

# ÊTRE À SA PLACE AU TRAVAIL

**Philippe DENIMAL, Sociologue du travail - Consultant**

« Être à sa place au travail », reconnu dans un collectif comme membre agissant, considérer que son emploi revêt un sens pour soi et pour les autres... cela n'apparaît pas comme une évidence. Il faut un effort managérial explicite pour y parvenir. L'enjeu consiste à décrire le travail tel qu'il se pratique et se réalise pour le mettre en débat collectivement le plus objectivement possible. C'est fort de son expérience dans de nombreuses branches – les Services de santé au travail interentreprises, la métallurgie, les Missions locales, les Entreprises sociales pour l'habitat – que l'auteur examine les moyens et les conditions pour atteindre cet objectif.

Pour améliorer la santé ou le bien-être au travail<sup>1</sup> des personnes dans le cadre de leurs situations professionnelles, il ne suffit pas – mais c'est nécessaire – de s'attacher aux conditions de travail envisagées au sens strict.

À titre d'exemple, lorsque nous intervenons dans des entreprises pour faciliter l'insertion ou le maintien dans l'emploi des personnes en situation de handicap, les questions de nature ergonomique, liées aux adaptations diverses du poste de travail ou aux conditions d'exercice, sont naturellement essentielles. Mais les perceptions, relations, coopérations sont également au cœur des réflexions et des actions à mener. Envisager ces différentes facettes, c'est travailler avec tous les acteurs et sur toutes les problématiques environnantes. Et c'est faire naître du sens pour tous (M. Crawford, 2010).

De même, lors de nos interventions sur les questions de classification ou de rémunération que nous menons avec les partenaires sociaux de branches professionnelles ou dans les entreprises, toujours en concertation avec les organisations syndicales, nous avons à décrypter le travail (Ph. Denimal, 2016). Dans le cas d'une grille de classification, destinée à évaluer les emplois, nous devons naturellement décrire d'une façon ou d'une autre l'objet de cette évaluation, à savoir le contenu des emplois. Nous allons préciser ces modalités infra. Dans le cas de l'élaboration d'un dispositif d'appréciation individuelle, destiné à évaluer la manière de travailler, nous devons alors déterminer les indicateurs pertinents qui conduiront à reconnaître avec équité et le moins de subjectivité possible les contributions personnelles. En toutes circonstances en ces matières, il est impératif de produire ces éléments avec la finesse requise et en s'assurant de prendre en compte toutes les composantes du travail, y compris les moins apparentes pour éviter d'occulter une partie de la réalité. Nous connaissons bien

Mots-clés :

entreprise, emploi,  
classification, branche,  
travail réel, paritarisme,  
participation

<sup>1</sup> Ne croyez pas ce que l'on vous raconte, l'étymologie latine du mot travail a moins à voir avec le tripalium, le fameux instrument de torture, qu'avec trabs (la poutre) dérivé en trabicula (instrument formé de deux poutres parallèles servant à immobiliser les chevaux ou les bœufs pour les ferrer ou les soigner, autrement appelé travail ou bien encore... tripalium, d'où la confusion).

la difficulté de formaliser le travail réel – tant de choses ne peuvent pas l’être – mais elle ne doit pas nous empêcher de le faire de la manière la plus complète possible.

Toutes les occasions de parler du travail sont à saisir. Être à sa place au travail, c’est, notamment, percevoir l’utilité de son travail et cerner sa situation professionnelle mais c’est aussi être reconnu pour ce que l’on fait.

## — 1. PERCEVOIR L’UTILITÉ DE SON TRAVAIL ET LE CERNER

La perception du travail est au cœur des problématiques managériales<sup>2</sup>. Comment animer une équipe de manière responsable ? Comment renvoyer une image positive du travail ? Comment donner envie de progresser aux salariés ? Il s’agit d’abord et pour n’importe qui de comprendre sa place dans une organisation donnée. S’il peut en outre agir, même de manière modeste, sur cette organisation, nous franchissons un cap important : nous quittons alors l’impression de n’être qu’un rouage dans une organisation désincarnée et l’on pénètre avec intérêt dans le registre de l’interaction en gagnant en confiance : une combinaison vertueuse – systémique – des compétences mises en œuvre et de l’organisation du travail naît alors avec profit. C’était tout le sens du fameux accord A.Cap 2000 dans la sidérurgie à la fin du siècle dernier.

Pour percevoir le travail de manière positive, encore faut-il qu’il soit porteur de ces valeurs d’utilité, de créativité, d’enrichissement... Il existe bien sûr des emplois dont l’utilité pose question, qui sont moins valorisants, moins agréables ou plus répétitifs que d’autres : mais en existe-t-il qui ne permettent pas de constituer un point de départ pour une réflexion sur des améliorations potentielles, des progressions professionnelles ou des revendications ? Nous ne le pensons pas.

