



**Communication au XIV Congrès Annuel de la GRH et de l'ANDCP,  
Grenoble**

**20-22 novembre 2003**

**De la construction à l'usage des règles de gestion des  
compétences : quelle innovation ?**

**L. Baraldi, W. Cavestro, C. Durieux<sup>1</sup>**

**LEPII, Université Pierre Mendès France, Grenoble**

---

<sup>1</sup> *LEPII, Université Pierre Mendès France, Grenoble – BP 47 – 38040 Grenoble cedex 9*  
*e-mail : laurence.[baraldi@upmf-grenoble.fr](mailto:baraldi@upmf-grenoble.fr), william.cavestro@upmf-grenoble.fr,*  
*christine.durieux@upmf-grenoble.fr*

Cette communication a pour objet d'analyser la gestion des compétences dans une entreprise publique comme un processus innovant de gestion des marchés internes du travail (Doeringer et Piore, 1985). Comme le notent Pavitt (1984) et Rosenberg (1989), tout processus d'innovation est spécifique et relié à l'environnement de l'entreprise. Dans l'entreprise étudiée, l'introduction de la gestion des compétences est un processus récent, engagé dans les années 1990. Cette démarche s'intègre dans une double contrainte concernant l'évolution de l'environnement et des marchés des entreprises publiques.

D'une part, on assiste à une déréglementation dont l'objectif est la libéralisation de l'ensemble des activités des entreprises publiques comme La Poste ou France Télécom. Ces entreprises ont perdu en grande partie leur statut de monopole public, ouvrant ainsi la voie à une forte concurrence sur des marchés auparavant protégés. Par exemple, La Poste assure depuis 2002 plus de 40 % de son chiffre d'affaires sur des activités soumises à une forte concurrence. Pour France Télécom, seule la « boucle locale » reste encore sous monopole.

D'autre part, ce contexte concurrentiel s'est accompagné d'un renforcement de la relation de service identifiée comme un processus de coproduction entre le prestataire et le client (Gadrey, 1992 ; Ughetto *et al.*, 2002). La qualité du service devient une qualité anticipée puisque la relation de service permet l'appréciation par le client de la prestation qui lui est proposée. Cette nouvelle exigence s'inscrit dans la mise en place progressive d'une logique marchande qui se substitue en partie à la notion de service public. Ainsi les entreprises publiques ont-elles développé depuis les années 1990 des activités plus rentables et de nouvelles prestations pour leurs clients (activités financières et immobilières, gestion du patrimoine...).

Ce contexte concurrentiel et le développement de la relation de service ont incité les directions à introduire des innovations organisationnelles et de nouvelles attentes vis à vis du travail des salariés. Dans les entreprises publiques qui constituaient d'anciennes administrations, le modèle de gestion de la main d'œuvre était fondé sur le grade, accordant un rôle central au concours et à l'ancienneté, comme règle d'embauche et de progression des carrières des fonctionnaires. Cette logique de grade a été remplacée dans les années 1990 par une logique de fonction qui a permis l'introduction de la gestion des compétences (Defélix, 1999). Cette dernière s'est appuyée sur la définition de nouvelles règles d'embauche, de mobilité, d'évaluation et de progression de carrière.

Ces règles constituent un nouveau « cadre de référence » pour les membres de l'organisation qui est censé « gouverner leur conduite » (Reynaud, 1992). Les règles fournissent en effet des indications sur les objectifs à atteindre et sur les modalités de l'action<sup>2</sup>. Pour cette raison elles sont source d'une stabilité de l'organisation sociale. Mais en même temps qu'elles indiquent ce qu'il faut faire, les règles sont un instrument de contrôle et d'évaluation de l'action (Favereau, 1994 ; Jeammaud, 1989). En tant qu'« étalon », les règles fixent des normes que les membres de l'organisation se doivent de respecter. A partir de ces normes, les actions et les comportements des individus vont pouvoir être évalués.

Cette communication s'appuie sur deux hypothèses. La première hypothèse considère que tout processus d'innovation au sein d'une organisation s'inscrit dans un double mouvement : la construction (ou édicition) de règles nouvelles et la mise à l'épreuve de ces règles. En effet, le

---

<sup>2</sup>Comme le souligne B. Reynaud (1992), « la règle permet de trouver la solution à un problème particulier mais ne donne pas directement la solution » (...) elle est « abstraite<sup>2</sup>, hypothétique et permanente ».

processus de création de la règle se poursuit dans l'application de celle-ci. L'édiction est donc une condition nécessaire mais non suffisante pour définir et qualifier une innovation. C'est la création mais aussi l'effectivité des règles nouvelles qui est en jeu dans la logique de la compétence<sup>3</sup>. Autrement dit, une innovation consiste à mettre en pratique de nouvelles règles en les justifiant dans et par leur usage. Les règles servent donc de référence et de justification à l'action.

La seconde hypothèse considère la gestion des compétences comme un processus d'apprentissage de nouvelles règles de gestion du marché interne du travail qui se caractérisent, par nature, par leur incomplétude (Reynaud, 1992). Les règles ne sont pas en mesure de proposer de manière exhaustive toutes les solutions possibles répondant aux diverses situations. Cette incomplétude laisse une marge de manœuvre aux membres de l'organisation qui recourent à la règle et oblige à une certaine interprétation de la règle par l'ensemble des acteurs<sup>4</sup>. Le degré de convergence dans l'interprétation rend les règles plus ou moins effectives et influence le déroulement du processus d'innovation que constitue la gestion des compétences.

