

Que doit-on rémunérer aujourd'hui? L'emploi ou les compétences?

Mr FAISANT Jean - Paul

16 Bis Boulevard Jean - Jaurès
42160 Andrézieux - Bouthéon

04.77.36.66.74

N° de référence: 92

Titre de la communication:

Que doit - on rémunérer aujourd'hui? L'emploi ou les compétences?

Jeune chercheur.

Que doit-on rémunérer aujourd'hui? L'emploi ou les compétences?

N° de référence: 92

Titre de la communication:

Que doit - on rémunérer aujourd'hui? L'emploi ou les compétences?

Que doit-on rémunérer aujourd'hui? L'emploi ou les compétences?

Résumé de la communication:

L'entreprise où nous conduisons notre recherche est confrontée depuis plusieurs années à une concurrence internationale très forte. Pour renforcer sa compétitivité et ses parts de marchés elle a dû opérer des transformations profondes de son organisation et du mode de management de son potentiel humain. Elle tente de développer l'autonomie et la polyvalence de ses salariés. Ces transformations amènent l'entreprise à abandonner la gestion classique des compétences requises au poste de travail au profit d'un management des compétences potentielles des salariés.

Notre question est de savoir ce que l'entreprise doit rémunérer et suivant quelles modalités au travers d'une stratégie où la pérennisation des actions transformatives et l'optimisation des performances socio-économiques sont recherchées.

Mots - clés:

Rémunération - Recherche intervention - Compétence - Grille de compétences - Classification - Dysfonctionnement - Performance socio-économique - Evaluation - Négociation collective - Fonction.

Summary

The company where we lead our research is confronted since many years to a strong international competition. To reinforce its competitiveness and its market shares, it had to operate important changes in its organization and its management method of human potential. It tries to develop employees' autonomy and polyvalence. Because of these changes, the company shall leave classic management of competition requested for job and chooses a management of potential competition of workers. Our question is to know what the company shall remunerate and following which methods through a strategy where the durability of transformative actions and the optimization of socio-economic performances are looked for.

Key words

Remuneration – research intervention – competence – scale competences – classification – dysworking – socio economic performance – evaluation – collective negotiation – function.

Que doit-on rémunérer aujourd'hui? L'emploi ou les compétences?

- I - INTRODUCTION

La présente communication part d'un constat empirique que nous faisons dans une entreprise métallurgique où nous exerçons une activité de responsable des ressources humaines. Elle s'inscrit dans la continuité d'une recherche démarrée en DEA, poursuivie en thèse actuellement, sur les limites de la classification des emplois dans les industries métallurgiques et minières UIMM.

Dans le contexte international, sous la pression d'une concurrence très forte, l'entreprise tente de développer l'autonomie et la polyvalence des salariés afin de rendre l'organisation plus souple et réactive. Celle-ci intègre progressivement une logique de compétence se substituant à une logique d'emploi.

Nous sommes confrontés aujourd'hui dans notre pratique de GRH au problème de la rémunération des nouvelles compétences mises en œuvre par les salariés et la question centrale est de savoir ce que l'entreprise doit rémunérer.

C'est face à cette situation que nous allons maintenant nous positionner en précisant les fondements théoriques et expérimentaux de notre démarche.

- II - PROBLEMATIQUE ET HYPOTHESES DE RECHERCHE

L'entreprise où nous conduisons notre recherche est confrontée depuis plusieurs années à une concurrence internationale très forte. Pour renforcer sa compétitivité et ses parts de marché, elle a dû opérer des transformations profondes de son organisation et du mode de management de son potentiel humain. Ces transformations amènent l'entreprise à abandonner la gestion classique des compétences requises au poste de travail, au profit d'un management des compétences potentielles des salariés.

Notre question est de savoir ce que l'entreprise doit rémunérer et suivant quelles modalités au travers d'une stratégie où la pérennisation des actions transformatives et l'optimisation des performances socio-économiques de l'entreprise sont recherchées. En effet le processus de changement observé réclame de la part des salariés une plus grande responsabilisation, ce qui remet en cause de vieilles habitudes de travail qui tendent à disparaître et nous voyons apparaître un éclatement des emplois. Les métiers traditionnels de l'entreprise sont noyés dans une sphère d'activités annexes et périphériques qui ont pour conséquences d'amener les salariés vers plus d'autonomie et de polyvalence.

Dans ces conditions, nous avançons l'hypothèse selon laquelle la mise en œuvre d'un système de rémunérations centré sur les compétences ressources des salariés est de nature à pérenniser les actions de changement organisationnel et le développement des performances socio-économiques de l'entreprise.

Nous appuyons cette hypothèse sur le fait que:

- TM La grille de classification UIMM est dépassée.
- TM Les salariés revendiquent aujourd'hui la reconnaissance des efforts qu'ils fournissent en mettant en œuvre les nouvelles compétences.
- TM La réduction de dysfonctionnements coûteux pour l'entreprise passe en partie par la mise en œuvre de ces nouvelles compétences dans une organisation du travail profondément repensée et remaniée.

Nous allons dans un premier temps préciser notre approche théorique et expérimentale pour rappeler ensuite les principaux travaux de recherche dans le domaine des rémunérations.

Nous aborderons dans une deuxième partie le cas de l'entreprise où nous intervenons en rappelant les fondements du système de classification de l'UIMM et la grille de rémunérations qui lui est associée.

Nous tenterons de montrer qu'il existe un lien entre la mise en œuvre de nouvelles compétences individuelles et collectives et les réductions de dysfonctionnements par essence coûteux, ce lien permettant un accroissement des performances socio-économiques de l'entreprise associé à un système de rémunérations des compétences mises en œuvre par les salariés.