Sous cet angle, les emplois les moins qualifiés sont souvent pointés du doigt – ou, pire, oubliés, occultés, méprisés. Mais c’est en s’y attachant – dans les deux sens du terme – que des voies s’ouvrent pour ne pas s’enkyster dans des situations dans lesquelles l’usure professionnelle risque de faire des ravages dans la durée.

Nous avons eu l’occasion d’entendre un directeur des ressources humaines d’une importante structure hospitalière soutenir qu’il pouvait être souhaitable d’augmenter très peu mais souvent, sinon tous les ans, des salariés qui effectuent un travail peu qualifié. Il lui semblait si difficile de fixer des objectifs ou de mesurer la qualité d’une contribution personnelle, qu’il valait mieux faire l’économie de cet effort et octroyer une petite gratification régulièrement. L’erreur est ici non seulement humaine mais aussi managériale. En faisant l’économie d’une réflexion sur les conditions d’exercice, la répartition des rôles, l’enchaînement des activités, le degré d’autonomie accordé, les pratiques du quotidien à améliorer, les relations avec les collègues, les points forts à développer, les marges de progression possibles, et encore mille autres aspects, on se prive d’un levier de reconnaissance essentiel : celui qui consiste à prendre en considération celles et ceux qui font un boulot de pas grand chose comme l’on disait autrefois, à s’intéresser à leur travail et leur engagement, à supposer que l’entreprise et ses différents responsables hiérarchiques soient eux-mêmes convaincus et l’aient encouragé.

Si l’on part du principe que le travail peu qualifié se fait ou ne se fait pas, autant réduire les femmes et les hommes à d’aimables humanoïdes, incapables de réfléchir à leur propre travail pas plus que de progresser personnellement ou d’améliorer le service rendu. Qui plus est, à qui va-t-on faire croire qu’une minuscule augmentation peut être perçue comme une forme de reconnaissance digne et respectueuse propre à motiver ? Cette aumône versée tous les ans aura plutôt l’effet d’un mépris sans cesse réitéré.

<sup>2</sup> Ce mot-là ne nous gêne pas, étymologiquement issu du latin manus (la main) qui a donné maneggiare en italien, verbe dérivé en ménager en français dès le XVI<sup>e</sup> siècle (gérer les affaires du ménage, conduire son bien avec raison et ménagement) et en manager (designant un organisateur, 1785). On se reportera d’ailleurs sur notre sujet à Richard Sennett (2010).

Le bon sens et le B-A BA managérial invitent à prendre le temps, à aller sur le terrain rencontrer les gens, à s'intéresser aux activités qu'ils réalisent, si besoin à leur faire prendre conscience de toutes les compétences qu'ils mobilisent, à organiser régulièrement des échanges un peu approfondis sur leur travail – d'hier, d'aujourd'hui, de demain –... et si l'on dénicher un emploi qui n'est vraiment pas utile, l'éradiquer sans attendre.

La connaissance des contours de sa mission, du contenu même de son emploi, la parfaite intégration de ce qu'a été le chemin parcouru, la visibilité sur les parcours possibles pour demain ou dans un avenir plus lointain, sont autant d'éléments qui rendent intelligible sa situation de travail et son environnement. Cela passe par une certaine distance avec le vécu et le présent, une prise de conscience de sa place au regard des autres et sur une période longue. Comprendre tout cela, c'est acquérir de l'assurance et de la légitimité, c'est aussi, consécutivement, modifier le regard des autres sur soi-même.

Dans une grande entreprise de l'industrie agroalimentaire, un questionnaire assez détaillé et particulièrement pertinent a été imaginé : destiné à faciliter la description de la fonction tenue, il joue le rôle de check-list et permet de nourrir un véritable échange avec le salarié. Ailleurs, une trame ou un guide d'entretien spécifique peut parfaitement faire l'affaire. Il ne reste plus qu'à communiquer intelligemment sur le sujet et tous les acteurs y trouvent leur compte.

Mais le volontarisme est requis dans ce domaine, ces choses-là n'émergeant pas spontanément.