Cette communication s'appuie sur 23 entretiens semi-directifs et plusieurs réunions de travail menés au cours de l'année 2000 dans une entreprise publique. Ces entretiens se sont déroulés auprès de responsables des ressources humaines (au niveau du siège, des régions et des départements), d'agents de maîtrise, d'employés, de syndicalistes au niveau national et départemental. Les entretiens ont porté sur les objectifs, la mise en place et les modalités de diffusion de la logique de la compétence. Ils ont été réalisés dans le cadre des travaux du « groupe compétences » du CEREQ (Brochier, 2002).

Deux parties structurent cette communication. Une première partie aborde la question de la transformation des règles de fonctionnement du marché interne du travail liée à l'introduction d'une gestion des compétences. Il s'agit d'analyser les nouvelles règles qui fondent cette logique. Nous examinerons plus précisément en quoi ces règles sont innovantes dans leur contenu. Une deuxième partie traite de l'effectivité de l'usage de ces règles et de leur transformation à travers les tensions générées par la logique de la compétence. Cette analyse permet d'apprécier la manière dont les acteurs s'approprient les règles et par là même le caractère innovant de la gestion des compétences.

## **I. L'ELABORATION DE NOUVELLES REGLES DE GESTION DU MARCHE INTERNE DU TRAVAIL**

Dans l'entreprise étudiée, la grille de classification en vigueur, celle de la Fonction Publique, a été remplacée en 1993 par une nouvelle grille qui a consacré le passage du modèle de grade à une logique de fonction. Dans le système de classification traditionnel de la Fonction Publique, chaque agent est positionné dans un grade à partir de la réussite à un concours dont l'accès dépend du niveau de diplôme détenu par le candidat (Donnadieu et Denimal, 1994). La reconnaissance des qualités des individus se fait donc à travers le concours. Elle est déconnectée de la fonction occupée. Le grade est une propriété de l'individu (Saglio, 1988).

---

<sup>3</sup> « Une fois formulée, une règle n'est jamais complètement déterminée, et c'est sa mise en usage qui lui donne son sens effectif » (Livet, 1997).

<sup>4</sup> « Toute règle a besoin d'être interprétée pour pouvoir être appliquée à un contexte spécifique » (Favereau, 1995).

Dans le contexte des années 80, cette classification est apparue à une grande partie de la classe politique comme inadaptée au nouveau contexte d'exploitation de cette entreprise. Les règles de gestion qui accompagnaient cette grille ne permettaient pas, selon la direction des ressources humaines, de reconnaître l'engagement des agents dans leur travail et étaient considérées comme inadaptées aux nouvelles exigences économiques et sociales.

Une nouvelle grille de classification a donc été élaborée et mise en place en 1993. A l'intérieur de celle-ci chaque agent est désormais classé à partir de son niveau de fonction<sup>5</sup>. La référence au grade n'a cependant pas été complètement abandonnée. Chaque grade a dû être positionné dans la nouvelle grille, dans la mesure où les agents ont conservé leur statut de fonctionnaire et leur grade qui est un titre juridiquement protégé. Un lien a ainsi été établi entre les niveaux de fonction et le grade au sens du statut de la Fonction Publique (Defélix, 1999 ; Reynaud et Reynaud, 1996).

Selon la direction des ressources humaines, l'élaboration de cette nouvelle grille devait permettre une gestion plus souple du personnel, tout en maintenant ce qui est considéré comme des éléments intangibles du statut de fonctionnaire (emploi à vie, mobilité géographique, promotion par le mécanisme du concours). Avec la nouvelle grille, il est désormais possible de changer de fonction sans changer de grade ou encore de progresser dans un domaine professionnel. Les connaissances professionnelles et l'aptitude à occuper une fonction sont désormais privilégiées, même si les règles salariales de base de la Fonction Publique continuent de s'appliquer pour les agents fonctionnaires.

Cette réforme de la grille de classification a ouvert la voie à la mise en place « tâtonnante » d'une gestion des compétences (Baraldi, Cavestro et Durieux, 2002). L'objectif premier a été de trouver des règles qui permettent de repérer et de prendre en les compétences des salariés. Selon les responsables des ressources humaines du siège, il s'agit d'assurer une plus forte mobilité entre les fonctions et de développer l'implication des salariés vis-à-vis de la clientèle pour améliorer l'efficacité globale de l'entreprise.

Dans cette conception tous les ingrédients classiques de la compétence sont réunis : « Etre compétent c'est savoir mobiliser à bon escient l'ensemble des connaissances, savoir-faire et comportements nécessaires à la réalisation efficace de son travail, selon les objectifs définis et dans un contexte donné »<sup>6</sup>. Il s'agit en fait de s'intéresser à la manière dont les agents occupent effectivement leur fonction à partir d'une grille d'évaluation qui précise les compétences techniques mais surtout les compétences comportementales requises et les objectifs à atteindre. Dans cette définition la compétence s'inscrit dans une recherche d'efficacité et de professionnalisme clairement affirmée.

Le développement d'une gestion des compétences s'est appuyée sur l'élaboration de nouvelles règles de gestion du marché interne qui constituent pour les membres de l'entreprise un nouveau cadre de référence pour l'action. Dans le cas étudié, ces règles sont le résultat de processus décisionnels dans lesquels les partenaires sociaux n'ont pas été directement consultés.

