mais peut-être aussi surtout comme un manque de contrôle sur les décisions prises les concernant, certains modes d'organisation peuvent conduire les salariés à une impossibilité de construire une trajectoire professionnelle et développer des compétences de manière cohérente.

*« Moi je suis un simple ouvrier. Comme on fait ce que l'on veut avec. On ne se sent pas très bien estimé justement. Ça veut dire que du jour au lendemain on peut vous dire d'aller bosser à l'extrusion alors que vous êtes imprimeurs. Tu n'auras rien le droit de dire. Non dans l'entreprise, je trouve qu'on est vraiment des petits ouvriers. »*

[Opérateur production]

Par ailleurs, il ne faut pas oublier qu'« **il existe dans toute organisation des tâches nobles et des tâches dévalorisées. La polyvalence est confrontée à ces nuances parfois implicites qui ont un sens profond pour les opérateurs.** » (Bourgeois, Lemarchand, Hubault et coll - TMS et travail, cité par Anger M., Cukierman S., 2001). Il existe également souvent une « *hiérarchie traditionnelle des métiers tant entre des secteurs de production qu'à l'intérieur d'un même secteur* ». Dans les formes de polyvalence subie, ce sens est nié, et la valorisation habituelle de certaines tâches perd tout son sens.

- Deuxième type de polyvalence, celle que nous qualifierons « d'organisée » : Il s'agit bien là d'envisager une forme de polyvalence non pas subie (en tant que « pion », « bouche-trou », au coup par coup), mais des formes réfléchies, organisées au regard des compétences des individus et de la construction de métiers complets. C'est partir des compétences pour revoir l'organisation et non l'inverse.

Dans les démarches compétence, la question des modes d'organisation permettant au salarié de se construire une identité professionnelle au travers de compétences éprouvées, socialisées, est posée. C'est respecter des principes a minima de cohérence et de limites dans la polyvalence recherchée. La polyvalence complète, en effet, n'existe pas. Ces principes sont ceux de l'enrichissement du travail, du développement des compétences, de l'accompagnement dans une prise de nouvelle responsabilité, de la construction de sens. Pour aller plus loin, « Qui dit polyvalence dit reconnaissance de cette polyvalence, qui passe par :

- des règles du jeu précises ;
- des définitions des différentes formes de polyvalence ;
- l'identification de différents niveaux de complexité de polyvalence ;
- la mise en évidence de la progression, de parcours professionnels ;
- la mise à disposition des moyens (apprentissage, formation,...) ;
- une articulation avec les grilles de classification et de salaires. » (op. cit., p. 70) ;

Enfin, qui dit polyvalence organisée dit non - destruction des collectifs, mais reconfiguration de nouvelles formes de coopération dans la durée au sein de ces collectifs.

Une entreprise de la sidérurgie a défini le périmètre organisationnel du métier de laminage par la volonté de répondre à 5 conditions :

- créer une responsabilité collective sur les résultats du process et ne pas la découper selon les stades techniques d'intervention ;
- créer une mobilité qualifiée sur la ligne ;
- offrir les bases d'une intelligence du process complet ;
- ouvrir un champ de progression professionnelle dans le sens de la valeur ajoutée pour le client ;
- donner de l'autonomie dans la coopération.

Les grands axes de compétences ont été identifiés et organisés, ainsi que les conditions de faisabilité des scénarios d'organisation au regard de ces axes, dont les moyens nécessaires au travail de coopération.

[Anger M., Cukierman S., 2001, p. 54-55]

La même question se pose dans les organisations qui fonctionnent avec des *équipes projet* qui se font et se défont au gré desdits projets, souvent de plus en plus vite. Comment construire dans ce contexte une « compétence de coopération », basée sur un lien de confiance établi dans la durée ? En tout état de cause, ce type d'organisation ne fonctionne bien que si les individus qui le composent le veulent bien. La question de la reconnaissance de leur contribution à leur bon fonctionnement est donc posée, et les mêmes principes que ceux soulignés dans l'élaboration d'une polyvalence « organisée » semblent là aussi devoir s'appliquer.

## Je sers mon client

### Sens et utilité sociale du travail

Le client ou l'utilisateur joue lui aussi un rôle essentiel dans la reconnaissance d'un travail effectué, d'un produit livré ou d'un service rendu. Les entretiens menés dans le secteur des services révèlent en particulier l'importance accordée à la relation avec l'utilisateur lorsque les salariés sont invités à exposer les situations au cours desquelles ils ont eu le sentiment d'être reconnus. L'importance du jugement porté par le client apparaît nettement dans les propos suivants, très fréquemment tenus lors des entretiens.

*« La reconnaissance, on l'a par les usagers, on l'a par eux (...). On est reconnu par les usagers, c'est eux qui nous font la reconnaissance, qui nous remercient énormément. Moi c'est pour ça que j'aime énormément mon poste. J'attends rien de la direction. Les usagers me rendent tout ce que j'attends. Après, le reste... »*

[Secrétaire association]

*« Moi, ça m'apporte une confiance en moi que je n'aurais peut-être pas forcément. Des fois on doute, on fait ça, bon je sais que c'est utile parce que c'est un plus. [...]. Mais bon on se rend compte que finalement on est un support, un centre de ressources qui joue son rôle [...]. Je suis pas vraiment fière de moi tant que je n'ai pas une reconnaissance de l'extérieur. J'essaye de faire le mieux possible, mais je ne suis pas du genre à me dire je suis fière de ça. Mais quand ça vient de l'extérieur là je prends conscience si c'est moi »*

[Chargée de mission]

*« Nous, les clients, on les connaît. C'est P, c'est tout ce qui est V. Donc on les connaît comme ça. On sait qu'on travaille beaucoup pour T. Et puis quand il y a quelque chose, on nous dit "ça, ça n'a pas été parce qu'on a eu des retours sur telles pièces" ou n'importe. Donc on nous laisse pas quand même dans l'ignorance. On nous dit quand il y a quelque chose ».*

[Opératrice de production]

Ces propos traduisent le fait que le sentiment de reconnaissance par le client est en lien avec deux aspects :

- le sens donné à son travail : comme nous l'avons déjà souligné, le sens que le salarié peut donner à son action n'existe pas en soi, mais il est toujours le résultat d'une co-construction dans la durée. Le client ou l'utilisateur permet, par le jugement qu'il porte sur les résultats de l'activité qui lui est destinée, une réassurance du salarié dans l'activité professionnelle et les compétences qu'il a engagées. La visibilité de la satisfaction du client final est un aspect important de la reconnaissance et du développement des compétences ;

- un sentiment d'utilité sociale du travail, de reconnaissance sociale : je sers à quelqu'un et je le sais. C'est en particulier le cas dans les activités de service où le destinataire de l'action est un client, qui sera le plus à même de porter un jugement direct quant à l'utilité du travail effectué par le salarié. De plus, le rapport au travail dans ces secteurs semble chargé d'une dimension d'arbitrage permanent - entre les demandes des clients et les objectifs d'une entreprise -, constituant le lit d'un espace d'autonomie productive. C'est dans cet espace que les salariés vont déployer un savoir-faire élaboré dans l'expérience même des relations aux usagers. Les expériences de reconnaissance dont font part les salariés s'expriment au travers de la visibilité de la satisfaction du client, comme un feed-back restitué bien souvent directement à l'auteur de l'acte.

Par ailleurs, une gigantesque rhétorique autour de la satisfaction clientèle, de la prise en compte de ses besoins, du « client roi » s'est installée depuis quelques années dans le monde du travail. En outre, « *les situations de travail en interaction avec le client concernent de plus en plus de salariés, de par le développement des services dans le classique secteur tertiaire mais également dans l'industrie. On assiste depuis quelques années à une augmentation importante des métiers où prévaut l'interaction avec le client et ce mouvement concerne tous les secteurs d'activité* » (Yahiaoui F., Guerrero X., 2002).

Pas étonnant alors que, face à ce discours récurrent asséné à longueur de journées, le client prenne de plus en plus de place dans les propos entendus sur la reconnaissance...

Cependant, un nombre non négligeable de salariés sont aussi privés de cette modalité de reconnaissance, à l'heure où l'essentiel du travail se situe dans le service, c'est-à-dire dans un produit inachevé, au résultat peu identifiable, et souvent considéré comme peu qualifié.

Le texte reproduit ci-dessous dit, sur un ton lyrique, cette invisibilité du travail et cette absence de reconnaissance.

Fatima Elayoubi, femme de ménage chez des particuliers, parle de son métier :

*« J'ai toujours travaillé en cherchant l'élégance de ce que je fais. Même lorsque je repasse une chemise. Je veux ressentir, au fond de moi, une harmonie esthétique. Je repasse les chemises, j'enlève les poussières.*

*Je dépoussière le monde pour admirer partout de la beauté et de la propreté. Cet art, auquel je m'applique neuf heures par jour durant toutes ces années, personne ne le voit.*

...

*Personne ne parle de mon art. Les femmes et les hommes pour qui je remets de l'ordre laissent leurs maisons en désordre. Ils reviennent le soir et retrouvent des petits coins de paradis.*

*L'homme a laissé sa chemise sale dans le panier et la retrouve bien propre. Il peut sortir avec. Le fonctionnaire qui invite une amie dans son bureau est fier de cette propreté.*

*La visite du bureau terminée, les invités du petit paradis repartent. Ils parlent de tout et de rien, ou se taisent parce qu'ils n'ont rien à dire. Mais ils ne parlent jamais de nous, les artisans et les artistes, qui assumons le quotidien, la beauté du bureau, du petit paradis, de l'élégance de la chemise.*

*Les gens qui nous engagent parlent de chansons, alors que nos mélodies enveloppent leurs oreilles du matin au soir.*

*Ils parlent théâtre alors que nos pièces à nous sont écrites sur la transparence de leurs fenêtres. Ils parlent de beauté et d'élégance avec des chemises impeccables que nous avons repassées.*

*La société parle de tout, de bien des détails. Elle a découvert les secrets de la terre. Elle est descendue au fond des océans, y a trouvé des richesses. Elle est même allée chercher des pierres sur la lune. Mais elle ne valorise pas les trésors qui l'entourent. Elle ne s'intéresse pas à ceux qui gardent son petit paradis, dépoussièrent son bureau et ses boulevards, ceux qui cuisent son pain. »*

[Elayoubi F., 2006]

Ce témoignage, si lyrique soit-il, atteste tout à fois d'une attente réelle de reconnaissance et de son absence complète de la part des bénéficiaires de la prestation, qui ne « voient pas » « l'art » du métier. La reconnaissance par le client, bien qu'essentielle, est donc loin d'être automatique, et selon que l'on se situe dans tel ou tel univers professionnel, dans tel ou tel type de relations, elle pourra être totalement inexistante ou à l'inverse vecteur de sens et de sentiment d'utilité sociale.

## **Une valorisation des contributions de chacun, à l'interne comme à l'externe**

Dans les démarches compétence, c'est bien souvent le client et l'évolution de ses attentes qui déclenchent la réflexion sur les compétences. D'un besoin essentiellement technique (un produit ou une prestation technique), on est passé à un besoin d'un autre niveau : en plus du produit, le client

exige qualité - délais - services associés (SAV, aide à l'utilisation, assurances, crédit...), et, du coup, la réussite d'une entreprise se joue sur sa capacité à répondre à ces nouveaux besoins. D'où la mise en place d'organisations « orientées clients » et la recherche de nouvelles compétences des salariés au regard de ces demandes.

Dans ce contexte, les entreprises engagées dans les démarches compétence ont mené une réflexion sur la nature et le fonctionnement de leurs relations clientèle, visant à introduire le client dans l'atelier.

Cette entreprise de fabrication de cloisons de bureaux (22 salariés,) a fait de la réflexion sur le processus client, de la prise de commande à la livraison, un des facteurs structurants de l'organisation. Un travail mené sur les décisions d'arbitrage pour gérer les aléas des commandes, l'augmentation des temps de relations avec les clients pour développer le professionnalisme « orienté client » des salariés, l'enrichissement des tâches et le développement de l'autonomie dans la relation sont quelques unes des principales modalités mises en œuvre dans l'optique de traiter au mieux les demandes toujours fluctuantes des clients.

Rendre visibles les résultats de l'action (réunions de chantiers...), la satisfaction (ou la non-satisfaction) du client, informer de l'évolution de ses demandes (participation à des salons, organisation de temps de rencontre avec les salariés ...), sont d'autres exemples d'actions mises en œuvre pour donner de la visibilité sur les résultats des activités réalisées.

Le client apparaît donc à la fois comme facteur de développement des compétences et vecteur de reconnaissance. Deux écueils nous semblent cependant à souligner dans ce type d'organisations « orientées clients », au regard des attentes de reconnaissance que cet acteur véhicule :

- À trop vouloir se « décharger » des aspects de reconnaissance sur le client ou l'utilisateur, l'entreprise en oublie parfois qu'il n'est peut-être pas le plus à même de porter un jugement objectif sur le travail réalisé pour aboutir à un produit ou une prestation. Être satisfait ou insatisfait d'une prestation témoigne-t-il réellement d'une reconnaissance des activités réalisées, des efforts déployés, du savoir-faire mis en œuvre ? En particulier, une insatisfaction exprimée est-elle liée au travail réalisé ou au client lui-même (évolutions de ces attentes, perpétuel insatisfait...) ? Le risque est bien là de faire porter l'intégralité de l'évaluation de travail sur des indicateurs de satisfaction de clientèle et d'en oublier d'autres types d'indicateurs.

- Il nous semble important dans des métiers de relation avec le client où les « compétences comportementales » occupent une place de plus en plus importante, d'introduire de la distance entre la personne et le rôle qu'elle joue dans la relation client. Même engagé fortement dans la relation avec le client, le salarié y tient un rôle professionnel.

*« De plus en plus de métiers sont fondés sur des aptitudes au contact et à la séduction... Maintenir son efficacité professionnelle dans ce contexte demande la mobilisation d'une partie de plus en plus intime de soi-même et exige de puiser dans ses ressources personnelles... Cette mobilisation des affects est délicate : si le salarié perd son travail, ou s'il ne réussit pas aussi bien que son voisin, c'est lui tout entier qui est remis en cause. » (Linhardt D., 2006, p. 291)*

Ce rôle peut s'apprendre et l'entreprise « peut indiquer le chemin pour l'acquérir » (Du Roy O., Lemay J., Paulino C., 2003, p. 46), plutôt que de reporter l'efficacité professionnelles sur de seules capacités individuelles.

Ces points de vigilance soulignés, il nous semble que l'entreprise, peut, si elle veut faire du client un réel acteur de reconnaissance, agir sur deux niveaux :

- Favoriser une reconnaissance à l'interne, visant la construction de sens et le développement de compétences (l'apprentissage de rôles) dans la relation clientèle. L'organisation joue alors le rôle d'interface entre un client et un salarié, et dans tous les cas, ces actions visent trois objectifs :

- Une retraduction des attentes exprimées et des jugements portés par un client sur un travail.

- Une distanciation de la relation, avec le double aspect de protection du salarié et d'analyse, de prise de recul.

*« Pour réaliser son activité de manière satisfaisante et dans de bonnes conditions, le salarié doit être capable de concilier, dans ce temps de l'interaction, les prescriptions fournies par l'organisation, les contraintes imposées par le client, et enfin ses propres contraintes, en fonction notamment de la perception du service à rendre. »... « Il est donc impératif de reconsidérer les conditions de réalisation du travail et de s'interroger sur ce qu'il est nécessaire de mettre en place pour que le salarié soit en capacité de gérer cette « conciliation tripartite » au quotidien. »...*

Il s'agit ainsi de lui permettre de « gérer les dilemmes » ... dont certains sont « *de fait inhérents aux situations de travail en interaction avec le client : implication dans la relation et distanciation nécessaire pour réaliser l'activité, niveau de prescription et autonomie, singularité des cas et besoin de gérer la masse pour l'entreprise (le marché), isolement nécessaire pour répondre à un client et besoin de soutien pour le salarié...* »

(Yahiaoui F., Guerrero X., in *Travail et changement*, octobre 2002, n° 281, p. 8).

- Des soutiens concrets, par l'élaboration collective de règles de métiers dans la relation clientèle (jusqu'où aller ? Peut-on tout accepter ? Quelles limites poser...), mais également par la mise en place de matériels, systèmes d'information et de régulation nécessaires à une bonne prise en charge des besoins du client et de l'utilisateur.

« *Si des qualités propres aux individus sont évidemment nécessaires (dans la relation de service), l'organisation propice à la mobilisation des compétences techniques et l'acquisition de la connaissance du marché relèvent de la responsabilité de l'entreprise. D'une part, c'est sur elle que le salarié s'appuie pour acquérir un certain nombre de compétences. D'autre part, la réponse à un client n'est pas le fait d'une seule personne mais de toute la chaîne de l'entreprise qui est derrière le salarié. « L'intervention de l'organisation facilite indéniablement la relation entre le client et le salarié. »* (Combes M.-C., in *Travail et Changement*, n° 306, janvier - février 2006, p. 6).

- Favoriser une reconnaissance à l'externe, visant le développement d'un sentiment d'utilité sociale : c'est contribuer à rendre visible, aux yeux de l'extérieur, l'action réalisée par un salarié, maillon d'une chaîne de production d'un produit ou d'une prestation de service. Il s'agit ici de se questionner sur ce qui peut rendre invisibles ces actions dans certaines situations et sur les moyens de les révéler aux yeux du public. C'est mener des actions sur l'organisation pour laisser transparaître ce qui fait la valeur ajoutée d'un salarié, dans ce qu'il est, ce qu'il fait et dans ce qu'il obtient.

Une technicienne conseil d'un organisme de prestations sociales est chargée d'accueillir les bénéficiaires et de les informer sur leurs droits. Son activité se réalise dans un univers fortement contraint, tant du point de vue institutionnel qu'organisationnel (contraintes réglementaires et législatives d'attribution de droits, temps fixé pour répondre à une demande...). L'utilité sociale de son rôle passe, pour elle, par une reconnaissance singulière venant de la personne conseillée, lui permettant de réaliser sa prestation de conseil de manière singulière, en co-construction avec un usager, dans le cadre d'une relation établie dans la durée. « *Alors ils connaissent pas toujours notre nom, mais c'est « la dame qui a la grosse voix », c'est la « grande dame », la « dame blonde ». Il y a une confiance qui s'est instaurée entre eux et nous, ça c'est sûr* ». L'institution, bien que fonctionnant à partir d'un prescrit très normé, s'efforce de laisser des marges de manœuvre et de rendre visible la contribution singulière d'un salarié à la prestation de conseil.

[ARACT Franche-Comté]

Si elles veulent agir sur la reconnaissance des salariés par les clients, les entreprises ont une responsabilité majeure dans la manière dont elles vont valoriser et rendre visibles les contributions de chacun à l'extérieur (et pas seulement en interne), de rendre à chaque salarié ce qui lui appartient en matière d'activité réalisée et de participation au bon fonctionnement de l'entreprise vis-à-vis des clients. Comment favoriser une relation client qui permette au salarié d'exister en tant que tel, et pas uniquement comme l'exécutant d'un contrat de travail ? Les entreprises ont là un levier d'action réel pour permettre une reconnaissance sociale d'un travail, et ce d'autant plus dans les univers où le client n'apporte pas de jugement direct sur le travail du salarié.

## ■ Points de repère pour le management

### Se donner des repères sur le système client (pas seulement sur le client)

La relation client, et le fait de pouvoir lui donner un sens en créant des repères, ne repose pas que sur les capacités personnelles des salariés, nous venons de le voir ; c'est l'organisation qui peut contribuer, ou non, à construire des conditions favorables à l'émergence de repères constructifs.

C'est ainsi préciser quels sont les différents interlocuteurs potentiels, leurs attentes, leurs contraintes, les enjeux des uns et des autres, la chaîne des fournisseurs - clients avant l'utilisation finale du produit..., en bref le système - client qui entoure la réalisation d'une prestation ou d'un produit et qui va déterminer sa réussite.

Dans le secteur de l'aide à domicile « s'interroger sur le cadrage et sur la gestion de l'interaction (entre un usager et un salarié) revient à s'interroger sur la cohérence entre les finalités et les moyens. Ces interrogations renvoient à des questions concrètes de professionnalisation des structures et des personnes (...), de configurations organisationnelles permettant une vraie fonction d'appui et de filtre des différentes sources de prescriptions (personne, famille, politique...), afin de définir des repères utiles pour la réalisation de l'activité. »

[Yahiaoui F., Guerrero X., 2002, p. 10]

### **Organiser, mais aussi analyser la relation client**

Organiser d'abord, en rendant un tant soit peu visible le client là où il ne l'est pas forcément d'emblée (favoriser les temps de mise en relation : salons, visites, contacts par téléphone, avec les commerciaux...), et contribuer ainsi à la construction de sens dans son travail. C'est aussi, nous l'avons dit plus haut, rendre visible aux yeux de l'extérieur la responsabilité de chacun dans le produit ou les prestations fournies.

C'est également analyser et « savoir protéger le salarié », particulièrement dans le secteur des services.

*« Même si une relation de service se déroule généralement dans une interaction entre un salarié et un client, l'organisation joue un grand rôle dans cette relation. Elle est en effet le lieu où s'organise une réponse collective à la demande du client. Elle est le lieu du back-office sans lequel le salarié ne peut proposer de bonnes réponses aux besoins du client - usager, y compris lorsqu'il s'agit d'une réponse technique. L'organisation est aussi le lieu où, dans la mesure où il existe un vrai collectif de travail, le salarié trouve la liberté nécessaire à la gestion de son activité dont le relationnel est plus ou moins difficile à vivre. Enfin, l'organisation est le lieu où le salarié peut apprendre des autres, confronter son expérience et la transmettre, se former techniquement. » (Travail et changement, n° 306, janvier-février 2006, p. 13).*

Permettre la prise de distance en cohérence avec un métier (exemple : par rapport à une non-satisfaction, ou absence de réactions...), gérer les dilemmes, s'appuyer sur les difficultés réelles rencontrées au quotidien pour capitaliser des apprentissages, acquérir des compétences et réacquérir du sens et de l'autonomie, tels sont quelques-uns des aspects pouvant contribuer à analyser cette relation client et en faire une des clés de la reconnaissance au travail en interne, et ce d'autant plus dans le secteur des services. Rendre visible le travail réalisé aux yeux de l'extérieur est l'autre facette non moins importante de la reconnaissance en lien avec une utilité sociale reconnue par les usagers.

#### **Pour résumer**

Favoriser des relations qui permettent d'agir sur la reconnaissance, c'est agir en lien avec trois acteurs clé :

- La hiérarchie de proximité : j'ai confiance en mon chef
  - Qui délègue, qui évalue, qui sécurise.
  - Qui associe des temps collectifs d'animation et des temps individuels de relations.
- Les collègues : j'apporte quelque chose à mes collègues
  - Prévenir les risques d'exclusion.
  - Stabiliser les équipes.
- Les clients : je sers mon client
  - Se donner des repères sur le système client.
  - Organiser et analyser la relation client.

Les éléments que nous avons développés jusqu'à présent concernent la reconnaissance côté travail, c'est à dire dans les situations quotidiennes de résolution de problèmes avec d'autres . Cependant, la reconnaissance va au-delà de ces situations quotidiennes de travail : ai-je le sentiment d'être payé à ma juste valeur ? Est-ce que j'ai un métier reconnu ? est-ce que mon entreprise m'aide à évoluer ? On le voit bien, ces questions ne sont pas de même nature que celles que nous avons traitées jusque là. Elles concernent les conditions d'emploi, la capacité que j'ai à développer à long terme des compétences qui seront valorisées, non seulement dans mon entreprise, mais aussi dans mon environnement social et familial. Reconnaître en situation de travail certes, mais n'oublions pas que la reconnaissance est aussi affaire de statut social. C'est ce que nous allons examiner dans la partie emploi, en nous questionnant sur la façon dont les systèmes de gestion de l'emploi peuvent ou non contribuer à cette reconnaissance.



## **Chapitre 3**

# **La reconnaissance du côté de l'emploi**

# Introduction

## Des situations de travail à la relation d'emploi

Jusqu'ici nous avons cherché à comprendre comment le processus de reconnaissance peut se construire dans le travail, dans son contenu, son organisation, ses conditions d'exécution. Nous l'avons vu à l'œuvre tout d'abord dans l'organisation du travail, dans la responsabilité confiée aux salariés, dans le sens que l'organisation permet de trouver à son activité, dans les possibilités d'innover qui sont offertes. Il nous est apparu ensuite dans les relations que chaque salarié entretient avec ses collègues de travail, son encadrement de terrain, des clients.

Dans les deux cas, notre angle d'attaque privilégié était celui des **situations de travail**. C'est dans les différents éléments de la situation (le contexte avec ses composantes particulières, le problème qu'ils ont à affronter, le résultat attendu, l'initiative qu'ils prennent) et dans les interactions qu'elles supposent avec les autres acteurs (collègues, hiérarchiques, clients) que nous avons recherché les modalités de construction de la reconnaissance. Ces modalités sont donc essentiellement internes au travail et aux relations professionnelles.

Passer du travail à l'emploi, c'est pour partie quitter l'univers de l'activité professionnelle, de son organisation, de son management. Avec ce passage, nous proposons de changer de point de vue et de ne plus faire porter le regard sur l'organisation des situations mais sur les dispositifs qui gèrent les individus, ceux qui permettent d'évaluer la nature et la valeur de leurs compétences, qui déterminent la rémunération à laquelle ils peuvent prétendre, qui balisent la trajectoire professionnelle dans laquelle ils se situent. Autrement dit, en passant du travail à l'emploi, nous proposons de ne plus regarder comment la question de la reconnaissance s'inscrit dans la gestion de l'activité mais de porter notre attention sur la manière dont elle est prise en compte au sein de la « relation d'emploi ».

Comment caractériser cette relation ? Sans entrer dans les débats théoriques à ce sujet, disons qu'elle désigne le type de relation instaurée par le contrat de travail. Elle découle des deux grandes spécificités de ce contrat : l'échange y est tout à la fois économique et social ; les termes en sont fondamentalement incomplets. À l'inverse du contrat d'échange de biens ou de services, la relation d'emploi se déploie en effet dans le temps. Il s'agit d'« une construction sociale progressive » (Maruani M., Reynaud B., 2004, p. 79). Elle n'est pas totalement définie une fois pour toutes, mais donne lieu à « *un échange d'engagements réciproques qui permettent de faire valoir les qualifications détenues (et de manifester clairement celles qui sont recherchées)* » (idem).

Ainsi, en analysant les modalités de la reconnaissance sous l'angle de la relation d'emploi, nous sommes conduits à insister sur la manière dont les protagonistes apprécient les termes de l'échange.

## Des instruments conçus pour gérer des équivalences

Pour gérer la relation d'emploi, il est indispensable de concevoir et de mettre en œuvre de **instruments d'équivalence**<sup>1</sup>. En effet, la relation d'emploi se déploie dans le temps dans des situations de travail différentes au sein d'une entreprise. Que valent ces différentes situations au regard de cette

---

1 - Nous reprenons l'expression à MC Combes.

relation ? Les partenaires ont-ils le sentiment que cet « échange d'engagements réciproques » est bien conforme au contrat qui les lie, ou qu'au contraire celui-ci a été rompu de manière insidieuse au gré des différents changements ? Les compétences mises en œuvre dans une situation sont-elles identiques à celles qui sont mises en œuvre dans une autre situation ? Ont-elles la même valeur ? Peut-on les rémunérer au même prix ? Le salarié qui les a acquises dans un domaine pourra-t-il les transférer un autre ? Y a-t-il une progression possible ?... Autant de questions qui se posent à celui qui veut gérer la relation d'emploi et pour lesquelles il doit concevoir des instruments.

Ces instruments ont une double caractéristique : d'une part, ils n'ont pas la légitimité que pourrait leur donner un quelconque caractère scientifique ; celle-ci trouve sa source dans l'acceptation qu'en a le corps social ; ils sont le fruit de compromis (Oiry E., Sulzer E., 2004). D'autre part, ils entretiennent un rapport plus ou moins lointain avec le travail. Il est en effet possible de gérer la relation d'emploi en se préoccupant très peu des situations de travail que vivent les individus. La gestion par statut dans la fonction publique en est un bel exemple. La progression à l'ancienneté dans bien des entreprises en est un autre. Mais avec ces modes de gestion nous sommes loin des démarches compétence dont l'ambition est au contraire d'articuler la gestion de la relation d'emploi aux situations de travail des salariés. Les démarches compétence exigent, en quelque sorte par définition, la mise en place d'instruments de gestion qui permettent de lire dans les différentes situations professionnelles à la fois les éléments communs qui permettront de les comparer et les éléments de différenciation qui permettront de les hiérarchiser. En cela réside l'une des difficultés de la reconnaissance, située à l'intersection entre une demande d'égalité de traitement et une demande de traitement spécifique (Dubet F., 2006). Il est clair, et les enquêtes de terrain tendent à le démontrer, qu'une certaine frustration se manifeste régulièrement à ce niveau.