## — 2. ÊTRE RECONNU POUR SON TRAVAIL ET SA CONTRIBUTION PERSONNELLE

Les systèmes de reconnaissance du travail, qu'il s'agisse de l'évaluation des emplois dans le cadre des grilles de classification conventionnelles ou de l'appréciation individuelle visant à valoriser la qualité du travail, nécessitent de formaliser les éléments sur lesquels ces différentes formes d'évaluation reposent : de plus en plus de classifications s'appuient sur la description des emplois réels, voire de compétences et les emplois repères « hors-sol » quant à eux, ou les emplois génériques, disparaissent du paysage sauf situations particulières qui le justifient. C'est le travail réellement effectué qui prend alors toute son importance et qui rend les dispositifs plus acceptables aux yeux de tous. À cet égard, les juristes en droit du travail évoquent pour leur part le travail convenu, ou la qualification contractuelle, qui correspond à la volonté des parties formalisée dans le contrat de travail ou résultant des progressions intervenues ultérieurement y compris avec l'accord tacite de l'employeur. En outre, lorsque l'on porte le regard sur la manière de travailler, les dispositifs les plus efficaces mettent en avant les coopérations en lieu et place de la compétition organisée entre collègues dont les effets sont dévastateurs et peuvent conduire aux pires extrémités. De même, il est sain d'orienter l'entretien d'évaluation individuel sur les contributions positives ou les marges de progression plutôt que sur les insuffisances ou les lacunes des salariés : pourquoi en effet attendre l'entretien annuel pour traiter ces éventuels dysfonctionnements ? Que ne le fait-on pas dès le problème constaté, dans l'intérêt du salarié comme de l'organisation ?

### 2.1. Les emplois repères

S'agissant de la description des contenus du travail au moyen d'emplois repères, ils sont adaptés aux branches professionnelles plutôt homogènes en termes de métiers et d'emplois occupés. À titre d'exemple, une branche composée de multiples entités de taille modeste qui recourent essentiellement aux mêmes emplois pour accomplir leurs missions peut opter pour la description d'emplois repères sans que cela nuise à l'efficacité de la classification. La relative stabilité des métiers dans la branche en question peut également conduire à arbitrer en faveur d'emplois repères. Enfin, il est

assez évident que cette option facilite le travail dans les plus petites entreprises qui ne sont pas nécessairement dotées d'une fonction ressources humaines étoffée. La branche joue pleinement son rôle de régulateur dans ce cas et apporte aux entreprises un service de nature à leur éviter de traiter une question de spécialiste qui ne leur est pas habituelle et avec peu de moyens. Nous avons ainsi accompagné les Services de santé au travail interentreprises en décrivant avec les partenaires sociaux une trentaine d'emplois repères<sup>3</sup>. Attardons-nous un instant sur cette intervention dont l'objectif était d'élaborer avec les partenaires sociaux de la branche une grille de classification révisant celle de 1976 de type Parodi<sup>4</sup> sans évaluation objectivée des emplois mentionnés sous forme de liste.

Les nombreuses entreprises qui font partie de cette branche de plus de 10 000 salariés sont parfois de très petites entités en termes d'effectifs tandis que les plus importantes, assez rares, en comprennent quelques centaines. C'est dire si les métiers sont en nombre relativement réduit et particulièrement homogènes. Nous y trouvons en majeure partie des médecins du travail, psychologues, ergonomes, infirmiers(ères), technicien(nes) hygiène sécurité et des assistants(es).

Il existe bien sûr d'autres types d'emplois plus spécifiques mais dont les contours sont toujours assez proches d'une entité à l'autre. Il peut s'agir, par exemple, de techniciens(nes) de l'informatique ou de responsables de service dans les structures les plus développées. Même si ces emplois, plus rares, diffèrent selon les spécificités du bassin d'emploi ou en fonction des choix organisationnels propres à l'entité, ces différences n'ont en principe que peu d'incidence sur la détermination du groupe d'appartenance au sens de la classification de branche. Le contenu du travail peut ne pas être strictement le même mais, dans une hiérarchie globale établissant les évaluations de tous les emplois repères, l'équilibre et l'équité sont respectés.

C'est ce dernier point qui rend d'ailleurs illusoire l'option consistant à évaluer des emplois repères au sein de la branche et, dans le même temps, à proposer aux entreprises de décrire et d'évaluer leurs propres emplois, à charge pour elles de choisir l'un des emplois repères par assimilation ou de porter le regard sur leurs situations de travail réelles. Cette option est d'abord contre-productive car elle incite les entreprises à ne pas se préoccuper assez du travail et des travailleurs : pourquoi choisir une option plus complexe puisque des « repères » sont fournis clé en main ?... Le cas échéant, l'attribution d'un emploi repère sensiblement différent de l'emploi réellement tenu – faute de choix suffisant – néglige l'acceptabilité sociale du dispositif car les salariés ne comprennent pas le sens de cette démarche d'assimilation. Mais l'option est surtout dangereuse en ce qu'elle conduit des évaluateurs différents à produire ces évaluations. Dans un cas, ce sont les partenaires sociaux de la branche qui œuvrent, dans l'autre les acteurs de l'entreprise, au mieux de manière paritaire. Or, l'objectif est au contraire de porter un regard global sur les emplois d'un large périmètre, avec la même méthodologie, au sein d'une commission paritaire ad hoc, par exemple, la comparaison des emplois les uns par rapport aux autres étant l'un des principes fondamentaux d'une classification. Branche ou entreprise, il faut choisir. Les deux possibilités sont viables selon les situations mais le mélange des genres n'est pas sain en cette matière.