Les enquêtes réalisées ont permis d'identifier trois règles structurantes ou méta-règles de gestion du marché interne : (1) Repérer et classer les compétences comportementales requises

<sup>5</sup> Une fonction est un regroupement de missions et d'activités confiées par l'organisation à une personne. On appelle niveau de fonction l'ensemble des fonctions dont la contribution au fonctionnement de l'exploitation a été évaluée comme équivalente.

<sup>6</sup> Cf. Document interne, *Dictionnaire des compétences comportementales*.

par les différentes fonctions, (2) Evaluer les compétences comportementales des agents, (3) Promouvoir les salariés à partir de la manière dont ils occupent leur fonction.

### **1.1. Le repérage et le classement des compétences comportementales requises par les différentes fonctions**

Au début du développement d'une politique de gestion des compétences, l'entreprise a besoin de se doter d'un outil commun de repérage et de classement des compétences. A ce titre, la construction des référentiels de compétences constitue généralement le point de départ de cette démarche dans le sens où ils en sont l'instrument de base (Oiry et Sulzer, 2002).

Lancée en 1992, l'analyse séparée des compétences techniques et comportementales<sup>7</sup> a débouché sur la construction de deux référentiels distincts. Elle a permis d'établir pour de nombreuses fonctions une liste des compétences requises. L'outil obtenu est peu opérationnel et ne peut être utilisé sous cette forme par la ligne hiérarchique.

Ainsi, à partir du seul référentiel des compétences comportementales, la Direction des Ressources Humaines élabore en 1997, un *Dictionnaire des compétences comportementales*. Ce Dictionnaire n'est pas un référentiel par fonctions. Il est en fait un outil d'identification des compétences comportementales, destiné à l'encadrement (cf. encadré n°1). Celui-ci devra l'utiliser pour le recrutement, les évaluations annuelles et les promotions (cf. les autres règles). Pour la direction des ressources humaines, ce dictionnaire doit devenir un cadre de référence pour l'ensemble de l'entreprise qui complète les outils d'évaluation des résultats déjà en place. Il joue ainsi un rôle normatif essentiel en fixant le vocabulaire dans l'entreprise pour le repérage des compétences.

#### **Encadré n°1 :**

##### ***Dictionnaire des compétences comportementales***

Le Dictionnaire mentionne 17 compétences comportementales. Ces compétences comportementales constituent les principaux « comportements attendus » pour **l'ensemble des fonctions**. Il s'agit d'une grille d'analyse commune pour **tous** les métiers. Ces compétences sont classées en cinq familles homogènes : compétences « cognitives », compétences « relations professionnelles », compétences « action-réalisation », compétences « efficacité personnelle », compétences « management ».

<sup>7</sup> Les compétences techniques sont des connaissances et des savoir-faire à maîtriser pour un métier donné. Les compétences comportementales désignent des savoir-faire plus transversaux, essentiellement relationnels et cognitifs, mobilisés en situation de travail. Chaque compétence comportementale renvoie ainsi à la recherche d'une attitude efficiente face aux dysfonctionnements multiples relevant de l'organisation, de la technique et du contexte de travail.

Ce sont les compétences comportementales qui sont retenues pour constituer l'axe fort des nouvelles pratiques de gestion du marché interne. Elles constituent un domaine privilégié sur lequel l'encadrement doit agir. Selon l'encadrement supérieur, les compétences techniques sont considérées comme très spécifiques à la fonction occupée et plus aisées à acquérir et à maîtriser que les compétences comportementales. Elles n'ont donc pas été le critère pertinent pour gérer la mobilité entre les fonctions. Elles sont difficiles à repérer (et demanderaient de ce fait une compétence du cadre évaluateur dans le domaine concerné) et peu efficaces pour construire des passerelles entre les différentes fonctions. De plus, ce sont les compétences comportementales qui apparaissent discriminantes. Elles seraient plus « intrinsèques » à la personne, elles peuvent être repérées à des niveaux divers dans toutes les fonctions et sont souvent considérées par la direction comme très difficiles à acquérir<sup>8</sup>. De plus, selon le Dictionnaire, elles permettent de valoriser et de « tirer le meilleur parti des compétences techniques acquises ». Un acte professionnel efficace doit combiner des compétences techniques (connaissances et savoir-faire pratiques) relevant du métier et un ensemble de compétences comportementales qui vont en quelque sorte renforcer « l'efficacité de l'agent ».

Cette règle ainsi retenue va s'imposer à toute la hiérarchie intermédiaire. Pourtant pour cette hiérarchie cette règle ne va pas de soi. Autrement dit elle vient bousculer les pratiques en place qui s'appuient sur deux dimensions : l'ancienneté comme garante d'une expérience accumulée et du principe d'équité, le grade comme reconnaissance de la détention de savoirs.

L'accent mis sur les compétences comportementales apparaît avant tout comme le moyen retenu pour faire face aux besoins de redéploiement des effectifs, puisque cette règle introduit une possibilité d'analyse transversale des capacités des personnes. C'est donc l'enjeu de la mobilité des salariés qui guide dans cette entreprise le choix de cette règle. Sa mise en œuvre s'est accompagnée d'évolutions managériales significatives (cf. point II).

