

**Louis-Marie BARNIER**

Vice-Président (CGT)  
Commission centrale formation Air France

Doctorant Laboratoire Travail et Mobilité  
URA CNRS 1416, Nanterre

**Communication**  
**Colloque ISERES, Travail, Compétences et Qualifications**  
**Rennes, 19 - 21 octobre 2000**

**Le système compétence à Air France :  
Un nouvel épisode du rapprochement  
ouvriers / employés ?**

Réfléchir aux systèmes Compétence, c'est se pencher sur une question vieille comme le salariat : comment se détermine la valeur d'une activité de travail ? Ou plutôt : qui participe à la détermination de la valeur d'un travail ? Parce qu'il s'agit bien d'une question de pouvoir et de rapport de force. Et sur cette question, force est de constater le champ laissé libre en ce moment au patronat, non pas dans la détermination elle-même de cette valeur dans laquelle interviennent de nombreuses luttes, mais dans la définition d'outils légitimes aux yeux de tous, telle que la notion de qualification pouvait le représenter à une époque.

L'invitation à ce colloque montre que nous pouvons aujourd'hui entrer dans une deuxième phase autour de cette redéfinition par le patronat des outils de mesure du travail. Dans un premier temps, une série d'analyse montrait le remplacement de la notion de qualification par celle de compétence et alertait, à juste titre, sur le renversement de pouvoir qui l'accompagnait (<sup>1</sup>). Mais ces études restaient abstraites, faute du recul nécessaire à l'étude sur le terrain des réalités du terrain. C'est je crois une nouvelle étape qui s'ouvre aujourd'hui, basée non sur des analyses de termes mais l'analyse sur le terrain d'un nouveau système qui commence à s'instaurer et à se reproduire, avec ses multiples facettes et ses contradictions, comme nous avons pu le constater lors du travail autour de l'ouvrage " le mirage de la compétence " (<sup>2</sup>).

Aussi en préambule, je souhaiterais faire une remarque. Le système de compétence apparaît encore en gestation. Et toute analyse de ce qui se passe réellement aujourd'hui dans ce domaine du paiement de la qualification, restera marqué par ce moment précis où nous parlons.

---

<sup>1</sup> Yves Schwartz, De la qualification à la compétence, in Education Permanente N° 123, le développement des compétences, 1995, p 125-137 ; Marcel Strobants, Formation emploi N° 33 p 37 ; Claude Dubar, La formation accroît-elle les inégalités, in Education permanente N° 123, le développement des compétences, 1995, p 125-137.

<sup>2</sup> Le mirage de la compétence, sous la direction de Patrick ROZENBLATT, éditions SYLLEPSE, avril 2000.

A considérer les grilles mises en place dans la métallurgie depuis les années 70, puis dans la totalité des entreprises par la suite, on pourrait croire que les principes qui prévalaient à la mise en place des grilles Parodi après 1945 ont fait long feu. Il semblerait pourtant que les nouveaux épisodes du débat / conflit autour des classifications, autour du thème des compétences, permet de reconsidérer ces éléments, et de mieux comprendre quelques éléments de ce qui a changé aujourd'hui dans la mesure du travail.

Nous nous pencherons sur un aspect de ces grilles de classification, la différenciation entre les ouvriers et les employés. A l'origine nettement marquée, dans la construction des groupes professionnels pendant la première moitié du XXème siècle puis formalisé à travers les grille Parodi en 1946, cette différenciation a aujourd'hui formellement disparu.

Ce rapprochement ne peut exister que parce qu'il a été précédé d'un processus de "dialogue" entre les différents modes de construction de la qualification, dialogue qui s'est opéré dès le début de ce système. **L'hypothèse est que la mise en place de la logique compétence ne saurait gommer les deux traditions existantes mais elle avance les conditions d'une fusion formelle entre les deux systèmes autour de la reconnaissance commune de la notion de métier.**

Pour étudier les conditions concrètes de ce rapprochement, je m'appuierai d'abord sur l'exemple d'Air France, entreprise publique (à 57 %...), gérée (à 99 %... ) comme une entreprise privée. Cette entreprise a connu une sortie tumultueuse des grilles Parodi, pour mettre en place un système compétence qui commence seulement à fonctionner (pour autant qu'un tel système soit fait pour 'fonctionner'). Au sein de ce système, les salariés se trouvent en tension entre des attentes personnelles et une réalité qui reste collective.

## **I. La tension entre l'individuel et le collectif.**

Les salariés se trouvent confrontés à une grille qui mêle solution individuelle et réalités collectives.