*« Nous on demande à être reconnus sur le travail qu'on fait. Si vous voulez, on nous dit qu'on fait un boulot de secrétaire et on estime qu'on fait plus qu'un travail de secrétaire. »*

[secrétaire association]

*« Celui qui fait 10 000 celui qui fait 20 000 pièces, il est tout autant payé qu'à rien foutre. Il n'y a aucune différence. »*

[Opérateur de production]

## Trois séries de questions

Dès lors, se posent trois séries de questions qui constituent autant d'enjeux du point de vue de la reconnaissance.

La première série de questions vise **la qualité de la traduction** que ces instruments prétendent faire du travail. En effet, ils ne peuvent produire des équivalences, que s'ils s'éloignent du travail, en simplifient la représentation, généralisent. Certes, ils partent du travail. Les compétences qu'ils se proposent d'identifier, d'évaluer, de rémunérer, ce sont celles que les salariés mettent en œuvre dans le travail. Mais par besoin de généralisation, la singularité des situations de travail est gommée et les compétences deviennent transversales quand elles ne sont pas réduites au rang de qualités. Nécessaire pour gérer les individus, la traduction du travail dans de tels instruments peut tout à fait en être la trahison. En conséquence, il est important d'identifier les précautions à prendre pour permettre aux salariés de s'y reconnaître et partant d'utiliser ces instruments pour montrer la valeur de leur travail. Ce point fera l'objet de la première partie de notre exposé.

La deuxième série de questions a trait à la **justesse de l'équivalence** et au sentiment d'équité ou d'inéquité qui en résulte. La question de l'identité, extrêmement présente dans la première partie consacrée au travail, tend à céder la place à celle de l'équité, de la justice, c'est-à-dire au jugement que chacun peut porter sur le rapport entre la contribution et la rétribution. Est-ce que ma contribution à la performance de l'entreprise, qu'il s'agisse de l'emploi que j'occupe ou de l'engagement que je mets dans mon travail, est équitablement rétribuée ? Équitablement, en comparaison avec les autres, qu'ils appartiennent à l'entreprise (la hiérarchie ou les collègues) ou soient extérieurs à elle (des amis, des connaissances...). La question se pose évidemment à propos de la rémunération. Certes, le tout de la reconnaissance ne se joue pas dans le salaire, tout le chapitre sur le travail le montre bien. Il n'en reste pas moins que « *les nombreux travaux, réalisés depuis une vingtaine d'années, mettent clairement en évidence que la question de la justice perçue en matière de rémunération est une condition nécessaire à l'adhésion aux valeurs collectives.* » (Sire B., Tremblay M., 2000, p. 28). Nous traiterons de la question de la rémunération dans la deuxième partie de notre exposé.

La troisième série de questions touche à la **fiabilité de cette équivalence pour l'avenir**. La relation d'emploi s'inscrit en effet dans le temps. Elle est faite « d'une série d'engagements réciproques » dont la chaîne peut régulièrement s'interrompre parce que la confiance est rompue et que la vision qu'on peut avoir de l'avenir n'autorise pas le renouvellement de l'engagement. En ce sens, la relation d'emploi fonctionne comme une promesse. Elle permet à chacun de nous de se projeter dans l'avenir, de se donner des perspectives professionnelles, d'envisager une trajectoire. Chacun de nous en évalue la qualité à la lumière de ses expériences antérieures, qu'elles aient eu lieu dans l'entreprise ou hors d'elle.

Ces trois séries de questions disent assez bien les risques mais aussi les opportunités que peut présenter une démarche compétence par rapport à la reconnaissance du côté de l'emploi.

## Je vauX quelque chose

### Je connais et capitalise mes compétences

#### Nommer les compétences ?

La compétence ne se voit pas, ne se constate pas : elle se reconnaît. Mais cette reconnaissance ne se fait pas, de prime abord, dans le langage. Elle se fait dans l'implicite, dans le jugement de beauté des pairs, celui de ceux qui s'y connaissent.

Il est bien sûr toujours possible pour une entreprise d'en rester là et de faire en sorte que « *la qualification des salariés soit produite en même temps que le travail, qu'elle suive l'ancienneté.* » (Maruani M., Reynaud E., 2004, p. 79) Il faut même reconnaître que « *cette progression se fait au moindre coût pour l'entreprise puisqu'elle ne demande pas d'investissement spécifique en matière de formation* » (id.). Elle ne demande pas non plus d'instrumentation de gestion. Nul besoin de construire des instruments d'équivalence puisqu'il n'est pas recherché de liens entre situations de travail et relation d'emploi.

Le paradoxe est qu'une telle situation a pu être vécue sans problème et continue de l'être par de nombreux salariés, du moins tant qu'il s'agit de se situer sur le marché interne du travail. On connaît les désastres de telles pratiques dans les moments de rupture.

D. Linhardt (2005, p. 83), trois ans après un plan social « *que l'on peut qualifier d'excellent ... puisque plus de 80 % des salariés ont pu se reclasser, certains dans des postes plus valorisants* », identifie l'existence de « *blessures identitaires béantes encore* » chez les ex-salariés de l'usine Chausson où elle a mené l'enquête. Pour elle, il est clair que ces blessures sont à mettre en relation avec le basculement d'un monde managérial ancien, où la compétence existait mais n'était ni formulée ni reconnue, à un autre monde où ils doivent vendre leurs compétences. Selon ses termes, ils « *font les frais des conditions dans lesquelles ils ont acquis, conquis les termes de leur indépendance et de leur valeur, c'est-à-dire dans le cadre de l'informel, de l'ombre, du collectif installé dans la durée* » (id. p. 92).

Mais d'autres salariés demandent que la relation d'emploi prenne davantage en compte leur travail, surtout s'ils ont conscience de mettre en œuvre des compétences invisibles et méconnues. Le sentiment de mépris qu'ils ressentent à voir leur travail traité de « non qualifié » et, dans certains cas, à ne pas savoir nommer jusqu'au poste qu'ils occupent, les conduit à demander cette visibilité sur leur activité<sup>2</sup>.

L'exemple suivant montre l'importance de cette demande :

Dans une opération de formation destinée aux ouvriers de faible qualification, l'animateur avait fait un enregistrement vidéo d'un poste de travail afin d'analyser les conditions de travail sur ce poste. L'opérateur concerné avait alors demandé au formateur l'autorisation d'emprunter l'enregistrement pour le montrer à ses enfants parce que, disait-il, il n'avait jamais su leur dire quel poste il occupait et en quoi consistait son travail.

[ARACT Nord-Pas-de-Calais]

---

2 - Sur cette notion de visibilité voir plus haut.

C'est bien une telle demande qui se trouve à l'arrière-fond de l'appel des Organisations syndicales de 1973 : « *pas seulement la qualification mais la compétence* », appel qu'il faut entendre comme la demande de prise en compte non seulement du statut donné par la qualification mais du travail réel. Cet appel dit l'importance que revêt pour les personnes concernées la capacité à donner un nom à leurs compétences et aux activités dans lesquelles elles se manifestent. Ceci est d'autant plus vrai aujourd'hui dans une économie marquée par le service, la réactivité et l'obligation de mieux contrôler coût, délai et qualité. Nombre de compétences n'y relèvent pas d'un savoir-faire relatif au contenu technique du métier mais appartiennent à un autre type de savoir-faire professionnel, plus difficile à identifier.

Le premier acte de la reconnaissance va donc consister, pour qu'elles prennent valeur aux yeux de la personne et des autres, à identifier les compétences et à les nommer dans un référentiel commun.

## Intérêt des processus d'explicitation

Du point de vue de l'emploi, un dispositif de gestion des compétences (et la démarche compétence est une forme de ces dispositifs de gestion) vise à faire passer un certain nombre de règles de fonctionnement de l'entreprise de **l'implicite à l'explicite**. L'incomplétude inhérente au contrat qui fonde la relation d'emploi, tend à être comblée par un ensemble de règles de gestion qui explicitent les exigences de l'entreprise vis-à-vis de ses salariés et les possibilités qui leur sont offertes. Ces règles établissent un certain nombre de droits et de devoirs tant pour l'entreprise que pour les salariés. Elles visent à clarifier la relation d'emploi, même si, comme on le constate régulièrement, il demeure toujours une zone d'ambiguïté.

Une démarche compétence propose donc des instruments qui permettent *d'identifier les compétences* en vue de les reconnaître.

Le passage de l'implicite à l'explicite, la sortie de l'informel pour accéder à la formalisation permet de donner un nom aux activités que je pratique et par là même aux compétences que je mets en œuvre. Elle facilite la structuration de mon expérience que, du même coup, je peux plus aisément me réapproprier. En ce sens, elle constitue le premier acte du processus de reconnaissance du côté de l'emploi et participe à la construction de mon employabilité sur le marché interne comme sur le marché externe.

Une intervenante de l'ARACT Nord-Pas-de-Calais a animé, en amont d'une démarche de VAE, des groupes de salariés licenciés de Metaleurop, pour identifier avec eux et les aider à décrire quelques situations de travail clés pour la mise en œuvre de leurs compétences. Son constat est le suivant :

Dans tous les cas, le repérage des compétences se fait en deux temps, sur le mode du récit détaillé tout d'abord, sous forme de « récapitulatif, » ensuite.

L'organisation du récit détaillé permet de sortir du « on » collectif et indifférencié et de passer au « je » de l'individu, en obligeant à préciser le rôle qu'il joue dans cette action, à définir la place qu'il y occupe, à qualifier la nature et la forme des relations qu'il établit avec d'autres. Le récit individuel s'inscrit en contre point du récit collectif. C'est dans la confrontation à d'autres, que chacun organise son histoire. Les dimensions collective et individuelle ne s'opposent donc pas car la construction d'un récit assure la transition de l'un à l'autre en faisant émerger une « *identité narrative* » (Ricoeur P., 1990, p. 167), qui redonne du sens à des activités apparemment disparates et en montre l'unité essentielle, celle qu'ont les péripéties dramatiques par rapport à l'action principale et au héros du drame. Le récit de l'activité professionnelle peut devenir l'amorce du récit de vie professionnelle et un appui pour la (re)-construction de l'identité professionnelle qui suppose que je me reconnaisse pour le même malgré les changements qui sont intervenus (Ricoeur P., 2004, p. 96).

Le classement de l'activité sous de grandes rubriques telles que « s'informer », « communiquer », « conduire l'installation », « assurer la sécurité » oblige à dépasser le récit circonstancié pour organiser l'activité selon les normes des référentiels. Plus encore que le récit, elle permet de prendre cette « *distance de soi à soi* » absolument nécessaire « *pour comprendre la manière dont on travaille, et ainsi pouvoir reconstruire à des niveaux d'abstraction plus élevés et à des niveaux de généralisation plus amples les compétences que par ailleurs on utilise.* » (Pastré P., 1999, p. 118). Elle constitue aussi une étape importante dans la valorisation de leur activité aux yeux des intéressés qui soulignent leur étonnement face aux textes produits par le groupe métier : « on n'imaginait pas qu'on faisait tout ça ».

[Dietrich A., Jouvenot C., Lenain M.-C., 2006]

C'est un des intérêts de la formalisation d'outils dans le cadre d'une démarche compétence. L'usage du référentiel, la pratique de l'entretien d'évaluation entraînent une attitude d'analyse de ses propres capacités et de mise au clair de soi-même vis-à-vis de soi-même : je sais m'en expliquer avec moi-même. Mais cette explicitation se heurte à plusieurs difficultés de nature différente.

Tout d'abord elle n'a pas sa fin en elle-même. Elle n'est pas neutre. L'entreprise qui se lance dans une telle démarche attend en retour des gains en performance. Elle attribue une valeur différente aux compétences attendues de ses salariés : certaines compétences, peu mises en valeur précédemment, prennent un poids nouveau. D'autres sont tout à fait relativisées.

Par ailleurs une démarche compétence s'inscrit dans des dispositifs de gestion qui ne peuvent proposer qu'une vision simplifiée et donc tronquée du réel, et cela pour deux raisons. La première résulte de l'intention gestionnaire elle-même qui exige que « *les outils de gestion constituent des synthèses, comportant une part irréductible de convention, et toujours susceptibles de paraître imparfaits à un esprit rigoureux.* » (Moisdon J.-C., 1997, p. 22). La seconde tient à la grammaire même des outils utilisés : « *il n'y a pas des dizaines de façons de mesurer la performance d'une unité, par exemple, et l'imagination en la matière paraît pauvre...* » (ibid.)

## ■ Points de repères pour le management

Au fond la question qui se pose est bien celle de savoir si au delà des distorsions dues à la fonction prospective des référentiels et à leur vision simplificatrice, le salarié s'y reconnaît. Y trouve-t-il une aide pour formaliser son expérience et la valoriser ? Cela suppose au moins trois préalables :

- que ces outils concernent tous les collaborateurs ;
- qu'il y aient accès ;
- qu'ils reflètent leur travail, leurs compétences.

### **Concevoir des outils pour tous les collaborateurs**

---

La question est triviale mais elle se pose. En effet, on s'aperçoit que dans certaines entreprises le dispositif de gestion des compétences ne vise pas l'ensemble des salariés mais une partie seulement d'entre eux.

Dans bien des cas, la capacité à nommer ces compétences a été outillée avant toute démarche compétence. Mais elle l'a été essentiellement pour les compétences techniques. Elle l'a été là où organismes de formation et bureaux des études ont proposé des nomenclatures et des méthodes. Elle l'a été dans le cadre de métiers bien structurés. Ce sont d'abord les personnes qui avaient eu à réfléchir sur leur travail, à l'occasion de la construction d'un livret d'accueil ou d'une aide à la formation, qui ont pu bénéficier de cette opportunité. Il n'en allait pas de même pour les salariés qui occupaient des fonctions dites « d'exécution » ou exerçaient des professions peu structurées, lieux de prédilection du travail « *réputé non qualifié* ». Or pour toutes ces catégories de salariés, l'acquisition de cette capacité à nommer ses compétences ne va pas de soi et constitue un véritable apprentissage et une authentique formation.

Dans certains cas, il peut s'agir d'un état d'inachèvement de la démarche. Dans d'autres, il est clair que c'est un choix délibéré conforme à une logique cherchant à valoriser uniquement les fonctions clés de l'entreprise, sans souci des autres salariés. De tels dispositifs ne peuvent pas, bien entendu, être assimilés à des démarches compétence.

Un organisme de formation s'est lancé dans une démarche de gestion des compétences. Mais l'entreprise entretient différents types de relations d'emploi avec ses collaborateurs : 1) une « colonne vertébrale » constituée des emplois managériaux, d'encadrement pédagogique (dont les « référents de filières »), de recrutement des stagiaires et d'emplois administratifs. La clarification des rôles, missions et compétences de ces emplois justifie en elle-même une Gestion des Compétences 2) Les emplois de formateur, moins déterminants pour le développement de l'entreprise, dont la gestion semble être laissée à la « main invisible » du marché.

Poussant sa logique jusqu'au bout, l'entreprise ne conçoit d'outils de gestion que pour la « colonne vertébrale ». Ne pas élaborer de référentiel pour les enseignants formateurs alors que ceux-ci constituent le cœur du métier de l'entreprise constitue un choix qui traduit bien les intentions de la direction en matière de Gestion des Compétences : il s'agit de clarifier les rôles et les missions de la « colonne vertébrale » de l'entreprise et de laisser les autres, dont les formateurs, « se débrouiller » avec leur employabilité.

[Parlier M., 2005]

Un dispositif de gestion des compétences peut tout à fait ne s'intéresser qu'à une partie des salariés d'une entreprise et donc ne pas me concerner. Dans un tel cas, nous estimons que la relation d'emploi s'affaiblit pour tendre à n'être plus qu'un contrat marchand. Or « *la relation marchande n'est pas en mesure de lier les hommes et ne saurait y prétendre. Allons plus loin : le lien contractuel n'est pas lien social et il ne doit pas l'être.* » (Henaff M., 2002, p. 454). Autrement dit, la reconnaissance ne s'y joue pas. Les salariés sont littéralement abandonnés.

### Leur en faciliter l'accès

Cette deuxième condition se dédouble.

Tout d'abord, pour que le salarié se reconnaisse dans des outils et que ceux-ci lui servent, il faut qu'ils soient publics. Or nous rencontrons des entreprises qui mettent en place des dispositifs de gestion des compétences confidentiels, dont l'accès est réservé aux managers. De tels dispositifs ne permettent pas de répondre à cet objectif de reconnaissance. Là encore, ils constituent des contre-exemples par rapport à une authentique démarche compétence.

Dans une entreprise de 250 salariés ayant bénéficié d'une croissance très forte des effectifs, un dispositif de gestion des compétences a été initié par le DRH afin de mettre de l'ordre dans les rémunérations. La conception du référentiel a été l'œuvre de quelques membres de l'encadrement dont le directeur de production. Les premières évaluations ont été faites sans implication des salariés concernés. Les salariés ne peuvent évidemment s'y reconnaître.

[Parlier M., 2005]

Ensuite, il faut que les documents soient lisibles et accessibles et qu'ils permettent une compréhension par tout un chacun. Celle-ci peut tout à fait être contrariée par le style de rédaction ou le volume des documents à considérer, qui ne correspondent pas à la culture de l'entreprise : un document de même volume ne sera pas lu de la même manière par les salariés d'une librairie ou ceux d'un établissement sidérurgique !

Dans un établissement d'un groupe industriel, le référentiel du Technicien Opérateur est un document de 96 pages structuré de la façon suivante :

- une liste de 12 activités principales ;
- la description de chaque activité en environ une page ;
- l'évolution prévue à 3 et 5 ans sur les aspects du process ;
- la filière d'évolution ;
- la grille de compétences ;
- la grille des degrés de compétences acquises ;
- la liste des savoir-faire
- la liste des savoirs ;
- la liste des « facultés de mise en œuvre ».

L'entreprise parie sur un effet d'apprentissage à terme ; elle nous semble négliger la nécessité d'une compréhension immédiate.

[Parlier M., Savereux S., 2000]

De tels dispositifs font l'impasse sur l'importance d'une acceptation sociale pour légitimer l'outil qui est proposé. Celle-ci ne peut être obtenue qu'au terme d'un cheminement plus ou moins long et d'une appropriation par les usagers.

### Veiller à ce qu'ils puissent s'y reconnaître

La troisième question qui se pose est celle de savoir si **les collaborateurs peuvent s'y reconnaître**, si l'instrument proposé pour identifier les compétences traduit bien, ou au moins ne trahit pas trop, ce qu'ils pensent être les compétences mobilisées dans leur activité. Cette question renvoie à la fois au processus d'élaboration du référentiel, à sa légitimité et à son appropriation.

#### **Nécessaire élaboration interne**

Un référentiel importé ne facilite pas cette reconnaissance. Cette méthode ne donne pas lieu, en effet, à un processus d'élaboration qui permette de trouver un accord sur ce qu'est le travail et de mettre de la chair derrière les expressions utilisées, expressions souvent générales et formulées dans un style bien particulier.

Dans cet établissement sidérurgique, l'option prise après la signature de l'accord ACAP 2000 a été d'aller au plus vite et de réutiliser les productions déjà réalisées dans quelques autres sites,

ceux de Florange et de Dunkerque. La logique compétence s'est donc mise en œuvre avec des référentiels relativement sommaires, qui ne traduisent que faiblement la variété des situations de travail. De plus, en faisant un tel raccourci le site a fait simultanément l'impasse sur le temps d'appropriation et de maturation collectives nécessaires au bon pilotage du projet.

Le résultat a été un échec et l'obligation de reprendre la démarche sur une autre base.

[Parlier M., Savereux S., 2000]

Il n'est pas nécessaire que l'outil initial ait été entièrement conçu à l'interne. Mais l'entreprise n'échappe pas à un temps tout à la fois d'adaptation de l'outil à ce qu'elle considère comme ses spécificités et d'appropriation par les acteurs.

### ***L'obligatoire simplification***

Même élaboré à l'interne de l'entreprise, un référentiel suppose une simplification de la réalité et le refus de l'exhaustivité.

Cette obligation de simplification conduit à une relation décalée par rapport au travail en raison, certes, de la difficulté concrète de l'analyse du travail mais surtout du souci de gérer les individus. Par ailleurs, les formes dans lesquelles il peut se couler sont contraignantes et limitées : effets de listes (introduisant une illusion d'exhaustivité), de grilles (création de fausses symétries car il faut bien tout remplir !), de catégories utilisées (le triptyque classique et contestable autour de savoir, savoir-faire, savoir-être), etc.

La conjugaison de ces deux difficultés peut aboutir, si l'on n'y prend pas garde, à une décontextualisation qui ne permet pas de relier ce qui est dit dans le référentiel à son expérience ni à ses compétences.

Au delà des précautions à prendre dans l'écriture du référentiel, un accompagnement est donc souvent nécessaire pour en permettre l'appropriation.

Dans une entreprise de fabrication de pièces en carbone, le référentiel a été construit selon la méthode des groupes-métiers par un consultant. Conçu entre 1993 et 1995, il a été revu en profondeur en 1998 et, chaque année, le consultant revient dans l'entreprise pour procéder à sa réactualisation.

Il assure une formation des nouveaux arrivants et des nouveaux encadrants à l'utilisation de cet outil.

[Du Roy O., Lemay J., Paulino C., 2003]

### ***Le participatif n'est pas une garantie***

Une élaboration participative du référentiel est un bon moyen d'aboutir à un instrument dans lequel il est plus facile de se reconnaître. Mais ce n'est pas une garantie. Il est fort possible, en effet, par manque de vigilance sur un certain nombre de points techniques (particulièrement, par exemple, sur la formulation de compétences dites « comportementales ») d'aboutir à un résultat qui ne soit pas satisfaisant et qui soit rejeté par les salariés.

Une démarche participative peut aboutir à un résultat décevant par manque de savoir-faire dans la rédaction des outils.

Par contre, dans une démarche somme toute moins participative, la connaissance du métier et l'utilisation d'un langage compris de tous permet une appropriation générale :

Dans cette entreprise de fabrication de carton, le référentiel est composé d'un ensemble de modules décrivant un certain nombre d'activités.

Or, la description de ces modules a été réalisée de façon très centralisée par les responsables de service, les groupes de travail jouant le rôle de validation.

Mais, en ce qui concerne les modules de l'atelier (production et transformation), les avis sont unanimes pour reconnaître le rôle prépondérant du responsable de fabrication, en même temps que sa grande légitimité, puisqu'il est lui-même un ancien ouvrier sorti du rang...

L'objectif d'opérationnalité des modules a été atteint pour ce qui est de la production. Les opérateurs interrogés, soit s'expriment dans le langage des modules, qui est souvent fondé sur celui des outils qu'ils utilisent (« slotter »), ou encore traduisent le langage des modules dans celui, plus familier, de l'ancienne classification, ce qui démontre l'appropriation du nouveau système.

[Parlier M., Savereux S., 2000]

On le voit, les risques de déviance sont là. Même au nom des meilleures intentions, des instruments gestionnaires se mettent en place dans lesquels les salariés peuvent ne pas se reconnaître. « *D'hasardeux concepts circulent, empruntant à une psychologie de magazine (à commencer par les douteux « savoir-être ».)* » (Segrestin D. 2004 p. 123). Mais on voit aussi des réussites et ici et là des pratiques qui permettent de dire ce que l'on fait et qui constituent des moyens de conquête ou de reconquête d'une estime de soi, à l'encontre de cette formule entendue de nombreuses fois : « on n'est que des petits ouvriers. » Reconnaître le travail et les compétences qui s'y manifestent, c'est bien d'abord identifier la réalité du travail sous l'apparence et avoir les mots pour le dire.

## **Je rends compte et ma compétence est reconnue**

### **Evaluer le travail hors du travail ?**

Après avoir examiné les instruments qui permettent de nommer les compétences, nous abordons le moment de l'évaluation, moment « *qui est au cœur de la GRH* » (Dietrich, Pigeyre 2005). Le titre utilisé « je rends compte et mes compétences sont reconnues » indique le mouvement dans lequel nous nous situons, mouvement qui prolonge celui que nous avons inauguré du côté du travail en affichant comme premier acte de reconnaissance la confiance qui m'a été faite en me donnant une responsabilité. Une responsabilité m'a été confiée, j'en rends compte et je suis en droit d'attendre que les compétences dont j'ai fait preuve dans cette situation me soient reconnues.

Cela se fait bien souvent de manière tacite, au fil du compagnonnage et de la vie au travail. Ainsi, dans bien des équipes, on sait qui est l'expert, celui qui saura traiter une affaire épineuse ou résoudre le problème sur lequel on butait depuis longtemps. Dans l'atelier ou le service, la construction d'un tableau de polyvalence ou de compétences sera un instrument suffisant pour indiquer à l'encadrement les ressources dont il dispose et aux salariés les savoir-faire qui leur sont reconnus.

L'affaire se complique sitôt qu'on dépasse les frontières restreintes de l'équipe de travail stable pour envisager la vie de celle-ci dans le temps (comment sont reconnues les compétences des nouveaux et des anciens ?) et dans ses relations avec les autres équipes de travail afin de tenter une articulation entre le travail et la relation d'emploi. Un tel objectif suppose en effet une liaison entre deux types d'acteurs :

- les acteurs du travail, seuls à même de juger la compétence des salariés, c'est à dire, pour reprendre une expression du groupe Usinor, leur « savoir-faire opérationnel validé » ;
- les acteurs des ressources humaines qui ont en charge la gestion de la relation d'emploi et des systèmes de gestion de l'entreprise.

Le tableau ne suffit plus. La mise en place d'un vocabulaire commun, de procédures formalisées c'est-à-dire de conventions d'évaluation, ce que nous avons appelé, des instruments d'équivalence, s'avère nécessaire pour d'une part harmoniser les pratiques entre les différents acteurs de terrain et d'autre part faire remonter dans les outils de gestion des ressources humaines la connaissance acquise lors de ces évaluations.

Une des figures obligées semble être l'entretien d'évaluation souvent appelé entretien annuel ou encore entretien de progrès. Limitée pendant longtemps aux cadres et aux commerciaux, sa pratique tend à se généraliser au point de devenir une obligation. Ainsi, dans la Fonction Publique d'Etat, elle a fait l'objet d'un décret (29 avril 2002) qui stipule que « *les fonctionnaires font l'objet d'une évaluation, qui comporte un entretien et qui donne lieu à un compte rendu.* » L'entretien professionnel est rendu obligatoire pour toutes les entreprises à intervalle de tous les deux ans, par la nouvelle loi sur la formation tout au long de la vie. Cette généralisation traduit une attente forte au point que certains en viendraient à considérer l'entretien, dans une formule certainement excessive, comme la « *clé de la GRH et de la formation* » (cf. le titre de l'ouvrage à paraître sur ce thème à l'AFNOR).

L'attente de reconnaissance ne se limite pas à l'entreprise. Elle vise plus large, aussi bien le secteur professionnel que le territoire. Elle suppose la mise en relation de ces acteurs internes de l'entreprise avec des acteurs externes capables d'attester, de certifier les compétences des salariés, que, par ailleurs, elles aient été reconnues ou non dans l'entreprise. C'est dans ce sens que la même loi sur la formation a mis en exergue la Validation des Acquis de l'Expérience, élargissant le champ de la reconnaissance au-delà de l'entreprise pour une reconnaissance à l'externe.

Cette attente de reconnaissance dans et hors de l'entreprise se mêle chez beaucoup de salariés à une certaine dose de crainte, d'abord devant le risque qu'elle constitue dans la mesure où l'idée d'éva-

luation peut renvoyer à celle de soumission, bien exprimée dans l'expression « je me soumetts à l'évaluation » quand ce n'est pas à celle de mépris que peuvent comporter certaines pratiques, par exemple celles qui conduisent à la mauvaise note. Elles peuvent engendrer de vraies déceptions liées à un manque évident de considération et il importe qu'elles soient respectueuses de la personne.