## **1.2. L'évaluation des compétences comportementales des agents**

Dès 1992, l'évaluation individuelle a été lancée mais n'a été généralisée qu'en 1993-1994. Elle vient remplacer d'autres pratiques de notation déjà en place qui permettaient de porter une appréciation générale et peu détaillée sur le travail du salarié. Le système d'appréciation porte dans un premier temps sur deux domaines distincts : l'appréciation annuelle des résultats de chaque salarié et l'évaluation de potentiel réservée aux personnes qui présentent leur candidature à une autre fonction dans un grade plus élevé, par l'intermédiaire d'un examen promotionnel.

Les deux types d'évaluation ont une importance décisive pour tout agent qui souhaite se présenter à un examen promotionnel. L'évaluation est ainsi de plus en plus tournée vers l'individu et la manière dont il s'acquitte des objectifs précis (comme un volume de vente) et larges (comme la qualité du service) qui lui sont assignés. Les prescriptions sur la conduite de l'entretien ont ainsi évolué dans le sens d'une prise en compte accrue des compétences

---

<sup>8</sup> Ce point est évidemment discutable puisque dans les compétences comportementales figure un ensemble de qualités qui dépendent du niveau de formation et qui peuvent donc faire l'objet de formations (capacité de réagir à l'imprévu, capacité à réduire les risques de dérive, capacité à satisfaire le client, capacité de conviction...).



comportementales. L'évaluation ne prend donc pas seulement en compte les résultats mais aussi progressivement la manière dont le salarié l'obtient à partir des compétences comportementales mobilisées dans ce but. Cette évolution est surtout remarquable pour les emplois de cadres et de techniciens.

Ces entretiens annuels, dans une large mesure, ont pour objet de créer une contractualisation entre l'agent et sa hiérarchie directe, à la place d'une référence impersonnelle aux règles de la Fonction Publique (Courtois, 1997). Ils permettent de mettre en place un engagement moral entre les deux parties. Le rôle d'évaluateur permanent de la hiérarchie directe renforce ainsi son poids même si elle se trouve souvent en difficulté pour évaluer les agents. Elle est en effet partagée entre le souci de respecter les procédures, ce qui conditionne sa propre évaluation et la nécessité de maintenir un esprit d'équipe qui permet d'atteindre les objectifs opérationnels.

### **1.3. Les épreuves promotionnelles reposent principalement sur la façon dont un salarié occupe sa fonction**

Dans le modèle du grade, tel qu'il a prévalu jusqu'au début des années 90, les promotions pour les fonctionnaires reposaient principalement sur deux mécanismes : le concours interne et l'ancienneté. Avec le développement d'une gestion des compétences, les mécanismes de promotion ont été sensiblement modifiés. Les examens promotionnels remplacent aujourd'hui très largement les concours internes classiques de la fonction publique. L'ancienneté est maintenue mais permet une carrière minimale.

En définitive, les examens promotionnels constituent la principale voie d'accès à la progression de carrière. Ces derniers sont organisés chaque année en nombre limité, essentiellement pour les fonctions en développement. Ils sont construits autour de dispositifs axés sur l'appréciation des compétences comportementales des salariés. Le dossier du candidat<sup>9</sup> et l'oral professionnel jouent un rôle décisif dans l'examen alors que les épreuves écrites ont un poids minoré (contrairement au concours interne classique). Les éléments permettant d'évaluer la manière dont un salarié occupe sa fonction et les capacités dont il dispose pour le faire à l'avenir sont nettement privilégiés par rapport à son niveau de formation générale ou technique. Les compétences comportementales sont au centre des procédures de promotion beaucoup plus que les compétences techniques. La réforme du système promotionnel en cours, au moment de nos entretiens, visait à renforcer la prise en compte de ces compétences transversales<sup>10</sup>. Cette réforme est d'ailleurs considérée par les salariés comme un changement des « règles du jeu » promotionnel et à ce titre est souvent mal comprise ou mal acceptée.

Par ailleurs, les règles d'accès à ces examens promotionnels sont plus limitatives que celles qui régissaient les concours internes. Pour qu'un salarié puisse se présenter à un examen, il doit être positionné dans le niveau de grade immédiatement inférieur à celui de la fonction visée et doit avoir une ancienneté minimale de quatre années dans la fonction occupée. Ainsi, ce qui semble être recherché dans cette nouvelle règle promotionnelle, au delà de la maîtrise de la masse salariale, est aussi l'accumulation d'expérience dans les fonctions occupées.

---

<sup>9</sup> Ce dossier est composé dans un premier temps de la dernière évaluation annuelle de la hiérarchie directe et d'une évaluation de potentiel réalisée par le hiérarchique de niveau N+2.

<sup>10</sup> Le dossier est désormais composé uniquement des trois dernières évaluations annuelles et est désormais pris en compte dès la première étape de l'examen professionnel c'est-à-dire dès la phase d'admissibilité, alors qu'auparavant il n'était pris en compte que dans la phase d'admission.

En définitive, l'introduction de ces nouvelles règles est porteuse de profondes transformations dans le fonctionnement du marché interne. Trois principaux changements peuvent être soulignés :

Premièrement, la connexion désormais établie entre le grade et la fonction occupée a des répercussions importantes dans la gestion des carrières mais aussi en matière d'organisation et de gestion du travail. Elle constitue un nouveau principe d'affectation des salariés sur les différents emplois qui peut conduire à une plus grande efficacité de l'organisation.