### **I. 1. L'impasse individuelle**

En 1992, les premiers débats autour de l'instauration d'une nouvelle grille figent toute évolution de la grille de classification. En 93, à la suite d'un conflit social particulièrement violent, la direction accélère la mise en place de cette nouvelle grille <sup>(3)</sup>. La direction présente ainsi ses objectifs :

"L'objectif est de motiver :

- Par la reconnaissance de chacun dans son travail, dans sa qualification
- En permettant d'améliorer la carrière des agents
- En promouvant le bien-être des agents dans leur activité" <sup>(4)</sup>

La nouvelle grille redéfinit à la fois les classifications et les modes de progression autour de deux grands thèmes :

- une catégorie de techniciens regroupant le niveau qualifié des salariés dans chacun des emplois
- Une reconnaissance de la qualification basée sur les évaluations de compétences.

---

<sup>3</sup> BARNIER Louis-Marie, ROZENBLATT Patrick, Ceux qui croyaient au ciel, enjeux et conflits à Air France, éd. Syllepse, 1997.

<sup>4</sup> Note de présentation de la nouvelle grille remise aux organisations syndicales, 1992.

Les reclassements au niveau de techniciens se feront peu à peu, dans la douleur pour la direction. A partir d'un projet initial limité pour la direction, les salariés en effet gagneront collectivement peu à peu leur admission dans ce groupe. Faut-il le souligner, cette reconnaissance, suivant les catégories et les âges, oscillera entre une reconnaissance symbolique et une réelle progression de salaire.

La seconde dimension, qui s'affirmait comme un nouveau cadre de reconnaissance des compétences plus larges des salariés, restera un leurre. Les progressions dans cette grille sont définies, après une durée minimum (deux ans, trois ans ou plus), par une évaluation des compétences. Mais le gain de cette progression, à chaque fois, reste symbolique : 2 points, soit 60 F d'augmentation mensuelle.

Cette absence de reconnaissance explique le peu d'investissement de nombreux salariés dans cette nouvelle grille.

Pourtant, ce choix opéré par la direction d'Air France interroge : faut-il voir dans cette restriction financière la prolongation d'une politique restrictive de la compagnie nationale en matière de salaire, comme les rapprochements avec UTA et Air Inter l'ont successivement montré ? Ou bien cette caractéristique se retrouve-t-elle dans tous les systèmes compétences ? Peut-être cette rencontre permettra-t-elle de mieux comparer cet aspect de la question.

Si les évolutions individuelles, bien que réduites et souvent symboliques, représentent une fonction réelle de ce nouveau système compétence, les salariés l'abordent plutôt dans un cadre collectif.

C'est que ce cadre collectif représente aussi le cadre de travail quotidien dans lequel se situent les salariés. Si l'on peut avec Christian THUDEROZ <sup>(5)</sup> admettre que des notions telles que la promotion sociale ou l'affirmation de l'individu dans le système de l'entreprise participent à la modification des repères, on ne peut remplacer toute approche collective par cet "individualisme coopératif" qu'il nous propose.

Reconnaissance de leur qualification et rapports de travail se conjuguent pour amener les salariés à aborder cette question des compétences dans un cadre collectif.

## **I. 2. Une approche collective**

Sur la base de leur pragmatisme permanent, c'est d'abord à partir **d'une approche collective de leur situation** que les salariés aborderont cette question des compétences.

Nous avons en effet constaté que les luttes ne se donnent pas pour objectif la prise en compte de telle compétence, ni pour garantir au salarié l'équité dans le jugement. L'intervention des salariés porte d'abord sur la requalification des métiers dans la nouvelle grille et obtenir, dans leur poste, une évolution professionnelle.

Dans son application actuelle, le système apparaît comme un outil utilisé à d'autres fins que celles affichées. Loin de permettre la reconnaissance des compétences, la grille se présente comme un champ de bataille autour de la reconnaissance de groupes professionnels.

Nous avons noté pour les mécaniciens avion le métier comme référence collective subsistant aux changements actuels <sup>(6)</sup>. Cette forme sociale, "une des formes fondamentales de la

---

<sup>5</sup> THUDEROZ Christian, Du lien social dans l'entreprise, Travail et individualisme coopératif, Revue Française de Sociologie, XXXVI, 1995, p 325-354.

<sup>6</sup> BARNIER Louis-Marie, Le mécanicien avion, quand la logique compétence affronte le métier, in Le mirage de la compétence, sous la direction de Patrick ROZENBLATT, éditions SYLLEPSE, avril 2000.

division du travail dans une société" d'après Mireille Dadoy, (<sup>7</sup>), a représenté l'expression sociale de collectifs de travail autour desquels l'organisation du travail s'est structurée en reconnaissant la constitution d'un savoir spécifique.