## **Manager plutôt que mesurer : attester de la compétence.**

Mettre en place un dispositif d'évaluation des compétences est une des composantes de toute démarche compétence. Mais c'est un exercice difficile, dans la mesure où cette évaluation fait l'objet d'une attente forte de la part des salariés.

Quelques principes :

- L'évaluation est une prérogative du management. Elle ne se délègue pas sans risque de perte de légitimité. « *S'il confiait à un jury extérieur le soin d'évaluer ses collaborateurs, il perdrait une part importante de sa légitimité et serait dans une position plus instable lorsqu'il aurait ensuite à animer son équipe, à lui assigner des objectifs et à répartir le travail* » (Parlier - conférence du 11 décembre 2001). L'évaluation renvoie donc à une relation entre deux individus, la rencontre entre le salarié et son manager de proximité, celui qui a connaissance du travail. C'est ce qui en fait toute la fragilité, mais aussi tout l'intérêt. Une telle position fait s'évanouir tous les rêves d'une évaluation parfaitement objective. Elle peut donc décevoir l'attente de reconnaissance. L'évaluation, en effet, est toujours affaire d'interprétation, de jugement et, en quelque sorte par définition, de « jugement de valeur ». Le mot « reconnaissance » y prend en partie le sens juridique qu'il a dans les expressions comme « reconnaître innocent, coupable » ou encore « reconnaître la compétence de... ». Ce qu'apporte une démarche compétence c'est un certain nombre de garanties pour encadrer ce jugement subjectif, faire du moment d'évaluation un moment d'échange d'arguments et ainsi éviter l'arbitraire.
- Ce qui justifie une procédure ou un moment spécifique à l'évaluation des compétences, c'est la volonté de liaison entre le travail et la relation d'emploi aussi bien du point de vue de l'entreprise que de celui du salarié. Dans les situations de travail, cette évaluation se fait au fil du temps de manière plus ou moins formalisée et chacune de ces situations constitue, d'une certaine manière, une pierre de touche de la compétence dont elle demande à nouveau la mobilisation. « *La situation professionnelle prend presque toujours la forme d'un problème à résoudre... Tout se passe comme si la compétence se recomposait sans cesse en fonction de variations plus ou moins importantes de la nature du "problème à résoudre"* » (Du Roy O., p. 87) Evaluer les compétences mises en œuvre dans l'ensemble des situations est impossible, de même qu'est impossible l'identification des raisons pour lesquelles, dans certains cas, nous résolvons le problème posé et dans d'autres nous aboutissons à un échec : est-ce un défaut de ressources de l'entreprise ? un manque d'implication ? un déficit de savoir-faire ? un « mauvais jour » ? La volonté d'exhaustivité en la matière est vaine. La reconnaissance est de l'ordre de l'attestation (Ricœur P., 2004). La démonstration n'est pas de nature scientifique ni statistique mais relève du témoignage sur la compétence. Elle doit permettre à quelqu'un, le manager ici, dans d'autres cas, un jury, de se porter témoin pour certifier de la mise en œuvre des compétences. Une démarche compétence propose donc de trier et de ne retenir que les situations de travail jugées significatives comme autant de preuves pour attester de la compétence. En retour, elle demande que l'évaluation porte sur le travail et non sur des qualités ou des aptitudes sans rapport avec lui, sur l'ensemble de la période qui sépare deux évaluations et non sur les quelques jours qui précèdent.
- L'évaluation n'est pas une fin en soi. Si une entreprise s'est résolue à entrer dans une démarche compétence, c'est qu'elle en attend une dynamique nouvelle et qu'elle recherche une implication accrue des salariés. Le salarié de son côté espère une estimation juste de la contribution qu'il a apportée à l'entreprise et au delà une appréciation correcte de sa valeur personnelle. Or les instruments utilisés sont de nature statique. Ils tendent naturellement à figer une situation. Ils peuvent conduire à émettre des jugements définitifs. Il est essentiel de les inscrire en dynamique. Comment donc générer des évolutions à partir de lui ? Sans donner des réponses absolues, les démarches compétence mises en œuvre par les entreprises esquissent des solutions.
- Enfin, l'entreprise dans laquelle s'est nouée et se vit la relation d'emploi n'est pas une île détachée de son territoire ni de son secteur d'activité. En attente de reconnaissance dans leur entreprise, les salariés le sont aussi vis-à-vis de l'externe. Celle-ci s'avère d'autant plus nécessaire que beaucoup d'entreprises, en particulier les PME, ne peuvent pas proposer d'évolutions professionnelles signifi-

catives à leurs salariés et que, par nature, elles sont relativement fragiles. Quel titre, quelle attestation de leurs compétences ces derniers peuvent-ils présenter sur le marché du travail ? Pour répondre à cette question, il est nécessaire d'établir des modalités d'articulation avec les systèmes de reconnaissance à validité plus vaste que l'entreprise. L'accrochage d'un système de reconnaissance interne à un système de classification de branche en fait partie et est régulièrement utilisé. D'autres systèmes le sont beaucoup moins. Or, la certification des compétences par un diplôme ou un titre est également une voie possible valorisée par les partenaires sociaux et reprise par le législateur, dans le cadre entre autres de la Validation des Acquis de l'Expérience. Cette dernière modalité est particulièrement intéressante puisqu'elle introduit dans la relation d'évaluation un tiers extérieur ; elle propose de s'appuyer avant tout sur l'expérience professionnelle des personnes ; elle fait un lien direct entre expérience - et donc les situations professionnelles - et reconnaissance externe. Mais elle est avant tout une démarche individuelle. L'articuler à une démarche compétence suppose de préciser non seulement le rôle que la VAE peut jouer dans la reconnaissance des compétences mais aussi les attentes que l'entreprise peut nourrir à son égard et le rôle qu'elle peut y jouer.

## ■ Points de repère pour le management

L'évaluation est un acte de management essentiel qui répond à des exigences contradictoires : une exigence d'objectivité et d'équité dans le cadre d'un jugement de valeur ; une exigence de dynamisation avec des instruments qui peuvent s'avérer statiques ; une exigence de gestion dans une relation interindividuelle ; une exigence de reconnaissance aussi bien à l'extérieur de l'entreprise qu'à l'intérieur de celle-ci. Il nous semble que, pour bien fonctionner, elle doit être soumise aux quatre questions suivantes :

- donne-t-elle lieu à un jugement provisoire ou à un jugement définitif ?
- porte-t-elle sur le travail et les compétences mises en œuvre ?
- favorise-t-elle l'échange et la co-responsabilité ?
- facilite-t-elle la reconnaissance à l'externe ?

### **Eviter le jugement définitif**

---

Il peut exister une attente démesurée, vis-à-vis de l'évaluation, liée à une certaine vision technocratique de la relation d'emploi. Loin de nous l'idée que l'évaluation ne soit pas nécessaire. Mais il existe une illusion de l'objectivité et de la certitude quant à la mesure des compétences. L'évaluation s'inscrit dans une relation entre individus. Elle n'est pas du registre scientifique mais de celui de l'attestation. Elle ne dit pas le tout de la compétence et ne saurait prédire sans une certaine marge d'erreur la réussite future d'un salarié, surtout si l'on admet l'idée d'une recombinaison permanente de la compétence en fonction des problèmes à résoudre.

Sans nécessairement tomber dans de telles illusions, un certain nombre d'entreprises utilisent la connaissance qu'elles ont acquises des salariés, au travers de leurs pratiques d'évaluation, à seule fin de les répartir de manière plus pertinente dans les tâches pour lesquelles ils sont le plus préparés. Elles se préoccupent peu de la question du développement des compétences. Elles ne traitent pas celles de l'évolution. L'évaluation n'y a pas valeur de reconnaissance mais « *se résume à une activité éclairée de "staffing"* » (Parlier 2005) Dans de tels cas, l'évaluation, même conduite avec la plus parfaite objectivité et les instruments les plus sophistiqués, ne peut aboutir qu'à un système résolument statique en contradiction avec la vie de la relation d'emploi. Nous avons affaire à une vision technocratique de celle-ci. En effet, rappelons-le, « *l'ensemble de la relation (d'emploi) vit d'engagements successifs, pas d'évaluations, seraient-elles parfaitement justes, des contributions de chacun.* » (Reynaud J.D., Reynaud E., 1996) Loin d'aboutir à des jugements définitifs, il s'agit de faire le point, de tourner l'évaluation vers l'avenir, d'en faire un moment dans un dispositif de progrès, de lui donner sens par rapport à un enjeu commun de recherche de la performance.

Dans une SSII, la recommandation faite aux managers est formulée de la manière suivante :  
« Les objectifs de cet entretien seront réellement atteints, s'ils donnent lieu à un vrai dialogue centré sur les faits et non sur les personnes, tourné vers l'avenir, dans un souci commun de recherche de solutions et de progrès. »

[Parlier M., 2005]

### **Evaluer le travail et les compétences mises en œuvre**

---

La question de l'évaluation du travail est essentiel de notre point de vue. Evaluer le travail, c'est évidemment se garder (et ce n'est pas toujours si simple) d'une évaluation de l'individu, mais c'est aussi

ne pas faire porter le regard uniquement sur le résultat. Une fois ces précautions prises, la question porte sur le dispositif à adopter pour que l'entretien d'évaluation soit bien la synthèse de l'année et non seulement le recueil de quelques impressions recueillies au cours des jours qui précèdent. Nous proposerons de jaloner l'année de moments de co-évaluation.

### ***Evaluer l'activité plutôt que l'individu et le résultat***

L'évaluation doit porter sur le travail et les compétences mises en œuvre. La première précaution à prendre, pour le manager et le managé c'est de mettre à distance les relations affectives, les jugements sur les personnes, etc.

Plus profondément, l'évaluation tend spontanément à ne prendre en compte que les résultats de l'activité, d'autant qu'elle s'inscrit dans une démarche qui vise à améliorer la performance et à la mettre en rapport avec la personne, sa motivation, son implication. Si l'on admet que l'évaluation peut porter sur trois pôles : la personne, ses résultats, son activité, elle tend à négliger le pôle activité. Or c'est là que se manifestent les compétences des individus. Le guide d'entretien doit être prévu en ce sens.

Une telle objectivité n'est pas toujours facile dans un certain nombre de métiers de relation avec le client où les « compétences comportementales » occupent une place de plus en plus importante. Il nous semble important dans de tels métiers d'introduire de la distance entre la personne et le résultat de son action en introduisant la notion de rôle professionnel. « *La différence essentielle ... est que savoir-être, compétences comportementales, facultés de mise en œuvre... disent ou prétendent dire quelque chose de l'individu et de sa personnalité. Au contraire, le rôle dit quelque chose de l'entreprise et de ce qu'elle attend* » [Penso-Latouche A. (2000) « Identifier et formaliser les savoir-être » dans *Personnel*, p. 90-94] Même engagé fortement dans la relation avec le client, le salarié tient un rôle professionnel. Ce rôle peut s'apprendre et l'entreprise peut indiquer le chemin pour l'acquérir. C'est sur lui que doit porter l'évaluation, non sur la personne elle-même.

### ***En un entretien la synthèse d'une année ?***

L'évaluation ne peut se résumer à l'entretien annuel. À trop attendre de ce seul moment, on risque de profondes désillusions, d'autant qu'il peut se fonder sur des souvenirs vagues et imprécis ou des exemples survalorisés qui feront oublier les compétences mobilisées et développées au quotidien. L'entretien ne peut que représenter la synthèse d'un « cycle de management » qui court sur l'année au plus près des situations professionnelles vécues par les salariés.

Certaines entreprises confient ce cycle de management à la seule initiative des individus par le biais de recommandations inscrites dans le guide d'évaluation. D'autres l'institutionnalisent et par là même l'outillent.

Le « cycle annuel de management » qui a cours dans une entreprise bien connue de fabrication d'aluminium a été schématisé de la manière suivante par les membres du cabinet AEGIST :

L'entretien annuel est inséré dans un processus en boucle.

- Il est précédé par une session de travail collectif (réunion de l'équipe ou du service) dans laquelle sont présentés et discutés les éléments du contexte économique. Cette ouverture permet de resituer les entretiens dans le contexte des enjeux et des défis économiques de la structure et de donner du sens aux différentes étapes du cycle.
- L'entretien proprement dit se décompose de manière classique en deux phases : l'évaluation de l'année écoulée et l'évocation des prochaines étapes de progrès et de développement.
- Un plan de progrès personnalisé est contractualisé précisant les actions à conduire et les résultats concrets attendus ainsi que les compétences à développer. Il indique aussi les ressources mises à disposition ainsi que les échéances. Responsable hiérarchique et intéressé s'engagent sur ce contrat.
- L'année de mise en œuvre se caractérise par trois types d'activités :
  - d'une part l'exercice au quotidien du métier qui sollicite la mobilisation des compétences déjà développées ;
  - d'autre part, la réalisation des actions de progrès contractualisées qui servent de cadre au développement et à l'appropriation des nouvelles compétences attendues,
  - finalement, une co-évaluation sur le terrain de cette appropriation des nouvelles compétences, en particulier par une analyse conjointe des façons de faire et des résultats atteints dans la réalisation des actions de progrès contractualisées.

[Du Roy O., Lemay J., Paulino C., 2003, p. 82-83]

## Permettre une co-responsabilité de l'évaluation

Il n'est pas possible de vouloir responsabiliser les salariés et de leur retirer leur part de responsabilité dans les moments d'évaluation. Deux points sont importants à ce sujet :

- assurer des moments de co-évaluation ;
- veiller à la qualité de l'entretien annuel.

### **Des moments de co-évaluation**

La co-responsabilité est trop souvent d'ordre formel et se manifeste seulement dans la double signature en bas de la feuille récapitulant l'entretien. Une telle pratique est respectable mais minimaliste. La reconnaissance sera engagée plus avant dans des pratiques plus concrètes de co-évaluation.

Là encore le cabinet AEGIST nous propose de retenir les points suivants comme autant de caractéristiques de cette co-évaluation :

- l'intéressé connaît la performance à réaliser ainsi que les critères qui permettront de l'apprécier ;
- l'intéressé peut donc s'auto-évaluer, apprécier son développement, voir comment il s'approche graduellement du niveau de performance et des critères définis ;
- c'est donc lui qui va solliciter le moment de la co-évaluation pour rencontrer l'évaluateur et lui présenter les preuves de sa capacité ;
- l'évaluateur expose en final les éléments qui le conduisent à conclure que la situation est maîtrisée en mobilisant les compétences qui étaient attendues ; une trace écrite vient authentifier cette appréciation
- au besoin un plan d'actions correctives est élaboré pour permettre à l'intéressé de corriger d'éventuelles défaillances.

Les mêmes auteurs proposent quatre types de situations de co-évaluations :

- des situations d'observation ;
- des situations de suivi d'activité ;
- des situations de résolution de problèmes, de propositions d'amélioration ;
- des situations projets.

Chacune de ces situations renvoie à des problèmes à résoudre différents et à des compétences différentes.

[Id. p. 88-90]

### **La qualité de l'entretien annuel**

L'évaluation se situe à la jonction du travail et de l'emploi. Nécessairement décentralisée, elle est censée répondre à deux types d'exigence, une exigence de management (le management de l'équipe, son organisation, son fonctionnement) ; une exigence de gestion (l'obligation de faire circuler l'information recueillie à ce propos dans le circuit RH de manière à ce que la gestion de l'emploi prenne mieux en compte la réalité du travail).

Il n'est pas si simple de répondre à cette double exigence. Cette difficulté est perceptible dès la conception du support à cet échange. L'outillage utilisé pour l'entretien peut être conçu pour sa facilité d'utilisation par le gestionnaire. Cela conduit inévitablement à mettre en place une sorte de grille à cocher, dont la facilité de traitement, même informatique, est évidente, mais qui conduit à laisser peu de place à l'échange. Dans d'autres cas, l'entretien est valorisé et l'outillage peut se réduire à une simple feuille blanche.

Une entreprise de 35 salariés est leader sur son marché, grâce à sa capacité d'innovation. En conséquence, son management est basé, d'une part, sur un principe de responsabilisation des individus dans leurs activités professionnelles et sur l'incitation à développer leurs compétences et à coopérer, et, d'autre part, sur un entretien réalisé chaque année entre le PDG et chaque collaborateur.

Les outils y sont réduits à leur plus simple expression : un support élémentaire pour l'entretien d'évaluation, pas de référentiels, pas de parcours professionnels pré-établis. Mais des outils de professionnalisation existent, notamment grâce à une base commune de données qui permet à chacun d'aller « piocher » ce dont il a besoin et qui, ce faisant, favorise le développement des compétences.

[Parlier M., 2005]

Si cette manière de faire est possible dans une structure de faible taille, cela n'est plus possible dans une structure de taille relativement importante, où l'entretien et l'évaluation sont décentra-

lisés. De toute façon, l'outillage ne peut être conçu pour se substituer à l'échange mais pour le favoriser.

Au delà de la question de l'outillage, il est essentiel que soit visée une co-responsabilité de l'évaluation. C'est cette co-responsabilité qui permettra au salarié de considérer ce moment d'évaluation comme un acte de reconnaissance et lui évitera le sentiment de s'être vu imposé un jugement qu'il conteste. Une telle co-responsabilité dans l'évaluation répond à la demande de responsabilité dans la situation de travail : il est en effet difficile de traiter quelqu'un de manière responsable dans le travail et de ne plus le faire dans l'évaluation.

Deux objections peuvent être adressées à une telle proposition : le manager y perdrait son autorité ; les salariés auraient tendance à se surévaluer. Ces deux objections ne tiennent pas. De multiples exemples, observés par exemple dans des demandes de VAE, sont là pour prouver que dans la grande majorité des cas, la tendance consiste à sous-évaluer les compétences des salariés. Cette tendance, mise en évidence dans les pratiques d'évaluation en formation initiale, existe aussi dans l'entreprise.

Une telle co-responsabilité enlève-t-elle du pouvoir au manager ? Celui-ci y perd certainement en pouvoir discrétionnaire. Mais, s'obligeant à développer une argumentation pour justifier sa position, en l'appuyant sur des preuves, en la confrontant au point de vue du salarié, il démontre au contraire le bien fondé de sa position. Il la justifie. Il fonde en raison la légitimité de son autorité. Suite à cela, le salarié pourra « faire confiance en son chef ».

D'un point de vue pratique, une bonne préparation de l'entretien permet d'éviter le risque de se retrouver dans une situation d'inégalité qui diminuera la qualité de l'échange, voire l'interdira.

Dans cette SSII, l'entretien d'appréciation annuel donne lieu à une préparation outillée aussi bien du côté du salarié que du côté de son manager.

Le salarié dispose dans le mois qui précède son entretien d'un guide de préparation, renouvelé chaque année, qui rappelle les indications de méthodes et les principes à mettre en œuvre, formule les questions qui structureront le bilan de l'évolution entre les deux années, indique comment faire son propre positionnement par rapport au client ou au responsable et demande de fixer les objectifs de progression pour l'année à venir.

Du côté du manager, un guide d'évaluation comporte une indication des principes et méthodes à mettre en œuvre ainsi qu'un tableau d'appréciation comportant une échelle de 1 à 5 ; des fiches d'évaluation métier reprenant les fonctions centrales indiquées dans le référentiel métier ; un feuillet positionnant l'augmentation des salaires et l'obtention de la prime ; le rappel des critères relatifs à l'obtention de la prime.

Les temps moyens consacrés par un manager sont les suivants :

- préparation : 2 heures ;
- entretien : 2 heures ;
- synthèse et validation : 1 heure.

[Parlier M., 2005]

Faire reposer l'évaluation sur l'encadrement de proximité ne va pas de soi et un certain nombre d'entreprises hésitent à franchir le pas. Elles sont encouragées quelquefois dans cette hésitation par les représentants des salariés qui craignent l'arbitraire et le retour de la « note de gueule ».

Plutôt que de reculer devant la difficulté, il nous semble bien préférable de mettre en place un dispositif d'accompagnement (élaboration de guides, de règles communes, de modalités de recours) ainsi qu'une formation qui permettront aux managers de proximité d'assumer cette responsabilité. C'est pour eux un instrument de valorisation. Par ailleurs, quand les règles de l'entretien sont suffisamment fixées, celui-ci permet de restaurer des relations un peu pacifiées, alors que les situations peuvent être conflictuelles au quotidien.

La pratique de l'entretien annuel est donc par elle-même un apprentissage d'autres relations entre le salarié et son manager. Il oblige à se situer dans l'argumentation et non dans l'humeur. Il conduit à élargir l'horizon temporel. Celui-ci est réduit, dans certains cas de travail posté, aux huit heures du poste. L'entretien oblige à revenir sur l'année écoulée et à envisager l'année à venir.

De vraies difficultés d'ordre opérationnel demeurent lorsque les liens entre le salarié et son encadrement sont faibles, dans le cas par exemple où les équipes sont régulièrement recomposées ou celui de personnel affecté sur différents collectifs de travail. Aucune solution n'est réellement satisfaisante.

## Faciliter une reconnaissance externe

Nous proposons ici de nous centrer sur la Validation des Acquis de l'Expérience. Non que ce soit la seule modalité pour valoriser ses compétences à l'externe. Mais la particularité de la VAE, c'est qu'elle permet la délivrance d'une certification reconnue, sans passer par un cursus de formation. Je peux, grâce à elle, valider sous forme de diplôme ou de titre, les compétences que je mobilise dans mon travail, dans mon activité quotidienne. Elle représente donc, à nos yeux, la forme la plus aboutie d'articulation entre le travail et la reconnaissance des compétences.

### Le dispositif

La Validation des Acquis de l'Expérience c'est la reconnaissance officielle, par une certification reconnue par l'Etat (diplôme, titre, Certificat de Qualification Professionnelle) des compétences acquises tout au long de la vie. Définie dans la loi de Modernisation Sociale n° 2002-73 du 17 janvier 2002, elle est inscrite comme un droit dans le Code de l'Education et le Code du Travail. Elle a pour vocation de s'appliquer à l'ensemble des diplômes, des titres et des Certificats de Qualification Professionnelle (C.Q.P.) enregistrés dans le Répertoire National des Certifications Professionnelles.

Elle prend en compte les compétences acquises lors d'activités salariées mais également non salariées et bénévoles, à partir du moment où une activité a été exercée pendant au moins 3 ans (en continu ou non, durée totale cumulée).

L'expérience doit bien sûr avoir un rapport direct avec le contenu de la certification visée.

La VAE devrait donc être inscrite dans une politique de reconnaissance. Or on constate que la majorité des postulants en font la demande aujourd'hui de manière isolée. La VAE, certes, est d'abord un droit du salarié vis-à-vis duquel les obligations réglementaires de l'entreprise sont très limitées, elles consistent essentiellement dans l'octroi d'un congé de 24 heures de temps de travail, consécutives ou non, pour faire valider ces acquis. Cependant, les entreprises peuvent aller plus loin et intégrer la VAE à leur politique de ressources humaines. Certaines l'incluent dans leur plan de formation et en font une promotion active à l'interne. Quelques unes, de plus en plus nombreuses, montent de véritables dispositifs permettant à leurs collaborateurs de s'inscrire dans cette démarche. C'est à de tels cas que nous nous intéresserons ici.

Soulignons tout d'abord l'intérêt d'un tel montage. Les retours d'expérience dont nous disposons montrent qu'il constitue à lui seul une marque de reconnaissance. L'initiative de la direction est vécue positivement. Les salariés y perçoivent les marques d'un management qui non seulement leur porte de la considération mais affiche la confiance qu'il a dans leurs capacités. La logique de reconnaissance, à l'œuvre dans l'échange don/contre-don, se retrouve pleinement ici : à l'engagement de la direction répond la gratitude des salariés et une implication nouvelle en retour.

L'ARACT Nord-Pas-de-Calais a conduit un tel retour d'expérience dans 6 entreprises. Dans 5 cas sur 6, avant la proposition de la direction, il n'y avait pas eu de réelle demande de la part du salarié. Ceux-ci manifestaient plutôt une certaine crainte focalisée sur l'obligation de constituer un dossier, de se confronter à l'écriture et de s'expliquer devant un jury. « *C'est difficile d'écrire. Sur le terrain, on sait comment on fait ; mais à l'écrit on a peur d'oublier quelque chose d'important* ». Le passage du vocabulaire de l'atelier au vocabulaire standard requis pour la validation faisait peur : « *nous, on a notre parler* ». Sans le volontarisme de la direction il n'y aurait certainement pas eu enclenchement de la démarche.

A posteriori, cette initiative est interprétée comme une marque de confiance et de responsabilisation. Les expressions des salariés traduisent ce sentiment de gratitude : « **Il a cru en nous.** ».

[Enquête ARACT Nord — Pas-de-Calais]

C'est que la VAE est porteuse de reconnaissance sociale vis-à-vis de l'interne comme de l'externe, sur le plan professionnel comme sur le plan personnel ou familial. Les personnes concernées ne s'y trompent pas. Elles affichent leur titre ou leur diplôme. Elles le montrent à leurs enfants. Elles veulent être un exemple pour eux. Un diplôme ou un titre, ce n'est pas rien. Ça a de la valeur. C'est dans bien des cas une double reconnaissance, reconnaissance du métier, reconnaissance de la personne. Dans le cas de certains emplois, peu valorisés, quelques uns étant même considérés comme non-qualifiés (aides à domicile, téléconseillers...), il certifie qu'il s'agit là d'un *vrai* métier, requérant des compétences, obéissant à des règles, un métier inscrit socialement. Le contraire d'un « petit boulot ». Le diplôme est bien entendu aussi une reconnaissance des personnes. Il atteste de la réalité des compétences qu'elles mobilisent dans leur travail : « *On est reconnu pour nous mêmes, dans notre travail... On sait le faire, on a pu le prouver* ». D'où le sentiment d'une certaine promotion, d'une trajec-

toire professionnelle, qui peut se poursuivre au delà de la première VAE « *On a évolué... Aujourd'hui, je suis auxiliaire de gérontologie, avant j'étais auxiliaire de vie* ».

Intégrer la VAE à une politique de reconnaissance nous paraît donc hautement souhaitable. Mais cette intention n'a de chance de trouver une réalité que si elle s'inscrit dans un véritable dispositif. En effet, peu de salariés, surtout parmi les moins qualifiés, sont spontanément demandeurs d'une telle démarche. Il en est de la VAE comme du Congé Individuel de Formation : l'utilisent ceux qui savent l'instrumenter. L'exemple d'amis, l'appui d'un collectif, l'incitation d'une direction sont souvent nécessaires pour qu'ils s'y engagent. Ils doivent, en effet, surmonter une hésitation bien compréhensible car ils prennent un réel risque dans une telle décision. Il n'est pas sûr en effet qu'elle débouche sur un succès et cela pour plusieurs raisons. La validation ne porte pas sur le contenu d'une formation externe mais sur l'expérience acquise. Elle renvoie donc au contenu de l'activité dans les différentes situations de travail. Quelle est la certification qui convient ? Les compétences que je mobilise correspondent-elles à celles que requiert le diplôme ? Vais-je pouvoir en faire la preuve ? Autant d'incertitudes multipliées par l'ambition des salariés. Dans de nombreux cas, en effet, ils prennent le risque de la certification la plus haute : ils choisissent le BTS plutôt que le Bac Pro ou le Bac Pro plutôt que le BEP. On ne peut les engager à entrer dans un processus de VAE sans les guider dans leur choix, sans les informer des difficultés, sans les accompagner dans la constitution de leur dossier, tout en préservant cette ambition, qui constitue le moteur de leur démarche. Autant dire qu'il s'agit d'un authentique projet d'entreprise à conduire comme tel.

Ce projet ne peut être que multipartenarial. En effet, la Validation des Acquis de l'Expérience est un dispositif d'une complexité soulignée par tous ceux qui ont eu à s'en approcher. Les entreprises et les individus en sont quelque peu effrayés et la tiennent quelquefois pour une « usine à gaz ». Cette crainte ne sera dissipée que par le recours à des facilitateurs externes, capables d'aider au montage du projet de VAE grâce à leur connaissance des dispositifs et des réseaux. Ces facilitateurs existent. Ce sont les coordonnateurs emploi-formation du Ministère du Travail, les conseillers des OPCA, les interlocuteurs locaux des différents ministères concernés, les chargés de mission de l'ANACT et des ARACT... Ils sont des ressources précieuses et s'appuyer sur eux est indispensable à une entreprise qui veut faire preuve de volontarisme en la matière et construire un dispositif d'information et d'accompagnement.