Nous ferons ensuite une analyse des pratiques internationales existantes en matière de rémunérations comme au Japon en Allemagne, en Italie, aux Etats-Unis, au Royaume Uni et en France.

Une dernière partie enfin posera les limites de notre recherche - intervention actuelle et les perspectives de recherche future.

Notre propos dans cette communication est essentiellement pragmatique et expérimental. Les concepts développés ci-dessous trouvent largement leur expression sur le terrain où nous intervenons ainsi que les observations et les résultats qui en découlent.

Que doit-on rémunérer aujourd'hui? L'emploi ou les compétences?

Ceux-ci sont issus pour la plupart de la mise en œuvre d'une recherche - intervention de type socio - économique. Ils valident en partie l'hypothèse de la pertinence de ces outils comme moyens d'élaborer un système de rémunérations des compétences des salariés dans une organisation favorisant le développement de l'autonomie et de la polyvalence.

- III - LE CADRE THEORIQUE

Il s'appuie sur une démarche récente d'implantation de la stratégie socio - économique dans un contexte organisationnel en pleine mutation et possédant encore de forts ancrages du modèle taylorien. Nous nous référons aux développements de H. SAVALL et V. ZARDET⁽¹⁾

Au cœur de la stratégie socio-économique se trouve une conception de l'individu, unité active, à partir d'une transposition du concept de l'entreprise, unité active, de F. PERROUX⁽²⁾.

" Un acteur dans l'entreprise tient une position centrale avec toute sa capacité d'action sur son environnement. Nous accordons une place primordiale aux stratégies d'acteurs dans leur dimension volontariste, consciente et prospective ".

Par ailleurs, la théorie socio-économique considère l'entreprise comme un ensemble complexe de cinq types de structures (physique, technologique, organisationnelle, démographique et mentale) en interaction avec cinq types de comportements (individuel, de groupe d'activité, d'affinité, catégoriel et collectif). Cette interaction permanente et complexe crée les pulsations d'activités de l'entreprise.

Nous schématisons [S \longleftrightarrow C] comme l'ensemble des structures et des comportements en interaction permanent dans une organisation productive, mais c'est aussi une performance couplée à une performance économique que l'on peut qualifier de "performance sociale" car constituée d'un ensemble d'indicateurs de qualité de fonctionnement de l'organisation.

Nous accordons une place primordiale au potentiel humain dans la mise en œuvre des stratégies définies par l'organisation. Il est certainement le premier levier d'action de changement et nous reprenons l'hypothèse validée de H. SAVALL et V. ZARDET : le potentiel humain est un facteur énergétique essentiel et une source d'avantages concurrentiels économiquement porteurs.

Le potentiel humain représente ici l'acquisition de compétences, leur mise en œuvre, la réalisation de tâches plus complexes avec plus d'initiative et de responsabilité, l'organisation personnelle de son temps de travail...

Nous verrons plus loin l'importance de cette prise en compte du facteur humain dans les mutations progressives de la société et le passage progressif d'une logique de poste à une logique de compétences.

- IV - LE CADRE EXPERIMENTAL

- IV.1 NOTRE DEMARCHE METHODOLOGIQUE

Celle-ci se décline en une recherche - intervention⁽³⁾. Nous sommes amenés à suivre les évolutions des compétences des salariés de cette entreprise métallurgique depuis 1994. Lorsque, pour accompagner les changements et pérenniser les actions de formations engagées, la société a fait appel au soutien méthodologique et instrumental de l'I.S.E.O.R., nous avons été désignés comme intervenant interne garant d'une méthode et de la mise en œuvre d'outils que sont les plans d'actions prioritaires et les grilles de compétences⁽⁴⁾.

Cela nous amène à préciser que le développement de notre problématique s'inscrit dans le cadre d'une recherche - intervention s'appuyant à la fois sur une forte implication de notre part dans l'entreprise et notre positionnement de responsable des ressources humaines de nature à influencer les actions transformatives sur le terrain.

Nous sommes conscients aussi que les choix stratégiques décidés conditionnent fortement la nature des informations recueillies et les connaissances qui en découlent. Ainsi, le fait d'être intervenant interne réduit l'alternance entre l'implication dans l'entreprise et la distanciation nécessaires à la conceptualisation de notre problématique d'une part, et d'autre part limite nos mouvements de position utiles à la construction des différentes représentations de la réalité. Concrètement notre démarche se réfère pour l'essentiel aux résultats obtenus par l'utilisation des plans d'actions prioritaires et des grilles de compétences dans la société.

⁽¹⁾ H. SAVALL et V. ZARDET *Ingénierie Stratégique du Roseau*, Préface de S. PASQUIER, Economica 1995, 517 pages.

⁽²⁾ Une unité est dite active si par son action propre et son intérêt propre, elle est capable de modifier son environnement, c'est à dire le comportement des unités avec lesquelles elle est en relation.

⁽³⁾ H. SAVALL et V. ZARDET : la dimension cognitive de la recherche d'intervention : la production de connaissances par interactivité cognitive. Article paru dans la *Revue Internationale de systémique*, janvier 1995.

⁽⁴⁾ Notre fonction principale dans l'entreprise étant celle de responsable des ressources humaines

Que doit-on rémunérer aujourd'hui? L'emploi ou les compétences?

La recherche - intervention peut être définie comme une méthode de recherche s'appuyant fondamentalement sur l'élaboration et la validation d'hypothèses de connaissances à partir de l'observation et de données dites de terrain, constituant à la fois le champ et l'objet de la recherche. Dans la recherche - intervention, le chercheur est à la fois partenaire dans l'action et coproducteur de connaissances avec les acteurs de l'entreprise. La recherche - intervention se différencie de la recherche expérimentation en ce sens qu'elle ne pose pas d'hypothèses explicites (quoique provisoires) au début de la recherche et qu'elle réfute la validité et l'intérêt des expérimentations de laboratoires.