S'agissant de la branche des Services de santé au travail interentreprises, le choix des emplois repères a sans doute été judicieux. Qui plus est, dans les petites entités, en l'absence de véritable « fonction ressources humaines », le travail aurait peut-être été plus délicat à mener. Il aurait toutefois été loisible de choisir de décrire les emplois réellement tenus dans les entreprises (cf. infra) alors même que les emplois étaient très homogènes, ceci pour inciter précisément les entreprises à améliorer l'analyse

<sup>3</sup> <https://www.legifrance.gouv.fr/affichIDCC.do?idArticle=KALIARTI000029371834&idSectionTA=KALISCTA000005696495&cidTexte=KALITEXT000027956908&idConvention=KALICONT000005635223&dateTexte=29990101>

<sup>4</sup> Du nom du ministre du travail Alexandre Parodi qui fut l'artisan, au sortir de la guerre, des arrêtés visant à généraliser des montants salariaux hiérarchisés pour les emplois dans le cadre des conventions collectives.

du travail en leur sein et nourrir ainsi les échanges professionnels, dans les structures de petite taille, ou la qualité du dialogue social dans les plus grandes.

On le voit bien, il s'agit donc là d'une décision de nature politique sinon stratégique pour la branche. L'application d'une classification n'est pas qu'une opération technique de « comp & ben »<sup>5</sup>, elle se trouve au cœur du social et entre en résonance avec tout le fonctionnement de l'entreprise en agissant y compris sur performances et résultats. L'acte – l'art ? – de classer les emplois pour déterminer une hiérarchie salariale n'est en fait rien d'autre qu'une construction sociale : il faut laisser les acteurs s'en emparer, sous contrôle collectif.

La simplicité d'une classification est essentielle pour sa bonne application et son appropriation par le corps social. Lorsque des emplois repères figurent dans une grille conventionnelle, la classification s'aseptise – elle est plus éloignée du réel – mais gagne précisément en simplicité. L'acceptabilité sociale est également essentielle pour que ladite grille s'applique de manière satisfaisante. Lorsqu'elle renvoie aux emplois réels dans les entreprises, elle est plus fine – plus proche du réel – mais elle oblige les acteurs sociaux à réaliser un important travail complémentaire. Il faut arbitrer avec doigté.

## 2.2. Les emplois réels

L'option consistant à décrire les emplois réellement tenus va donc avoir un effet important sur la gestion des entreprises.

Nous ne lancerons pas ici le débat sur le fait de savoir si la branche doit contraindre les entreprises au moyen d'obligations décrétées pour leur bien ou si elle doit respecter la liberté de chacune d'agir en ne fixant que les dispositions strictement nécessaires. Comme toujours en matière de gestion des ressources humaines – mais n'est-ce pas vrai dans de nombreux autres domaines ? –, tout est une affaire de curseur et les positions extrêmes sont à bannir, il convient d'agir avec discernement.

Nous devons insister : identifier des emplois repères n'est ni plus ni moins satisfaisant que de décrire des emplois réels. Une réflexion approfondie est à mener par les négociateurs au cas par cas dans chaque branche pour retenir une option. Il convient de mesurer les risques encourus et aussi les opportunités, en sachant que le choix d'une option ou d'une autre n'est pas nuisible ou dommageable à la conduite du projet ou des négociations. Il présente toujours avantages et inconvénients. Toujours est-il que, dans cet esprit, les diagnostics de terrain, états des lieux, études des métiers, du contexte ou des types d'organisation rencontrés ici ou là, sont très utiles sinon nécessaires.

C'est selon le contexte, l'environnement économique ou social, l'homogénéité des emplois, la taille des entreprises du secteur, le type de relations professionnelles entretenu, la qualité du dialogue social et, in fine, la capacité des acteurs à transformer une contrainte en opportunité, qu'il faudra déterminer si l'on opte en effet pour donner la responsabilité à ces entreprises de décrire de manière formelle et suffisamment détaillée les contenus de travail. En dernière analyse, la décision que prendront les négociateurs sera la bonne, non pas tant d'ailleurs parce qu'elle sera éclairée à la lumière de ces éléments, mais parce que ce sera une décision concertée et résultant d'échanges approfondis entre partenaires sociaux.