La direction d'un centre d'appels de 150 personnes cherche à fidéliser ses téléconseillers car elle y voit le moyen de fidéliser sa clientèle. Elle se doit en conséquence de renouveler l'implication de ses salariés. Elle décide donc, entre autres moyens, de promouvoir la VAE auprès de ses collaborateurs. Le Coordonnateur emploi-formation ainsi que le conseiller de l'OPCA aident l'entreprise dans le choix de la certification (le titre de « conseiller de la relation clientèle » du Ministère du Travail), le rapprochement avec l'organisme certificateur (l'AFPA), la conception de l'ingénierie, le financement. Un chef de projet interne est désigné. Une charte de partenariat est signée avec les « facilitateurs ». Un dispositif d'information-sensibilisation est mis en place auprès des 70 personnes qui entrent dans les critères administratifs de la VAE. Il mobilise d'un côté des petits groupes de salariés (une dizaine) et de l'autre environ 6 personnes dont les deux facilitateurs externes et quatre personnes de l'encadrement et de la DRH. Six réunions de deux heures sont organisées et touchent 55 personnes. Après chaque réunion, le chef de projet reçoit chaque salarié pour lui remettre le dossier de demande et échanger quelques mots avec lui. L'AFPA tient des permanences dans les locaux de l'entreprise pour expliquer comment cela va se passer et permettre une auto-évaluation grâce à un document d'auto-positionnement. L'entreprise aménage des postes pour permettre aux intéressés de faire une activité qu'ils ont peu pratiquée depuis quelque temps : en effet, la validation finale se fait sur la double écoute de 10 appels entrants et de 10 appels sortants et il est possible que des personnes n'aient pas eu à faire récemment un des deux types d'appels. La validation a lieu dans l'entreprise, en situation ordinaire de travail, par des professionnels. 21 personnes obtiennent la Validation des Acquis de l'Expérience. Une manifestation publique est organisée pour la remise des titres.

[Enquête ARACT Nord-Pas-de-Calais]

## Pour résumer

Evaluer, c'est dans le même temps valoriser la compétence d'autrui et donner à celui-ci les moyens de se valoriser lui-même.

Cela suppose un travail d'ingénierie pour :

- Que soient conçus des outils qui explicitent et permettent d'apprécier la compétence des collaborateurs de l'entreprise.
- Que ceux-ci s'y reconnaissent, c'est-à-dire :
  - Que ces outils les concernent tous (pas d'exclusion).
  - Que la taille, l'écriture, le mode d'élaboration de ces outils rendent aisée leur appropriation.
  - Qu'on y évite les généralités et qu'on reste ancré sur des situations de travail jugées critiques.

Ces outils, qui par nature sont statiques, ne donnent lieu à une démarche de reconnaissance que s'ils sont intégrés à un dispositif d'évaluation dynamique.

- L'évaluateur évite le jugement définitif.
- L'évaluation porte sur le travail et les compétences mises en œuvre :
  - Viser l'activité plutôt que la personne et le résultat immédiat.
  - Prendre en compte l'année entière.
  - Ménager des situations de co-évaluation.
- Le dispositif favorise l'échange et permette la co-responsabilité de l'évaluation :
  - Intégrer cette exigence dans la conception des outils.
  - Former et accompagner le management.
- Le dispositif facilite la reconnaissance à l'externe :
  - La Validation des Acquis de l'Expérience et son intérêt dans une démarche de reconnaissance.

## Je suis rémunéré pour ma compétence

### Un repère essentiel dans la relation d'emploi

En traitant de l'évaluation nous n'avons pas pu ne pas faire quelques incursions du côté des questions d'équité, c'est-à-dire du côté du jugement que chacun porte sur le rapport entre sa contribution à la performance de l'entreprise et la rétribution qu'il en a, sur l'équivalence mise entre les compétences mobilisées dans les situations de travail et la valeur qui leur est attribuée. Notre réflexion a donc déjà anticipé sur la question de la justesse d'une telle équivalence, sur sa *justice*. Cependant, ce qui n'était abordé jusqu'alors que sous forme d'esquisse occupe maintenant la place centrale. Il nous faut donc analyser de manière plus précise de quoi se compose ce jugement d'équité. Mais auparavant, nous allons préciser de quoi est composée la rémunération et examiner ce qui, chez elle, constitue une rupture par rapport aux autres formes de reconnaissance.

### Les spécificités de la forme monétaire de la reconnaissance

La rémunération représente le côté économique de la relation d'emploi, dont nous avons indiqué la double composante à la fois économique et sociale. Elle renvoie au principe même du contrat de travail mais elle se distingue très nettement des autres formes de reconnaissance que nous avons décrites. Dans ces dernières apparaissent fortement les notions de confiance, de sens, de relations entre individus qu'il s'agisse des collègues, des hiérarchiques, des clients, bref tout un ensemble teinté d'affectif dans lequel l'entreprise apparaît comme une communauté de vie où je construis mon identité. Nous avons souligné combien l'évaluation se situait à l'intérieur d'une relation entre individus. Avec la rémunération, on a affaire à « *cette impersonnalité incolore qui est le propre de l'argent* » (Simmel G. 2006 p. 23), cette « *indifférence de l'argent* » (id. p. 53). Tout un courant de pensée s'est insurgé et s'insurge contre cet aspect des choses ; d'autres, à la suite de G. Simmel, y voient au contraire un instrument de liberté et relèvent précisément combien cette forme de reconnaissance instaurée par le lien salarial, certes distend les liens sociaux, mais donne des marges de liberté par rapport à d'autres formes de relations de travail (Hennaff M., 2002).

Ces marges de liberté viennent de ce que l'argent est un traducteur universel et neutre qui permet de multiplier les échanges grâce aux équivalences qu'il établit entre des biens que je vends et d'autres que j'achète : une maison, une voiture, du pain, des fleurs, un séjour de vacances, etc. Dans le cadre de la réflexion qui est le nôtre, on peut dire qu'il met mon travail en équivalence d'une part avec celui de mes collègues et de mes connaissances et d'autre part avec les autres biens : la maison ou la voiture que je souhaite acheter, la scolarité des enfants que je suis obligé de payer, les crédits que je rembourse. Il donne à mon travail une valeur d'usage pour le hors-travail où je suis délié des liens avec les collègues, avec ma hiérarchie, avec mon employeur.

C'est pourquoi, la rémunération constitue un repère essentiel dans la relation d'emploi. Elle permet de vérifier de manière simple si les promesses sont tenues, si les règles sont appliquées, si « *le pari commun de l'employeur et des salariés* » (Reynaud J.D., Reynaud E., 1996) se fait au profit des deux parties ou non.

Aussi bien convient-il ni de sous-estimer cette forme de reconnaissance, ni de la majorer. Nous serions très proche du point de vue suivant : « *En valeur absolue, les travailleurs souhaitent évidemment toucher un salaire plus élevé, mais, une fois qu'ils sont dans leur travail, avec un niveau de salaire donné, ils ne subordonnent pas leur engagement à la prime monétaire qu'ils peuvent escompter.*

Pour un salarié, le contexte, ce n'est pas le marché du travail, c'est d'abord la vie de tous les jours, avec des collègues, des cadres et des directions. Ce n'est qu'en l'absence de marques de reconnaissance, qui peuvent apparaître comme des banalités pour un observateur extérieur, mais qui n'en sont vraiment pas pour lui, que le salarié se retranche finalement derrière un comportement d'individu économique "bête et méchant" ». (Ughetto P., 2006, p. 60) C'est d'autant plus vrai que la rémunération représente une notion complexe dont le lien avec le travail n'est pas toujours visible.

## Une notion complexe

### Que recouvre la rémunération ?

Que faut-il entendre par rémunération ? Le salaire seul ? les primes ? Les avantages en nature ?... Selon le point de vue que l'on adopte, le périmètre varie.

Déjà les définitions « officielles » varient selon les administrations. Les différences entre les trois institutions officielles suivantes en témoignent :

Du point de vue du droit de la Sécurité sociale, la rémunération, ce sont « toutes les sommes versées aux travailleurs en contrepartie ou à l'occasion du travail, notamment les salaires ou gains, les indemnités de congés payés, le montant des retenues pour cotisations ouvrières, les indemnités, primes, gratifications et tous autres avantages en argent, les avantages en nature, ainsi que les sommes perçues directement ou par l'entremise d'un tiers à titre de pourboire... » (Code de la Sécurité Sociale L 141-1) Le code ne fait pas distinction entre le salaire et les autres formes de rémunérations mais en exclut, les sommes versées au titre de l'épargne salariale, certains frais professionnels et les indemnités réparant un préjudice, précisément parce qu'ils sont exempts de charge sociale.

Du point de vue du droit du Travail, « par rémunération, ... il faut entendre le salaire ou traitement ordinaire de base ou minimum et **tous** les accessoires payés, directement ou indirectement, en espèces ou en nature par l'employeur au travailleur en raison de l'emploi de ce dernier. » Le code du travail fait une distinction entre le salaire et les autres formes de rémunération sans en rien exclure.

Dans son enquête sur les rémunérations brutes annuelles, l'INSEE distingue les 10 éléments suivants :

- le salaire brut de base, net des retenues pour absences ;
- les rémunérations pour heures supplémentaires ou complémentaires ;
- les primes versées à périodicité fixe ou liées strictement au salaire de base, comme le 13<sup>e</sup> mois, la prime de vacances, de rentrée ;
- les primes liées à des contraintes du poste de travail du salarié (travail de nuit, le week-end, en équipe ;
- les primes liées à la performance individuelle ou collective (prime de rendement, paiement au résultat individuel, prime d'innovation, prime liée à la productivité de l'équipe...);
- les primes liées à l'ancienneté ;
- les autres types de primes (primes exceptionnelles...);
- les avantages en nature ;
- la rémunération des absences autres que les congés et RTT (maladie, chômage partiel, etc.)
- les sommes versées au cours de l'année au titre de la participation et de l'intéressement de l'année précédente, y compris l'abondement des plans d'épargne salariale. (Pouget J. 2005)

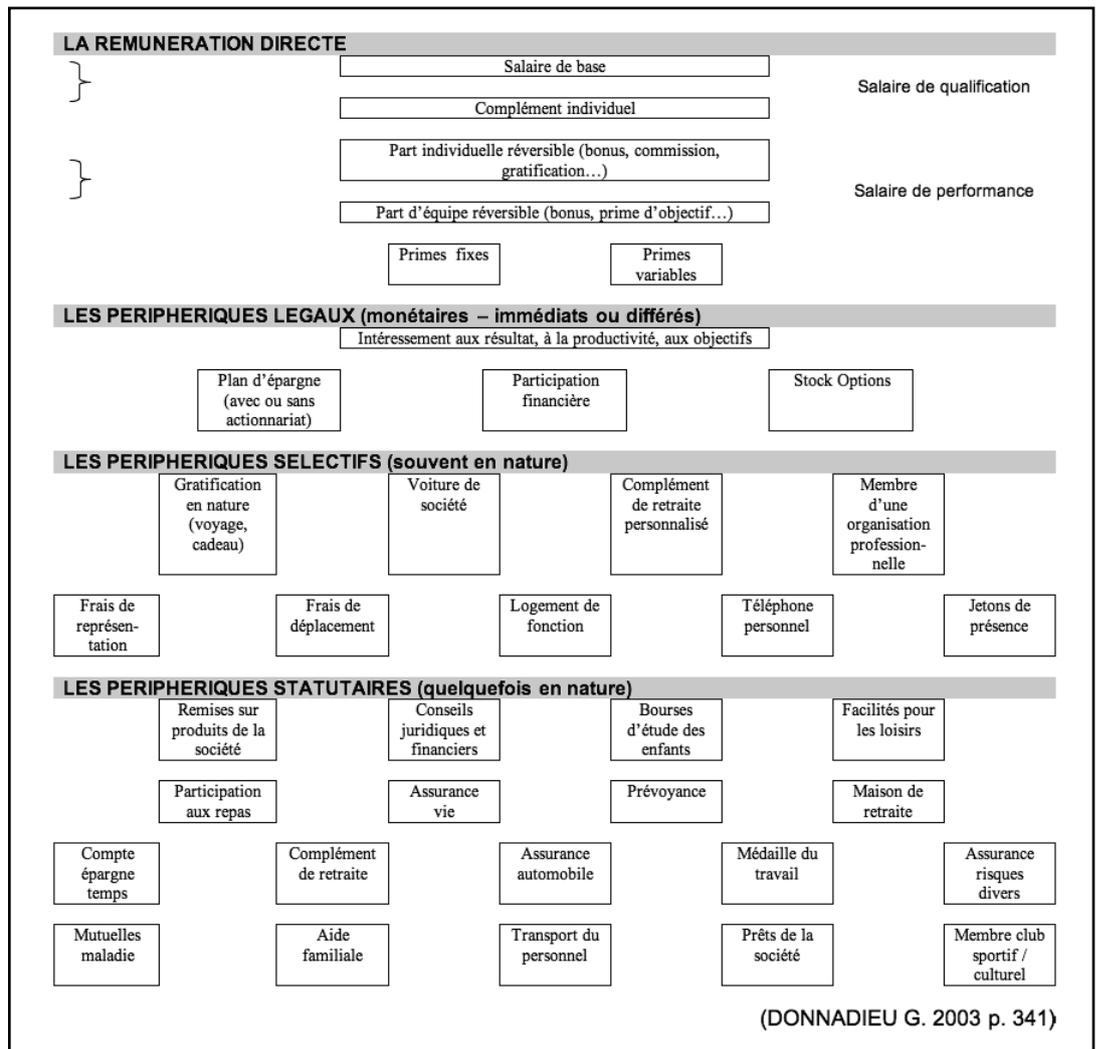
Les approches des différentes administrations ne coïncident pas. Chercheurs et consultants proposent eux aussi différents périmètres pour ce qu'il est convenu d'appeler « la rémunération globale ». Nous retenons deux conceptions, celle de deux chercheurs et celle d'un consultant.

Sire B., Tremblay M. (2000) proposent de distinguer quatre sous-ensembles : la rémunération fixe ; la rémunération variable ; les avantages en nature ; les rémunérations différées.

- **La rémunération fixe** est constituée du salaire de base et des primes fixes, payées au mois ou à l'année (treizième ou quatorzième mois). C'est elle qui représente la contrepartie de l'emploi occupé, c'est-à-dire de l'activité confiée selon les termes du contrat de travail ;
- **La rémunération variable** est constituée des bonus individuels et/ou collectifs, des primes d'intéressement, etc. Elle représente la contrepartie de la performance individuelle et/ou collective. Selon les formes qu'elle prend, la rémunération variable peut venir plutôt en contrepartie d'un effort personnel et/ou collectif ou en contrepartie d'une performance non liée à cette implication accrue ;
- **Les avantages en nature** sont liés principalement au statut des emplois occupés. Il s'agit du logement de fonction, de la voiture, de l'adhésion à des clubs, etc ;

- **Les rémunérations différées** sont liées au statut des personnes. Il s'agit par exemple des retraites par capitalisation, des compléments de prévoyance, des stocks-options, etc.<sup>3</sup>

Donnadieu G. (2003) entre dans le détail et propose un tableau concret de la rémunération globale sous forme d'une « pyramide des rémunérations »



### Quelques leçons

Sans entrer plus avant dans la description des systèmes de rémunération,- nous n'en avons pas la compétence et ce n'est pas le but de notre propos - ce rapide survol est suffisamment instructif pour nous amener à formuler les quatre remarques suivantes.

- la rémunération est une notion de plus en plus complexe ;
- elle tend à être fortement individualisée ;
- complexité et individualisation augmentent les risques d'opacité ;
- le lien avec la performance est moins clair qu'un certain discours voudrait le faire croire.

### Une complexité accrue

La notion de rémunération est d'une complexité plus grande qu'il n'y paraît au premier abord. C'est sur ce constat, que G. Donnadieu termine son analyse : « L'évolution des politiques de rémunération s'effectue aujourd'hui dans le sens d'une plus grande sophistication : développement du bonus avec

3 - Ces auteurs ajoutent un cinquième sous-ensemble d'une autre nature, regroupé sous le nom de « rétributions intrinsèques » (intérêt des activités confiées, qualité de l'environnement du travail, opportunités de carrière) et « symboliques » (médaille du travail, signes distinctifs, etc.) que nous avons largement développé. Pour eux, ces éléments interviennent de façon compensatoire pour expliquer les comportements individuels tels que la fidélité et l'implication. » (Sire B. Tremblay M. 2000 p. 17)

*mesure de la performance individuelle ; diversification des critères d'efficacité, intéressement composite avec volet global et volet local, formalisation du management par objectifs, recherche de synergies avec le plan d'épargne et l'actionnariat, etc. » Et il conclut : « On ne prend gère de risque à prédire que cette évolution n'est pas près de s'inverser. » (Donnadieu G., 2003, p.383-384)*

Les enquêtes confirment ce point de vue.

En 2002, le salaire brut de base est bien l'élément central de la rémunération, mais neuf salariés sur dix, employés dans des entreprises de 10 salariés et plus, ont perçu des primes et des compléments de salaires et si le salaire brut de base représente 77,9 % de la rémunération, les primes y interviennent pour 13,7 %, l'intéressement et la participation pour 3,1 % (Pouget J. 2005) . Sur le point précis de l'intéressement, les enquêtes indiquent que, fin 2003, plus de huit millions de salariés (soit 53,2 % des salariés de l'ensemble du secteur marchand non agricole) ont accès à au moins un dispositif d'épargne salariale (participation, intéressement, plan d'épargne d'entreprise) (Cellier R., Van Puymbroeck C. 2005).

### **Une individualisation croissante**

La rémunération tend à être fortement individualisée. Aujourd'hui, les deux tiers des salariés augmentés ont bénéficié d'augmentations individualisées, qu'elles soient accompagnées ou non d'augmentations générales (Brizard 2006). Constatée au niveau du salaire de base, l'individualisation apparaît d'autant plus lorsqu'on envisage la rémunération dans sa globalité. Ainsi en est-il des primes : la part des primes de performance augmente au détriment des primes fixes mensuelles. (Seguin S. 2006)

Des différences notables apparaissent entre les entreprises selon qu'elles ont mis en place tel ou tel dispositif de participation ou d'intéressement. En effet, pour les salariés concernés, les versements liés à l'épargne salariale représentent 6,5 % de la masse salariale (Cellier R., Van Puymbroeck C. 2005 p. 3) en 2002, soit une moyenne de 1830 €. Pour prendre le cas de PSA, « au cours des trois dernières années, 10 % de la marge opérationnelle ont été versés sous forme de participation et d'intéressement mondial. » (Debeneix T. 2006 p. 47)

Et l'on ne parle pas ici des différences entre les mutuelles, les niveaux de prise en charge des transports, etc.

### **Des comparaisons difficiles**

Cette complexité et cette individualisation donnent le sentiment d'une certaine opacité. En tout cas, elles rendent difficiles les comparaisons. Certes à l'intérieur de l'entreprise, pour de nombreux éléments, tout le monde est logé à la même enseigne : le taux de mutuelle, la prime d'ancienneté, la valeur des tickets-restaurant, la valeur de la prime d'intéressement, les critères d'obtention des primes fixes, etc. tout cela est commun à tous. Cependant, la multiplication des primes et l'utilisation d'avantages en nature ne contribuent pas à la transparence. Les règles qui cadrent les augmentations individuelles ne sont pas toujours bien claires. Entre entreprises, les grands repères fournis par les grilles de classification tendent à s'effacer. Une comparaison avec le marché devient de plus en plus difficile à opérer même si, certains doutent que cette comparaison jouent vraiment dans les choix d'un salarié : « *Le marché intervient malgré tout, mais à la marge... les cabinets de chasseurs de têtes considèrent que pour espérer débaucher un salarié satisfait de son emploi, il faut lui proposer une espérance de gain supérieure de 20-25 % à son revenu d'origine.* » (Donnadieu G., 2003, p. 330)

### **Des liens différenciés avec la performance**

Quel lien entre la rémunération et la performance économique de l'entreprise ? Il existe bien sûr mais les différents éléments de la rémunération n'y sont pas rattachés de la même manière. Il est clair qu'un certain nombre d'entre eux, en particulier, ceux qu'on désigne comme « *les périphériques statutaires* », ont peu à voir avec elle. Et pourtant, forme économique de la reconnaissance, la rémunération est liée aux résultats de l'entreprise. Pour l'actionnaire qui examine le compte d'exploitation, elle apparaît évidemment dans la colonne charges : elle est un coût. Pour le manager qui connaît l'importance de l'implication des salariés dans une logique de qualité totale, elle est ou doit être, au même titre que les autres formes de reconnaissance, un outil au service de la performance. En conséquence, « *il faut que la rémunération 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 assurer la satisfaction des clients, via celle des salariés.* » (Sire B., Tremblay M., 2000, p. 16)

## L'équité

Traducteur universel, l'argent que je perçois dit ce que valent mon travail et mon emploi dans et hors de l'entreprise. Du coup, la forme monétaire de la reconnaissance exacerbe le jugement que je peux porter sur l'équilibre entre la contribution que j'apporte à mon entreprise et la rétribution que j'en reçois.

Les éléments de comparaison qui interviennent dans ce jugement sont nombreux. Pour simplifier, on peut dire qu'ils relèvent, d'une part, de l'interne de l'entreprise ainsi que de l'externe et d'autre part qu'ils s'insèrent dans une histoire dans laquelle mon expérience passée, les attentes récompensées et les espoirs déçus occupent une place très importante.

Par ailleurs, « *ce n'est qu'en laboratoire que les informations disponibles à chacun peuvent être contrôlées. Pour le manager dans une entreprise, c'est justement ce problème qui complique la comparaison. Il est rare que les salariés disposent de toutes les informations concernant les contributions et les rétributions de leurs collègues de travail.* » (Steiner D.D. 2003 p. 468). Avec une telle diversité des points de comparaison possibles, chaque jugement est éminemment singulier et subjectif.

Ce sur quoi porte le jugement, c'est d'abord sur la valeur de la rétribution, dont l'aspect monétaire n'est qu'un des éléments : la qualité de l'emploi, des conditions de travail, de l'ambiance joue son rôle à côté de la rémunération. Mais cette valeur n'est pas considérée seulement pour elle-même, elle est estimée sur le mode de la comparaison. Correspond-elle à ce que mon engagement pouvait me faire espérer ? Ainsi lors d'un entretien, une femme de ménage employée dans une collectivité fait éclater son indignation. En plus de son emploi du temps ordinaire, elle a accepté de venir travailler dix heures, un dimanche. Sur sa fiche de paye, elle constate le supplément : « *Seize euros !!! pour dix heures !!! un dimanche !!! Vous trouvez ça normal ?* » L'employeur a certainement payé son dû, mais la déception est là, le sentiment qu'il n'y a pas correspondance entre la contribution et la rétribution.

La comparaison porte évidemment sur ma situation par rapport aux autres, sur les hiérarchies au travail, sur les écarts de rémunération avec les collègues ou la hiérarchie, sur le différentiel entre les profits de l'entreprise et ma rémunération. Il est convenu de parler à ce sujet de justice distributive.

Le jugement d'équité porte aussi sur la manière dont cette valeur est obtenue, sur le processus qui a abouti à la confection du salaire, à la promotion, au statut, etc. Donne-t-il lieu à du favoritisme ? Est-il clair et transparent ? Les règles en sont-elles connues ? Autant d'éléments qui entrent à leur tour dans ce jugement d'équité. Or l'évolution des systèmes de rémunération dans le sens d'une plus grande sophistication ne facilite pas les comparaisons ni la compréhension des règles. Eviter la sophistication superflue est nécessaire à la perception de l'équité. D'autre part, les règles changent, et il est souhaitable qu'elles le fassent, pour suivre les changements de situation. Dans de tels cas, elles ne peuvent pas être imposées unilatéralement. Elles doivent être mutuellement acceptées. Autrement dit, il convient de veiller à la justice procédurale.

## Rémunérer la compétence

---

### Une question qui s'impose et qu'il faut prévoir

La question de la rémunération s'impose dans les démarches compétences. Elles sont conçues précisément pour valoriser les compétences, étant entendu qu'une mobilisation accrue des compétences des salariés viendra améliorer la performance de l'entreprise. Dans ce but, elles explicitent les attendus de l'entreprise qui, en général, se font plus précis. Elles s'accompagnent d'une modification de l'organisation pour permettre aux salariés d'engager davantage leurs compétences. Elles supposent la mise en place d'outils de gestion qui permettent aux salariés de mieux identifier leurs compétences et de les valoriser dans le cadre des différents dispositifs d'évaluation. Il n'est donc pas possible de se lancer dans une telle démarche sans prévoir son incidence en matière de rémunération et en définir les modalités. Procéder autrement conduit inmanquablement au sentiment que les promesses ne sont pas tenues (« *tout ça pour ça !!!* »), qu'il ne s'agit là que de poudre aux yeux avec le risque d'un blocage du dispositif.

Le contre-exemple suivant illustre parfaitement ce qui arrive quand le rapport à la rémunération n'est pas pensé.

Une entreprise de maroquinerie (200 salariés) engage un processus pour formaliser de nouvelles règles et opérer un changement radical, structurel, dans son fonctionnement par différents moyens :

- formaliser l'organisation et la gestion, dont la GRH, pour gagner en efficacité ;
- instaurer des pratiques nouvelles de management et d'animation des équipes ;
- connaître les compétences disponibles.

Un conseil intervient longuement pour construire l'outillage usuel d'un dispositif de gestion des compétences : référentiels de compétence, entretien d'évaluation. Des compétences cachées sont identifiées et mises en avant.

L'exercice d'évaluation est conduit une fois ; il suscite des attentes de la part des salariés, notamment en termes de reconnaissance. Un tableau permet de disposer d'une vision panoramique des compétences disponibles et facilite l'affectation des ressources.

L'augmentation de la rémunération concerne 10 % des salariés, mais l'entreprise ne souhaite pas établir ouvertement un lien entre développement des compétences et rémunération.

L'encadrement refuse de mener une deuxième série d'entretiens professionnels.

[Parlier M., 2005]

La définition précise des modalités de rémunération peut être différée. Ainsi, certains cabinets-conseils préconisent-ils de recourir, dans un premier temps, à l'usage de la prime ou de l'indemnité afin de ne pas figer les situations. D'autres, au contraire, préconisent un accrochage immédiat à la grille de classification de l'entreprise. Seul l'affichage du lien entre développement des compétences et sa traduction financière ne peut être reporté sans dénaturer profondément la démarche.

### Rémunérer la compétence ?

Qu'est-ce que rémunérer la compétence ? La question est moins simple qu'il n'y paraît et suscite de nombreux débats d'ordre théorique et pratique. Elle ne peut, en tout cas, être détachée de l'environnement général et des possibilités concrètes d'action.

Deux points nous apparaissent importants à souligner par rapport à l'environnement général.

En premier lieu, le rapport à l'individualisation. La reconnaissance de la compétence s'inscrit bien dans le mouvement d'individualisation des rémunérations que nous avons évoqué plus haut. En effet, « *l'idée de compétence conduit à mettre le doigt sur "ce qui fait la différence" entre un individu et un autre, entre une équipe et une autre, entre une entreprise et ses concurrents.* » (Vergnaud G. cité par Lichtenberger Y., 2003, p. 203) Il s'agit, à chaque fois, de reconnaître « *la façon particulière à chaque individu de combiner ses ressources pour faire face à des problèmes et situations complexes.* » (id.)

En deuxième lieu, le lien avec la performance. Il est recherché, mais n'est pas simple à réaliser, puisque la compétence ne saurait se réduire à la performance immédiate d'autant plus que celle-ci devient difficile à mesurer. Nous n'en sommes plus au paiement à la pièce. Le mouvement général des rémunérations s'éloigne, dans la partie économique de la relation d'emploi, d'un modèle où il s'agit purement et simplement d'échanger du travail contre de l'argent. La rémunération de la compétence vient donc s'inscrire dans une politique plus globale, et somme toute traditionnelle malgré ses habits neufs, de fidélisation du personnel. Pour les grands groupes internationaux, par exemple, « *l'employé qui n'était autrefois qu'un maillon du processus de production, est devenu un collaborateur que l'entreprise forme tout au long de sa carrière et cherche à fidéliser, car il constitue un investissement, source d'une valeur ajoutée devenue complexe.* » (Debeneix, 2006, p. 47)

Du côté des possibilités concrètes d'action, deux points sont à considérer.