En ce qui nous concerne, nous nous inscrivons totalement dans cette démarche de recherche - intervention puisque notre champ d'observation est aussi notre champ d'intervention, et que nous n'avons aucune hypothèse préalable clairement identifiée au départ des difficultés de suivi et de rémunération des activités des salariés de la société dans le cadre du développement de leur autonomie.

Nous voulons noter aussi les limites de nos validations par notre position au sein de la société qui influence fortement la nature des informations et des données de terrain que nous avons pu collecter. Nous reprenons volontiers l'image utilisée par H. SAVALL et V. ZARDET pour illustrer notre propos en disant que le chercheur qui observe la montagne, en aura des représentations différentes selon qu'il se place sur un versant, sur l'autre ou au sommet. Ainsi, nous sommes amenés à recueillir un certain type d'informations et de données issues du terrain quotidiennement. Ce filtre est renforcé par la nature de notre problématique et les arguments retenus pour notre développement et la vérification de nos hypothèses descriptives et explicatives

Par contre, il est admis que la connaissance que nous avons des difficultés de mettre en œuvre aujourd'hui des moyens permettant de rémunérer l'activité des salariés rejaillit sur notre pratique quotidienne et influence la relation cognitive que nous instaurons avec les différents acteurs de la société.

Nous avons développé ces concepts afin de bien expliciter le choix de notre méthodologie d'une part, et d'autre part d'en montrer les limites car nos hypothèses ne sont pas forcément reconnues par les différents acteurs de l'entreprise suivant leur position et la représentation qu'ils se font d'un problème ou d'une situation.

-.IV.2. NOTRE TERRAIN D'OBSERVATION

La société métallurgique du secteur forge dans laquelle nous intervenons appartient à un groupe industriel français composé de quatre sociétés depuis 1989. Le chiffre d'affaires est de l'ordre de 200 MF pour un effectif de 250 personnes. Quelques dates marquantes sont à signaler dans l'évolution de la Société depuis sa création en 1922 :

- En 1974, elle devient le troisième forgeron sur le plan national.
- Entre 1980 et 1990, la Société investit dans du matériel industriel permettant une diversification de ses produits.
- Elle est certifiée ISO 9002 en 1989 avec une exportation d'environ 28 %.
- 1991, 1992, et 1993 marquent une nouvelle crise économique sévère pour la Société dont le CA chute à 100 MF pour un effectif de 200 personnes.

Dans le cadre d'un plan de restructuration sans licenciement, la société met en œuvre un programme de mutation reconversion de son personnel afin de répondre à la concurrence internationale, de conserver sa compétitivité sans amoindrir son potentiel de compétences internes. Il s'est traduit par un plan de formation « élévation des compétences » qui s'étend d'octobre 1994 à septembre 1997 et bénéficie à 70 ouvriers de forge dont la plupart sont de faibles niveaux de qualification. C'est le point de départ d'une nouvelle stratégie sociale.

En 1995, la société fait l'acquisition d'un procédé de transformation de l'aluminium et en 1996, elle achète une maxi presse à forger des pièces de gros diamètres.

Actuellement, sur les 250 personnes composant l'effectif, 200 sont affectées aux ateliers de fabrication ou aux services annexes : maintenance, mécanique, usinage, outillage à main etc... Parmi ce personnel une vingtaine de femmes travaillent aux ateliers usinage et outillage à main. 30 % des ouvriers sont étrangers (maghrébins, turcs, portugais). 40 % sont de faibles niveaux de qualification. Ces données sont importantes pour comprendre les efforts déployés afin de développer l'autonomie et la polyvalence et constater la persistance d'un système de rémunération issu de l'organisation taylorienne certes nécessaire, mais aujourd'hui inadéquat.

C'est donc dans ce contexte qu'ont tenté de se développer les mutations organisationnelles de la société et que se pose à nous le problème de la rémunération des salariés.

- V - BREF RAPPEL DE L'HISTOIRE DES REMUNERATIONS.

Que doit-on rémunérer aujourd'hui? L'emploi ou les compétences?

1913: 5 \$ a day ! Henry FORD double le montant du salaire ouvrier dans ses usines. Tenter d'endiguer un turn - over de 37 % et favoriser les efforts de productivité, tels sont ses objectifs. Il fonde ce qu'on appellera le compromis social fordien.

1999 : 480 MF un samedi d'octobre. La société IKEA distribue la totalité de la recette du jour soit 13 500 F sur chaque fiche de paie des 37 500 salariés de l'entreprise. Récompenser les salariés pour leur participation à la réussite de leur entreprise et fêter l'an 2000 sont les raisons invoquées par les dirigeants du groupe.

Ces quelques lignes nous amènent à réfléchir à l'évolution de 1913 à 1999, de la mondialisation, des économies qui se transforment, d'une société salariale qui évolue et des entreprises qui changent. Rarement depuis le début de l'ère industrielle un tel sujet n'aura suscité autant de débats, d'articles et de littérature professionnelle.

On aurait pu penser qu'à la fin des années 60 tout avait été écrit sur le sujet, mais sous l'effet de la crise économique et des mutations techniques et socio - culturelles en 1985, la problématique s'est trouvée entièrement renouvelée. Les entreprises se sont tournées vers l'individualisation des salaires, l'ordonnance du 21 octobre 1986 a ouvert sur l'intéressement, la participation financière et le plan d'épargne venant compléter l'intéressement version 1959.