C'est aussi autour de cette notion que se rassemblent les salariés d'autres activités telles que les activités commerciales ou administratives pour faire valoir leur reconnaissance dans le nouveau système d'évaluation. Certes comme nous le verrons, l'emploi de cette catégorie par les salariés ne recoupe ni le contrôle sur l'entrée, ni la prédominance du groupe professionnel dans l'organisation du travail. Elles représentent la volonté de faire valoir collectivement une connaissance technique et une place particulière dans la production.

Cette analyse, qui croise l'ouverture des postes de travail à de nouvelles dimensions et le besoin de le faire reconnaître, à la demande d'une évolution professionnelle sans frontière ni barrière, laisse pourtant sur sa faim : comment comprendre les mécanismes profonds qui agissent sur la valorisation du travail, sans dresser le bilan des évolutions du travail dans la dernière période, et sans mettre en parallèle avec cette évolution les éléments qui interviennent pour les salariés dans la mesure du travail ?

## **II. Les nouvelles voies de la reconnaissance collective**

Le regard porté sur un aspect particulier des classifications, la différenciation entre les ouvriers et les employés, permet de mieux saisir par l'ancrage dans le travail lui-même les évolutions récentes. Ce sont ces évolutions qui permettront de proposer quelques éléments pour comprendre les nouvelles voies ouvertes aux salariés pour leur reconnaissance collective.

### **II. 1 La fin des grilles Parodi**

A l'occasion de la mise en place de la nouvelle grille en 1993, les différenciations entre les deux grilles ouvriers et employés disparaissent pour être remplacées par une unité de mesure unique de la qualification : La compétence. Cette apparence d'unité cache néanmoins deux systèmes de mesure de la qualification, dont nous sommes toujours dépendants.

Les deux grilles de rémunération ouvriers et employés ont coexisté dans cette compagnie aérienne jusque dans les années 90. Elles reposaient sur deux conceptions différentes de l'implication dans l'entreprise des salariés, deux systèmes s'alimentant l'un l'autre. Mais deux approches différentes du travail étaient à l'origine de cette différenciation : "Les objets de travail des employés sont principalement des informations et des personnes, alors que ceux sur lesquels interviennent les ouvriers sont surtout des objets matériels" nous dit Alain Chenu (<sup>8</sup>). Ce sont ces différences et leur évolution dans le temps qu'il faut étudier.

#### **L'ouvrier**

D'un côté, la grille Ouvrier : à son origine, le paiement au rendement est un élément déterminant, la mensualisation intervient seulement en 1968. L'objet du travail, une production matérielle, se prête à un tel décompte. On peut mesurer le travail à son résultat concret, quantifiable.

Tout au long de son existence, le salarié progresse dans une continuité de connaissances techniques symbolisée par des examens professionnels que les salariés passent tout au long de leur carrière. Dans son même poste, l'ajusteur, acquérant de plus de plus son métier, devient

---

<sup>7</sup> DADOY Mireille, La mutation des métiers du livre, Pour N° 122-123, juillet 1989, p 75-84.

<sup>8</sup> CHENU Alain, Les employés, Collection repères La découverte, 120 p, 1994. P 25

ajusteur qualifié, Ouvrier professionnel hautement qualifié. La place de l'apprentissage dans l'approche de ce métier représente bien cette idée : c'est en pratiquant qu'on devient professionnel, et plus on pratique, meilleur professionnel on devient.

Dans son retour historique vers le compagnonnage de l'ancien régime, William SEWELL montre bien comment, pour l'ouvrier d'alors qui fondera les bases de la conscience ouvrière au 19<sup>ème</sup> puis 20<sup>ème</sup> siècle, les gens de métiers relevaient également des arts, en ce que leur activité "exigeait l'exercice de la discipline et de l'intelligence" (<sup>9</sup>). Artisan et artiste relèvent de la même racine.

Dans l'aéronautique, la connaissance avion rejoint la pratique du geste pour consacrer la professionnalisation. La qualification ouvrière s'entend comme une progression dans un continuum vers l'appréhension d'un tout. Au sommet de cet édifice figure le pilote, possesseur de la connaissance de la totalité de l'avion. La référence, d'une certaine façon, à l'encyclopédie...

Que ce soit dans le geste ou la connaissance, le paradigme technique se réfère à un tout, vers lequel on ne peut que progresser.

## **L'employé**

Sur l'autre flan de cet édifice des classifications professionnelles, l'employé est d'abord jugé sur son aptitude à occuper un poste. Le travail salarié se représente comme une somme de tâches, différentes et liées au poste de travail. Pour progresser, l'employé doit changer de poste, enrichir son panel de tâches. Ainsi la dactylo devient sténo-dactylo, la secrétaire devient secrétaire de direction.

Seules sont jugées dans ce cadre les capacités liées au poste occupé, seul le changement de poste permettra (ou montrera ?) Une progression dans ces capacités.