Les systèmes de rémunération présentent une grande inertie, en réponse à l'attente générale de sécurité de la part des salariés. On ne passe pas aisément d'un système de rémunération à un autre système. De manière générale, « *l'évolution de la politique salariale est rythmée par la mise au point de compromis successifs autour d'outils de gestion et de règles de procédures.* » (Eustache, D. 2000, p. 62) Ainsi, une douzaine d'années a été nécessaire à la direction d'une grande entreprise de la parachimie pour passer d'un système de rémunération fondé sur le poste et l'ancienneté à un autre fondé sur la performance. (id.)

Les variables proprement salariales sont limitées, particulièrement dans une période de pression sur la masse salariale. En pratique, elles se résument, à notre avis, à la définition et aux modalités d'augmentation du salaire fixe et à l'articulation qui peut exister avec les parts réversibles. À propos de l'individualisation du salaire, G. Donnadieu (2003) fait remarquer qu'il existe trois formes "pures", dont les pratiques d'entreprises se rapprochent généralement, caractérisées chacune par le choix d'une variable de pilotage principale :

- le poste (ou fonction) repéré par son niveau. Le salaire évolue d'abord par le poste tenu ;

- les compétences ou capacités prouvées : le salaire est attaché à la personne et à l'évolution de ses compétences ;
- le potentiel : le salaire dépend principalement du pari fait par l'entreprise sur l'avenir professionnel du collaborateur. »

L'examen des différents cas de figure le conduit, avec d'autres, à disqualifier le recours au potentiel. Dans les deux cas de figure restants :

- la délimitation d'un emploi (poste, fonction, métier,...) et des compétences requises pour cet emploi semble nécessaire et constitue la référence principale ;
- les autres références portent sur les deux couples suivants : performance + expérience ou expérience + accroissement des compétences.

Sa préférence va à une définition de l'individualisation qui associerait les critères fonction + expérience + accroissement de compétence et permettrait de définir un « salaire de qualification ». Le rapport à la performance, dans ce cas, est fondé sur les éléments réversibles de la rémunération qui constitueraient un « salaire de performance ».

Compte tenu de ces remarques, un mode de rémunération dans lequel « je suis rémunéré pour ma compétence » se définit dans un contexte et une histoire d'entreprise donnés. Il ne peut ignorer les autres composantes de la rémunération, existant au moment de l'installation de la démarche compétence. Il s'agit en effet, rappelons-le, « *de trouver des règles acceptables pour tous, des solutions partagées possibles à gérer socialement, au moins pour un certain temps.* » (Eustache D., 2000, p. 54)

### Pas de modèle mais une variété de pratiques

Dès lors, il n'est pas étonnant qu'un examen de la réalité des entreprises montre une certaine variété de pratiques. Les trois cas de figure suivants illustrent cette diversité

L'augmentation du salaire fixe est directement liée aux compétences exercées dans la logique poste/accroissement des compétences :

Une entreprise de carton ondulé de 180 personnes environ est passée d'une grille de postes à un découpage en modules : 160 modules rattachés chacun à un ou plusieurs des 15 axes de métier. Chaque salarié est positionné sur un métier et détient un « portefeuille » de modules. Pour se voir attribuer un module, un salarié doit préalablement avoir été autorisé à prétendre l'exercer (« Il faut que l'entreprise ait besoin du module et puisse attendre du salarié l'usage de cette compétence à son service »), puis suivre une formation le plus souvent interne, assurée par un collègue.

Le niveau de rémunération du salarié relève de la détermination :

- d'un indice de seuil (ou composante de base) : il est déterminé par le ou les modules de niveau le plus élevé détenus par le salarié dans son axe métier ;
- d'un nombre de « points modules » : il est fonction du nombre de modules détenus mais le calcul diffère suivant qu'ils sont obtenus dans l'axe métier ou dans un axe complémentaire.

Lors de l'étude faite par l'ANACT, plus du tiers des effectifs recevait chaque année une augmentation au titre d'un accroissement de leurs compétences, augmentation financée par 1 à 1,5 point de masse salariale.

La progression n'est pas irréversible. Si pendant deux ans un module n'est pas utilisé, il peut être retiré. Chaque année des modules ou des indices de seuil sont retirés à environ 5 % des effectifs. Une perte de module entraîne son remplacement par une prime amortissable (par l'acquisition d'un nouveau module) appelée « valeur d'anticipation. »

[Parlier M., Savereux S., 2000]

L'augmentation du salaire fixe est directement liée à toutes les compétences validées

L'accord A CAP 2000 prévoyait les dispositions suivantes :

- les salariés sont invités à acquérir des compétences élargies permettant l'adaptation aux évolutions des techniques et des organisations ;
- la classification - et donc la rémunération - attribuée aux salariés correspond aux compétences acquises et non à celles requises par le poste de travail occupé ;
- c'est à l'établissement d'adopter une organisation pour tirer parti des compétences acquises ;
- l'entreprise doit proposer à chaque salarié un parcours de carrière.

[Parlier M., Savereux S., 2000]

## Les augmentations utilisent les deux registres de progressions salariales et de primes

Dans l'entreprise A, décrite par Du Roy, la progression individuelle se fait en fonction de la maîtrise du métier complet. Les opérateurs et employés sont embauchés au coefficient 175. La maîtrise du métier complet sur un champ étendu sera accompagnée par le passage du coefficient 175 au coefficient 190 (de la convention collective de la chimie). Ensuite les évolutions se dessinent dans la participation à des actions spécifiques de progrès : le développement des compétences liées à la mise en œuvre de méthodes et d'outils, à la participation à des groupes de travail croisé, à la prise en charge de missions spécifiques est accompagné du passage au coefficient 205.

Les augmentations individuelles visent à accompagner les évolutions pérennes des compétences mises en œuvre. Les primes accompagnent des contributions particulières ou spécifiques, ou récompensent l'atteinte d'objectifs.

[Du Roy O., Lemay J., Paulino C., 2003]

Malgré cette diversité, on notera que, dans les différents exemples qui précèdent, le lien est toujours fait explicitement entre augmentation de rémunération et développement des compétences. La compétence sert de lien avec la performance, particulièrement dans les cas où il s'agit des compétences exercées. La prime n'est pas supprimée, elle vient accompagner d'autres contributions.

## ■ Points de repère pour le management

### Installer un cadre collectif et transparent

La question du cadre collectif est essentielle. Le passage « d'une logique de poste à une logique de compétence » pourrait s'entendre comme une dérégulation de la relation d'emploi liée à l'individualisation de la reconnaissance des compétences. « *Mais de quel type d'individualisation s'agit-il ? Une résultante d'une négociation de gré à gré entre un employeur et son subordonné sans autre référence que le marché du travail et les positions respectives occupées par les deux interlocuteurs Ou une individualisation fondée sur la reconnaissance de la contribution spécifique, différente en étendue et en profondeur, apporté par l'employé ?* » (Parlier M., Savereux S, 2000, p. 15) Le constat dressé en 2000 par l'étude de l'ANACT était le suivant : « *Les systèmes de gestion et de reconnaissance des compétences favorisent, certes, une individualisation de la gestion, mais celle-ci se réalise toujours dans le cadre de règles collectives explicites, le plus souvent négociées et qui s'efforcent d'être transparentes.* » (idem)

Il est vrai que dans un certain nombre de PME qui mettent en place un système de gestion des compétences, l'un des problèmes consiste précisément à instaurer des règles un peu plus transparentes acceptables par tous. Eviter l'automatisme d'une progression à l'ancienneté ou de la performance ne suffit pas. Les repères qu'une démarche compétence peut proposer aux salariés sont trop fragiles pour qu'on n'ait pas le souci d'instaurer des règles et d'abord une certaine transparence hors de laquelle les rumeurs vont bon train. Le sentiment d'inéquité vit d'abord des comparaisons faites avec les proches. Il est amplifié quand les informations manquent.

Une entreprise de 50 salariés a choisi de ne pas lier de manière mécanique le contenu de l'entretien annuel avec la politique de rémunération. Cette politique est basée sur un double principe d'augmentations collectives régulières (de l'ordre de 2,5 % l'an) et de progressions individuelles en fonction du « mérite » : implication personnelle et résultats.

Elle semble, en la matière, tiraillée entre quelques lignes de fuite. D'une part, ses pratiques en matière de rémunération ne sont pas communiquées. Le manque de transparence accroît les rumeurs et ajoute de la confusion : certains disent « *tout savoir* », d'autres « *ne rien savoir du tout* » ; tous gagneraient, en tous les cas, à discuter sur des informations tangibles. D'autre part, des sentiments d'inéquité se font jour. Inéquité concernant les différences entre les niveaux hiérarchiques : « *entre les salaires des membres du comité de direction et les niveaux de réalisation, le multiplicateur est trop important* ». Inéquité entre les fonctions : « *pour être bien payés ici, il faut appartenir au service commercial* » ; voire entre les genres : « *à compétences égales, les hommes sont mieux payés que les femmes* ». Inéquité, enfin, entre certains individus : « *je n'ai jamais compris pourquoi telle personne est mieux payée que moi* ».

La démarche compétence, tout à fait réelle de cette entreprise, caractérisée par une organisation qualifiante, est en partie plombée par cette absence de transparence sur les rémunérations.

[Parlier M., 2005]

## Anticiper les risques du positionnement

La mise en œuvre d'un nouveau dispositif de gestion des compétences modifie, de manière plus ou moins importante, les règles salariales. La reconfiguration des métiers et la valorisation nouvelle de certaines compétences conduisent à de nouveaux positionnements. Chacun espère une évolution à la hausse. Celle-ci n'existe, en pratique, que pour un nombre limité de salariés. Une partie d'entre eux, dans les cas observés, ne voit pas sa rémunération augmenter. Certains dispositifs font même apparaître que des salariés perçoivent une rémunération induue, qu'ils sont « sur-payés ». Certes, ils n'ont pas de diminution de salaire mais l'inscription du différentiel sur leur bulletin de paye d'une prime compensatrice est difficile à vivre. Ceci peut viser une catégorie de personnel : les plus anciens, par exemple. Ils ont pu en effet bénéficier par le passé d'une absence de règles de promotion. Mais ils peuvent être aussi les victimes de certains effets mécaniques du dispositif : la durée sur laquelle porte la prise en compte de l'expérience (quelquefois trois, d'autres fois un an) ou la plus faible valorisation, dans le nouveau référentiel, de l'expertise dont ils font preuve, quelquefois unique dans l'entreprise.

Dans une entreprise de fabrication de remorques industrielles (400 salariés), un nouveau dispositif de gestion des compétences fait dépendre la rémunération d'un calcul relatif aux compétences exercées. Les salariés plus âgés n'ont très majoritairement rien gagné, du point de vue des règles de gestion, au nouveau positionnement. Les jeunes professionnels, rencontrés lors de l'évaluation, nous ont indiqué que, désormais, ils avaient une plus grande lisibilité sur des voies de progression possibles, grâce au référentiel de compétences qui leur donnait des clés pour des demandes d'affectation. À l'inverse, la moitié des anciens se sont entendu signifier, à la suite de leur entretien de positionnement, qu'ils étaient surclassés : leur rémunération était maintenue mais ils ne pouvaient espérer aucune progression salariale dans les années à venir. Certains, parmi eux, étaient les experts bien identifiés dans tel ou tel type de soudure. Leur attente de **reconnaissance** n'a pu être satisfaite.

[Parlier M., Savereux S., 2000]

Cette insatisfaction demande à être anticipée. Elle suppose un management au plus près. Mais l'expérience montre que même la mise en place d'une commission de recours ne résout pas le problème :

Cet établissement public compte deux catégories de personnel : des fonctionnaires (agents techniques et encadrement) et des personnels ouvriers de droit privé. Un dispositif de gestion des compétences a été mis en place avec l'aide de l'ANACT. Lors de la transposition, la majorité a bénéficié d'un gain en terme salarial : 71 % ont eu une progression ; les 29 % restant ont vu leur situation maintenue. Au niveau individuel le delta pouvait être positif ou négatif. Dans cette dernière situation, l'apparition sur les fiches de paie d'un différentiel négatif a été particulièrement difficile à vivre, malgré le maintien du salaire. « **C'est comme si on me disait tous les mois que je suis un mauvais** », témoigne un ouvrier.

Peu de recours ont cependant été opérés auprès de la hiérarchie directe ou de la commission paritaire, alors que beaucoup de discussions, et de négociations individuelles ont bien eu lieu..

[Parlier M., Savereux S., 2000]

## Eviter la logique du donnant - donnant

Un certain nombre de dispositifs de gestion des compétences trouvent leur origine dans une volonté de la direction des ressources humaines, volonté très souvent partagée par les instances représentatives du personnel, de remettre de l'ordre dans la gestion des salaires. L'intention est louable. Elle vise à remédier à la fameuse « note de gueule ». Elle cherche à répondre à une demande de justice procédurale pour reprendre le vocabulaire de la théorie de l'équité. Le risque existe alors d'entrer dans une sorte de marquage de territoire et de logique du donnant - donnant, contraire à l'esprit même de la relation d'emploi. Les champs ayant été bien délimités, les tâches bien affectées, l'esprit qui a conduit à installer la démarche est abandonné. Une certaine « logique compétence », en reliant mécaniquement l'évaluation des contributions individuelles au salaire peut donner lieu à une logique comptable qui fige les situations : l'équilibre entre contribution et rétribution apparemment juste sur l'instant peut apparaître comme une fermeture à l'avenir. On construit des cases dont les salariés estiment ne pouvoir sortir, qu'à un prix qu'ils estiment exorbitant, c'est-à-dire injuste.

Un organisme de sécurité sociale a introduit une « logique compétences » visant à individualiser les promotions en fonction des compétences exercées et a mis en place une nouvelle classification. L'intention est de favoriser l'implication des salariés dans leur travail. Dans la

réalité, l'organisme a vu se développer des réactions extrêmement vives (grèves, débrayages, contestations nombreuses). Cinq ans après l'adoption de la nouvelle classification, une forte proportion de salariés (50 % des salariés rencontrés) continue à adopter un comportement de « retrait » quand ce n'est pas une ostensible « grève du zèle ». L'étude menée par N. Richebé aboutit à une double explication, paradoxale, de ce retrait. D'après elle, ce retrait trouve son origine :

- d'une part dans le calcul de ce qui a été perdu avec la réforme ou de ce qu'on peut attendre du point de vue de l'évolution de carrière ;
- mais aussi dans l'« *attachement des salariés à une logique d'échange dans laquelle on ne compte pas ce qu'on donne à l'entreprise.* »

[Richebé N., 2002]

Il est important donc que l'entreprise n'apparaisse pas « chiche » dans sa politique de rémunération et qu'à côté des formes monétaires de la rémunération soient maintenues des formes symboliques qui échappent à l'échange marchand.

La VAE est un bon exemple de ces formes symboliques. Comme moyen de reconnaissance, la VAE vaut-elle pour elle-même ou doit-elle être nécessairement liée à une augmentation de rémunération ? La question ne se pose pas quand la convention collective prévoit un accrochage immédiat de la classification avec un diplôme ou un titre. Mais, beaucoup de conventions lient de manière très floue les classifications à la formation et prévoient au mieux un accrochage à un niveau et non à l'obtention d'un diplôme. Quand elles ont ces marges de manœuvre, les pratiques des entreprises varient : certaines accordent une augmentation de rémunération immédiate aux salariés qui ont obtenu la VAE visée ; d'autres déconnectent les deux.

Les salariés interrogés expriment peu d'attentes par rapport à l'augmentation de leur salaire. L'attente qu'ils soulignent, c'est celle d'une reconnaissance de leur identité professionnelle, c'est-à-dire d'abord une rémunération symbolique. Pour certains d'entre eux la VAE constitue la première étape d'un parcours dont ils envisagent qu'il puisse se poursuivre ailleurs. Elle représente alors une sorte de rémunération différée.

## En conclusion

On le voit, le modèle auquel il convient de se référer, ce n'est pas celui du contrat marchand qui laisserait supposer qu'avec le versement de la rémunération chacun serait totalement quitte. Un tel modèle ne permet pas de faire vivre la relation d'emploi. L'engagement dans le travail, en effet, n'est pas une denrée qui s'achète. Il n'existe pas à ce sujet de bon instrument d'équivalence. Un déséquilibre subsiste toujours, autrement dit une dette réciproque. Ce déséquilibre est à double face. D'une part, il est source potentielle de conflit dont l'issue dépasse les principes de justice. En effet, tout doit être réglé en stricte justice : les termes du contrat doivent être respectés, la rémunération doit être versée. Mais cela n'empêchera jamais à soi seul la possibilité de contestation. La revendication de justice peut verser alors dans la chicane, bien connue des palais de justice. Le désir de reconnaissance peut à tout moment se transformer en « lutte pour la reconnaissance ». Ce n'est pas pour rien que la majorité des conflits du travail porte sur la question des salaires. En effet « *la référence de la justice à l'idée d'équivalence contient en germe de nouveaux conflits...* » (Ricoeur 2004 p.321) D'autre part, ce déséquilibre est aussi le moteur de la relation d'emploi. La reconnaissance de cette dette, de l'inadéquation entre l'argent versé et le travail fourni, conduit à mettre l'accent sur les perspectives professionnelles : « *la possibilité de se projeter, de s'imaginer un avenir apparaît essentielle... la variable stratégique essentielle pour les salariés et pour l'employeur, le levier le plus important, c'est la façon dont la contribution du salarié est définie et reliée à sa rétribution, en dynamique.* » (Richebé N. 2002 p. 113)

## Pour résumer

La rémunération constitue un repère essentiel dans la relation d'emploi. C'est pourquoi la modification des modes de rémunération est une question incontournable quand il s'agit d'installer une démarche compétence et de valoriser le développement des compétences.

Traiter cette question suppose de tenir compte des caractéristiques générales de la politique de l'entreprise et de ses capacités d'évolution.

- Les modalités de rémunération se caractérisent aujourd'hui par une plus grande sophistication, une individualisation croissante et des liens malgré tout assez lâches avec la performance de l'entreprise : ceci ne facilite ni la transparence ni la perception de l'équité.
- Fruit de compromis sociaux, la politique de rémunération d'une entreprise ne peut évoluer que lentement.

Force est donc de constater qu'il n'existe pas de modèle pour cette prise en compte des compétences dans une politique de rémunération mais une variété de pratiques.

Des précautions doivent être prises pour installer de nouvelles pratiques :

- Mettre en place un cadre collectif et transparent.
- Anticiper les risques du positionnement pour les salariés plus anciens.
- Eviter d'entrer dans une logique du donnant-donnant.

## J'ai des perspectives professionnelles

### Quelle promesse d'évolution ?

---

#### Les perspectives professionnelles : un échange de promesses

A plusieurs reprises déjà, dans cette partie relative à la reconnaissance du côté de l'emploi, nous avons été renvoyés à l'importance d'ouvrir sur un futur, sur un avenir. En traitant de l'évaluation, nous avons vu l'intérêt qu'il y avait à ne pas aboutir à des jugements définitifs. Il fallait au contraire la tourner vers l'avenir et en faire un moment dans un dispositif de progrès. Avec la rémunération est apparue l'importance de relier la contribution du salarié à sa rétribution non pas de manière statique mais, selon la formule de N. Richebé, « en dynamique ». De fait, en quelque sorte par définition, la relation d'emploi suppose, pour être une « suite d'engagements réciproques », que chacun des deux partenaires, l'employeur et le salarié, continue de se reconnaître lui-même et de reconnaître l'autre capable de nouveaux engagements... Et le lui montre, sous peine de voir se distendre, voire même se rompre, la relation. Il est essentiel que chacun se reconnaisse et reconnaisse à l'autre une capacité d'avenir. Ainsi, la relation d'emploi fonctionne comme un échange de promesses, un pari sur l'avenir. La question de l'ouverture et du maintien de perspectives professionnelles apparaît dès lors fondamentale. Le rapprochement avec l'idée de promesse suggère qu'il convient de poser cette question indissolublement à la fois en terme de contenu et de fiabilité : du point de vue du contenu, je jugerai, en fonction de mes attentes, la promesse que l'entreprise me fait sur des perspectives d'évolution, sur les règles qui la permettent et sur les moyens qu'elle met à disposition ; du point de vue de la fiabilité, je la jugerai en fonction des risques que je pense courir.

#### Le contenu de la promesse

L'attente de perspectives professionnelles se situe à des niveaux d'ambition très différents selon les individus et les moments de leur histoire. Au début de la carrière professionnelle, dans ce long moment d'instabilité qui semble caractériser l'intégration des jeunes, l'attente vise à quitter les statuts précaires et à bénéficier d'une certaine stabilité, à la hauteur de ses ambitions. Pour d'autres, en fin de carrière professionnelle, la question essentielle pourra être de *tenir* dans son travail, avant la cessation progressive ou entière de l'activité. Dans d'autres cas, elle prendra la forme d'une recherche d'évolution, d'accession à de nouvelles responsabilités, à un élargissement de ses capacités d'agir, à un intérêt renouvelé au travail. Nous partirons du point de vue qu'il existe de manière générale une demande d'évolution, et d'évolution positive. Bien évidemment, celle-ci vise la rémunération. Mais cette dernière est loin de constituer la forme unique d'évolution demandée. D'autres formes existent. Les progressions statutaires, par exemple : passage d'un statut précaire à un contrat à durée indéterminée, promotion du statut « employé » à celui d'agent de maîtrise, etc.

*« Alors la reconnaissance, je pense qu'on n'en a pas eu beaucoup parce que on est resté toute notre vie au niveau qu'on a actuellement. À tel point qu'on est un des rares organismes, dans tous les autres organismes, toutes les personnes qui sont sur la route, sont quasiment agents de maîtrise. Parce qu'ils ont une autonomie, devoir prendre des décisions, gérer leur temps. Nous, on n'a jamais rien demandé non plus, mais même si on avait demandé, je pense qu'on n'aurait pas été reconnu. »*

[Technicien conseil]

Au delà de ces marques de reconnaissance externes au travail, il est facile de constater l'importance des marques internes au travail. Un bon exemple est fourni par les moyens accordés par l'entreprise pour développer ses compétences : l'envoi en formation apparaît comme une reconnaissance de cette capacité à progresser.

*« Bon eh bien c'est vrai que ça a été une reconnaissance, pour moi aussi, c'est qu'ils me font confiance quand même pour m'avoir fait une formation comme ça. C'est qu'ils sentaient... Ils pensaient savoir de quoi j'ai été capable... ce qu'ils m'ont donné pour ma formation, moi je leur ai redonné par mon boulot. »*

[Technicien conseil]

À l'inverse, les réactions scandalisées de certains anciens à qui on parle de retraite, montrent bien qu'ils interprètent une telle annonce comme une manière de leur signifier qu'ils n'ont plus d'avenir : ils se sentent mis sur la touche avant l'âge, comme si l'entreprise considérait qu'ils sont déjà sur le départ et ne sont plus capables d'un engagement nouveau. Le mot « retraite » est ressenti par eux comme une insulte, les stigmatisant d'une inutilité sociale.

*« Moi à 50 ans, à mon entretien individuel, mon cadre de proximité m'a dit « il va falloir penser à te remplacer dans les interventions parce que tu vas partir en retraite ». Je l'ai regardé et j'ai dit « quoi !!! À 50 ans ! Tu oses me dire ça ». Je peux vous dire que j'étais dans une furie, je vous le dis. J'ai dit non, j'ai dit stop ! Alors maintenant qu'on me le dise à 57, OK ! mais qu'on me le dise à 50, ça je n'ai pas admis. Je trouve pas qu'on est vieux à 50 ans. Et puis même à 57 ! Est vieux qui veut l'être, en tout cas dans son esprit !. »*

[Technicienne conseil]

Face à ces différentes attentes, les entreprises ne sont pas à égalité : les perspectives d'évolution salariale que certaines peuvent proposer sont particulièrement faibles. Tel est le cas de bien des PME. Elles se doivent de faire preuve d'inventivité pour permettre des trajectoires professionnelles.

## La fiabilité de la promesse

Il ne sert à rien de faire naître des attentes qu'on ne peut satisfaire. Le résultat en est à coup sûr la frustration quand ce n'est pas le sentiment de duperie. L'une des premières règles pour assurer une fiabilité à la promesse consiste à ne pas promettre au-delà de ce qu'on peut tenir. Combien de déceptions face à des annonces mirobolantes où la publicité faite à des possibilités de perspectives professionnelles relève plus du miroir aux alouettes que de la réalité.

Par ailleurs, en évoquant l'arbitraire dans les pratiques de l'entreprise, nous avons reposé la question de l'équité et de la justice que nous avons traitée à propos des rémunérations. C'est bien la deuxième règle pour s'assurer de la crédibilité des perspectives professionnelles. L'univers de l'entreprise se doit de respecter le droit, d'assurer une sécurité juridique : comment pourrais-je croire à la fiabilité des règles qui constituent l'essentiel de la promesse si je vois qu'elles ne sont pas tenues ?

Au delà de ces aspects, la question de la fiabilité doit être aujourd'hui mise en regard de la fragilité accrue de la relation d'emploi. Car il y a bien fragilité accrue. Tout le montre. Les discours managériaux se font les champions de la mobilité professionnelle. On ne cesse de répéter que les nouveaux entrants sur le marché du travail ne doivent pas s'attendre à faire leur vie professionnelle dans la même entreprise. Les statistiques montrent l'importance des mouvements de main d'œuvre. Les journaux ne cessent de livrer des informations sur les plans sociaux et autres vagues de licenciements. Les économistes du travail soulignent que la répartition traditionnelle des risques entre l'employeur et ses salariés souffre d'un déséquilibre accru du côté du salarié : non seulement il court de plus en plus le risque de perdre son emploi et se voit confiée la responsabilité de maintenir ses compétences pour assurer son employabilité, mais il est de plus en plus impliqué dans la performance économique de son entreprise, alors qu'il constate par ailleurs le « mitage » de ses droits en cas de chômage. (Gazier B., 2003)

Il apparaît dès lors fondamental à l'entreprise de reconnaître cette situation. Les perspectives professionnelles ne peuvent se situer uniquement dans le cadre de la relation d'emploi au sein d'une entreprise, en raison tant des perspectives faibles qu'elle peut offrir que de la fragilité qu'elle présente. Cette question ancienne prend une acuité nouvelle. Elle souligne la nécessité d'une articulation entre la gestion de la relation d'emploi sur le marché interne de l'entreprise et les droits des ex-salariés sur le marché externe du travail. Les nombreuses réflexions sur la responsabilité sociale des entreprises indiquent l'importance du problème. C'est cette préoccupation, en tout cas, qui a conduit les négociateurs sociaux à rechercher de nouveaux droits pour les salariés et à conclure

l'accord national interprofessionnel, retranscrit sur bien des points par le législateur dans la loi n° 2004-391 du 4 mai 2004 relative à la formation professionnelle tout au long de la vie et au dialogue social englobant dans la même préoccupation de formation la réinsertion des chômeurs et le développement de la qualification professionnelle : « *La formation professionnelle continue a pour objet de favoriser l'insertion ou la réinsertion professionnelle des travailleurs, de permettre leur maintien dans l'emploi, de favoriser le développement de leurs compétences et l'accès aux différents niveaux de la qualification professionnelle, de contribuer au développement économique et culturel et à leur promotion sociale* » (Titre I article 2)

## Développer les capacités de chacun

---

### Des modes de progression liés au développement des compétences.

Pour le dire de manière générale, les perspectives ouvertes par une démarche compétence sont liées au développement des compétences de l'individu. Tout l'intérêt de la démarche consiste, en effet, à mettre en place des modes de progression qui ne dépendent ni de la seule ancienneté, ni de la seule promotion hiérarchique. Il s'agit avec elle d'inventer de nouveaux modes de progression en pariant sur le désir d'évolution professionnelle des salariés. L'exemple de l'ex-groupe USINOR est à cet égard particulièrement instructif dans la mesure où c'est bien pour répondre à un problème d'absence de perspectives professionnelles que la démarche compétence, négociée avec l'accord A CAP 2000, a été mise en place. Les perspectives de mobilité interne qui avaient cours précédemment avaient cessé avec la fin des préretraites et il fallait inventer de nouveaux modes de progression.