L'évolution de l'organisation du travail fait éclater les modèles industriels de type taylorien avec sa logique de poste et les systèmes de qualification et donc des grilles de salaire en découlant.

Aujourd'hui, pointe progressivement la logique de compétences centrée sur l'individu. Etre compétent, c'est savoir construire un ensemble de ressources pertinentes et exigées par les situations de travail, c'est donc apprendre et s'adapter d'une situation à l'autre.

Le comment "payer le juste prix" est d'actualité mais faut-il encore savoir quoi payer ?

Bien que bon nombre d'observations démontrent que l'on se tourne plus vers une rémunération des compétences que vers celle de l'activité, l'incertitude de l'avenir rend quasi impossible pour les entreprises l'anticipation du contenu des emplois donc des compétences que devront maîtriser les salariés dans le futur⁽⁵⁾.

Pour la suite de notre propos, nous emploierons indifféremment les termes de rémunération définie comme le prix d'un travail ou service rendu ou bien de salaire comme étant la rémunération d'un travail effectué par une personne pour le compte d'une autre personne en vertu d'un contrat de travail⁽⁶⁾

Les politiques salariales ont toujours eu une place importante dans les stratégies des partenaires sociaux. Pour l'entreprise et le patronat les salaires et les différentes charges qui y sont liées constituent une part importante dans la production. Des hausses trop rapides entraînent des déséquilibres des comptes et peuvent pénaliser la compétitivité des entreprises.

Pour les syndicats les augmentations de salaires ont une influence immédiate sur le pouvoir d'achat auquel les salariés continuent d'attacher une très grande importance. Les revendications sur les rémunérations sont aisément quantifiables et se prêtent bien aux comparaisons inter - entreprises et inter - branches. On conçoit donc qu'elles aient depuis longtemps constitué un terrain d'élection pour les syndicats qui ont acquis une grande maîtrise de ce domaine.

Pour l'Etat la rémunération fait partie des politiques macro-économiques, dont le but est de rétablir les grands équilibres. Un accroissement trop rapide des salaires peut relancer l'inflation et dégrader la balance commerciale. A l'inverse, une augmentation contrôlée des salaires peut aider à la reprise économique et contribuer aux objectifs sociaux du gouvernement.

Les rémunérations sont aussi au cœur des négociations collectives et la perception qu'en ont des partenaires sociaux a une influence sur le climat social dans l'entreprise. Ces négociations doivent prendre en compte les contraintes économiques des entreprises ou de la branche, et l'on sait que dans beaucoup de branches la masse salariale constitue le premier poste des charges.

Citons Messieurs Laurent SCHWAH et Philippe STEINER : " l'un des changements majeurs en matière de détermination des salaires est sans doute l'apparition à la fin du XIX siècle de la procédure de négociations et de conventions collectives (en France en 1891, dans les houillères du Nord".

La fixation des rémunérations dans l'entreprise met en évidence des approches différenciées selon que l'on se place du point de vue du sociologue qui oriente ses analyses sur la question des relations du salarié à son travail et à l'organisation ou du gestionnaire qui considère souvent le travail uniquement sous l'angle facteur de production dont il convient de minimiser le coût.

Il nous faut rajouter au cœur de la réflexion actuelle sur les rémunérations la notion de variable individuelle. Celle-ci renvoie à la nécessité de disposer d'un bon système d'appréciation des personnes, mais que doit-on apprécier ? évaluer ? rémunérer ?⁽⁷⁾ Autant d'interrogations qui nous renvoient maintenant aux pratiques développées en matière de rémunérations dans l'entreprise métallurgique où nous intervenons.

⁽⁵⁾ *L'observatoire des rémunérations 1999 - Les pratiques des entreprises - ADECCO - 2000 - 103 pages.*

⁽⁶⁾ *Définition du petit Larousse*

⁽⁷⁾ *G. DONNADIEU - Du salaire à la rétribution - Editions liaisons - 1997 - 238 pages.*

-VI - LES PRATIQUES OBSERVEES DANS L'ENTREPRISE

Que doit-on rémunérer aujourd'hui? L'emploi ou les compétences?

Lors d'une recherche antérieure, nous avons précisé que l'entreprise où nous intervenons appartient au secteur de la métallurgie, et applique les accords collectifs nationaux de ce secteur, notamment la grille de classification UIMM, dont nous allons rappeler les fondements du système et son lien avec le système de rémunérations.

- VI - 1 Le système UIMM

Il devenait nécessaire en juillet 1995 d'élaborer un nouveau système de classification applicable à l'ensemble des catégories de personnel des entreprises venant se substituer au classement PARODI en vigueur. Les emplois évoluant et de nouveaux apparaissant, ce classement devenait incomplet. Le nouveau système élaboré reste encore aujourd'hui un système de classification par critères classant c'est-à-dire ne tenant pas compte des aptitudes de l'homme au poste de travail. Nous avons précisé que cette classification s'articulait aussi avec un système de rémunération dont l'esprit peut être résumé ainsi :

Les organisations signataires de l'accord sur les classifications UIMM rappellent qu'une politique cohérente des salaires suppose l'existence d'un système de classification adaptée aux conditions de la technologie et aux problèmes posés à l'homme dans son travail.

Le préambule à l'accord insiste sur l'importance d'une politique de salaires saine et équitable dans l'entreprise. La rémunération juste et équitable de chacun des emplois de l'entreprise doit être un des buts que cette politique doit chercher à atteindre. Il est donc essentiel que les niveaux des salaires ainsi que les relations existantes entre eux fassent l'objet d'une attention toute particulière.

Les salaires doivent être non seulement suffisants pour assurer aux intéressés un niveau de vie satisfaisant mais également établis sur une base équitable de façon que nul ne puisse éprouver un sentiment d'injustice ou de frustration en comparant son salaire à celui de ses collègues de travail.