## **Des systèmes qui se rapprochent...**

Ces deux systèmes ont vécu au fil des années - et des luttes des salariés - des infiltrations successives. Des notions qui paraissaient absolues ont eu une histoire contrastée au sein de chacun des systèmes qui apparaissaient pourtant antagoniques. Reprenons ici quelques une de ces notions.

**Du côté du travail d'abord**, la modification qu'entraîne l'introduction massive de nouvelles technologies pour les employé(e)s les rapproche des ouvriers. Les micro-ordinateurs envahissent aussi bien les ateliers que les bureaux.

Sans doute cette 'technicisation' de ces métiers a-t-elle aidé à l'intégration, par exemple des secrétaires, dans la recomposition des collectifs de travail (<sup>10</sup>). Mais la bureautique, appellation créée par les commerçants, n'a pas encore trouvé de "bureauticiens" ni a fortiori de "bureauticiennes". Pour revendiquer cette évolution technologique, le monde des employés devra en effet dépasser l'opinion misogyne selon laquelle la technologie ressort des hommes.

Pour notre part à Air France, le secteur commercial s'est toujours appuyé sur l'informatique, à travers les systèmes informatiques de réservation véritables systèmes nerveux de l'entreprise qui reliaient tous les secteurs, aujourd'hui qui relie sous-traitants et compagnies autour du

---

<sup>9</sup> SEWELL William H. , Gens de métier et révolution, le langage du travail de l'ancien régime à 1848, Aubier, 1983, 425 p. page 42

<sup>10</sup> FOURNIER Christine, LIAROUTZOS Olivier, Le secrétariat : une profession qui sait s'adapter, BREF CEREQ N°129, mars 1997.

départ de l'avion. Le paradigme technique a été l'un des ciments de l'entreprise et continue à la vertébrer.

Cette évolution touche en même temps le travail ouvrier : l'informatisation relativise le "tour de main" ouvrier <sup>(11)</sup>, celui que les longues heures de limes dans les ateliers de Vilgénis, l'école technique d'Air France, fait toujours acquérir, à la sueur du front et aux ampoules sur les mains...

**La notion de rendement** a subi des évolutions. Extérieure à la mesure du travail des employées (car comment mesurer des objets immatériels ?), elle était le complément de la feuille de paie des ouvriers <sup>(12)</sup>.

Si cette paie au rendement disparaît dans les notations des ouvriers, elle apparaît aujourd'hui dans le contrôle effectué sur le travail des employés, mesurant clandestinement le nombre de transactions passées, classant les employés par rendement...

**L'accumulation de connaissance** est une autre notion perturbée au cours de dernières années.

Du côté des employés, on peut noter la valorisation de la notion de progression, comme le marquait par extension la mise en place d'un examen dit "qualification". La nouvelle grille a bloqué une telle évolution, en supprimant les examens de maîtrise mais le poids de plus en plus important de diplômes commerciaux et administratifs va pourtant dans ce sens.

Du côté ouvrier, au contraire se révèle une certaine dévalorisation de l'accumulation de connaissance. L'appréhension de la notion de nouvelles technologies, avec l'idée "qu'on repart à zéro" va dans ce sens, bien que notre analyse montre que la dimension professionnelle du métier reste prépondérante et marque une continuité plus qu'une rupture dans ces évolutions. La répétition de plans sociaux permettant le départ de nombreux anciens remet aussi en cause cette notion de progression : les salariés anciens sont considérés "hors jeu", au lieu d'être la référence de la qualification <sup>(13)</sup>.

**L'apprentissage** : relevait des métiers ouvriers, grâce auquel on acquérait à la fois l'habileté professionnelle, et les repères sociaux nécessaires.

Mais là aussi les cartes se sont brouillées : Poids du diplôme et évolution de l'enseignement professionnel dans le domaine ouvrier, extension de l'apprentissage et des formations en alternance dans des domaines des qualifications des employés

**La progression de carrière** était une différenciation fondamentale entre les ouvriers et les employés. Inscrite dans la progression de la qualification des employées, elle ne faisait pas partie de l'appréciation du travail ouvrier. Car comment nommer carrière, le passage des essais de metteur au point que connaissaient dans l'aéronautique les ouvriers professionnels ?

Pourtant cette ascension sociale a bien été le cadre réel, quoique non revendiqué, d'évolution professionnelle pour la majeure partie des ouvriers professionnels, tels que ceux sortis de l'école technique professionnelle de Vilgénis : les élèves sortis dans les années 60 par exemple, se répartissaient, 40 ans après lors des départs en retraite, entre des emplois de

---

<sup>11</sup> GOLLAC Michel, Différences ou divisions ? la diversité des métiers ouvriers, p 93 - 100 in Le monde du travail, sous la direction de J. Kergoat et alii, La découverte, 449 p, 1999.