Avec les mesures d'accompagnement social des restructurations, « la vitesse de progression des carrières était anormalement élevée relativement aux autres entreprises de mêmes caractéristiques. Dans cette période, la gestion de carrière fondée sur les postes et la vacance de ceux-ci a battu son plein. Ceci, par ailleurs, était une opportunité car la sollicitation forte de l'implication du personnel avait là, une source de motivation.

L'arrêt de ces mesures sociales va donc produire des effets de rupture par rapport à la situation précédente. D'une part, la vitesse de progression des carrières allait connaître un coup d'arrêt brutal. La probabilité d'opportunité de place vacante devenait extrêmement faible car le « débit de fuite » ne pouvait venir des départs naturels puisque le salarié non cadre le plus âgé avait 50 ans. Ce qui est loin de l'âge légal du départ à la retraite, redevenu la règle. De plus, la poursuite de gain de productivité réduit aussi les perspectives d'opportunités. D'autre part, cette absence de perspective semblait incompatible avec le besoin d'implication du personnel lié aux démarches de qualité totale. Ce scénario du futur va donc conduire la Mission Compétences à rechercher un nouveau modèle de gestion des individus qui puisse échapper à la contrainte de la gestion par poste. Autant dire, la remise en cause de la logique de gestion du modèle taylorien. »

[Franchet P., 2005]

C'est ce pari sur le désir de développement professionnel des individus qui donne du sens, du point de vue de la reconnaissance, à la mise en place des outils d'identification, des dispositifs d'évaluation et du système de rémunération lié au développement des compétences. C'est lui qui justifie la mise en place du système de gestion des compétences.

### Des attentes explicitées et accompagnées

L'engagement dans une démarche compétence conduit l'entreprise à clarifier ses attentes et à afficher les moyens de progresser. Dans les référentiels qu'elle construit, dans les procédures d'évaluation qu'elle met en œuvre, l'entreprise énonce les compétences qu'elle attend des salariés et le niveau d'exigence qu'elle a. Certes toutes les compétences ne sont pas valorisées de la même manière. Ce sont bien celles dont l'entreprise estime qu'elles correspondent à sa stratégie qui sont mises en exergue. En ce sens, le développement des compétences du salarié se fait d'abord dans le sens de la stratégie de l'entreprise. Mais les règles sont plus claires. La promesse reçoit un nouveau contenu.

Dans une entreprise de fabrication de pièces de carbone, il n'y a qu'un seul référentiel pour les opérateurs et techniciens d'ateliers de l'ensemble du site. Ce « métier complet » trace pour tous la cible et le champ d'évolution possible. Il se détaille en vingt compétences (ou axes), chacune pouvant être mise en œuvre à 5 niveaux. Le niveau atteint sur chaque compé-

tence donne entre 1 et 5 points. Le total de ces points permet de mesurer les compétences maîtrisées dans l'exercice du métier et de faire la relation avec la qualification. 120 points correspondent à l'exercice complet du métier, car l'axe « expertise professionnelle » bénéficie d'une multiplication par 2. Chacun peut ainsi voir quel pourcentage du métier complet, il occupe (de 20 % à 100 %) et relier ce pourcentage à la convention collective (entre K 160 et K 235).

[Du Roy O., Lemay J., Paulino C., 2003]

Outre la clarification des règles, les modalités d'évaluation donnent du contenu à ces voies de progression, lorsqu'elles correspondent à un véritable management des compétences, qu'elles lient l'entretien annuel à la réalité du travail, indiquent des voies de progression et proposent des moments de co-évaluation dans des situations précises. L'articulation avec la grille de classification indique la nature et la hauteur des marches à franchir pour progresser dans le métier et au-delà. Dans cet ensemble, ces moments de co-évaluation, donnent des repères et permettent de mobiliser des ressources pour l'année à venir. Elles ne donnent pas des perspectives à long terme mais constituent un des moyens pour mettre en ligne le temps proche de l'année à venir avec l'ensemble de la trajectoire professionnelle.

### Une capacité d'initiative renouvelée

Lien avec le développement des compétences, clarification des règles et des modalités de progression, guidage possible dans des voies de progression, ces modalités essentielles des démarches compétence permettent à chacun d'être, davantage, acteur de sa progression professionnelle. Certes tout n'est pas idyllique. Mais les retours d'expérience auxquels nous avons pu nous livrer en la matière montrent bien comment cette nouvelle capacité d'initiative est reconnue et mise en œuvre, parce les salariés ont les moyens de mieux prendre en main leur trajectoire professionnelle.

Ainsi, par exemple, là où la progression est très liée au positionnement dans certaines fonctions ou à l'exécution de certains travaux, on voit se développer des demandes d'affectation sur les postes susceptibles de permettre une avancée professionnelle et s'engager des discussions entre encadrants et salariés qui obligent à justifier les choix.

Dans cette direction d'un établissement public, la promotion des ouvriers contractuels se fait au moyen de « Certificats de Qualification » obtenus après l'exécution de certains travaux et le suivi de périodes de formation. L'institution de cette règle a conduit à formaliser les travaux à effectuer qui font l'objet de cahier des charges. Ces documents, comparables à ceux établis pour une entreprise sous-traitante, donnent lieu à des discussions entre ouvriers contractuels et agents fonctionnaires qui sont de véritables moments d'échanges sur le travail à réaliser... Le dispositif a également conduit à modifier la répartition de la charge de travail et à rendre plus explicites les raisons de cette répartition. Les ouvriers forestiers réclament la réalisation de certains travaux leur permettant d'accroître leurs compétences. Les agents doivent argumenter leur choix : *« c'est difficile de dire à quelqu'un, je ne te donne pas ce chantier parce que tu n'es pas bon, mais ça oblige à dire le niveau de qualité que l'on attend. »*

[Parlier M. et Savereux S., 2000]

Ailleurs, là où la progression est plus liée à la participation à la formation, on voit se développer des demandes de formation jusque là extrêmement faibles.

Dans cette entreprise de carton ondulé, la formation est perçue de façon différente par les salariés. Alors qu'elle prenait auparavant sens pour l'adaptation à un poste de travail, elle a changé de statut, sans doute parce qu'elle comporte un enjeu salarial inexistant auparavant, mais aussi nous semble-t-il du fait de l'explicitation des compétences acquises. Du coup, nombreux sont les interviewés qui font état du désir de formation. Il semble donc que la demande de formation ait fortement augmenté, ce au-delà même de ce que l'entreprise peut proposer.

[Parlier M. et Savereux S., 2000]

La démarche compétence apparaît dès lors, pour reprendre une formule proposée par P. Zarifian, comme un espace où est reconnue la légitimité de deux pôles : d'un côté, celui de la stratégie de l'entreprise qui dit les compétences qu'elle valorise et de l'autre, celui du désir d'évolution professionnelle des individus. En légitimant ces deux pôles, la démarche compétence structure un espace de dialogue pour y trouver accord et compromis, un espace où les salariés de l'entreprise peuvent

construire des trajectoires professionnelles, non pas idéalement et dans l'abstrait, mais en prenant appui sur les indications stratégiques de l'entreprise qui s'engage. Une initiative nouvelle leur est reconnue, non pas seulement de manière formelle, comme il arrive de le craindre à écouter certains discours mais de manière réelle car des conseils, des moyens et des ressources sont à disposition pour construire ces trajectoires.

## Une employabilité renforcée

L'engagement de l'entreprise a malgré tout ces limites : les marges de progression même si elles sont renouvelées ne sont pas infinies ; les ressources à disposition pour progresser sont elles aussi limitées. Ainsi, dans un des exemples cités plus haut, la demande de formation suscitée par la démarche excède le budget de formation de l'entreprise. Surtout, les risques sur l'emploi restent présents. Les entreprises qui s'engagent dans une démarche compétence n'en demeurent pas moins fragiles et l'emploi à vie n'y est pas assuré.

Il paraît évident, cependant, que le « risque employabilité » est mieux anticipé dans ce type d'entreprises. En permettant aux salariés de mieux identifier leurs compétences, de les évaluer et de construire leur trajectoire professionnelle, elles donnent aux personnes des ressources pour se positionner différemment sur le marché du travail externe. Les individus ont leur propre existence au sein des collectifs de travail. Ils sont mieux armés, au moment où, avec la disparition de leur emploi ou le désir de poursuivre ailleurs sa trajectoire, il faut rompre avec ces collectifs et continuer seul sa route.

Une difficulté cependant peut provenir d'une absence de lien avec le marché externe du travail. Les démarches compétence ont pour vocation essentielle d'organiser le marché interne de l'entreprise, de mettre en ligne stratégie, organisation et compétences, de mobiliser davantage les compétences. Elles n'impliquent pas le lien avec les reconnaissances externes valables sur le marché du travail. Les retours d'expérience conduits par le réseau ANACT - ARACT tendent d'ailleurs à montrer que les référentiels sont singuliers aux différentes entreprises et que les évaluations sont essentiellement conduites à l'interne. Il peut même arriver que les dispositifs soient différents entre les établissements de la même entreprise. L'articulation avec les dispositifs plus généraux de reconnaissance est rarement faite. Or il devient urgent de la faire.

## ■ Points de repère pour le management

### Organiser une progression professionnelle dans un vrai métier

L'engagement de l'entreprise ne peut concerner seulement la qualité de l'emploi qu'elle propose par rapport au marché externe. Ceci peut convenir au moment de l'embauche mais peut s'avérer très vite insuffisant. Son engagement doit aussi concerner la progression que je suis en droit d'y faire. Cette préoccupation est traditionnelle dans les négociations de branches sur les classifications. Bien des PME ne sont pas dans ce cas à la fois par absence de politique salariale mais aussi en raison d'une politique de diminution des coûts de main d'œuvre où les exonérations de charges constituent autant de « trappes à bas salaires ». Cependant, des marges de manœuvre existent, même dans des entreprises de petite taille.

Une PME familiale de 14 salariés (usinage) a mis en place depuis 2001 des actions visant le développement des compétences, en lien avec un rajeunissement des effectifs et des difficultés de fidélisation du personnel dans cette zone frontalière. Dans ce contexte, le dirigeant sait que le besoin de mettre à jour les possibilités d'évolution professionnelle de chacun est devenu un enjeu fort pour l'avenir de la société.

Il a ainsi proposé aux salariés d'élaborer eux-mêmes des grilles de compétences requises dans les différentes situations de travail et de les mettre en lien avec les grilles de classification. Chacun s'est ensuite auto-évalué, ce qui a donné à la fois un positionnement individuel et une moyenne pour l'entreprise, revus annuellement.

Le « déclic » se produit alors : « *Les salariés ont vu ce qu'il fallait faire et ce qu'on attendait d'eux ; ils ont commencé à voir des perspectives* », explique l'employeur.

Pour chaque salarié, ses grilles de compétences et son positionnement sont affichés dans l'atelier. Des gommettes de couleur différentes permettent de visualiser d'une part ses compétences acquises (validées par les pairs et le dirigeant), et d'autre part, ses souhaits d'évolution. Un plan de formation pluriannuel est élaboré, en croisant vœux des salariés et besoins de l'entreprise.

En parallèle, chaque nouvelle recrue se voit proposer, dans son contrat de travail, un « plan de carrière », fixant quelques étapes de promotion interne (l'objectif étant que tout salarié parvienne au minimum à un niveau de régleur). Une fois contractualisés, ces objectifs font l'objet d'une évaluation régulière, et chaque salarié dispose de sa courbe de progression.

Des entretiens annuels permettent d'envisager des évolutions entre fonctions (achats, commercial...). Enfin, pour reconnaître ces progressions, des primes sont octroyées, puis intégrées au salaire au bout d'une année.

Aujourd'hui, la productivité a nettement été améliorée et l'entreprise a accru son chiffre d'affaires. La responsabilisation des salariés sur leur évolution est avérée, ainsi qu'un développement de nouvelles compétences.

[Pierre C. (2006), *Travail et Changement*, n° 309, p. 12]

Les trajectoires à envisager ne sont pas d'abord hiérarchiques ou statutaires. Elles sont professionnelles. Elles supposent que l'entreprise non seulement identifie les compétences en jeu et les hiérarchise mais comprenne comment elles sont mobilisées dans la réalité des situations de travail, comment l'on passe de l'une à l'autre et comment elles forment des métiers. La notion de métier apparaît du coup essentielle. Elle n'est pas simplement un nom commode pour organiser les compétences. Elle permet à un ensemble d'individus de se reconnaître dans une même identité professionnelle. Elle permet d'organiser un espace professionnel cohérent et qui a du sens. C'est d'abord au sein de ces métiers qu'aura lieu la progression professionnelle. En corollaire, cette dernière n'est autre, au moins dans une première approche, qu'un approfondissement du métier.

Dès lors se pose la question du périmètre du métier. Par rapport à notre thématique de la reconnaissance, poser cette question oblige les acteurs de l'entreprise à se mettre d'accord sur la définition qui permettra les meilleures trajectoires professionnelles. Deux écueils sont donc à éviter : celui de reproduire les anciennes fiches de poste, quand elles existent, et d'aboutir ainsi à une segmentation excessive ; celui de viser à l'unité mais de la réaliser de manière artificielle en courant le risque que les salariés n'y reconnaissent plus leur identité professionnelle et ne discernent pas les modalités concrètes de leur trajectoire.

Dans cette entreprise de fabrication de remorques pour poids lourds de 350 salariés, l'ensemble du personnel de production a été considéré comme appartenant à un même espace professionnel et ses compétences ont donné lieu à la production d'un même référentiel, alors que les compagnons assument des fonctions aussi différentes que celles de conducteur de robots de soudure, de chaudronnier, de monteur d'équipements ou de gestionnaire de stocks. La visée cartographique du référentiel a bien abouti. Mais la gestion opérationnelle des compétences et en particulier la manière d'organiser et de valoriser la polyvalence n'en a pas été améliorée.

[Parlier M. et Savereux S., 2000]

À l'inverse, ce groupe agro-alimentaire était conscient de l'obligation de faire évoluer ces métiers et de les regrouper de manière à mettre en place deux métiers de ligne (fabrication - conditionnement) en lieu et place des nombreux métiers actuels.

Mais, pressentant la difficulté pour le personnel de les accepter aujourd'hui et de s'y reconnaître, il a mis en place ce qu'on peut appeler des « métiers intermédiaires », c'est-à-dire un compromis entre les futurs métiers (vraisemblables) et les métiers d'aujourd'hui.

[Zarifian P., 2005]

Les compromis à trouver sont liés à l'histoire de l'entreprise. Il vaut mieux, dans certains cas, rabattre de ses ambitions d'unité et installer des configurations de métiers provisoires mais acceptables. Il nous semble cependant que plus on visera à l'unité de métiers élargis, plus on donnera de la visibilité pour des trajectoires individuelles.

## **Permettre de suivre les changements de l'entreprise**

Les situations de développement sont une opportunité pour les démarches compétences. De fait, c'était le cas de la grande majorité des PME qui cherchaient à installer une démarche de gestion par les compétences et que le réseau ANACT - ARACT a accompagnées dans le cadre d'un partenariat avec le MEDEF et la DGEFP : elles étaient en phase de développement et usaient de ce type d'approche pour mieux s'organiser à l'interne et mieux mobiliser les compétences de leurs collaborateurs.

Les opportunités sont réelles et nombreuses, lorsque l'entreprise est dans cette phase. En faire bénéficier ses collaborateurs est à l'évidence un beau signe de la confiance que leur fait le chef d'entreprise : il reconnaît par là leur capacité à évoluer et à mobiliser leurs compétences dans des situations de travail nouvelles.

Cette entreprise de 50 salariés favorise des parcours professionnels de promotion sociale : par exemple, l'assistante commerciale du groupe a débuté sa carrière dans l'entreprise, en 1990, comme standardiste ; par ailleurs, l'actuel responsable des ventes pour le secteur Sud-est est entré, en 1994, comme technicien au service Support-clients. Le développement de l'entreprise permet ces trajectoires ascendantes. Un membre du comité de direction le fait remarquer : « *on surfe sur l'évolution de l'entreprise* ».

[Parlier M., 2005]

À contrario, s'en voir exclu au profit de nouveaux entrants mieux formés ne peut être ressenti que comme un signe de non reconnaissance. C'est le cas d'un certain nombre d'anciens qui voient se fermer pour eux les voies d'évolution professionnelle et constatent qu'il existe deux entreprises dans la même : les jeunes qui progressent et les anciens qui stagnent.

« *C'est sûr, qu'il y en a, ils ont été faire des stages, des formations, c'est pourquoi on prend ceux-là. On ne prend pas ceux qui ont évolué dans l'entreprise, c'est comme ça.* »

[Opérateur de production]

« *Parce qu'ils ont trouvé un chef d'équipe, ils ont mis un chef d'équipe à la place, moi j'aurais très bien pu passer chef d'équipe, tout ça, mais... Maintenant nous, les plus anciens... aux jeunes, on leur fait faire des stages pour se perfectionner ; et les plus anciens sont laissés un peu... On sait travailler quand même, on a un certain nombre d'années de présence, mais on n'évolue pas. Il n'y a pas d'évolution professionnelle.* »

[Opérateur de production]

Les compétences ne doivent pas être confisquées par un groupe de salariés contre un autre. On connaît les cas anciens de ces ateliers de production bien étudiés par la littérature où la compétence - et donc le pouvoir - était l'apanage des agents de maintenance. Un tel risque de césure et d'affrontement entre groupes professionnels est toujours possible. Particulièrement dans les entreprises qui vivent des ruptures importantes et qui sont dans l'obligation d'aller sur le marché du travail chercher des compétences qui leur sont indispensables, parce que, par exemple, les donneurs d'ordre exigent la possession de diplômes que n'a pas le personnel en place. Le risque est grand alors de retrouver une opposition entre deux groupes : les anciens peu diplômés qui ont accompagné l'entreprise et ont permis son développement ; les nouveaux diplômés qui occupent les positions valorisées.

Certaines entreprises se sont saisies de la VAE pour valoriser leurs ressources en compétences. Elles ont pu montrer à des donneurs d'ordre qui exigeaient des preuves de la qualification de leur personnel, qu'elles les possédaient totalement ou pour partie à l'interne. Elles sont allées chercher certaines compétences nouvelles à l'extérieur mais se sont servies de la VAE pour intégrer les anciens à de nouveaux collectifs. La VAE s'avère ici un outil de promotion et de reconnaissance vis-à-vis d'un groupe de salariés qui aurait pu se sentir mis à l'écart et déclassé.

Cette maison de retraite (20 salariés) est menacée de fermeture pour cause de non-conformité. La nouvelle directrice engage un projet d'aménagement et demande l'autorisation d'ouvrir une section de cure médicalisée. Mais ce projet exige des qualifications d'infirmière et d'aide soignante. Or le personnel n'a pas de titre à faire valoir pour occuper ces postes. Le projet accepté, la directrice recrute donc du personnel avec les compétences demandées. Cependant, pour faire acte de reconnaissance envers le personnel qui a œuvré avec elle à la pérennisation de la structure et éviter une division entre jeunes diplômés et anciens non qualifiés, elle incite ces derniers à passer la VAE alors qu'il n'y avait pas de demande à ce sujet mais plutôt une crainte. Elle leur accorde des facilités pour ce faire.

Neuf salariés obtiennent un titre ou un diplôme. Certains, après une première VAE, s'engagent dans une nouvelle démarche.

Les salariés font preuve d'une vraie fierté à ce sujet : « *On est reconnu pour nous mêmes, dans notre travail... On sait le faire, on a pu le prouver* ».

[Enquête ARACT Nord-Pas-de-Calais]

## Veiller aux moments de transition professionnelle

Les trajectoires professionnelles n'ont pas, dans de très nombreux cas, le profil d'une droite ascendante. Les cassures deviennent de plus en plus nombreuses que ce soit pour des questions d'accidents de parcours, dans sa vie professionnelle (perte d'emploi par exemple) ou privée (nécessité de se retirer du marché du travail pour se soigner, soigner ses enfants ou un proche, par exemple) ou de désir personnel (volonté de repartir en formation, de changer d'orientation, etc.) Ces passages d'un emploi à un autre statut social, et en retour, de ce statut à l'emploi, donnent lieu à des transitions professionnelles quelquefois réussies.

### L'exemple suivant propose un beau cas de transition réussie

*« Moi j'aime mon métier pour la simple et bonne raison que je suis resté 20 ans à la maison, puisque j'ai eu six enfants. Donc j'ai élevé mes enfants. Je suis resté 20 ans à la maison et j'ai décidé de retravailler à partir du jour où ma dernière est allée à l'école[...] J'aime ce que je fais, quand j'ai fait mon travail, je suis contente de ce que je fais parce que je me dis « tu fais quelque chose d'utile » ... Parce qu'on fait partie d'une équipe... On contribue à fabriquer les voitures même si nous c'est qu'une toute petite partie. »*

[Opératrice de production]

Dans d'autres cas, la transition n'est pas réussie. Le changement d'emploi a un arrière-goût de déclassement : on ne reconnaît plus son ancienne identité professionnelle dans la nouvelle fonction qui apparaît comme déprofessionnalisante.

Dans une entreprise de recyclage, créée après le dépôt de bilan d'une grande entreprise, lors d'un diagnostic de l'ARACT, les salariés, qui avaient eu à connaître le plan social, montrent à l'intervenant l'état des murs, des machines, de l'organisation et lui demandent : *« Vous croyez que c'est ici qu'on va se professionnaliser ? »*

[ARACT Nord — Pas-de-Calais]

Ces transitions professionnelles, où se joue la reconnaissance des salariés, ne concernent pas seulement les politiques d'emploi. Elles doivent attirer l'attention des gestionnaires des ressources humaines. (Gazier B., 2003)

Une des premières actions dans le domaine concerne la mobilité des personnes. Tout le monde constate que l'une des difficultés importantes vécues par les personnes engagées dans des transitions professionnelles, particulièrement dans le cas de rupture d'emploi, réside dans l'absence d'apprentissage de la mobilité. En rendant les salariés davantage acteurs de leur progression, la démarche compétence leur donne les premiers instruments pour réussir ces transitions. Mais au-delà, il est essentiel d'engager une politique de mobilité, ainsi que le préconise un certain nombre d'experts. Une telle politique ne peut procéder par injonction brutale mais suppose un accompagnement des ces mobilités. Son avantage est évidemment d'anticiper les moments de changement et de rupture : évolution forte, restructuration des missions, etc. Certaines organisations qui ont engagé de telles politiques depuis plusieurs années en recueillent les fruits aujourd'hui.

### L'exemple suivant pris à la fonction publique est illustratif de l'intérêt d'une telle politique.

Une direction de la fonction publique d'Etat a engagé depuis 1993 une politique de mobilité, obligatoire pour les catégories A, incitative pour les catégories B et C. Cela a constitué une modification importante des règles du jeu, bien acceptée aujourd'hui, semble-t-il, par toutes les catégories de personnel : *« on ne reste pas à vie dans le même poste »*.

Cette politique se traduit par :

- une charte de mobilité professionnelle interne propre à chaque Direction Régionale ;
- une mission de conseil en parcours professionnel portée par un « conseiller en parcours professionnel » dans chaque Direction Régionale au sein d'un réseau national ;
- la formalisation d'outils de description du travail et des emplois (fiches de postes,...) et la publication des postes à pourvoir (deux niveaux : éventuellement, obligatoirement)
- l'organisation de campagnes de mobilité interne (communication, calendrier), la mise en place de stages découverte (1 à 2 jours) ;
- la formalisation d'un processus d'accompagnement (un « Plan Individuel d'Accompagnement à la Mobilité », un PIAM) incluant formation, accueil, tutorat entre le Responsable Formation, le chef du service accueillant, le tuteur et l'agent ;
- un pilotage de cette mobilité par le Comité de direction, en amont, pendant et en aval du processus : dès décembre, échange d'informations sur la charge, les effectifs, les départs en

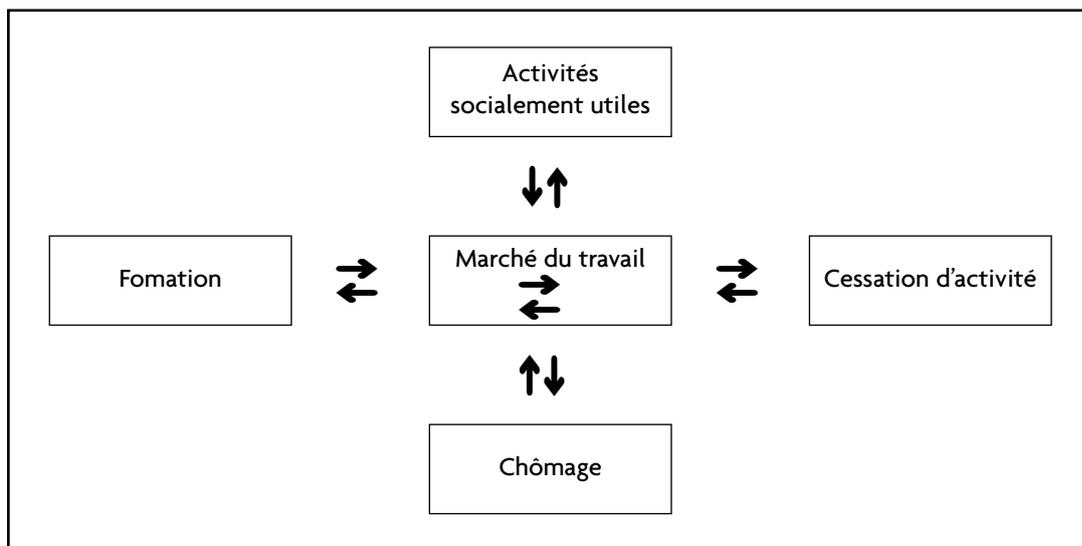
retraite, puis note sur les grandes évolutions de travaux et présentation des nouveaux postes ; en aval, un suivi de l'efficacité du PIAM est fait à 3 et 6 mois avec entretien auprès de chaque agent et de chaque responsable.

Cette politique donne lieu à des demandes d'intention de mobilité qui seront ou non suivies de mouvements : en 2005, dans une direction régionale comptant 250 salariés, il y avait eu 50 demandes d'intention de mobilité et 26 mouvements réels.

En cinq ans, la moitié du personnel a changé de poste. Des trajectoires professionnelles sont possibles. À coûts salariaux constants.

[ARACT Nord-Pas-de-Calais]

Les formes que peut revêtir une telle politique de mobilité sont multiples et dépendent de la taille et de la diversité des métiers de l'entreprise. Mais il nous semble qu'elle doit porter sur des moments clés. Nous proposons, à la suite de Gazier 2003 de représenter schématiquement les grands moments de transition professionnelle de la manière suivante :



Cette représentation schématique montre les allers et retours (symbolisés par les flèches) entre cinq grands ensembles dans lesquels peut se déployer une vie professionnelle :

- en ligne, les moments classiques de la carrière professionnelle traditionnelle faisant se succéder formation, vie active, cessation d'activité ;
- à la verticale, les moments de retrait de la vie salariée soit pour des activités socialement utiles, donnant lieu à droit à congé, soit pour le chômage.

La nouveauté, c'est que les alternances entre les différents moments deviennent de plus en plus nombreux. Pour beaucoup, ce phénomène demande à être reconnu en terme de droits nouveaux : le droit à la formation tout au long de la vie constitue un droit de ce type. Mais on voit bien qu'il ne couvre qu'un aspect de ces transitions professionnelles. De fait, « *un défi demeure toutefois : l'interdépendance des différentes mobilités requiert de faire communiquer deux domaines que les négociateurs ont souvent du mal à relier : celui du « social » au sens large (cf. congés parentaux, droit à mi-temps...) et celui des compétences.* » (Gazier B., 2003, p. 869) Nous n'avons pas la prétention ici de relever un tel défi mais de suggérer qu'un tel droit suppose dans l'entreprise une attention nouvelle à des moments clés de ces transitions professionnelles :

- phase d'intégration ou de retour dans l'entreprise, laquelle n'a pas lieu seulement en début de carrière mais tout au long de la vie professionnelle : intégration initiale de jeunes ou d'anciens chômeurs, retour de congé de formation, de congé de maternité ou parental, prise de fonction...
- phase de développement de carrière : cette phase est couverte par les entretiens de progrès et les entretiens professionnels ;
- phase de fin de carrière pour gérer les dernières années avant la cessation d'activité.