La branche dispose dans le cas du repérage des emplois réellement tenus d'un remarquable levier pour agir concrètement dans les entreprises. Dans quelles conditions une entreprise pourrait considérer que ce repérage n'est pas absolument nécessaire ? La question peut sembler saugrenue. La description des emplois effectivement tenus dans une organisation peut-elle vraiment constituer une sorte de bonus, un travail susceptible d'être conduit de manière optionnelle, comme lorsque l'on

<sup>5</sup> Compensation & benefits, malheureuse expression anglaise souvent utilisée dans les entreprises que l'on traduit par « rémunération et avantages sociaux ». Les notions de rétribution ou de reconnaissance mériteraient selon nous d'être privilégiées dans ces appellations.

profite d'une faible activité pour repeindre l'atelier ? Si la chose peut s'entendre pour de très petites entités – et encore n'est-ce pas certain –, il ne nous semble pas sain de pratiquer de la sorte dans la plupart des situations.

D'abord parce que les salariés eux-mêmes ont un intérêt personnel à cette formalisation : pour une meilleure connaissance de leur rôle, pour une meilleure compréhension de leur contribution au sein de leur équipe ou de l'organisation, pour une meilleure façon d'appréhender leurs compétences et leurs capacités professionnelles, pour aujourd'hui et pour se projeter dans leur travail de demain... Pour toutes sortes de choses meilleures en somme. Et qui n'apprécie pas que l'on se préoccupe de soi et de son travail ? La somme de ces bénéfiques personnels constitue, cerise sur le gâteau, un intérêt collectif supérieur : chacun comprenant mieux l'articulation des compétences mises en œuvre, le phénomène génère davantage de coopérations et limite querelles et autres compétitions individuelles stériles ou délétères.

Ensuite parce que ce travail descriptif permet à celles et ceux qui ont en charge la répartition et l'organisation du travail, dirigeant(e)s, encadrant(e)s, chef(fe)s de projet, d'améliorer le fonctionnement de la structure ou de traiter les dysfonctionnements détectés. Le fait même de s'obliger à décrire les activités de travail de chacun conduit à repérer les marges de progrès ou les pistes d'évolution. Et les décrire avec les intéressé(e)s rend l'opération encore bien plus profitable, par le simple fait des interrogations croisées portant sur les perceptions des uns et des autres. Encore une fois, dans ce cas, le dialogue est fécond ; il nécessite de se questionner sans jamais rien graver dans le marbre. Il s'agit alors d'une sorte de réorganisation permanente, cette fois non dictée par d'autres ou subie mais plutôt envisagée comme une opportunité d'action sur son propre environnement, résultant d'une ambition collective. Il s'agit aussi de tirer partie des compétences et du potentiel des personnels au travers des recrutements, promotions, mobilités, transferts de compétences, formations, départs, etc. Enfin, parce qu'il faut selon nous, toujours et en tout lieu, nourrir le dialogue social. Ne voit-on pas ici avec suffisamment de force tout l'intérêt qu'il y a de débattre et éventuellement confronter les points de vue sur la manière de concevoir le travail, de l'organiser, de le valoriser ? On parle le plus souvent d'évaluation des emplois mais qu'y aurait-il de choquant à parler de valorisation des emplois ? L'évaluation négative n'a déjà pas beaucoup de sens lors de l'appréciation individuelle puisque les difficultés constatées dans l'exercice de l'emploi méritent d'être traitées dès leur apparition (cf. supra) mais elle a encore moins de sens lorsque l'on envisage l'évaluation du contenu de l'emploi ! Las, force est de constater que les mots valorisation ou reconnaissance font encore peur à un certain nombre de DRH trop frileux et qui parlent plus volontiers d'innovation sociale qu'ils ne la mettent en œuvre.

Nous devons nous tourner maintenant vers un autre secteur d'activité au sein duquel nous apportons notre aide depuis plusieurs années. La branche de la métallurgie, première branche française, entend rénover tout son dispositif conventionnel et notamment ses classifications qui datent de 1972 et 75 pour les deux principaux systèmes.