<sup>12</sup> La DG 52 du 15 décembre 1945 institue une prime de rendement de 15 % pour les salariés en salaire horaire, dont la moitié peut être supprimée en cas de sanction, faute, diminution de rendement... cité in Transport Aérien, journal de la CGTAir France, N° 11, mars 1946

<sup>13</sup> AURIEL Isabelle, Les travailleurs âgés : de l'expérience à la disqualification, in Le mirage de la compétence, sous la direction de Patrick ROZENBLATT, éditions SYLLEPSE, avril 2000, p 153 - 165.

cadres, de cadres techniques ou de pilotes... le passage dans la catégorie des cadres, accélérée par l'expansion du transport aérien, ouvrait des perspectives de carrière, pourtant, au delà de la maîtrise, chef d'équipe, contrôleur...

Cette ouverture, non marginale, complétait la stabilité du milieu ouvrier.

Pour les employés, la promotion sociale s'appuie elle aussi sur un examen de promotion en maîtrise, mis en place en 1955 pour les employés commerciaux et en 1958 pour les agents administratifs qualifiés, mais qui est un concours ouvert sur toute la compagnie avec un nombre de postes déterminés... Mais la réussite à cet examen se traduisait, pour être validé, par le changement de poste... dès qu'il s'en libère un.

**La notion de poste** gagne du terrain du côté des ouvriers : les anciens emplois "s'enrichissent" de nouveaux aspects, auparavant disjoints et supportés par d'autres, tels que les tâches d'approvisionnement, de gestion, de prise en compte des prix, voire de définitions techniques... Mais ces tâches sont différenciées suivant les lieux, les moments. Ces tâches, dites annexes, occupent brusquement la place centrale dans la notation à partir du principe que, puisque tout le monde est compétent dans sa fonction, ce sont ces tâches nouvelles qui différencient.

L'ouvrier qui s'inscrivait dans un collectif de production autour de sa qualification, doit maintenant réinscrire ce collectif dans une nouvelle dimension de production collective autour des intérêts de l'entreprise (<sup>14</sup>). Et justement, à l'aune de la prise en charge de ces tâches auparavant relevant d'autres salariés, se mesure l'attachement de l'ouvrier aux "valeurs" de l'entreprise... Ce bouleversement marque un retour vers cette époque où l'ouvrier était mesuré à son rendement et l'employé à son attachement à l'entreprise.

Pourtant, dans le même temps du côté des employés, cette notion de poste se relativise. Certes, nous avons constaté, au fil des années et des mobilisations des employés, comment de nouveaux niveaux de qualification s'étaient créés à l'intérieur d'un même poste. Dans les derniers temps, la nouvelle grille propose le passage au niveau de technicien dans les emplois d'agents administratifs ou commerciaux. Hormis les manutentionnaires de la piste, famille d'OS façonnée à l'image des anciens OS que connaissaient le monde ouvrier, tous les emplois administratifs et commerciaux offrent donc un prolongement, dans leur emploi, dans la grille des techniciens. Ce sont plus des 2/3 des salariés concernés qui ont bénéficié. .

**Le client** qui était du domaine "relationnel" par excellence, donc du domaine du personnel administratif, fait lui aussi son entrée du côté de la production. Adhésion aux valeurs de l'entreprise, pour ouvriers comme pour employés, avec le culte du client comme référent commun pour toute l'entreprise.

Enfin, **les compétences**, aboutissement de cette évolution multiforme, deviennent l'échelle de mesure tellement universelle qu'une même grille s'applique à tous les emplois, à partir d'un dictionnaire commun...

De ces éléments entremêlés, se dessinent de nouvelles possibilités de luttes communes.

## II. 2 De nouveaux repères collectifs ?

Cette analyse concrète montre que le système compétence ne fait que s'intégrer dans un mouvement continu de redéfinition des repères collectifs : comme nous l'avons développé, les

---

<sup>14</sup> THUDEROZ Christian, Du lien social dans l'entreprise, Travail et individualisme coopératif, Revue Française de Sociologie, XXXVI, 1995, p 325-354.

notions de référence qui différencient le système ouvrier et employé en deux systèmes de mesure de la valeur-travail différents, ont échangé dans le monde commun de la classe ouvrière et dans ce lieu commun que représente l'entreprise.

Le lien entre ces différents systèmes d'appréciation, présents ensemble dans des centres et concernant des personnels travaillant côte à côte voire ensemble, montre la porosité qui peut exister entre des systèmes pourtant antagoniques, comme l'avait montré l'extension du système individualisé à partir du modèle de la pesée des postes opérée dans l'encadrement.