Deuxièmement, la logique de la compétence modifie les modes d'évaluation des salariés. Désormais les salariés doivent faire régulièrement la preuve de l'atteinte des objectifs passés et surtout de la détention des compétences requises par leurs fonctions, lesquelles sont définies dans un référentiel. L'adéquation des compétences individuelles aux compétences requises par les emplois conditionne désormais l'évolution professionnelle des salariés.

Enfin, la gestion des compétences transforme le rôle des acteurs qui sont chargés de sa mise en œuvre. Elle place en particulier la hiérarchie intermédiaire dans une logique d'évaluation des salariés et leur donne une plus grande responsabilité dans la gestion des carrières. Dans le même temps, elle doit gérer les contradictions que génère, au niveau de la gestion des équipes de travail, la perspective d'une reconnaissance individuelle (Baraldi, Durieux, Monchatre, 2002).

## **II. QUELLE MISE EN ŒUVRE DES NOUVELLES REGLES ?**

La question de l'innovation en matière de gestion des compétences peut être analysée à deux niveaux. Le premier niveau concerne le système de règles mis en place. Le second niveau renvoie plus particulièrement à la pratique des acteurs et à la manière dont les règles sont utilisées, transformées, voire déviées dans leur usage. Ce deuxième niveau d'analyse est particulièrement complexe car il souligne la diversité des modalités d'application des règles. Il révèle surtout les enjeux relatifs à l'interprétation et l'appropriation des règles dans le cadre de multiples tensions générées par la gestion des compétences.

Dans le cas de l'entreprise étudiée, quatre sources de tensions importantes peuvent être dégagées. Sans être exhaustifs, nous identifions les tensions relatives entre la compétence individuelle et la performance collective, celles issues des conflits d'objectifs au sein de l'organisation, celles liées aux difficultés de l'évaluation et enfin plus globalement celles liées à la question de l'équité. Ces tensions fragilisent à la fois les salariés mais aussi le développement de la gestion des compétences. Elles modifient, voire limitent l'effectivité des règles nouvelles et l'ampleur du processus d'innovation que constitue la gestion des compétences.

### **2.1. L'individualisation contenue dans les nouvelles règles ne résout pas la tension entre compétence individuelle et performance collective**

La gestion des compétences renvoie en grande partie au savoir-faire dans l'action et à la capacité de l'individu à mobiliser ses connaissances en situation de travail. D'une certaine façon, pour un salarié, être compétent c'est se mettre à l'écoute de l'organisation et de ses objectifs (Cavestro, 2000). Cela signifie de fait un engagement des salariés à tous les niveaux,



depuis les cadres jusqu'aux employés. La performance collective est recherchée essentiellement à travers la performance et la compétence individuelles. Ce modèle repose sur le postulat implicite que l'addition de l'ensemble des contributions productives individuelles génère une performance collective et globale (Bertrand, 2002).

En pratique, cette situation incite à l'effort individuel pour contribuer à l'amélioration des objectifs collectifs de l'entreprise (parts de marché, compétitivité, service aux clients...). Cette situation peut renforcer le développement de comportements individualistes, c'est-à-dire potentiellement générateurs d'effets négatifs sur le collectif, surtout si les salariés sont évalués sur leurs performances et leurs compétences individuelles. Comment en effet concilier l'évaluation individuelle et le fonctionnement collectif recherché par la gestion des compétences (Baraldi, Durieux et Monchatre, 2002). Un tel pari est-il réalisable ? Pour certains salariés sans doute, mais pour d'autres ce pari est illusoire. Quel type de compétence faut-il éventuellement favoriser lors des évaluations pour corriger ce biais ?

En tout cas, la gestion des compétences affaiblit *de facto* les liens de solidarité et constitue une atteinte dans le fonctionnement de collectifs stables. C'est un pari difficile pour les responsables hiérarchiques qui ont à noter les membres de leur équipe. Il est d'ailleurs caractéristique de constater que les notes sont souvent assez peu différenciées dans la pratique, ce qui pose des problèmes d'efficacité de cette procédure. L'encadrement considère implicitement qu'une trop grande différenciation des notes auraient des effets pervers sur l'implication des employés, leur performance et le fonctionnement des collectifs de travail. Les responsables hiérarchiques cherchent ainsi à maintenir globalement un *statu quo* en matière d'évaluation tout en différenciant légèrement les appréciations attribuées à chaque salarié.

Finalement ces tensions entre la compétence individuelle et la performance collective viennent contrarier l'application des nouvelles règles mais en même temps elles participent à leur évolution et à leur adaptation aux situations locales.

## **2.2. L'innovation en matière de ressources humaines n'échappe pas aux conflits d'objectifs de l'organisation : logique civique *versus* logique marchande**

Une deuxième source de tension concerne la nature même de l'activité des salariés. D'un côté, l'objectif de service public est en permanence affirmé. De l'autre, l'entreprise doit réaliser des objectifs de vente, de prestations de services en concurrence. Les agents sont de plus en plus engagés dans des transactions marchandes et dans une relation de service aux clients. Que devient alors la notion de service public réaffirmée par exemple dans le contrat d'objectifs entre l'entreprise et l'Etat ? Les agents sont-ils toujours en capacité de concilier ces deux logiques d'action ?