Avec 43 000 entreprises et 1,5 millions de salariés, comment imaginer recourir à des emplois repères dans un paysage fait d'une telle diversité ? Ni les entreprises ni les métiers ne sont homogènes. Pas plus que les situations de travail pour une appellation d'emploi semblable ! Si les partenaires sociaux que nous avons accompagnés au cours des très nombreuses réunions de travail sur la classification se sont opposés sur bien des points, force est de constater que toutes les organisations syndicales ainsi que l'UIMM<sup>6</sup> n'ont jamais souhaité décrire d'emplois repères au niveau de la branche. Une seule

<sup>6</sup> Union des industries et métiers de la métallurgie, organisation patronale.

fédération syndicale<sup>7</sup> a revendiqué avec constance sa volonté de classer les titulaires des emplois<sup>8</sup> plutôt que les emplois réellement tenus, mais des emplois repères n'étaient envisagés par personne. À titre d'exemple, l'emploi de soudeur tous métaux œuvrant dans une TPE qui fabrique des instruments de précision a bien peu de choses en commun avec celui qui nécessite une qualification très différente dans l'aéronautique. Sans même parler du polyvalent ou du chevronné (sic), il y a mille situations qui méritent des évaluations potentiellement distinctes. Face à l'impossibilité de rendre compte de toutes ces situations dans le cadre d'emplois repères, les négociateurs de branche fournissent alors une formidable opportunité aux entreprises pour saisir la complexité et la richesse de cet « objet emploi », au plus grand profit de tous les acteurs de terrain.

Le projet de la métallurgie élaboré reste à peaufiner, et à compléter par une grille salariale – l'une des phases les plus délicates d'une démarche de ce type –, et il sera ouvert à signature dans les prochains mois. Si le texte est signé par les organisations syndicales en application des règles de la représentativité et qu'il entre en vigueur par la suite, il restera aux entreprises à décrire les emplois réellement tenus et à les évaluer au moyen du référentiel d'analyse élaboré par l'ensemble des partenaires sociaux. Celui-ci repose sur six critères, dûment définis : la complexité de l'activité, les connaissances, l'autonomie, la contribution, l'encadrement-coopération et la communication. Pour chacun des critères, dix degrés permettent de réaliser les évaluations avec précision, en laissant le moins de place possible aux interprétations, de telle sorte qu'avec un guide d'application très complet et une méthode de calcul simple, on puisse classer tous les emplois, du moins qualifié au plus qualifié.

En dernière analyse, c'est le travail de description qui apparaîtra fondateur, le plus riche et le plus intéressant du point de vue de l'organisation du travail et des relations professionnelles. C'est ce sujet qui conduira à poser les bonnes questions au sein du collectif. Ce sera l'occasion d'évoquer ce qui fait le quotidien des personnes, ce qui leur importe donc, et de contribuer à leur mieux être au travail. Le bien-être a sa place au travail.

Osera-t-on avouer ici en forme de pirouette teintée d'amusement et de tristesse le propos d'un « responsable comp & ben » d'une grande entreprise française présente au CAC 40, tenu lors d'une réunion avec ses homologues ?... « Pour nous, les descriptifs d'emplois, c'est de la bureaucratie inutile ». Quel dommage de passer à côté de cette occasion qui permet au contraire de mieux comprendre, faire comprendre et valoriser le travail, les emplois et leurs titulaires.

### 2.3. Les compétences

Le recours aux compétences mises en œuvre permet d'affiner encore l'identification du travail réellement effectué. Mais nous touchons là aux limites de l'exercice. Il convient de mesurer précisément le rapport entre la complexité accrue liée à l'élaboration d'un tel dispositif et le gain attendu avant de se lancer dans l'opération. Une fois encore, le curseur doit se placer au bon endroit, en fonction du contexte, de l'environnement social et des mêmes éléments qui ont été évoqués précédemment. Pour être utilisable dans le cadre d'une classification qui vise uniquement, rappelons-le, à évaluer des emplois, la notion de compétences doit préalablement être entendue de manière un peu restrictive. Il entre traditionnellement dans la définition des compétences – certes selon les auteurs et les époques – le fameux triptyque savoirs, savoir-faire, savoir-être. Si les deux premiers ingrédients sont conformes et peuvent parfaitement rendre compte du contenu du travail pour produire une évaluation objective, il n'en va pas tout à fait de même pour les « savoir-être ». Ceux-ci recouvrent en effet des aspects fort

<sup>7</sup> Fédération des travailleurs de la métallurgie CGT.