Si les démarches compétence répondent bien aux enjeux de la phase 2, il nous semble important d'inventer les modalités qui permettront de répondre aux phases 1 et 2. Mobilité externe et congé pour convenance personnelle sont plus souvent vécus comme des contraintes d'organisation par l'entreprise que comme des enjeux positifs. Or ils peuvent constituer des moments d'apprentissage et permettre de se prémunir par rapport au risque de non employabilité. En faciliter l'accès et le retour peut contribuer à une véritable politique de mobilité de la part de l'entreprise.

Il est clair qu'en fin de carrière, une des modalités de reconnaissance réside dans la transmission des compétences. Tutorer un jeune entrant a du sens pour un ancien particulièrement en ce qui concerne les savoirs d'expérience. Se voir exclu de cette fonction ne peut qu'être ressenti comme une non-reconnaissance.

*« moi j'étais désolé de voir que pour former les nouveaux venus à la polyvalence, on demande à des collègues qui ont deux ans d'accueil de former les nouveaux ! [...] Mais bon. On a à transmettre un savoir, une expérience, parce que l'accueil ça ne s'invente pas. On a appris. Moi j'ai cet état de formation : ce que je suis, etc. l'oral l'écrit. Et moi je dis, ça ne s'invente pas l'accueil. Et on a appris au fil des années à gérer. [...] Donc on s'est habitué à gérer les nouvelles populations. On a appris à gérer aussi l'agressivité. C'est vrai que ça m'est jamais arrivé d'appeler un responsable pour gérer l'agressivité. J'arrive à gérer l'agressivité. Et je me suis dit aussi, on a appris aussi à sentir l'allocataire, savoir dès qu'il arrive, moi je suis capable de vous dire un tas de choses, j'ai déjà pianoté, c'est fou parce qu'on a plein de petits trucs. Pour calculer, pour donner des droits. Je me suis dit, c'est quand même dommage on demande à des gens qui ont deux ans d'expérience à l'accueil de former les nouveaux. Et j'ai même des jeunes collègues qui ont dit « c'est dommage qu'on vienne pas vers vous les anciennes ». Et ça je trouve que c'est dommage. Donc voilà. C'est quand même un manque de reconnaissance par rapport à ça. »*

[Technicienne prestation de service]

Sans répondre à toutes les difficultés, la VAE peut ici aussi donner aux salariés de nouveaux atouts pour faire valoir leurs demandes lors de mobilités internes. Elle leur donne, à coup sûr, des repères quant à leur valeur sur le marché du travail. Elle peut être utilisée pour anticiper un risque sur la pérennisation de la structure et favoriser l'employabilité des salariés à l'extérieur. Avec elle, le marché interne de l'entreprise n'apparaît plus comme un marché fermé : il est ouvert sur l'extérieur. La problématique managériale change : Impossible, si jamais cela a été le cas, de traiter les salariés en captifs. En quelque sorte, pour reprendre une formule célèbre, « *ils sont aptes à partir* »... il faut les rendre « *heureux de rester* », ou user de ce départ pour organiser une fluidité du marché du travail interne. Elle devient donc un des outils d'une politique de mobilité permettant d'anticiper des transitions professionnelles et d'en favoriser la réussite :

Cette structure de 50 salariés a une vocation sociale. Par suite d'une réorientation de ses missions, elle prend en charge l'accompagnement de demandeurs d'emplois couverts par le RMI. Une exigence nouvelle du financeur demande que le personnel en charge de cet accompagnement puisse faire valoir les compétences en rapport avec sa mission. Une véritable démarche compétence est mise en œuvre dans la structure en lien avec une politique d'amélioration de la qualité de service. La VAE fait partie des moyens utilisés, à côté de la formation et de la mise en place de référentiels et d'entretiens d'évaluation. Le financement est pris sur le plan de formation ; un accompagnement est possible pendant le temps de travail sous forme de crédit d'heures. 8 salariés obtiennent un diplôme ou un titre par la VAE. Celle-ci permet donc à la structure de répondre à l'exigence des financeurs et de se pérenniser.

Grâce à elle, certains salariés sont arrivés aux limites de ce que l'entreprise peut leur offrir en matière de promotion professionnelle : ils engagent donc, avec l'appui de la direction, un parcours de formation pour une mobilité externe.

[Enquête ARACT Nord-Pas-de-Calais]

## Pour résumer

Reconnaître quelqu'un, c'est le reconnaître capable de nouveaux engagements, capable de promesses (les faire - les tenir). Dans l'échange que constitue la relation d'emploi, qu'en est-il du maintien de la capacité de l'entreprise et de celle du salarié à faire de nouveaux engagements ? Comment faire à un moment où la relation d'emploi est plus fragile ?

L'entreprise a des possibilités d'action en la matière :

- En liant les modes de progression au développement des compétences, elle organise un espace de dialogue entre ses exigences et le désir de progression professionnelle des salariés.
- Elle permet ainsi de renforcer l'employabilité de ses salariés et leur capacité d'initiative.

Elle doit veiller à :

- Organiser la progression professionnelle dans de vrais métiers.
- Permettre de participer aux changements de l'entreprise en évitant la confiscation des compétences par un groupe de salariés.
- Veiller particulièrement aux moments de transition professionnelle :
  - En ayant une politique de mobilité.
  - En favorisant la reconnaissance à l'externe.

## **Chapitre 4**

# **Des outils pour l'action**

## Introduction

Après avoir exploré les différentes modalités de la reconnaissance aussi bien du côté du travail (chapitre 2) que de l'emploi (chapitre 3), il nous semble important de proposer des outils pour l'action, d'autant que c'est précisément un souci d'opérationnalité qui a conduit à l'élaboration de cet ouvrage. Nous nous proposons de le faire de deux manières :

- dans un premier temps, d'exposer la démarche aboutie d'une entreprise en matière de démarche compétence et d'identifier à la lecture du cas, les pratiques de reconnaissance qu'on peut y déceler ;
- dans un deuxième temps, de formaliser un questionnement qui permette de poser dans une entreprise un diagnostic des atouts et des faiblesses qu'elle possède en matière de pratiques de reconnaissance.

## Un cas de pratiques de reconnaissance : l'entreprise Jérôme

L'exemple suivant est tiré d'une monographie établie dans le cadre du travail menée par le réseau ANACT-ARACT sur la gestion des compétences en PME.<sup>1</sup>

### Une entreprise soucieuse de qualité

L'entreprise Jérôme est une PME Indépendante qui emploie environ 150 salariés.

Elle s'adresse essentiellement à une clientèle de grands donneurs d'ordres (entreprises publiques, collectivités locales...) pour lesquels elle réalise des prestations de Travaux Publics (réseaux souterrains gaz, électricité, télécommunications, assainissement, drainage) et de Génie Civil (postes de transformation électrique, stations d'épuration, stations de traitement d'eau potable, Génie Civil Industriel). Elle organise son activité autour de petites équipes composées d'ouvriers (manœuvres, maçons, canalisateurs, conducteurs d'engins) encadrées par un Chef de chantier et par un Conducteur de travaux chargés de superviser l'ensemble des opérations. Les équipes de chantiers sont épaulées par un service logistique qui achemine les matériaux et par un Bureau d'études chargé d'établir les dossiers techniques relatifs aux chantiers.

Bien installée sur son créneau et reconnue par les clients, elle jouit d'une excellente réputation quant à la qualité de ses ouvrages. Elle subit néanmoins une forte pression du marché et tente de résister à "la guerre des prix" en affirmant son positionnement sur la qualité de service.

La société a été fondée en 1933 par un dirigeant emblématique. Celui-ci a mis en place au fil des années, une forte culture d'entreprise basée sur des principes affirmés qui demeurent encore aujourd'hui : le respect des hommes, le respect des engagements et le respect des clients

Cependant, au cours de la dernière décennie, l'entreprise a connu de profonds changements impulsés notamment par le Président actuel. Très impliqué dans l'appareil de formation et les organisations professionnelles locales, celui-ci s'est efforcé d'intégrer les innovations en matière de formation et de gestion sociale et a fait évoluer progressivement le fonctionnement de l'entreprise. Sans renoncer à aux valeurs paternalistes de l'entreprise, il a réussi à moderniser la politique sociale en développant un modèle de gestion plus participatif. En novembre 1998, suite aux enjeux émanant de la mise en place des 35 heures, l'entreprise a instauré un Comité d'Entreprise, un CHSCT et une commission formation. Elle a aussi désigné un responsable formation. Grâce à cette restructuration, la formation est passée d'un schéma directif à un mode consultatif. JEROME y consacre 6 à 7 % de la masse salariale à la formation, intégrant aussi bien des formations inscrites aux priorités de l'entreprise que des demandes spontanées des salariés.

<sup>1</sup> - Tous nos remerciements vont à l'entreprise JEROME et à Saïd Arezki, chargé de mission à l'ARACT Ile-de-France, qui a écrit cette monographie.

## Le système de gestion des compétences

### Une histoire avec la compétence

L'entreprise a une "histoire" avec la compétence.

Dès le début des années 1990, le Président a participé à un premier projet de gestion des compétences en région Centre intitulé "Bâtiment 2000". « *Mais à l'époque aucun chef d'entreprise ne suivait. On réfléchissait sur l'ingénierie de formation, mais on manquait d'outils de GRH* ».

D'où l'idée de lancer un autre projet et de réunir autour de l'AREF une dizaine d'entreprises du bâtiment qui exprimaient une problématique autour de la gestion des ressources humaines et d'élaborer avec l'aide d'un consultant une boîte à outils pour trouver des solutions à leurs problèmes. L'outil développé devait permettre aux dirigeants de PME d'entrer dans une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et d'appuyer leurs décisions de gestion sur des bases objectives. Ils disposaient pour cela d'une instrumentation complète qui permettait aussi bien de repérer le potentiel des salariés que d'analyser les compétences techniques, économiques et organisationnelles de l'entreprise. L'entreprise JEROME a été l'une des plus engagées et des plus actives au sein de ce groupe.

Partant d'une démarche empirique pour réaliser un outil opérationnel, elle a peu à peu intégré le projet dans une démarche plus globale. D'abord, en mettant en place une gestion des ressources humaines conforme à l'« Esprit Qualité » développé par l'entreprise dans les années 1990 et compatible avec le management ISO des années 2000, et enfin, en s'inscrivant dans les évolutions récentes et les réformes de la formation professionnelle.

Cette démarche trouve un relatif achèvement avec la proposition faite par l'AREF-BTP, en 2002, de mettre en place un nouvel outil informatique de gestion des compétences, issu de la base de données nationale des compétences. Pour le président, l'intégration de ce logiciel est à la fois une aubaine et un aboutissement. « *Quand ils m'ont proposé de l'expérimenter, j'ai tout de suite dit oui car j'avais participé aux travaux dès l'origine* ». Il y voit l'opportunité de travailler sur un outil plus formel et de finaliser le travail accompli dans son entreprise depuis plusieurs années. Jusque-là, le travail d'évaluation des compétences réalisé dans l'entreprise était strictement individuel. Le directeur a mené des entretiens avec tous les salariés, mais « *il n'y avait pas de vision ni de cohérence d'ensemble, on ne voyait pas les carences au niveau de l'entreprise* ». Ce nouvel outil présente un autre intérêt, celui de regarder les compétences d'un point de vue collectif.

### Un dispositif complet de gestion des compétences

Après un long travail d'écrémage (9 mois), l'entreprise est parvenue à mettre au point un référentiel regroupant toutes les compétences techniques nécessaires à la réalisation des chantiers de BTP. On distingue 7 niveaux de qualification : les ouvriers d'exécution (niveau 1 et 2), les ouvriers professionnels (niveau 1 et 2), les ouvriers de maîtrise (niveau 1 et 2) et les chefs de chantiers. Toutes ces qualifications reposent sur un référentiel de compétences unique. Les compétences techniques sont croisées avec 5 niveaux de maîtrise des tâches : Exécute, Exécute et comprend, Réalise, Réalise en autonomie, Maîtrise.

Outre les compétences techniques, l'entreprise a défini 6 comportements professionnels que chaque salarié doit garder à l'esprit lorsqu'il réalise sa mission :

- le sens client ;
- les objectifs de chantier ;
- le respect des règles ;
- le management ;
- l'autonomie et l'initiative ;
- la souplesse et la polyvalence.

Les compétences techniques et les critères comportementaux sont regroupés sous forme de grille d'évaluation qui sert de support aux entretiens individuels. À l'issue des entretiens, la saisie des données dans le logiciel permet d'identifier les points forts et les points faibles de l'entreprise en termes de compétences.

Les entretiens sont menés tous les deux ans à partir d'une grille d'évaluation composée de 5 sections :

- compétences techniques ;
- comportements professionnels ;
- observations du salarié ;

- axes de développement professionnel ;
- demande de RDV avec le n+1.

Outre la grille, l'évaluateur dispose de toutes les informations utiles à la conduite de l'entretien concernant le salarié (historique, parcours, formations réalisées, doléances et remarques ...). L'entretien est préparé avec le Chef de chantier, ce qui permet à l'évaluateur de pré-positionner le salarié et d'échanger avec lui sur les différents items. Dans 80 % des cas il y a des demandes de formation, de rémunération ou de montée en qualification, et une première réponse est apportée par l'évaluateur, sans demande d'entretien complémentaire. « *Il faut savoir répondre tout de suite, ou du moins dans les meilleurs délais, c'est valorisant pour les salariés* ». Toutes les demandes de rémunération sont soumises à la direction et les demandes de formations examinées en commission.

## **Le point de vue des acteurs**

---

Il y a parfois des salariés "réfractaires" qui refusent la règle du jeu, auquel cas l'entretien se trouve abrégé, mais dans la grande majorité des cas les salariés apprécient ce moment d'échange privilégié. Personne ne remet en cause la démarche, tous s'accordent à dire que le principe est louable (salariés de toutes catégories, cadres). Le bénéfice commun pour l'entreprise et les salariés est bien perçu et souvent nommé. Les représentants du personnel adhèrent à la démarche. Ils évoquent néanmoins des difficultés à évaluer les conducteurs d'engins et les chauffeurs, catégorie qui n'est pas rattachée directement à un collectif de travail stable.

La direction voit dans le retour clients l'effet direct et la récompense de ses efforts en matière d'organisation, de sécurité et de compétences. Et explique cette réussite par la mise en œuvre des six compétences comportementales clés.

Lors de l'évaluation menée en 2004 par l'ARACT, les acteurs ont souligné que le système produit un ensemble d'effets croisés et simultanés sur l'organisation du travail, le développement des compétences et la responsabilisation.

## **Développement des compétences**

« Les travaux publics s'apprennent avant tout sur le tas ». La standardisation des tâches n'est pas de mise car chaque ouvrage est unique et les apprentissages se font sur le terrain. Seule la maîtrise des tâches par les salariés permet de s'adapter aux différentes situations. C'est en fonction de la demande : le processus est toujours le même « on ouvre, on pose, on bouche », mais à chaque nouveau chantier il faut s'adapter aux contraintes et utiliser des machines et des matériaux différents.

La formation, l'apprentissage individuel et collectif, la polyvalence sont organisés sur le long terme et participent à la professionnalisation et à l'employabilité des salariés. Le plan de formation est très étoffé et garantit aux salariés l'adaptation aux évolutions techniques, organisationnelles et réglementaires liées à leur emploi. Des pratiques de transmission du savoir sont assurées par les anciens qui ont pour mission de former ceux qui prendront leur succession. Les jeunes apprécient et estiment que c'est le mode d'apprentissage le plus efficace : « *C'est avec les anciens et avec le Chef d'équipe qu'on apprend le plus* ». Par ailleurs, l'entreprise veille, autant que faire se peut, à la stabilisation des équipes, préférant un effectif légèrement excédentaire à une désorganisation des collectifs.

La montée en qualification se fait par la mise à l'épreuve des compétences techniques des compagnons et le développement de certaines qualités (travail d'équipe, relation clientèle, disponibilité,) et non par la simple participation à une formation. C'est un exercice professionnel où la compétence et la performance sont liées à « *la capacité à jongler avec plusieurs paramètres* » : travailler en équipe, être réactif, respecter les délais et les normes de sécurité, respecter les normes de la culture d'entreprise, savoir orienter les clients. L'objet majeur du management des compétences est d'incorporer dans le travail de chacun et dans les actes quotidiens sur les chantiers les éléments clés de la stratégie de l'entreprise. C'est par sa capacité à incorporer ces enjeux dans les instruments de gestion (management, formation, qualité) que l'entreprise progresse en efficacité, et que le salarié fait preuve de compétence.

## **Un renforcement de la responsabilisation**

Amorcé progressivement, le management des compétences s'inscrit aujourd'hui sur des pratiques de délégation d'autorité, d'abord de la direction générale vers les cadres, Conducteurs de travaux et Chefs d'équipes, mais aussi au niveau des équipes opérationnelles et des ouvriers de chantier. Le sys-

tème de gestion des compétences mis en place sert aussi et avant tout à concrétiser la responsabilisation accrue de tous les salariés quelle que soit leur fonction ou leur qualification. Même si le pivot initial du système reste l'encadrement : « *Avec la démarche compétence, il fallait faire sauter un verrou et responsabiliser les Chefs d'équipe et les conducteurs de travaux. Ce sont eux qui connaissent les salariés et qui prennent les décisions sur le terrain* ».

Contrepartie de la responsabilisation, une large autonomie est accordée aux différents professionnels. Chaque personne est encadrée, tutorée, formée avec un objectif final : conduire à l'autonomie.

Un Chef de chantier : « *Chacun est responsable du travail qu'il fait et le gars s'applique plus. Si on travaille sur une conduite de gaz, s'il y a des câbles électriques, il y a des risques, et chacun doit faire attention... Quand ils sont formés, on constate qu'ils progressent et sont plus responsables. Au lieu d'attendre que le chef de chantier apporte l'information, ils viennent la chercher* ». La responsabilité est l'affaire de tous. Il y a une prise de conscience que la réussite d'un chantier est une affaire collective.

## Des effets sur l'organisation du travail

On constate une plus grande clarté dans la répartition des tâches : « *On voit mieux maintenant le rôle de chacun, qui fait quoi...il y a une meilleure organisation. Avant c'était plus flou, on allait directement voir "Dieu le Père", en contournant les cadres, maintenant ce n'est plus possible de contourner les chefs* ».

Lorsqu'un marché a été négocié et un budget établi par le bureau d'études, le budget prévisionnel devient le budget du chantier que le Conducteur de travaux a la responsabilité de gérer. Ceci se traduit notamment en objectifs à ne pas dépasser (quantité de main d'œuvre globale, quantité de matériau à consommer, heures d'engins à utiliser...). Ces objectifs sont finalement l'affaire de tous sur le chantier. « *Nous avons mis en œuvre des ouvertures de chantier pour que ces objectifs soient négociés et compris et pas seulement par les chefs de chantiers mais par l'ensemble de l'équipe. La réussite n'est pas un gain individuel, c'est le résultat de la valeur ajoutée, du professionnalisme de chaque personne de l'entreprise à son poste de travail* ».

Les conditions de travail s'améliorent également grâce au développement des formations axées sur la sécurité (risques électriques, conduite d'engins, incendie, formations gestes et postures pour prévenir les maladies professionnelles.). Les formations « *Mieux travailler ensemble* » renforcent l'esprit d'équipe et la collaboration sur les chantiers (« *Les clients sont attentifs à l'ambiance dans laquelle le chantier s'est déroulé* »).

## Les rétributions

Les modes de rétribution sont aujourd'hui plus objectifs et plus transparents en rupture avec les pratiques paternalistes du passé dans l'attribution des rémunérations ou les décisions concernant les évolutions professionnelles.

La rémunération constitue un premier socle de reconnaissance même si tous les salariés ne peuvent prétendre à des augmentations sanctionnant systématiquement les progrès en compétences ou les efforts de contribution à la production. Les rémunérations ne progressent pas de façon spectaculaire, « *ni autant qu'on le voudrait* » remarquent les salariés mais « *il y a toujours quelque chose, y compris pour ceux qui n'ont pas demandé* ».

Outre les augmentations collectives calculées sur les indices définis au niveau de la branche, et les rémunérations liées à un accord d'intéressement, 30 personnes ont bénéficié en 2003 d'augmentations de salaires liées directement à l'évaluation de leurs compétences et/ou à une progression sur la grille de qualification. Le ratio de promotion est à 12,7 %, soit 20 personnes qui montent en qualification. La masse salariale a augmenté de 5,50 % en 2003, elle est estimée à 3,64 % pour 2004.

Au côté de la rémunération, l'entreprise reste particulièrement attentive à développer d'autres modes de promotion et de valorisation des salariés, en inscrivant un jeune maçon aux olympiades des métiers par exemple (celui-ci obtiendra finalement la médaille d'or) ou encore en organisant solennellement la remise des médailles du travail pour les salariés les plus fidèles (65 médailles en 2004). La formation constitue un autre volet (central) de la reconnaissance auquel tous les salariés de l'entreprise sans exception peuvent prétendre. Il ne suffit pas de demander pour avoir une formation, mais il suffit d'en démontrer l'utilité pour renforcer l'efficacité du travail, la sécurité ou la cohésion de l'équipe... pour l'obtenir. L'entreprise s'applique également à organiser des retours d'expériences avec les Conducteurs de travaux et les clients sur les chantiers pour valoriser le travail des

compagnons. Enfin, le tutorat et l'aménagement de parcours de progression professionnelle au sein de l'entreprise complètent ce tableau.

## **Enseignements principaux sur les pratiques de reconnaissance**

L'entreprise JEROME poursuit délibérément et depuis longtemps une démarche de valorisation des compétences. Cette volonté est un choix stratégique dont l'entreprise attend, - et constate - des retombées économiques. C'est la raison pour laquelle elle a inscrit son projet non seulement dans le champ des ressources humaines, grâce au dispositif de gestion des compétences qu'elle a mis en place, mais dans le champ de l'organisation et du management. Pour reprendre nos distinctions, ce projet concerne aussi bien les situations de travail et les relations de travail que la relation d'emploi et, ce qui y est remarquable, c'est l'articulation aboutie entre travail et emploi à laquelle elle est parvenue. L'autre point remarquable est la manière dont elle lie volonté de performance et pratiques de reconnaissance, ces dernières conditionnant clairement celle-là. Examinons brièvement ces pratiques.

L'entreprise a explicité ses exigences. En contrepartie, la responsabilité et l'autonomie apparaissent comme des valeurs centrales : « *Chacun est responsable du travail qu'il fait et le gars s'applique plus.* ». L'entreprise reconnaît ainsi pleinement à ses collaborateurs un pouvoir d'agir : « *une large autonomie est accordée aux différents professionnels. Chaque personne est encadrée, tutorée, formée avec un objectif final : conduire à l'autonomie.* ». Cette autonomie est renforcée par les actions montées pour permettre à chacun de voir le sens de son travail, soit d'un point de vue technique et organisationnel, et c'est l'une des fonctions de la formation (dont les formations « mieux travailler ensemble »), soit d'un point de vue plus stratégique : « *l'objet majeur du management des compétences est d'incorporer dans le travail de chacun et dans les actes quotidiens sur les chantiers les éléments clés de la stratégie de l'entreprise.* ». Aussi bien, par exemple, les « *objectifs [sont] négociés et compris et pas seulement par les chefs de chantiers mais par l'ensemble de l'équipe.* ».

Cette autonomie et cette responsabilisation s'inscrivent dans une délégation organisée : « *On voit mieux maintenant le rôle de chacun, qui fait quoi...* ». Le budget du chantier est aux mains du chef de chantier qui en fait son affaire. Les décisions se prennent au niveau du chantier. « *Avec la démarche compétence, il fallait faire sauter un verrou et responsabiliser les Chefs d'équipe et les conducteurs de travaux. Ce sont eux qui connaissent les salariés et qui prennent les décisions sur le terrain.* ». Un tel management favorise la coopération au sein des équipes. Des moyens sont mis en place à cette fin : les équipes sont stabilisées, des formations sont construites sur ce thème. La coopération, le travail en équipe, apparaissent donc elles aussi comme un élément central. Elles se construisent dans la confrontation à un risque encouru ensemble, lequel nécessite la confiance les uns dans les autres : « *Si on travaille sur une conduite de gaz, s'il y a des câbles électriques, il y a des risques, et chacun doit faire attention...* ». Ainsi, la prise en compte des individus ne semble pas se faire au détriment des collectifs, loin de là. La relation au client apparaît, elle aussi, comme un élément clé de la reconnaissance. Elle conduit l'entreprise, par exemple, à « *organiser des retours d'expériences avec les conducteurs de travaux et les clients sur les chantiers pour valoriser le travail des compagnons.* ».

Du côté de la relation d'emploi, les choses ont changé. La pratique de l'entretien d'évaluation s'est installée. L'instrumentation mise en place permet de remonter les informations au central sans nuire, semble-t-il, à la qualité de l'entretien, préparé de part et d'autre. L'évaluateur est en capacité de décision, ce qui renforce l'enjeu de l'entretien et assure la liaison tant avec la rémunération qu'avec les perspectives professionnelles. L'une et l'autre apparaissent bien liées au développement des compétences. L'entreprise ne semble pas chiche : certes les rémunérations ne progressent pas de façon spectaculaire, « *ni autant qu'on le voudrait* » remarquent les salariés mais « *il y a toujours quelque chose, y compris pour ceux qui n'ont pas demandé.* ». Il existe des gratifications symboliques à côté des formes monétaires. Enfin des perspectives professionnelles sont clairement proposées : d'abord par la construction d'un référentiel commun du compagnon d'exécution au chef de chantier qui indique les voies de progression possibles ; ensuite par la mise en place d'aides au développement des compétences des salariés, multipliant les possibilités d'apprentissage que ce soit par la formation, le tutorat ou le compagnonnage.

On le voit, le dispositif de gestion des compétences n'est pas d'abord une instrumentation technocratique destinée simplement à l'affectation des compétences dans une optique de staffing. Certes, cette fonction existe. Mais la finalité essentielle est de faciliter les pratiques de reconnaissance qui, en retour, conduisent à une implication accrue des salariés, facteur essentiel de la performance : « *Au lieu d'attendre que le chef de chantier apporte l'information, ils viennent la chercher.* »

## Un outil pour l'action

### Introduction

---

#### Modalités de construction et précautions

Dans les pages suivantes, nous proposons un outil d'appréciation des pratiques en entreprise concernant le thème de la reconnaissance.

Issu des réflexions précédentes, il prend la forme d'une grille de questionnement visant à identifier les pratiques actuelles et les leviers d'action possibles. Pour son élaboration, nous avons repris les différents « points de repères pour le management » développés dans les chapitres 2 et 3 ; ces points de repère ont été traduits en questions, elles-mêmes déclinées en 2 ou 3 sous-questions.

Quelques précautions d'utilisation s'imposent : en aucun cas il ne s'agit d'attribuer une note ou un scoring à une entreprise. Il ne s'agit pas non plus d'évaluer de manière « scientifique » et parfaitement objective les pratiques en matière de reconnaissance. Nous l'avons vu, la complexité du sentiment de reconnaissance, son caractère éminemment subjectif et fluctuant, et la multiplicité des attentes ne peuvent donner lieu à ce type d'évaluation. Il est plutôt question ici d'une appréciation collective sur les pratiques d'une entreprise en matière de reconnaissance.

Proposée aux différents acteurs de l'entreprise, la grille de questionnement doit s'inscrire dans une démarche concertée et favoriser le dialogue social. Elle vise à susciter le débat autour du thème de la reconnaissance et à identifier des leviers d'action. L'entreprise, aux dires de ses différents acteurs, permet-elle la responsabilisation des salariés dans des conditions acceptables ? Leur permet-elle d'innover, de voir le sens de leur travail ? Les relations favorisent-elles la coopération et la reconnaissance mutuelle ? Les systèmes de gestion des ressources humaines favorisent-ils la valorisation des compétences, leur « juste » rétribution et leur développement ? La confrontation des points de vue des uns et des autres, la mise à jour d'écarts de représentation entre une direction et ses salariés par exemple, le positionnement sur chacun des points de repère, pourront permettre à une entreprise et à ses managers d'identifier des actions prioritaires, dans les situations de travail, dans les relations professionnelles ou dans les systèmes de gestion de l'emploi, au regard de l'engagement demandé et de la performance économique recherchée.

Dans ce cadre, libre à chacun d'élaborer son propre système d'appréciation (échelle de cotation à plusieurs niveaux, système de codes couleur, smileys...), l'important étant de parvenir à un accord entre les acteurs tant sur la démarche d'appréciation que sur ses finalités et l'exploitation des résultats.