Le recours à des méthodes rationnelles d'évaluation systématique et objective des postes de travail permet de supprimer les anomalies salariales sources de tensions et de conflits à l'intérieur d'une entreprise. Elles fournissent une base logique et non arbitraire aux négociations de salaires et contribuent à diminuer les motifs de mécontentement dû à des taux de salaires différentiels non justifiés.

Le nouveau système de classification devait permettre de déterminer des rémunérations minimales hiérarchiques basées sur une valeur du point arrêtée par accord collectif territorial. Aujourd'hui force est de constater que ces rémunérations minimales sont devenues inapplicables, elles ne répondent plus aux conditions de la réglementation en vigueur concernant le SMIC (voir annexe).

Constatant cette inadéquation, un accord du 18 mai 1992 a institué une garantie de rémunération effective annuelle tenant compte à la fois du SMIC et des dispositions légales sur la négociation annuelle obligatoire (voir annexe).

La détermination des ces rémunérations effectives annuelles fait toujours référence à des critères classant de la profession.

- VI - 2 Qu'observe-t-on dans la pratique de l'entreprise en regard de ce système existant ?

Malgré les évolutions des emplois au sein de l'organisation vers l'autonomie et la polyvalence et le développement progressif d'une logique de compétence se substituant à une logique de poste, nous constatons encore un développement de la hiérarchisation des salaires par rapport au système de classification. Ce développement se traduit à travers la négociation collective obligatoire qui a lieu chaque année avec les représentants syndicaux et aborde l'aspect des rémunérations uniquement sous forme d'augmentation générale.

Quelques cas d'augmentations individuelles sont acceptés dans la mesure où ils correspondent à des remises à niveau pour des salaires anormalement bas.

Par ailleurs, un accord d'intéressement a été mis en place en 1996, 1997, 1998 et renouvelé pour la période 1999, 2000 et 2001, montrant ainsi l'intérêt porté par l'entreprise d'une rémunération collective centrée sur des performances globales de l'entreprise. Ces différentes pratiques de rémunérations observées dans l'entreprise nous amènent à considérer que nous sommes encore dans un système où c'est le coût du travail qui prime encore, alors que parallèlement on observe depuis quelques années un développement progressif de nouvelles compétences des salariés non reconnues et non valorisées par ces pratiques.

Néanmoins un certain nombre de résultats dans le cadre d'un processus de changement organisationnel sont observés.

- VII - LES RESULTATS OBSERVES

Que doit-on rémunérer aujourd'hui? L'emploi ou les compétences?

-.VII.- 1. L'évolution des fonctions dans l'entreprise.

Le tableau ci-après sur l'évolution des deux postes de contremaître et d'ouvrier forgeron nous amène au constat suivant :

Si nous regardons le poste de contremaître, celui-ci passe d'une définition du contremaître de la classification UIMM à un contremaître manager où de nouvelles missions lui sont confiées, bien loin du rôle de contrôleur et de coordinateur d'action qui lui était auparavant dévolu.

Dans un tel contexte, le système de rémunérations issu de la classification UIMM devient inadéquat en regard des compétences mises en œuvre par le contremaître d'aujourd'hui.

Si nous observons maintenant le poste de forgeron, dans le premier cas, le travail est caractérisé par les opérations classiques d'un métier liées aux nécessités techniques, aux instructions de travail transmises par le supérieur hiérarchique et le mode organisationnel du travail de type taylorien. Dans le deuxième cas, le poste sollicite plus la compréhension que doit avoir l'ouvrier de son travail dans le cadre du processus de fabrication.

Nous voyons bien les orientations nouvelles prises dans le travail de l'opérateur et là aussi nous sommes confrontés au même problème de la rémunération de l'activité de l'ouvrier.

-.VII.- 2. la mise en œuvre de la grille de compétence, dont nous rappelons les principales finalités.

La grille de compétence (voir exemple ci-joint) est un indicateur de pilotage de l'organisation et de la formation du travail : cet outil créé par H. SAVALL et mis au point par les chercheurs de l' ISEOR visualise pour un service donné le degré des compétences effectives des différentes personnes qui contribuent à l'activité de ce service ou de cet atelier et l'organisation concrète du travail. Les compétences sont définies par le couplage d'une connaissance théorique quelle que soit son mode d'acquisition (formation initiale, continue ou expérience professionnelle) et d'une pratique observable d'une opération. La grille de compétences permet donc de repérer des nouveaux acquis dans le cadre des changements introduits dans l'entreprise. le degré de compétences est ainsi visualisé par les symboles :

- Bonne connaissance théorique et pratique courante ou occasionnelle (opération maîtrisée)
- Connaissance des principes mais pratique occasionnelle ou bonne connaissance sans pratique
- Connaissance des principes sans pratique
- Ni connaissance ni pratique
- O Objectif de formation

Elle permet d'en suivre les évolutions mais peut être aussi comme nous allons le voir, le point de départ d'une articulation avec une grille de rémunération permettant tout à la fois de pérenniser les actions de changements transformatives et d'améliorer les performances socio-économiques de l'entreprise.

-.VII.- 3 L'expérimentation en cours à l'atelier forge à froid.

Nous partons de l'hypothèse que la grille de compétences permet grâce à une exploitation spécifique de hiérarchiser les compétences, d'en établir une classification et de l'associer à des dysfonctionnements identifiés dans l'entreprise de nature à en réduire les coûts de régulation.

Nous pensons pouvoir démontrer au terme de cette expérimentation, qu'une reconnaissance et une valorisation des nouvelles compétences sont possibles. Cette expérimentation pourra naturellement trouver une extension à d'autres services ou ateliers de l'entreprise ultérieurement.