<sup>8</sup> Le débat ne sera pas ouvert ici mais il faut rappeler que la classification a pour objet l'évaluation des emplois et non des personnes. La seule exception en France est la Fonction publique qui a adopté dans le cadre du statut général des fonctionnaires en 1946 un système de concours complètement différent dans lequel l'agent est « titulaire de son grade » et non de son emploi.

différents au regard de la distinction nécessaire entre travail et manière de travailler. Les savoir-être de l'ordre du requis pour la réalisation des activités concernent le travail et méritent d'être pris en compte dans le cadre de la classification : il s'agit, par exemple, des techniques relationnelles particulières en matière de négociation nécessaires pour tenir un emploi de commercial. Les savoir-être de l'ordre du comportement professionnel qui viennent décliner des activités concrètes ne doivent en revanche pas être prises en compte au titre de la classification mais bien plutôt au titre de l'appréciation individuelle conduite par les encadrants : il peut s'agir, dans ce cas, des capacités personnelles mises à profit dans son emploi et qui vont faciliter la signature de contrats dans l'exemple évoqué à l'instant. Rien à voir avec le requis de l'emploi en l'espèce mais tout à voir avec la qualité du travail et la contribution personnelle aux objectifs de l'entreprise.

Sur la base de cette définition de la notion de compétences, comprenant savoirs, savoir-faire et savoir-être requis, nous pouvons alors imaginer détailler les différents ingrédients, les « morceaux d'emplois », nécessaires au bon fonctionnement global de l'entité, de l'entreprise ou de la branche dans laquelle on se trouve. C'est cette liste de compétences ou d'activités qui constituera la base pour la valorisation des emplois : la classification de chaque situation de travail, nécessairement composée d'un certain nombre de ces compétences, donnera lieu à un positionnement dans la hiérarchie salariale au moyen d'une méthodologie simple et équitable. De surcroît, il se met alors en place une intéressante articulation entre compétences et organisation du travail : on voit bien l'intérêt que la démarche sous-tend en ce qu'elle minore la toute puissance d'une organisation prescrite et imposée au profit d'une marge de manœuvre – on n'ose pas écrire pouvoir – accordée aux salarié(e)s pour accroître leur champ d'intervention et configurer leurs propres situations de travail, en accord avec les besoins de l'entreprise s'entend. À la clé donc, une meilleure compréhension de son rôle, une meilleure visibilité sur les évolutions possibles de son travail, une participation aux décisions d'organisation et une juste reconnaissance via le niveau dans la classification.

Nonobstant le célèbre accord « A.Cap 2000 » signé dans la sidérurgie en 1990 qui a marqué l'entrée en scène des fameux « savoir-faire opérationnels validés », peu de branches ont choisi cette option consistant à identifier et reconnaître les compétences au sens où nous l'entendons. Dans le même esprit, nous pouvons toutefois citer les Missions locales qui œuvrent dans le domaine de l'insertion professionnelle des jeunes. Nous avons conduit le projet pour le compte de la Délégation interministérielle à l'insertion des jeunes (DIJ), en association à l'époque avec le département Compétences Travail Emploi de l'Anact<sup>9</sup>. L'objectif est alors d'aider les partenaires sociaux lors de la création de cette branche professionnelle au tout début des années 2000<sup>10</sup>. Parmi les éléments structurants à mettre au point, la classification bien sûr, fondement essentiel de la quasi-totalité des conventions collectives<sup>11</sup>.

Dans quel univers sommes-nous ? Il s'agit d'entités de taille modeste voire très modeste, réparties sur tout le territoire, avec des métiers dont l'objet est très semblable d'une entité à l'autre. En somme, un paysage ressemblant par bien des aspects à celui des SSTI évoqués supra. Le service apporté consiste à accueillir les jeunes, à les conseiller, à animer les activités et l'entité, à prendre en charge l'ingénierie de projet ou à assumer des responsabilités administratives, comptables, humaines. Tout ceci aurait pu nous conduire à formaliser des emplois repères dans le cadre de la classification conventionnelle. Mais, si l'objet social est bien identique où que l'on se trouve, les configurations des

<sup>9</sup> Maryse Bouclet, Michel Parlier, Bénédicte Roy.

<sup>10</sup> Environ 6 500 salariés à l'époque, rattachés à diverses conventions collectives ou à aucune.

<sup>11</sup> La présence d'une classification dans une convention collective est d'ailleurs requise pour que ladite convention soit « étendue » sur décision du ministère du Travail à tout le secteur d'activité et non aux seuls adhérents à une organisation patronale (article L. 2261-22 al. II-3 du Code du travail).