L'introduction du système compétence s'appuie sur ce dialogue continue entre ouvriers et employés, pour nier cette différenciation et, au moins en discours, **établir une fusion formelle dans un système général** qui s'applique à tout le monde, de l'OS au cadre, de l'ouvrier à l'employé.

A travers ce nouveau système de mesure de la qualification, le groupe des employés retrouve des éléments de ce qui constituait sa spécificité à l'origine : un personnel mensualisé, attaché à l'entreprise parce qu'il a accès aux secrets de l'entrepreneur, et donc mesuré d'abord au travers de cet attachement aux valeurs de l'entreprise. La mesure individuelle de sa qualification relativise les formations initiales des employés alors même que celles-ci se font plus professionnelles. Au sein de ce système de valeur, le parcours individuel pourrait le pas sur la reconnaissance collective de la qualification.

Ces dimensions tendent à se retrouver aujourd'hui dans le groupe des ouvriers sous une forme atténuée. Les critères d'évaluation des agents administratifs déteignent peu à peu sur la structuration des filières ouvrières. Le passage entre différents niveaux de qualification ouvrière, auparavant lié à la réussite à un examen professionnel, relève maintenant d'évaluations de compétence.

Pourtant, ce panorama qui pourrait paraître uniquement négatif, se double d'une évolution positive. Le rapprochement ouvrier employé se traduit par l'acquisition par le monde employé de références ouvrières, telles que le poids de la technicité dans l'activité professionnelle, la reconnaissance de cette technicité par tous ainsi que la possibilité de progresser dans son poste à un niveau de qualification supérieur. Cette ouverture n'offre-t-elle pas une réelle possibilité de jonction entre ces catégories, autour de la reconnaissance du métier, désignant en ce cas un terme générique plutôt qu'un groupe social ?

Le mouvement ouvrier a au cours du dernier siècle, montré la possibilité d'un destin commun entre ce personnel employé et le monde des ouvriers. Cette jonction des intérêts s'était traduite par la reconnaissance, pour les employés, de leur qualification puis de leur diplôme sur un modèle se rapprochant de celui des ouvriers (<sup>15</sup>).

La faiblesse du rapport de force actuel ouvre une nouvelle phase dans cette alliance, fragilisant à nouveau la reconnaissance des qualifications de la catégorie des employés. La différenciation ouvriers - employés reposait sur une reconnaissance de la combativité ouvrière, et l'essai de "récupérer" une partie de la classe ouvrière, en l'occurrence les employés, par des procédés d'intégration même factices (<sup>16</sup>). La baisse de la combativité ouvrière, et la montée de celle des employés, a pu rendre caduque pour les directions d'entreprise une telle approche.

---

<sup>15</sup> François EYRAUD, Patrick ROZENBLATT, Les formes hiérarchiques : travail et salaires dans neuf pays industrialisés, cahier travail et emploi, la Documentation française, septembre 1994.

<sup>16</sup> Alain CHENU, Les employés, Collection repères La découverte, 120 p, 1994. P 42



Les évolutions dans le travail et dans son évaluation, que nous avons notées tant pour les ouvriers que pour les employés, montre que pour les salariés des possibilités d'unification s'ouvrent autour de la reconnaissance des différents métiers.

## **Conclusion**

Notre analyse a largement montré l'écart entre le discours sur le travail et sa réalité aux yeux des salariés. **L'on ne saurait échanger la rhétorique sur la valeur travail, de sa réalité et des repères collectifs sur lesquels s'appuient les salariés pour se repérer dans ce monde.** C'est sans doute le principal résultat de la recherche que nous avons menée autour de l'ouvrage "le mirage de la compétence".

Que dire en effet de ce client intervenant soi-disant dans la production, si ce n'est que sa présence dans la production, largement virtuelle, reste subie par les salariés comme une référence abstraite et absente ? De même ce jugement porté sur le travail des ouvriers non pas à partir de leur connaissance ouvrière mais de nouvelles dimensions du travail, reste un jugement extérieur aux valeurs du collectif ouvrier. De même encore cette notion de carrière qui serait la nouvelle approche de leur travail, reste aux yeux des salariés qui gardent les pieds sur terre, du domaine de la chimère.

Aussi tout système de classification basé sur ces compétences, ressort d'une construction qui relève largement du domaine de la justification « Il faut justifier des classifications, des coefficients, des hiérarchies, par où transitent des stratégies économiques et financières » <sup>(17)</sup>, dit Yves Schwartz.

Au terme de cette étude, la démarche compétence initiée par cette compagnie aérienne apparaît comme la volonté d'imposer une grille de lecture de la valeur du travail à son seul bénéfice.