Nous devons noter néanmoins un certain nombre de difficultés que nous rencontrons dans l'application de cette logique expérimentale.

Que doit-on rémunérer aujourd'hui? L'emploi ou les compétences?

<p>Ce qui était demandé au contremaître classé niveau III échelon 3 coefficient 285 de la classification UIMM dans la Société X</p>	<p>Ce qui est demandé aujourd'hui au contremaître de la Société X devenu animateur, formateur, pilote d'équipe</p>
<p>Formation exigée : du niveau du Brevet de Technicien supérieur, du diplôme d'institut Universitaire de Technologie ou fin du 1^{er} cycle d'enseignement supérieur (2 ans après le bac)</p> <p>Les responsabilités :</p> <ul style="list-style-type: none"> - coordonner l'enchaînement des opérations dans l'atelier - informer les chefs de groupe machine (régleur) et les opérateurs des difficultés et des particularités des différentes fabrications - vérifier que les mesures prises au niveau productivité et qualité sont efficaces - <i>contrôler la réception des produits consommables</i> - <i>contrôler les temps d'exécution,</i> - <i>contrôler le bon fonctionnement des machines</i> - veiller à l'application des règles de sécurité - lancer les plans d'actions correctives nécessaires - appliquer ceux qui sont mis en place - <i>utiliser les outils de la qualité (SPC, SMED...)</i> - D'une manière générale, il met en œuvre ses capacités professionnelles et ses qualités humaines dans ses responsabilités d'encadrement technique et de commandement. 	<p>Manager d'équipe :</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Définit les objectifs de travail et les communique à ses collaborateurs,</i> - <i>Fait émerger</i> les questions pertinentes, les problèmes, - <i>Implique</i> chaque membre de l'équipe dans la recherche de solution au problème posé, - Vérifie la compréhension et la bonne application des procédures notamment celles émanant de l'AFAQ, - <i>Appuie et aide</i> les personnes dans les phases de décision, - <i>Encourage</i> le collaborateur à chaque fois qu'il passe une étape, - Mène les entretiens d'appréciation et d'évaluation du personnel <p>Formateur interne :</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Forme</i> les gens à la réussite ou comment enrichir les conditions de réussite pour réduire les dysfonctionnements, - <i>Evalue les potentiels</i> et les contraintes, - <i>Elabore les objectifs</i> de formations qui passe par la capacité à élaborer les contenus de formation, - <i>Anime</i> des séances de formation de tout type de travail proprement dit, de projet, de recherche de solutions, - <i>Forme au poste de travail</i> en prenant en compte le travail réel et en fixant des objectifs d'apprentissage aux ouvriers, - <i>Accompagne et parraine</i> les transferts de compétences nouvelles, - Etablit une grille d'évaluation des acquis de formation réinvestis dans le travail...
<p>Ce qui était demandé à l'ouvrier du secteur forge, coefficient 170 dans la Société x</p>	<p>Ce qui est demandé aujourd'hui à ce même ouvrier dans la Société X</p>
<p>Formation exigée : niveau du certificat professionnel, un an après le 1^{er} cycle du second degré ou CAP</p> <p>Les travaux à exécuter :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Forge à partir de lopins - Surveille le bon fonctionnement de sa machine, - <i>Signale toute anomalie,</i> - Vérifie ponctuellement par échantillonnage la conformité des pièces 	<ul style="list-style-type: none"> - Forge à partir de lopins - <i>Produit et rédige</i> des documents, fiches de procédures, comptes-rendus d'incidents, consignes, - <i>Exploite</i> les documents d'atelier, fiche de fabrication, gammes, consignes feuilles d'autocontrôle, tableaux graphiques - <i>Remplit les documents de contrôle statistique (SPC)</i> - <i>Sait diagnostiquer</i> une anomalie, - <i>Intervient si incident peu important,</i> - <i>Alerte</i> si panne importante.

Nota : les opérations ayant disparu et les nouvelles fonctions sont repérées en *italique*.

Que doit-on rémunérer aujourd'hui? L'emploi ou les compétences?

- VIII - LES DIFFICULTES RENCONTREES.

Celles-ci se déclinent en trois volets principaux qui sont une forte opposition syndicale qui rejette aujourd'hui (sauf exception) tout type d'individualisation des salaires, celle-ci remettant en cause les victoires syndicales passées au nom de collectif d'emplois et suivant le principe de "à travail égal salaire égal". On constate par ailleurs une faible pratique de la grille de compétences comme outil de management de la part des différents responsables de l'entreprise. Enfin il n'existe pas véritablement de politique de rémunérations stratégiques développée dans l'entreprise et pouvant servir de fil conducteur à l'évolution des pratiques de rémunérations. La note émise très récemment, en avril 2000 par l'entreprise, portant notre réflexion sur une stratégie d'embauche à mettre en place et la recherche d'un nouveau compromis salarial reflète cette absence (voir note en annexe)

-IX - L'ENSEIGNEMENT TIRE DES PRATIQUES INTERNATIONALES DES REMUNERATIONS

L'analyse des rémunérations passe par l'étude de l'élaboration et l'usage des grilles de classifications qui ont pu être élaborées dans différents pays, car ce sont elles qui fondent des grilles des rémunérations associées et l'esprit dans lequel ces grilles ont été construites. En effet, les grilles de qualification renvoient à la notion de "que classifie-t-on ?" un emploi, une activité ou des compétences ?