entités sont, elles, particulièrement hétérogènes : elles donnent lieu à des situations de travail disparates, par exemple fonction de l'importance de la structure ou du bassin d'emploi, de l'implication plus ou moins marquée des collectivités locales, du mode d'organisation retenu, notamment de l'autonomie plus ou moins grande laissée aux salariés... Le choix a été fait d'affiner le regard et de « parler compétences ». Les grands types d'activités ont été répertoriés et c'est l'agrégation de ces éléments, dénommés ici « domaines de compétences »<sup>12</sup>, qui forment autant de situations de travail qu'il y en a sur le terrain et qui conduisent à un juste positionnement dans la grille salariale nationale. Une cinquantaine de domaines de compétences ont ainsi été identifiés, formalisés et évalués au moyen de la méthode à critères classants élaborée de manière paritaire. Chaque situation de travail peut donc être déclinée en un certain nombre d'activités opérationnelles réalisées. Il ne s'agit pas d'individualiser le système de classification en lui faisant perdre son rôle de garantie collective mais bien de reconnaître le travail des uns et des autres de la manière la plus respectueuse possible, la plus proche de la réalité et de ne rien omettre dans la valorisation de ces emplois spécifiques.

À titre d'exemple, sur l'emploi le plus emblématique de conseiller en insertion, il est possible de recomposer toutes les situations de travail existantes à partir de domaines tels que : recevoir le public en entretien, établir un diagnostic individuel sur la situation du public reçu, accompagner l'élaboration du parcours d'insertion, animer des réunions techniques, concevoir et piloter des projets, assurer la mise en œuvre technique de la communication, etc.

Nous avons été amené à agir de la même façon pour rendre compte des métiers des personnels d'immeubles dans la branche des Entreprises sociales pour l'habitat<sup>13</sup>. Quoi de commun entre un gardien ou une gardienne en charge d'une cité comprenant une chaufferie collective, des immeubles de grande hauteur avec d'éventuelles dégradations quotidiennes et un gardien ou une gardienne qui œuvre dans une petite résidence étudiante ou de personnes âgées au milieu d'espaces verts à entretenir ? Il convient dans ce cas de rejeter la notion d'emploi repère et le recours aux compétences peut être parfaitement adéquat.

Cette approche est bien sûr plus complexe à appréhender, l'élaboration est également plus longue puisque les négociateurs de branche doivent formaliser lesdites compétences, le corps social peut se trouver déstabilisé par cette logique inédite mais la démarche est très efficace pour « parler du travail » en suscitant l'intérêt de tous. À utiliser avec modération donc et lorsque toutes les conditions sont réunies.

Une syndicaliste, au sein d'une structure à la fois branche professionnelle et grande entreprise, nous a confié ceci au cours d'une intervention visant à réviser la classification en prenant appui sur les compétences : « Même si nous ne parvenons pas à un accord entre partenaires sociaux à l'issue du chantier, nous tirerons un grand bénéfice de ce travail sur les compétences mises en œuvre dans les entités ».

## — CONCLUSION

Qu'il s'agisse de la reconnaissance des contenus d'emplois dans le cadre du processus de classification ou de toute autre reconnaissance du travail, les questions auxquelles nous devons répondre sont : que cherchons-nous, quel effet voulons-nous produire, quel est le but ? C'est en y réfléchissant

<sup>12</sup> <https://www.legifrance.gouv.fr/affichIDCC.do?idArticle=KALIARTI000005783043&idSectionTA=KALISCTA000005696807&cidTexte=KALITEXT000005650609&idConvention=KALICONT000005635091&dateTexte=29990101>

<sup>13</sup> <https://www.legifrance.gouv.fr/affichIDCC.do?idArticle=KALIARTI000029173935&idSectionTA=KALISCTA000005730257&cidTexte=KALITEXT000029173938&idConvention=KALICONT000005635331&dateTexte=29990101>

collectivement que nous progressons et améliorons les conditions dans lesquelles les femmes et les hommes réalisent leur travail.

Nous voyons bien que, lorsque nous sommes privés de notre activité professionnelle, malade, licencié, confiné... nous perdons vite les repères qui contribuent à cerner notre rôle social ou ne serait-ce qu'à saisir notre sentiment d'utilité sociale. Formulé autrement, la connaissance, la compréhension, le partage de ce qui constitue le travail nous aide à mieux vivre ensemble. Être à sa place au travail, ce n'est pas être immobile ou assigné, c'est savoir d'où l'on vient professionnellement, appréhender parfaitement sa situation actuelle et disposer de tous les éléments nécessaires pour progresser.

#### — BIBLIOGRAPHIE

- Crawford, M. B. (2010), *Éloge du carburateur. Essai sur le sens et la valeur du travail*, La Découverte.
- Denimal, Ph. (2016), *Rémunération et reconnaissance du travail. Classification, compétences, appréciation, dialogue social*, Éditions Liaisons Entreprise & carrières.
- Sennett, R. (2010), *Ce que sait la main. La culture de l'artisanat*, Albin Michel.