Cette situation paradoxale est mal vécue par les salariés sans cesse tiraillés entre deux modèles de référence, l'un fondé sur une « logique civique » et l'autre sur une « logique marchande » (Boltanski et Thévenot, 1991). Concrètement la gestion des ressources humaines s'appuie sur une superposition de règles parfois contradictoires, issues de ces deux modèles. Selon l'expression de B. Reynaud (1992), il se produit une « sédimentation des règles » : les règles anciennes, par l'inertie du fonctionnement de l'organisation, par l'attachement au statut de la Fonction Publique et aussi par la prudence des responsables et des cadres, coexistent avec de nouvelles règles. De ce fait, les salariés et la hiérarchie intermédiaire sont pris entre ces deux

logiques, ce qui soulève des difficultés dans la définition concrète de leurs objectifs et de leurs missions mais qui en même temps rend les nouvelles règles moins contestables ou conflictuelles.

### **2.3. Des difficultés de l'évaluation aux risques de la marginalisation**

L'introduction d'une nouvelle démarche d'évaluation a suscité beaucoup de réticences parmi le personnel et l'encadrement. Seules les catégories cadres et techniciens sont réellement concernées par ces nouvelles règles d'évaluation et de promotion. Pour les catégories moins qualifiées, la mise en œuvre semble beaucoup plus délicate dans la mesure où la hiérarchie intermédiaire perçoit mal les modalités concrètes de réalisation de l'entretien, ni l'intérêt de le tenir pour les personnes occupant des tâches jugées simples. De plus la priorité affichée autour des compétences comportementales a été difficilement acceptée par la hiérarchie des services opérationnels qui y voit une façon trop abstraite et souvent discutable d'évaluer l'activité des salariés.

Au cours de ces entretiens avec la hiérarchie, les consignes reçues par les responsables hiérarchiques devraient favoriser la prise en compte des compétences comportementales puisque ce sont elles qui sont sensées faire la différence dans l'atteinte des objectifs et la maîtrise de la fonction. En réalité, les situations d'évaluation sont plus complexes et la prise en compte des seuls résultats quantitatifs, surtout dans le cadre des entretiens annuels, reste fréquente. Comme le montre Zarifian (2001), l'évaluation des compétences est souvent masquée par l'évaluation des performances. Concernant les notes attribuées aux salariés, elles sont restées dans un premier temps assez peu discriminantes. Par la suite, la direction des ressources humaines a exercé une pression certaine pour augmenter la dispersion des notes attribuées, avec plus ou moins de succès. La hiérarchie intermédiaire garde ainsi une certaine maîtrise des procédures et des résultats des évaluations. Cette maîtrise peut être assimilée à une forme de régulation autonome (Reynaud, 1989).

Du côté des salariés, l'évaluation apparaît souvent comme un processus permanent et sans limite dans la course à la performance. Tout se passe comme si les normes de la performance individuelle n'étaient pas fixées, mais constamment redéfinies selon un contrat tacite visant l'amélioration des résultats dans le travail, en échange d'une reconnaissance de cet effort productif par la promotion interne. Face à ces nouveaux enjeux, certains salariés jouent le jeu de l'adhésion aux objectifs marchands de l'entreprise, mais pour d'autres agents il s'agit bien d'un « jeu de dupes » (Lichtenberger et Paradeise, 1999 ; Friedmann 2000).

Dans l'entreprise étudiée, la gestion des compétences n'aboutit pas à l'« exit » des salariés. En effet ceux-ci sont pour la plupart des fonctionnaires (plus des trois quarts des effectifs) qui disposent d'un emploi stable auquel ils sont attachés. En revanche, cette logique favorise soit la « loyauté », soit la « loyauté simulée » qui résulte d'une acceptation des règles pour avoir la paix avec la hiérarchie. Dans ce cas, une partie des salariés font semblant d'adhérer aux nouvelles règles, étant persuadés que la gestion des compétences est un discours idéologique de la direction qui piège les salariés dans une course sans fin à la productivité sans contrepartie véritable en matière de carrière ou de rémunération. Il s'agit bien alors d'un jeu pervers dont la hiérarchie peut être en partie complice ou prisonnière. Cette gestion des compétences peut aussi générer des attitudes de repli ou de retrait des salariés.

A terme les objectifs de rentabilité risquent de créer des situations conflictuelles dans le déroulement de carrière entre ceux qui sont armés professionnellement et ceux qui sont plutôt résignés. La logique de la compétence est aussi un instrument de sélection professionnelle qui introduit des clivages dans la solidarité des salariés (Dugué, 1999).

En définitive, la gestion des compétences pose la question de sa légitimité, de sa crédibilité et de sa capacité à générer un accord ou une convention sur l'évaluation des individus et de leurs performances dans l'entreprise. Elle risque sans doute d'introduire une dualité nouvelle entre les salariés tentés par l'exercice de valorisation de leurs compétences et ceux qui ont renoncé à ce pari. Cette dualité ne va pas sans une certaine violence de la marginalisation voire de l'exclusion, même si dans cette entreprise la question de l'« exit » ne constitue pas une menace directe et immédiate pour les salariés.

#### **2.4. La question de l'équité des nouvelles règles**

La compétence fait émerger un nouvel enjeu concernant l'équité de « l'échange salarial » (Eustache 2000, 2001). Concernant l'équité, la première question qui se pose à l'entreprise relève du changement des règles de l'échange salarial une fois l'échange engagé (Richebé, 2002). C'est typiquement le cas dans l'entreprise étudiée puisque une grande partie du personnel est classée et rémunérée sur la base de la fonction occupée (rattachée au grade) et progressivement à partir de la manière de tenir cette fonction. Les travaux de N. Richebé montrent bien que le changement des règles de l'échange salarial en cours de carrière est loin d'être facilement accepté par les salariés qui conservent volontiers les références anciennes.