#### Perspectives d'utilisation

Cette grille de questionnement peut, selon nous, répondre à des interrogations de trois ordres :

- des questions autour des notions d'implication/de motivation : par exemple, un dirigeant d'entreprise se questionne sur la « motivation » de son personnel, son implication dans la vie de l'entreprise ; ou bien des plaintes récurrentes s'expriment (« on n'est pas reconnu »...). Dans ce cas, le questionnement peut permettre d'apprécier l'équilibre (ou le déséquilibre) entre performance recherchée et reconnaissance ;
- des questions de pérennisation de démarches compétence : au même titre que la performance, la

reconnaissance doit être un objectif stratégique travaillé et évalué régulièrement. Cette évaluation, pratiquée sous forme de diagnostic/audit, constitue un premier moyen de pérenniser la démarche et de lui donner du sens ;

- un souhait d'enrichissement d'autres démarches (démarche qualité, 5S...) : peut-on mieux prendre en compte et reconnaître le travail réalisé, les compétences mobilisées lors de la mise en place ou l'actualisation de ces différentes démarches ?

## Le questionnement

Le questionnement proposé se décompose en 10 grands types d'interrogation :

- Les salariés sont-ils responsabilisés dans leur travail ?
- Les salariés voient-ils le sens de leur travail ?
- Les salariés peuvent-ils innover dans leur travail ?
- Les salariés ont-ils confiance en leur chef ?
- Les salariés appartiennent-ils à une équipe ?
- Les salariés sont-ils reconnus par leurs clients ?
- Les dispositifs de GRH permettent-ils aux salariés de nommer leurs compétences ?
- Les salariés peuvent-ils faire valoir leurs compétences ?
- Les salariés sont-ils rémunérés pour leur compétence ?
- Les salariés ont-ils des perspectives professionnelles ?

### 1. Les salariés sont-ils responsabilisés dans leur travail ?

	Evaluation
<p><b>Q.1 : L'entreprise formule-t-elle vis-à-vis de ses collaborateurs des exigences claires en termes quantitatifs et qualitatifs ?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ces exigences sont-elles des points de repère connus de tous ?</li> <li>• Sont-elles considérées comme arbitraires ou au contraire sont-elles partagées ?</li> <li>• Sont-elles considérées comme réalisables dans des conditions habituelles de travail ?</li> </ul>	
<p><b>Q.2 : Le champ de compétence des différents collaborateurs est-il défini et élargi ?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Y a-t-il une pratique de la délégation ?</li> <li>• Les missions sont-elles précisées (limites de responsabilité, fonctions) ?</li> <li>• Les salariés sont-ils responsabilisés sur un processus (en totalité ou sur une partie significative) ?</li> </ul>	
<p><b>Q.3 : L'entreprise reconnaît-elle à ses collaborateurs un pouvoir d'agir ?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les ressources dont ils disposent sont-elles considérées comme à la hauteur des exigences attendues (matériel - informations - appui à l'apprentissage...) ?</li> <li>• Disposent-ils d'une autonomie dans leur travail (rythme, capacité d'organisation...) ? Cette autonomie est-elle reconnue et confortée ?</li> <li>• Leur encadrement leur fait-il régulièrement un retour sur la qualité de ce travail (en positif - en négatif) ? Les erreurs sont-elles plutôt des motifs de sanction ou plutôt exploitées comme une source d'apprentissage ?</li> </ul>	
Appréciation Globale	

## 2. Les salariés voient-ils le sens de leur travail ?

	Evaluation
<p><b>Q.1 : Les salariés peuvent-ils faire des liens entre leur travail et les objectifs (la stratégie) de l'entreprise ?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Des explications leur sont-elles données à ce sujet ? Quelles sont-elles ? Sont-elles pertinentes, adaptées, actualisées ?</li> <li>• Sont-elles cohérentes avec ce qui est vécu dans les situations de travail ?</li> </ul>	
<p><b>Q.2 : Ont-ils une compréhension des différentes fonctions de l'entreprise ?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Des explications leur sont-elles données à ce sujet ? Existe-t-il un guide de l'entreprise ?</li> <li>• Existe-t-il des possibilités de rencontre directe ou de confrontation avec ces différentes fonctions ?</li> </ul>	
<p><b>Q.3 : Ont-ils la connaissance des différentes étapes du processus auquel ils participent ?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Des explications leur sont-elles données à ce sujet ? Existe-t-il des documents de présentation ?...</li> <li>• Peuvent-ils en avoir une perception directe dans leur situation de travail ? Existe-t-il des moments de confrontation, de résolution de problèmes entre les salariés des autres phases du processus ?</li> </ul>	
Appréciation Globale	

## 3. Les salariés peuvent-ils innover dans leur travail ?

	Evaluation
<p><b>Q.1 : Demande-t-on aux salariés concernés leur avis avant de mettre en place telle ou telle solution ?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Concertation sur le choix d'investissement , l'emplacement, des modifications à apporter...</li> <li>• Concertation sur le fonctionnement : nouvelles procédures, répartition des fonctions, plan qualité...</li> </ul>	
<p><b>Q.2 : Leurs suggestions sont-elles sollicitées et valorisées ?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Y a-t-il des moyens en temps et en personnes pour recueillir les suggestions et les traiter ?</li> <li>• Y a-t-il un dispositif de valorisation ? Est-ce bien l'auteur de la suggestion qui est valorisé dans la réussite de sa mise en œuvre ?</li> </ul>	
<p><b>Q.3 : Participent-ils à des projets innovants dans lesquels ils sont intégrés ?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Peuvent-ils participer à des missions spécifiques, en dehors de leurs fonctions habituelles ? (Recrutement - visite de l'entreprise - amélioration continue - représentation de l'entreprise...)</li> <li>• Sont-ils impliqués dans les innovations produits / services de l'entreprise (information - résolution de problèmes ...)</li> </ul>	
Appréciation Globale	

#### 4. Les salariés ont-ils confiance en leur chef ?

	Evaluation
<p><b>Q.1 : Le management favorise-t-il le pouvoir d'agir des salariés ?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Délègue-t-il ou garde-t-il le contrôle sur tout : précise-t-il les missions ? accorde-t-il les moyens ? assure-t-il le suivi au quotidien ?</li> <li>• Sécurise-t-il ou supplée-t-il : est-il disponible et accessible en cas de problème ? Indique-t-il le chemin ou fait-il à la place ?</li> <li>• Evalue-t-il ou juge-t-il : met-il en valeur le travail réalisé et pas seulement le résultat ?</li> </ul>	
<p><b>Q.2 : Favorise-t-il la coopération au sein des équipes et entre elles ?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Y a-t-il des temps de régulation collective sur la répartition des tâches, le planning de la journée, la charge de travail... ?</li> <li>• Anime-t-il des temps collectifs où les membres de l'équipe peuvent analyser des résultats et proposer des solutions ?</li> <li>• Y a-t-il des modalités d'échange prévues entre les équipes et les services, entre les encadrants et entre les membres des équipes ?</li> <li>• Sollicite-t-il l'avis de ses collaborateurs et valorise-t-il leurs initiatives ?</li> </ul>	
<p><b>Q.3 : Est-il à l'écoute des individus ?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tient-il compte des capacités et des compétences des individus dans la répartition des tâches ?</li> <li>• Repère-t-il les difficultés ? Y a-t-il un soutien ?</li> <li>• A-t-il des moments d'échange individuel sur le travail ?</li> <li>• A-t-il des marques de « considération symbolique » vis-à-vis de ses collaborateurs ?</li> </ul>	
Appréciation Globale	

#### 5. Les salariés appartiennent-ils à une équipe ?

	Evaluation
<p><b>Q.1 : L'organisation permet-elle l'existence d'équipes constituées ?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quel est le degré de stabilité des membres de l'équipe et de leur encadrement ?</li> <li>• Comment est traitée la polyvalence au sein de l'organisation ?</li> </ul>	
<p><b>Q.2 : Les salariés partagent-ils une responsabilité collective au sein d'une équipe ?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe-t-il une vision collective et des critères partagés sur l'activité (par équipe - par atelier...)?</li> <li>• Cette équipe est-elle autonome sur son organisation interne ?</li> <li>• Y a-t-il une répartition équilibrée de la charge de travail entre les membres de l'équipe ?</li> </ul>	
<p><b>Q.3 : Les individus entretiennent-ils une relation positive avec l'équipe ?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Chacun des membres de l'équipe a-t-il le sentiment d'apporter une contribution singulière et reconnue au fonctionnement de l'équipe ?</li> <li>• Y a-t-il des mécanismes d'entraide, de régulation informelle entre les membres de l'équipe ?</li> <li>• Sur quoi se fonde l'appartenance à l'équipe ? Y a-t-il des possibilités de confrontation et d'intégration de profils « atypiques » ?</li> <li>• Comment se fait le processus d'intégration : le bizutage, la mise à l'épreuve, le tutorat... ?</li> </ul>	
Appréciation Globale	

## 6. Les salariés sont-ils reconnus par leurs clients ?

	Evaluation
<p><b>Q.1 : L'entreprise valorise-t-elle ses salariés et leur travail aux yeux du client ?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rend-elle visibles les activités et les attribue-t-elle à des personnes ?</li> <li>• Met-elle en valeur les expertises des différents salariés auprès des clients ?</li> <li>• Les salariés peuvent-ils avoir une relation directe avec le client lors d'une visite d'entreprise, salon... ?</li> </ul>	
<p><b>Q.2 : L'organisation prévoit-elle des moyens pour réguler la relation avec le client ?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'entreprise organise-t-elle la relation avec le client ? Quels repères donne-t-elle ? Est-il prévu un rôle d'appui ? Par qui ? Quelle fréquence ?</li> <li>• Aide-t-elle à gérer les dilemmes, à arbitrer entre les demandes contradictoires ?</li> <li>• Prévoit-elle des moments d'analyse et de prise de distance sur la relation avec le client ?</li> </ul>	
<p><b>Q.3 : Les salariés ont-ils une image positive :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De leur entreprise ?</li> <li>• De leur travail ?</li> <li>• Du produit, de la prestation... ?</li> </ul>	
Appréciation Globale	

## 7. Les dispositifs de GRH permettent-ils aux salariés de nommer leurs compétences ?

	Evaluation
<p><b>Q.1 : Existe-t-il un dispositif qui permet aux salariés d'explicitier et de formaliser leurs compétences ?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ce dispositif concerne-t-il tous les salariés ?</li> <li>• Chacun y a-t-il accès ? Les outils qui le composent sont-ils publics ou réservés à la hiérarchie ? Sont-ils écrits dans un style et dans un format accessibles à tous ?</li> </ul>	
<p><b>Q.2 : Les salariés peuvent-ils y reconnaître les compétences mises en œuvre dans leur travail ?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le lien entre compétences et situations de travail semble-t-il aisé à faire ?</li> <li>• A-t-on interrogé les salariés à ce sujet ?</li> </ul>	
<p><b>Q.3 : Le dispositif est-il ouvert et évolutif ?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Est-il discuté avec les principaux concernés ?</li> <li>• Est-il remis à jour régulièrement en fonction des évolutions du travail ?</li> </ul>	
Appréciation Globale	

## 8. Les salariés peuvent-ils faire valoir leurs compétences ?

	Evaluation
<b>Q.1 : Existe-t-il un dispositif d'évaluation et quelles en sont les modalités ?</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Un entretien annuel ? Préparé de part et d'autre ?</li> <li>• Des moments de co-évaluation dont il existe des traces ?</li> </ul>	
<b>Q.2 : Cette évaluation est-elle faite en dynamique ?</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Un positionnement définitif ?</li> <li>• Un souci de développer et de faire progresser ?</li> <li>• Quelles en sont les suites ?</li> </ul>	
<b>Q.3 : L'encadrement de proximité est-il responsabilisé sur le développement professionnel de ses coéquipiers ?</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cela fait-il partie des critères d'évaluation de son activité ?</li> <li>• Y a-t-il des dispositifs d'accompagnement et des moyens à disposition ?</li> </ul>	
<b>Q.4 : Y a-t-il des dispositifs favorisant la reconnaissance des compétences des salariés en dehors de l'entreprise ?</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ouverture de formations qualifiantes ?</li> <li>• Dispositifs d'accompagnement à la VAE ?</li> </ul>	
Appréciation Globale	

## 9. Les salariés sont-ils rémunérés pour leur compétence ?

	Evaluation
<b>Q.1 : Existe-t-il une politique de rémunération affichée sur la base de critères objectifs ?</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les critères sont-ils connus ?</li> <li>• La rémunération comporte-t-elle des éléments collectifs et des éléments individuels ? Fixes - variables ?</li> <li>• Comment est intégré un critère tel que l'ancienneté ?</li> </ul>	
<b>Q.2 : Le lien est-il fait avec le développement des compétences ?</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les mesures incitatives visent-elles plutôt le court terme ou plutôt le long terme ?</li> <li>• L'accent est-il mis plutôt sur l'acquisition de diplôme ou la capacité à agir en situation de travail ?</li> <li>• Fait-on un lien mécanique entre salaire et accroissement de compétences ?</li> </ul>	
<b>Q.3 : A côté de la rémunération monétaire existe-t-il des formes de rémunération symbolique ?</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quels en sont les éléments ?</li> <li>• Comment sont-ils considérés ?</li> </ul>	
Appréciation Globale	

## 10. Les salariés ont-ils des perspectives professionnelles ?

	Evaluation
<p><b>Q.1 : L'entreprise a-t-elle organisé et rendu visibles des voies de progression professionnelle en interne ?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe-t-il des voies de progression verticale ? Quelles sont les modalités de promotion interne ?</li> <li>• Existe-t-il des voies de progression horizontale, dans le métier ? Ces métiers sont-ils conçus de manière suffisamment large pour permettre une progression ?</li> <li>• Existe-t-il des voies de progression transversale, entre filières, entre métiers ?</li> </ul>	
<p><b>Q.2 : Les salariés ont-ils les moyens d'accompagner les changements de leur entreprise ?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comment ont été accompagnés les changements précédents ?</li> <li>• Ont-ils ouvert des voies de progression professionnelle ?</li> <li>• À qui ont bénéficié ces ouvertures ? À tous ? À quelques uns ? Des groupes professionnels en ont-ils été exclus ? quelques uns éprouvent-ils un sentiment de déclassement ?</li> </ul>	
<p><b>Q.3 : Les salariés ont-ils des appuis dans les moments de transition professionnelle ?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe-t-il un processus d'intégration professionnel formalisé ?</li> <li>• Les retours dans l'entreprise après les longues absences (congés de maternité - de maladie - de formation - mise à disposition...) sont-ils accompagnés ?</li> <li>• Les mobilités externes sont-elles encouragées et gérées ?</li> <li>• Quelle organisation pour les fins de carrière ?</li> </ul>	
<b>Appréciation Globale</b>	

## 11. Evaluation globale

	Evaluation
Les salariés sont-ils responsabilisés dans leur travail ?	
Les salariés voient-ils le sens de leur travail ?	
Les salariés peuvent-ils innover dans leur travail ?	
Les salariés ont-ils confiance en leur chef ?	
Les salariés forment-ils une équipe ?	
Les salariés sont-ils reconnus par leurs clients ?	
Les dispositifs de GRH permettent-ils aux salariés de valoriser leur compétence ?	
Les salariés peuvent-ils faire valoir leur compétence ?	
Les salariés sont-ils rémunérés pour leur compétence ?	
Les salariés ont-ils des perspectives professionnelles ?	

# Conclusion

Comment traiter du sujet de la reconnaissance dans les entreprises et sur quels leviers d'action agir, tels ont été nos deux principaux sujets de questionnement tout au long de ce document. Les démarches compétence ont apporté un cadre de réflexion, même si la question de la reconnaissance dépasse largement ce cadre et celui de l'entreprise, tant les attentes sont grandes à ce sujet. L'intérêt suscité par ces travaux dans les différentes manifestations auxquelles nous avons pu les présenter le montre bien : la reconnaissance est un réel enjeu tant pour les entreprises que pour les individus, les unes pour favoriser l'engagement des salariés dans les situations de travail, les autres pour voir reconnues leur contribution et leurs compétences dans un contexte socioéconomique incertain.

Nous n'avons pas cherché, dans cet Étude et Document, à réaliser un travail exhaustif et parfaitement scientifique sur la question. À partir des nombreux travaux effectués sur les démarches compétence depuis plusieurs années, il s'agissait, pour le réseau ANACT-ARACT, d'ancrer le thème de la reconnaissance au cœur des préoccupations des entreprises et de leur donner quelques clés de lecture sur des questions basiques : qui reconnaît ? sur quoi porte la reconnaissance ? Comment faire ?... Il s'agissait également d'illustrer nos propos par des pratiques rencontrées dans les entreprises ou des expressions de reconnaissance ou de non-reconnaissance recueillies dans des entretiens avec des salariés et leur encadrement.

Nous avons aussi voulu mettre l'accent sur l'importance des situations de travail et des relations entre acteurs, sans pour autant éluder les questions de gestion de l'emploi, en particulier les questions de rémunération et de rétribution. L'enjeu de la mise en place de démarche compétence se situe bien là : comment articuler de manière cohérente les actions visant le contenu du travail, son organisation et son management, et celles visant les systèmes de gestion de l'emploi et des ressources humaines, dans le double objectif d'améliorer la performance de l'entreprise et la reconnaissance des salariés ?

Nous avons bien conscience de ne nous être livrés là qu'à un premier travail de défrichage. Les perspectives de travail restent ouvertes sur le sujet : peut-on faire le lien entre types d'organisation et pratiques de reconnaissance ? Comment, dans des systèmes de GRH souvent figés, laisser la place à la reconnaissance de singularités, de pratiques innovantes ? Peut-on identifier de manière plus fine le rôle des différents acteurs (manager, collègue, client...) ? Quels liens peut-on faire entre reconnaissance et santé au travail ? Toutes ces questions, et bien d'autres encore, restent à approfondir...

# Bibliographie

- ANGER M., CUKIERMAN S. (2001), *La polyvalence et le contenu du travail*, Editions de l'ANACT, coll. Agir sur.
- BAUDELLOT C., GOLLAC M. (2003), *Travailler pour être heureux ? Le bonheur et le travail en France*, Paris, Fayard, 2003.
- BEAUD S., CONFAVREUX J., LINDGAARD J. (2006), *La France Invisible*, Paris, La Découverte.
- BRIZARD A. (2006), « L'individualisation des hausses de salaires de base : près de six salariés sur dix concernés » in *DARES Premières Synthèses* n° 091.
- CAILLE A., (2004) « Présentation », in *La Revue du MAUSS*, n° 23 *De la Reconnaissance. Don, identité et estime de soi*, pp. 5 - 28.
- CELLIER R., VAN PUymbROECK C. (2005), « Epargne salariale en 2003 : des dispositifs en essor dans les petites entreprises » in *DARES, Premières Synthèses* n° 393.
- DEBENEIX T. (2006), « Les défis du responsable avantages sociaux », in *Personnel*, Novembre n° 474 p.47 - 49.
- DEJOURS C. (1993), *Travail. Usure mentale*, Bayard Éditions.
- DEJOURS C. (2003), *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel - Critique des fondements de l'évaluation*, INRA Édition.
- DIETRICH A., JOUVENOT C., LENAIN M.C. (2006), « L'employabilité entre travail et emploi », in XVII<sup>e</sup> Congrès de l'AGR, *Le travail au cœur de l'AGR*.
- DONNADIEU G. (2003), « Stratégies et politiques de rémunération », in WEISS D. *Ressources Humaines*, Paris, Editions de l'Organisation pp. 325-384.
- DUBAR C. (2000), *La socialisation*, Éditions Armand Collin, Paris.
- DUBET F. (2006), *Injustices. L'expérience des inégalités au travail*. Paris Seuil.
- DU ROY O., LEMAY J., PAULINO C. (2003), *La gestion par les compétences. Expériences d'entreprises et enseignements*, Éditions de l'ANACT, coll. Outils et méthodes.
- ELAYOUBI F. (2006), *Prière à la lune*, Paris éd. Bachiri.
- EUSTACHE D. (2000), « La rémunération des compétences : vers un nouvel échange salarial » in PERETTI J.M., ROUSSEL P. (Coord.), *Les Rémunérations. Politiques et pratiques pour les années 2000*, Paris Vuibert p. 51-64.
- FRANCHET P. (2000), « L'histoire d'un référentiel. Témoignage » in JOUVENOT C., PARLIER M., *Elaborer des référentiels de compétence*, Editions de l'ANACT, p. 54-93
- FRAZER N. (2004) « Justice sociale, redistribution et reconnaissance », in *La Revue du MAUSS*, n° 23 *De la Reconnaissance. Don, identité et estime de soi*, pp. 151 - 164.
- GALAMBAUD B., LEON E (2005), « Salariés : vers des comportements d'adaptation », in *Revue Management & Avenir*, n° 5, Avril, pp. 27 - 44.
- GILBERT P., PARLIER M. (2005), « La gestion prévisionnelle des ressources humaines : fondements, bilan et mise en œuvre », in WEISS D., *Ressources Humaines*, 3<sup>e</sup> édition, Paris Editions d'Organisation.
- GODECHOT O. GURGAND M. (2000), « Quand les salariés jugent leurs salaires » in *Economie et statistique* 331.
- GUILHO-BAILLY M. P. (1998), « La reconnaissance : un concept crucial », in *Le Journal des Psychologues*, n° 155, p. 32-35.
- HATCHUEL A., (1998), « Comment penser l'action collective ? Théorie des mythes rationnels », in DAMIEN R., TOSEL A. *L'action collective. Coordination, conseil, planification*, Annales Littéraires de l'Université de Franche-Comté, p. 177-202.
- HENNAFF M. (2002), *Le prix de la Vérité. Le don, l'argent, la philosophie*, Paris, Le Seuil.
- HONNETH A. (original 1992, traduction 2000), *La Lutte pour la reconnaissance*, Paris, Le Cerf.
- HONNETH A. (2006), *La société du mépris*, Paris, La Découverte.
- JOUVENOT C., PARLIER M. (2005), *Elaborer des référentiels de compétence*, Editions de l'ANACT.

- KLARSFELD A. (2003), « Rémunérer les compétences : analyse comparative et longitudinale de deux établissements du secteur du carton ondulé » in KLARSFELD A. & OIRY E. (Coord.), *Gérer les compétences. Des instruments aux processus. Cas d'entreprises et perspectives théoriques*, Paris, Vuibert, p. 147-170.
- LAZZARI C., CAILLE A. (2004), « La reconnaissance aujourd'hui. Enjeux théoriques, éthiques et politiques du concept », *La Revue du MAUSS*, n° 23, *De la Reconnaissance. Don, identité et estime de soi*, p. 88-115.
- LICHTENBERGER Y. (2003), « Compétence, compétences » in ALLOUCHE J. (Dir.), *Encyclopédie des Ressources Humaines*, Paris, Vuibert, p. 203-215
- LINHARDT D. (2005), « D'un monde à l'autre. La fermeture d'une entreprise », in *Revue de l'IRE* n° 47 - 2006/1, p. 81-94
- MARUANI M., REYNAUD B. (2004), *Sociologie de l'emploi*, Paris, La Découverte.
- MASSON A., PARLIER M. (2004), *Les démarches compétence*, Editions de l'ANACT, coll. Agir sur.
- MOISDON JC (1997), *Du mode d'existence des instruments de gestion*, Editions Seli Aslan, Paris.
- MONCHATRE S. (2003), « Management des compétences et construction des qualifications. Comment concilier performances des entreprises et carrières individuelles ? », *CEREQ, Bref*, n° 201, octobre.
- NANTEUIL M. de (1998), *La participation des salariés*, ANACT coll. Agir sur.
- OSTY F. (2003), *Le désir de métier. Engagement, identité, reconnaissance*, Presses Universitaires de Rennes.
- OSTY F. (2003), « La reconnaissance, face cachée des compétences », in GUENETTE A.M., ROSSI M., SARDAS J.C., *Compétences et connaissances dans les organisations*, SEES, Paris p. 87-92.
- PARLIER M. (2001), *Plate-forme pour la conception et la mise en œuvre d'une démarche compétence*, Editions de l'ANACT.
- PARLIER M. (2005), *Gérer les compétences en PME. Enseignements tirés des expériences de 11 entreprises*. Editions de l'ANACT, coll. Etudes et Documents.
- PARLIER M. (2005), « Qualification et compétence », in ALLOUCHE J. *Encyclopédie des Ressources Humaines*, 2<sup>e</sup> édition, Editions Vuibert.
- PARLIER M., SAVEREUX S. (2000), *Reconnaître les compétences : des démarches d'entreprises*. Editions de l'ANACT, coll. Les Cahiers de l'ANACT n° 15.
- PASTRE P. (1999) « Travail et compétences : un point de vue de didacticien », in *Formation et Emploi*, n° 67, p. 109-125
- POUGET J. (2005), « Primes, participation et intéressement dans le secteur privé. », in *INSEE Première* n° 1022.
- REYNAUD JD, REYNAUD E. (1996), « La régulation des marchés internes du travail » in *Revue Française de Sociologie*, 37-3, pp. 337-368.
- RICHEBÉ N. (2002), « Les réactions des salariés à la « logique compétences » : vers un renouveau de l'échange salarial ? », in *Revue française de sociologie*, 43-1, p. 99-126.
- RICOEUR (1990), *Soi-même comme un autre*, Paris. Le Seuil.
- RICOEUR P. (2004), *Parcours de la reconnaissance*, Paris. Stock
- ROSE J. (2004), « Travail sans qualité ou travail réputé non-qualifié ? » in MEDA D., VENNAT F. (dir.), *Le travail non qualifié*, Paris, La Découverte, p. 227-241.
- ROUSSEL P. (2000), « Salaire individualisé - Rémunération au mérite : impasse ou avenir ? » in PERETTI J.M., ROUSSEL P. (Coord.), *Les Rémunérations. Politiques et pratiques pour les années 2000*, Paris Vuibert p. 81-97.
- SAINSAULIEU R. (1977), *L'identité au travail*, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, coll. Références.
- SEGUIN S. (2006), « La rémunération des salariés des entreprises en 2004 » in *DARES Premières Synthèses* n° 09.3.

- SIMMEL G. (original 1896 ; traduction 2006), *L'argent dans la culture moderne*, Paris, Editions de la maison des sciences de l'homme.
- SIRE B., TREMBLAY M. (2000) , « Contraintes et objectifs d'une politique de rémunération », in Peretti J.M., Roussel P. (Coord.), *Les Rémunérations. Politiques et pratiques pour les années 2000*, Paris Vuibert p. 15-33
- STEINER D.D. (2003), « Equité et justice au travail », in ALLOUCHE J. *Encyclopédie des Ressources Humaines*, Editions Vuibert, pp. 466-475.
- THÉVENET M. (2000), *Le plaisir de travailler - Favoriser l'implication des personnes*, Éditions d'Organisation, coll. Institut Manpower.
- THÉVENET M. (2004), *Quand les petit chefs deviendront grands*, Paris Editions d'organisation, coll. Institut Manpower.
- UGHETTO P. (2006), « Les salariés menacent de se retirer » in BEAUD S., CONFAVREUX J., LINDGAARD J. (2006), *La France Invisible*, Paris, La Découverte. p. 59-61
- VALEYRE A., LORENZ A. (2005), « Les nouvelles formes d'organisation du travail en Europe », in *Les quatre pages du CEE*, n° 13.
- VERWAERDE A. (2005), *La reconnaissance en milieu professionnel dans le cadre des démarches compétences - Concepts et enjeux*, mémoire présenté pour l'obtention du masterpro « Travail Santé Environnement » Université de Franche-Comté.
- YAHIAOUI F., GUERRERO X. (2002), « Santé - client - organisation. Une délicate conciliation tripartite » in *Travail et changement*, n° 281, p 8-9
- ZARIFIAN P. (2001), *Le modèle de la compétence*, Paris Éditions Liaisons, Coll. Entreprise et Carrières
- ZARIFIAN P. (2005), *Compétence et stratégies dans l'entreprise*, Paris Éditions Liaisons, Coll. Entreprise et Carrières.





**Agence Nationale pour l'Amélioration  
des Conditions de Travail**

4, quai des Etroits - 69321 LYON Cedex 05  
Téléphone : 04 72 56 13 13 - Télécopie : 04 78 37 96 90  
Internet : [www.anact.fr](http://www.anact.fr)