Il apparaît que les différents pays étudiés n'ont pas les mêmes références conceptuelles pour parler emploi ou qualification. Une réflexion a été engagée sur ce thème faisant apparaître des divergences d'approche suivant les pays :

La négociation d'entreprise en Italie :

Depuis 1954, les branches professionnelles se préoccupent des salaires et les qualifications acquièrent une fonction d'échelles salariales par rapport à un système économique qui commence à connaître une dynamique différenciée des rémunérations. En 1962, un accord de la métallurgie introduit l'idée d'une évaluation critérielle des fonctions. Ainsi naît un système de descriptions des contenus de travail, d'évaluation des emplois à l'aide de critères précis et uniformes et de classement de ces emplois. Depuis 1970, on observe une évolution vers une reconnaissance des capacités individuelles à travers l'accord ITALSIDER.

Le poids des syndicats en Allemagne :

Le souci principal de ceux-ci est de réduire les inégalités salariales entre les différentes branches professionnelles pour tenir compte des évolutions technologiques. Nous constatons une évolution vers la prise en compte des diplômes dans la classification. Tel est bien le sens des revendications d'IG METALL dans le cadre d'une stratégie de négociations en vue d'une humanisation du travail, où l'on note que le niveau de rémunérations est fonction de la qualification personnelle et non de la qualification requise au poste occupé. Mais l'on note que les associations d'employeurs restent fermement attachées au principe de barèmes fondés sur les exigences du poste.

Nous pouvons résumer ces orientations par l'exemple d'application⁽⁸⁾ ci-après d'un système de rémunérations fondé sur la qualification personnelle :

Les travailleurs sont classés selon sept niveaux de salaires en fonction de leur qualification elle-même essentiellement fondée sur le niveau de formation professionnelle mais aussi sur l'expérience et la formation sur le tas si elles sont jugées d'un niveau équivalent. Chaque travailleur reçoit une prime calculée en fonction de la quantité et de la qualité de son travail et de sa capacité d'adaptation. Reconnaître la capacité d'adaptation comme un facteur à récompenser renforce l'importance de la flexibilité que le système de salaire vise à favoriser, en classant les travailleurs selon leur qualification plutôt que selon leur poste.

L'exemple britannique :

Ce sont les organisations syndicales et la négociation collective qui sont présentes dans le domaine des classifications et des rémunérations. On assiste à une certaine individualisation des classifications liées à l'introduction de la flexibilité dans le travail et l'apparition de nouvelles technologies. L'importance accordée à la qualification individuelle pour déterminer le salaire indique une tendance accrue vers des négociations individuelles.

⁽⁸⁾ G. DONNADIEU - Ph DENIMAL - Classification - Qualification - Editions Liaisons - 1994 - 198 P.

Que doit-on rémunérer aujourd'hui? L'emploi ou les compétences?

Les Etats-Unis :

Deux idées principales guident l'approche nord-américaine : la première privilégie la diversité des compétences dans les emplois d'exécution dans le but d'inciter le personnel à plus de polyvalence. La deuxième privilégie la capacité à maîtriser des activités de plus en plus complexes et exigeantes. Certaines entreprises s'engagent dans une logique de reconnaissance des compétences personnelles. A partir d'une grille classique basée sur les niveaux requis pour tenir un emploi, on observe des niveaux de compétences prouvées par le salarié au cours des différentes situations de travail qu'il a vécues sans préjuger de l'emploi qu'il tient aujourd'hui.

Le Japon :

L'idée de "service rendu" n'existe pas. On trouve plutôt les notions d'ancienneté et de satisfaction des besoins, bien qu'implicitement le développement des compétences et l'accroissement des qualifications personnelles se trouvent pris en compte par le système de gestion des rémunérations.

Le salaire de base est déterminé en fonction de normes collectives indépendantes des qualifications individuelles du travailleur et intègrent une progression quasi automatique liée à l'ancienneté : NENKO qui vient de NEN = année et KÔ qui vient de mérite traduit cette progression. Celà suppose que le salarié ait suivi le cursus de mobilité interne avec les acquisitions de compétences correspondantes. D'autres éléments viennent compléter le salaire de base, mais ne sont pas liées au contenu du travail comme par exemple des allocations mensuelles et des allocations saisonnières liées aux résultats d'entreprise et proportionnelles au salaire.

La France :

Nous terminerons ce tour d'horizon par la France en accordant une attention particulière à l'accord A-CAP 2000 de la sidérurgie (accord sur la conduite de l'activité professionnelle).

Fin 1990 USINOR - SACILOR fait preuve d'innovation dans les classifications en élaborant son système : désormais la position d'un salarié dans la sidérurgie ne sera plus définie en fonction du poste de travail occupé, mais établie à partir d'une classification prenant en compte la somme de ses compétences individuelles et collectives et de ses connaissances reconnues par un diplôme ou non.

L'idée centrale est d'attribuer un niveau de classification après une analyse des compétences personnelles du salarié et son "savoir faire opérationnel validé" indépendamment des qualifications requises au poste de travail.

Ce système ne remet pas en cause l'accord de classification de 1975 dans la métallurgie qui reste une référence mais n'est qu'une adaptation des procédures d'application. Nous voyons apparaître une logique de compétences qui tend à se substituer à une logique de progression professionnelle.

L'accord A-CAP 2000 connaît aujourd'hui une destinée mitigée car il a été mis en œuvre dans les différents sites en tenant compte de leurs spécificités. Or il faut reconnaître que cet accord est lourd à gérer surtout les entretiens annuels d'appréciation. Par ailleurs, des interruptions du processus ont été constatées dans divers établissements du groupe suite à des réductions de coûts ou d'effectifs.

- X - CONCLUSION

En partant de la question centrale de que doit - on rémunérer ? nous nous apercevons que se dessine une tendance à se tourner de plus en plus vers une prise en compte des compétences individuelles, mais se pose alors la question de savoir quelles compétences faut-il rémunérer ?