Le deuxième problème d'équité est relatif au nouveau contenu de l'échange salarial. Avec la gestion des compétences, le salarié est encouragé à prendre plus d'initiative et de responsabilité en échange d'une espérance de progression de carrière ou d'une augmentation de rémunération plus rapides. Les examens promotionnels et l'ensemble des procédures d'évaluation sont autant d'outils mesurant la capacité à mobiliser des compétences pour occuper au mieux une fonction.

Dans une logique de gestion des compétences où l'évaluation, la promotion, voire la rémunération sont de plus en plus fondées sur la contribution globale du salarié, comment définir la rétribution globale de chaque salarié ? C'est un problème difficile à résoudre dans la mesure où la contribution globale de chacun se différencie de celle des autres et où elle fluctue en permanence. Les comparaisons sont donc de plus en plus difficiles. La perte de repère collectif que constituaient les grades dans l'ancienne classification pose la question de l'équité. De plus, même si l'encadrement utilise les compétences requises par les fonctions pour recruter, promouvoir ou évaluer les salariés, il cherche de plus en plus à évaluer la mise en œuvre des compétences, c'est à dire l'alchimie des compétences avec la fonction occupée, en lien avec l'organisation du travail.

Du fait de la logique individualisante contenue dans la gestion des compétences, et si elle était poussée jusqu'au bout, les écarts de carrières et de salaires devraient s'accroître selon la capacité des salariés à acquérir et à mobiliser les compétences requises par les fonctions pour atteindre un niveau de contribution globale. Cependant, il est bien clair que ces principes individualisant génèrent d'énormes difficultés au sein des organisation et ne sont donc mis en œuvre que de façon partielle. De ce fait, les conditions d'équité prônées par la gestion des compétences ne fonctionnent pas pleinement. Quels sont donc les repères pour les salariés ?

Les règles anciennes comme la progression de carrière en fonction du grade sont partiellement caduques. La classification et la rémunération basées sur la fonction occupée tendent aussi à apparaître seulement comme une première étape permissive pour introduire la gestion des compétences. Enfin, les nouvelles règles liées à la gestion des compétences ne sont que partiellement appliquées ou peuvent être dépassées par les nouvelles exigences de l'organisation et ne constituent pas à ce titre une référence claire pour les salariés.

En définitive dans cet échange, les attitudes des salariés peuvent devenir fortement hétérogènes. Leur engagement dans la gestion des compétences dépend étroitement de l'engagement de l'entreprise elle-même. La réponse aux attentes des salariés est essentielle si l'on veut éviter les situations de « retrait » ou de « loyauté simulée » et favoriser l'adhésion à cette nouvelle logique (Lichtenberger et Paradeise, 1999).

Les différentes sources de tensions analysées font apparaître l'importance, dans l'usage des règles, de leur interprétation et de leur appropriation par les membres de l'organisation. Cette appropriation apparaît d'autant plus déterminante, dans le cas étudié, que ces règles n'ont pas été négociées lors de leur élaboration. Ainsi, les nouvelles règles ne peuvent être effectives qu'au prix d'un long processus d'appropriation que la négociation ou le management participatif auraient pu sans doute réduire.

## CONCLUSION

L'innovation en matière de GRH peut être considérée comme un processus de création et de mise en pratique de règles nouvelles qui se substituent à d'anciennes règles. Leur mise en pratique souligne l'importance de leur interprétation et de leur appropriation par les différents acteurs de l'entreprise. Cette situation conduit sans doute transitoirement à la persistance plus ou moins volontaire de règles antérieures. Ce processus ne peut être interprété comme une simple résistance au changement. Il doit davantage être analysé comme un ensemble d'étapes dans l'appropriation des règles nouvelles, preuve de la dynamique des organisations, de l'incomplétude des règles et de l'importance de la régulation autonome (Reynaud, 1989). Cette analyse confirme ainsi notre première hypothèse concernant la distinction entre le processus d'édiction des règles et leur mise en pratique.

L'analyse menée dans la seconde partie du texte montre que les règles se construisent dans leur application, ce qui tend à confirmer la seconde hypothèse sur le caractère incomplet des règles. La gestion des compétences apparaît bien comme un processus d'apprentissage progressif de règles qui met en évidence de nouveaux enjeux pour la GRH. Ces règles ou méta-règles guident l'action et les comportements des cadres et des salariés selon un processus du type « up down » et « bottom up ». La mise en pratique des règles fait donc émerger de nouveaux enjeux pour la fonction ressources humaine qui doit gérer une situation expérimentale et évolutive, caractéristique des processus innovants. Chaque acteur expérimente les règles de l'organisation par un processus de validation, de rejet ou parfois de reformulation de leur contenu. Ce processus renvoie typiquement à la notion d'apprentissage en « double boucle » défini par Argyris et Schön (1978) où les cadres d'action sont transformés en même temps que les règles selon un processus itératif d'ajustement par essai-erreur testant la validité et l'effectivité des règles. En ce sens, la gestion des compétences est bien une innovation organisationnelle majeure en phase d'expérimentation où les règles ne fonctionnent plus comme de simples prescriptions mais plutôt comme des cadres d'action évolutifs et flexibles susceptibles d'adaptations locales.