Pourtant cette construction ne peut se faire qu'autour de compromis bâtis autour des termes de la valorisation du travail, car tout système d'intégration, y compris dans les entreprises, doit viser à être légitime aux yeux du maximum. L'espace est donc ouvert aux conflits sur ce thème. C'est pourquoi la place des différents métiers comme de la progression dans les filières, annonce encore un champ de conflits dans ce domaine du paiement des qualifications.

\*\*\*\*\*

## **Résumé :**

Le nouveau système de mesure de la valeur mis en place par les directions d'entreprises s'appuie sur la notion de compétence. Cette notion est utilisée pour dépasser les anciens clivages entre la mesure du travail des ouvriers et de celui des employés. Ce dépassement ouvre la voie à de nouvelles luttes entre employés et ouvriers autour de la reconnaissance collective des qualifications.

---

<sup>17</sup> Yves Schwartz, De la qualification à la compétence, in Education Permanente N° 123, le développement des compétences, 1995, p 125-137.

## Annexe :

### La démarche compétence à Air France

La mesure de la compétence de chaque salarié se fait à l'issu d'un long processus, marqué par la dépossession de son poste par celui là même qui l'occupe. Chaque poste est analysé ("fiche de poste"), puis classé par proximité. Des situations clés sont déterminées (les métiers les plus représentatifs, par exemple pour la logistique les postes d'ordonnancement, de préparateur, de gestionnaire de commande...). Dans l'étape suivante les responsables hiérarchiques évaluent les compétences nécessaires, grâce au "Dictionnaire des compétences". Puis ils évaluent les compétences nécessaires à un poste. Enfin, sont "mesurées" les compétences de l'agent et comparées avec les compétences nécessaires au poste à travers le profil de compétence.

Air France a classé pour toute la compagnie les compétences en trois grandes rubriques : les connaissances, les aptitudes et les savoir-faire.

Les *connaissances* (*théoriques ou pratiques*) peuvent s'acquérir par la formation, initiale ou continue.

**Les savoir-faire** : ces connaissances sont plus liées à la pratique de métiers, comme l'*animation pédagogique*, la *bureautique*, la *négociation*, la *maîtrise des coûts*.

**Les aptitudes** (autres mots employés lors de présentations par la direction : les qualités, les *dispositions*). Les termes employés alors relèvent de qualités organiques telles que *curiosité d'esprit*, *rigueur*, *capacité de synthèse* ou même *sens politique*.

Le dictionnaire des compétences éclaire le sens de ces termes notamment pour les aptitudes, par exemple les termes suivants sont ainsi définis :

Sens politique : capacité à discerner les relations de pouvoir, à s'y positionner et à en comprendre les enjeux politiques, à y évoluer avec diplomatie dans l'intérêt de sa fonction.

Adaptabilité : capacité à adopter le comportement, discours, attitude le plus approprié et le plus efficace face à un contexte, une situation, un interlocuteur particulier. Elle suppose la compréhension des autres et l'évaluation du point de vue des autres.

Capacité à évoluer : être capable de se remettre en cause dans une motivation de progrès et d'adopter à partir de nouvelles représentations mentales un comportement différent.

Force de conviction : capacité à construire un argumentaire clair et précis afin de persuader, de convaincre et d'influencer les autres.

Trois documents personnels sont remplis pour ces évaluations des salariés:

- une fiche d'évaluation des compétences
- un profil de compétence qui détermine le classement du salarié en fonction d'une grille fournie à l'évaluateur
- un point professionnel, qui reprend les éléments insuffisants de la grille d'évaluation, mais ne mentionne pas les points où le salarié est jugé au-dessus du niveau requis d'une compétence donnée.

Chaque agent concerné est mesuré à l'aide d'un tableau, qui ne regarde que les compétences choisies pour son poste. Ainsi, pour un agent de logistique production chargé de la gestion de la documentation, on regarde son anglais technique mais par son anglais général (même si la fiche de poste prévoit d'effectuer auprès du fournisseur de la documentation, les démarches nécessaires pour corriger les anomalies"), on regarde son sens de l'économique mais pas sa curiosité d'esprit...

Suivant la présentation faite par la direction, cette analyse permet aux agents de se situer ; elle permet d'évaluer l'agent par rapport aux compétences requises de son poste ; elle permet de définir les compétences nécessaires pour une embauche ou un recrutement ; par proximité des

compétences, elle permet la mobilité. La totalité des métiers administratifs ainsi que la plupart des métiers commerciaux et de logistique ont fait l'objet d'une telle analyse. Le système se présente comme un référent général applicable à tous dans l'entreprise.