Les compétences mobilisées dans les activités confiées à un moment donné et que l'on pourrait appeler les compétences effectives ?

Les compétences prouvées par l'individu lors de son parcours professionnel ?

Ou les compétences potentielles qu'elles aient ou non été exercées ?

Il apparaît qu'en articulant les politiques de rémunérations et les logiques de fonctionnement de l'organisation nous recherchions une cohérence et une efficacité organisationnelle. Lorsque la gestion par les compétences apparaît comme une stratégie de développement optimal alors la question de mise en adéquation des modes de rémunérations doit être posée.

Mettre en place un système de rémunérations des compétences doit être envisagé dans la mesure où les objectifs retenus ont à la fois une chance de succès et viennent renforcer une option de développement de l'organisation. C'est ce que nous tentons de démontrer dans l'expérimentation en cours que nous menons à l'atelier forge à froid.

Que doit-on rémunérer aujourd'hui? L'emploi ou les compétences?

- XI - POURSUITE DE NOTRE RECHERCHE

Le développement de notre propos se limite actuellement à un seul cas d'analyse et d'expérimentation. Nous restons très prudents dans l'extrapolation des résultats obtenus à d'autres entreprises.

Nous avons aussi souligné au début de notre propos l'influence de notre positionnement dans l'entreprise sur les validations énoncées, celles-ci dépendant fortement des informations et des données que nous pouvons collecter.

Néanmoins, les résultats que nous obtiendrons à partir de l'expérimentation d'un atelier pourront trouver une extension à d'autres secteurs de l'entreprise dès lors que seront observées à la fois une pérennisation des actions de changement et l'amélioration des performances socio-économiques de l'entreprise. Nous pourrions alors continuer l'analyse du système mis en place.

BIBLIOGRAPHIE

ACCORD NATIONAL de juillet 1975 sur la classification des emplois dans la Métallurgie

F. ALEXANDRE – BAILLY – le rôle de la GRH dans l'accompagnement de l'autonomie, 9^{ème} congrès de la GRH, Versailles 1998.

J. F. AMADIEU – L. CADIN – Compétences et organisation qualifiante, Editions Economica 1996 – 107 pages.

C. ARNAUD – V. GENESTET – C. JOUVENOT – Faire évoluer ensemble les compétences et l'organisation – Editions Y. MASSON – 1993 – 61 pages.

Y. BONNET – Les hommes acteurs dans la stratégie de l'entreprise. Editions Liaisons – 1991 – 254 pages

BOURGUIGNON – L'évaluation de la performance : un instrument de gestion éclaté, 9^{ème} congrès de la GRH, Versailles – 1998.

M. CAPRON – Genèse de nouvelles méthodes des performances de gestion – texte original 1994.

D. COURPASSON et Y. V. LIVIAN – le développement récent de la notion de compétence – Glissement sémantique ou idéologique ? Article paru dans la revue de gestion des ressources humaines. N° 1 – octobre 1991

G. DONNADIEU – Du salaire à la rétribution – Editions Liaisons 1997 – 238 pages.

G. DONNADIEU – Ph. DEMINAL – Classification et qualification – Editions Liaisons – 1994 – 198 pages.

GESTION – PRECIS DALLOZ – Sous la direction de J. P. JOBARD et P. GREGORY – 1995 – 764 pages.

P. GILBERT – La gestion des compétences. Du discours à la construction de nouvelles pratiques sociales – Editions l'Harmattan – 1994 – pages 213 à 230

PH. LORINO – Les systèmes socio-techniques : Une nouvelle micro-économie ? Revue Economique Industrielle – n° 42 – 4^{ème} trimestre pages 31 à 47.

I. MASAOKI – Kaisen, la clé de la compétitivité japonaise, préface de H.C. DE BETTIGNIES, Editions Eyrolles, 1989, 180 pages.

F. PALLEZ – F. KLETZ – J.C. MOISDON – Buffon dans l'entreprise – Annales des mines – Décembre 1993.

QUALIFICATION DU TRAVAIL – Liaisons sociales – supplément de septembre 1973 – 112 pages.

J. D. REYNAUD – Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale – Paris Armand Colin – 1989.

H. SAVALL – L'audit socio-économique. Contribution à l'audit social ? Dans Audit social au service du management des ressources humaines – Editions Economica – 1994 – 374 pages.

H. SAVALL – Enrichir le travail humain : l'évaluation économique. Préface de J. DELORS – Editions Dunod – 1975 – Réédition Economica – 1989 – 275 pages.

H. SAVALL et V. ZARDET – Ingénierie stratégique du roseau – Préface de S. PASQUIER – Editions Economica – 1995 – 517 pages.

H. SAVALL et V. ZARDET – Maîtriser les coûts et les performances cachés – Préface de M. A. LANSELLE – 2^{ème} édition Economica – 1991 – 351 pages.

B. SIRE - Gestion Stratégique des rémunérations - Editions Liaisons 1993 -

B. SIRE - M. TREMBLAY - une comparaison internationale des politiques de rémunérations - la GRH éclatée - 9^{ème} congrès de l'AGRH - 1998 - 1090 p.

P. WATZLAWICK – J.H. BEAVIN – DON D. JACKSON – Une logique de la communication – Editions du Seuil – 1979 – 280 pages.

P. ZARIFIAN – Deux défis pour la gestion des ressources humaines – Article paru dans Pôle Productique Rhône-Alpes – N° 40 – janvier 1996.

PH. ZARIFIAN – Comment mesurer et contrôler la performance d'une organisation qualifiante, note de travail dans le cadre du programme Profil - BSN 1992.