## Bibliographie

- Argyris C. et Schön D., *Organizational Learning : A Theory of Action Perspective*, London, Addison-Wesley Publishing, 1978.
- Baraldi L., Durieux C., Monchatre C., La gestion des compétences : quelle individualisation de la relation salariale ?, in D. Brochier coord., *La gestion des compétences, Acteurs et pratiques*, Paris, Economica, 2002.
- Bertrand H., Sens, portée et limites des démarches compétences, in D. Brochier coord., *La gestion des compétences, Acteurs et pratiques*, Paris, Economica, 2002.
- Boltanski L., Thévenot L., *De la justification : les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard, 1991.
- Brochier D., *La gestion des compétences, Acteurs et pratiques*, Paris, Economica, 2002.
- Cavestro W., Lamotte B., Des salariés compétents dans des organisations complexes, *Les Cahiers du Management Technologique*, Vol. 10, n°1, janvier 2000.
- Cavestro W., Sonzogni M., De la qualification à la compétence, in Cavestro W. et Lamotte B., *Travail et emploi : vers de nouvelles régulations*, Cahier Travail et Emploi, La Documentation Française, Paris, 1999.
- Courtois I., Les agents de maîtrise de La Poste : entre changement prescrit et changement réel, Thèse de doctorat en sociologie, ParisX-Nanterre, 1997.
- Defélix C., Une classification pour gérer les compétences ?, *Gérer et comprendre*, Annales des Mines, juin 1999.
- Doeringer P.B., Piore M.J., *Internal Labor Markets and Manpower Analysis*. Londres, M.E. Sharpe, 1985.
- Dugué E., La logique de la compétence : le retour du passé, *Education Permanente*, n°140, 1999.
- Donnadieu G., Denimal P., *Classification, Qualification : de l'évaluation des emplois à la gestion des compétences*, Paris, Liaisons, 1994.
- Eustache D., La rémunération des compétences : vers un nouvel échange salarial, in Peretti J.-M. et Roussel P., *Les rémunérations*, Paris, Vuibert, 2000.
- Eustache D., Politique salariale, régulation et échange salarial, *Revue française de sociologie*, Vol. 42, N°2, 2001.
- Favereau O., Apprentissage collectif et coordination par les règles : application à la théorie des salaires, in Lazard N. et Monnier J.-M., *Coordination et apprentissage des firmes*, Paris, Economica, 1994.
- Friedmann G., De la notation du fonctionnaire à l'appréciation du collaborateur, in Rozenblatt P., *Le mirage de la compétence*, Paris, Syllepse, 2000.
- Gadrey J., *L'économie des services*, Paris, La Découverte, 1992.
- Jammaud A., La règle de droit comme modèle, *Revue Interdisciplinaire d'Etudes Juridiques*, n° 25, 1989.
- Lichtenberger Y., Paradeise C., Compétence et relation de service, Colloque « Le travail entre l'entreprise et la cité », Cerisy, 11 septembre 1999.
- Livet P., Dynamique des règles, incomplétude et espace d'indécidabilité, in Reynaud B. dir. *Les limites de la rationalité – Les figures du collectif*, tome 2, Colloque de Cerisy, Paris, La Découverte et Syros, 1997.

- Moisdon, J.-C., Hatchuel A. *et al.*, *Du mode d'existence des outils de gestion*, Paris, Edition Seli Arslan, 1997.
- Oiry E., Sulzer E., Les référentiels de compétences : enjeux et formes, D. Brochier coord., *La gestion des compétences, Acteurs et pratiques*, Paris, Economica, 2002
- Paradeise C., Des savoirs aux compétences : qualification et régulation des marchés du travail, *Sociologie du Travail*, n°1, 1987, p 35-46.
- Pavitt K., Sectoral patterns of technical change : towards a taxonomy and a theory, *Research Policy*, Vol. 13, 1984.
- Reynaud B., *Le salaire, la règle et le marché*, Christian Bourgois éditeur, Paris, 1992.
- Reynaud J.-D., *Les règles du jeu*, Armand Colin, Paris, 1989.
- Reynaud E. et Reynaud J.-D., 1996. La régulation des internes marchés du travail, *Revue française de sociologie*, Vol. 27.
- Richebé N., Les réactions des salariés à la logique compétence : vers un renouveau de l'échange salarial, *Revue française de sociologie*, Vol. 43, N° 1, 2002.
- Ropé F., Tanguy L., *Savoirs et compétences : de l'usage de ces notions dans l'école et l'entreprise*, Paris, l'Harmattan, 1994.
- Rosenberg N., *Inside the Black Box : Technology and Economics*, Cambridge University Press, Cambridge, 1982.
- Saglio J., 1988. Négociations de classifications et régulation salariale dans le système français de relations professionnelles, *Travail et Emploi*, N° 38.
- Saglio J., Les fondements sociaux des hiérarchies salariales en France, *Travail et Emploi*, n°78/1, 1999, p. 21-39.
- Stroobants M., La visibilité des compétences, in F. Ropé F. et L. Tanguy., *Savoirs et compétences : de l'usage de ces notions dans l'école et l'entreprise*, Paris, l'Harmattan, 1994, p. 175-203.
- Ughetto P. *et al.*, La relation de service : une tension vers un nouveau modèle de travail, *Revue de l'IREES*, N°39, février 2002.
- Zarifian P., *Le modèle de la compétence*, Paris, Editions Liaisons, 2001.