Ces compétences ne paraissent pas pourtant pas égales entre elles. Les connaissances liées à l'acquisition du métier sont considérées comme communes à tous ceux qui occupent l'emploi. Ce n'est donc pas le critère de différenciation qui est retenu.

Les savoir-faire relèvent de plans de formation établis et sont donc vécus comme un parcours à effectuer. Quant aux aptitudes, elles semblent relever d'une dimension personnelle de chacun, essentielles certes à la pratique professionnelle, mais sans progression possible.

Cette dimension différente des compétences était déjà notée en 1948 à l'occasion de nouvelles fiches de notation professionnelles :

« Ce qui frappe au premier abord dans la rédaction de ces feuilles de notation professionnelles c'est surtout la multiplicité des éléments de notation, leur choix et le fait que ces éléments de notation varient non pas avec la fonction exercée mais avec le grade.

Il est certes assez curieux de constater que 8 sur 10 des « éléments de notation envisagés sont d'ordre humain et non pas d'ordre strictement professionnel. En effet, si les « connaissances dans le cadre de l'emploi » et le « rendement » sont bien des éléments d'appréciation indiscutablement relatifs au métier exercé, il n'en va pas de même de la « résistance physique », du « sens de la discipline », de la « compréhension des textes et des ordres » de « l'honnêteté » qui sont des éléments physiologiques, psychologiques ou moraux d'un intérêt indiscutable, mais d'ordre humain ou social et non pas d'ordre spécifiquement professionnel.

En second lieu, on peut s'étonner que si l'on estime utile – fort justement – pour la maîtrise et les cadres d'apprécier leur « valeur professionnelle », leur « valeur intellectuelle et leur « comportement », on ne juge pas nécessaire de procéder à une appréciation identique pour le personnel employé, agent et ouvrier, qui a droit seulement aux rubriques métier et comportement. . »<sup>(18)</sup>

Cette notation se faisait alors par deux degrés, le premier jugeant les aptitudes, le second en déduisant si l'orientation était la bonne pour ce salarié.

A lire cette citation, on peut constater que les débats autour de l'évaluation du travail ont peu évolué.

---

<sup>18</sup> Notation « professionnelle », Extrait d'un article paru dans Transports aériens, journal de la CGT Air France, N°43, novembre 1948

## Bibliographie

**AURIEL Isabelle ,**

Les travailleurs âgés : de l'expérience à la disqualification, in Le mirage de la compétence, sous la direction de Patrick ROZENBLATT, éditions SYLLEPSE, avril 2000, p 153 - 165.

**BARNIER louis-marie, ROZENBLATT Patrick,**

Ceux qui croyaient au ciel, enjeux et conflits à Air France, éd. Syllepse, 1997.

**BARNIER Louis-Marie**

Le mécanicien avion, quand la logique compétence affronte le métier, in Le mirage de la compétence, sous la direction de Patrick ROZENBLATT, éditions SYLLEPSE, avril 2000.

**CHENU Alain ,**

Les employés, Collection repères La découverte, 120 p, 1994.

**EYRAUD François, ROZENBLATT Patrick ,**

Les formes hiérarchiques : travail et salaires dans neuf pays industrialisés, cahier travail et emploi, la Documentation française, septembre 1994.

**FOURNIER Christine, LIAROUTZOS Olivier,**

Le secrétariat : une profession qui sait s'adapter, BREF CEREQ N°129, mars 1997.

**GOLLAC Michel,**

Différences ou divisions ? La diversité des métiers ouvriers, p 93 - 100 in Le monde du travail, sous la direction de J. Kergoat et alii, La découverte, 449 p, 1999.

**ROZENBLATT (dir.) Patrick,**

Le mirage de la compétence, éditions SYLLEPSE, avril 2000.

**SCHWARTZ Yves,**

De la qualification à la compétence, in Education Permanente N° 123, le développement des compétences, 1995, p 125-137.

**SEWELL William H.,**

Gens de métier et révolution, le langage du travail de l'ancien régime à 1848, Aubier, 1983, 425 p. page 42

**THUDEROZ Christian,**

Du lien social dans l'entreprise, Travail et individualisme coopératif, Revue Française de Sociologie, XXXVI, 1995, p 325-354.

## Table des matières

<b>I. La tension entre l'individuel et le collectif.</b>	<b>p 2</b>
I. 1 L'impasse individuelle	p 2
I. 2 Une approche collective.	p 3
<b>II. Les nouvelles voies de la reconnaissance collective</b>	<b>P 4</b>
II. 1 La fin des grilles Parodi	p 4
Ouvriers, employés	
Des systèmes qui se rapprochent	
II. 2 De nouveaux repères collectifs ?	p 7
<b>Conclusion</b>	<b>p 9</b>
Résumé	p 9
Annexe	p 11
Bibliographie	p 12