

# Le syndicalisme à l'épreuve des critères d'évaluation du travail

## Enjeux communs et singularités belges

Marcelle Stroobants

Volume 30, numéro 2, automne 1998

Le syndicalisme

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/001776ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/001776ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Les Presses de l'Université de Montréal

ISSN

0038-030X (imprimé)

1492-1375 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Stroobants, M. (1998). Le syndicalisme à l'épreuve des critères d'évaluation du travail : enjeux communs et singularités belges. *Sociologie et sociétés*, 30(2), 155–173. <https://doi.org/10.7202/001776ar>

Résumé de l'article

Les récents mouvements de décomposition et de recomposition des postes de travail semblent ébranler les évaluations collectives des emplois industriels au profit de systèmes valorisant les compétences de la main-d'oeuvre. La première partie de l'article tente de situer la place des compétences acquises et requises dans les logiques de classement et d'analyser les enjeux collectifs des différents types d'évaluations. La seconde partie éprouve la stabilité des critères d'évaluation du travail en Belgique, à partir des stratégies et représentations de syndicalistes francophones. Les cas singuliers suggèrent que la mesure « scientifique » du travail ouvrier reste d'actualité, mais que les conventions de mesure sont de moins en moins collectives.

# Le syndicalisme à l'épreuve des critères d'évaluation du travail

Enjeux communs et singularités belges



MARCELLE STROOBANTS

---

## I. LES CONVENTIONS SUR LA VALEUR DU TRAVAIL

Que devient le principe « à travail équivalent, salaire égal » s'il est désormais impossible de s'accorder sur des équivalences entre travaux ? Comment contrôler collectivement les différences de salaires si leurs bases sont décrétées incommensurables ? La question de la mesure du travail est de celles qui permettent de relier les débats successifs sur le taylorisme, l'avenir du travail et les perspectives du syndicalisme. Ainsi oppose-t-on aujourd'hui l'ancienne conception d'un travail productif quantifiable à l'actualité d'activités immatérielles, mobilisant — sous la bannière de la qualité — des compétences informelles. Si le travail a pu se prêter aux formalisations de Taylor, les normes de l'organisation « scientifique » n'ont jamais été un pur reflet des faits. Et quoi de plus conventionnel que les accords collectifs, qui ont pu contribuer ensuite à définir et redéfinir des travaux équivalents méritant salaires égaux ?

Les difficultés d'évaluation actuelles, parce que plus manifestes, semblent traduire la disparition d'une division naturelle du travail, voire du travail en tant qu'entité prédécoupée. Tout paraît alors se passer comme si les conventions collectives sur les valeurs respectives des travaux étaient compromises du fait que le taylorisme semble révolu. On pourrait inversement envisager que le taylorisme est démodé, dans la mesure même où il se prête à la négociation collective : par la visibilité de ses normes, manifestement discutables, et par la portée collective de la standardisation des postes. De ce point de vue, la possibilité de convertir la qualité du travail en quantités conditionne tant l'identité que l'action des syndicats.

L'usage de la notion de compétence dans les analyses et dans les pratiques de gestion a pu amplifier l'effet novateur des changements technico-organisationnels (Stroobants, 1993). Une fois relativisée la portée des « mutations du système productif », il reste à s'interroger sur la manière dont les compétences sont prises en compte dans les critères d'évaluation du travail. Cette interrogation poursuit une question apparemment simple : *On aurait pu s'attendre à ce que la valorisation actuelle des compétences de la main-d'œuvre, qui abonde dans le sens toujours revendiqué par les syndicats, modifie le rapport de forces en leur faveur. Or il semble bien que cela soit l'inverse. Comment est-ce possible ?*

Si le diagnostic d'affaiblissement syndical contenu dans cette question semble généralement confirmé (voir par exemple Locke, Kochan et Piore, 1995), les prémisses demandent une plus grande mise à l'épreuve.

Qu'en est-il, tout d'abord, de cette tendance à valoriser les compétences et, le cas échéant, celles qui sont acquises par la main-d'œuvre ? Dans la première partie de l'article, nous examinerons cette éventualité à partir d'un bilan comparatif des principes de classement des qualités mobilisées au travail.

Peut-on, d'autre part, anticiper l'effet d'une valorisation des compétences sur les relations collectives ? Les revendications syndicales — dont le sens n'est jamais unique — demandent au moins à être situées dans la dynamique des négociations collectives, indissociables des singularités nationales. La deuxième partie de l'article tente d'éprouver les tendances des pratiques classificatoires en Belgique, à la lumière d'une enquête sur les stratégies et réactions syndicales.

#### CLASSER LES CLASSEMENTS

Si le travail mérite salaire, tous les salariés ne gagnent pas la même chose. Une même préoccupation de légitimer ces différences de salaires sous-tend les relations collectives et a produit des solutions très variables selon les pays, le niveau et le champ d'application des conventions qui en résultent. Dans tous les cas, il s'agit de se mettre d'accord sur les manières de classer d'une part des travaux et d'autre part des travailleurs ainsi que sur la manière de mettre en rapport ces deux types de classements. Toutefois, la prépondérance accordée ici et là à l'un ou l'autre classement a fini par présenter, dans les comparaisons internationales, la forme d'une alternative fondamentale : justifier les hiérarchies salariales soit par les différences de catégories de travaux, soit par les différences de catégories de travailleurs.

Les deux démarches sont également artificielles, en ce qu'elles représentent et formalisent des qualités qui ont été abstraites des situations où elles sont mises en œuvre. Les tentatives de formaliser — en dépit des codifications disponibles du côté de l'emploi ou de la formation — les compétences informelles, qu'elles soient requises ou acquises, se heurtent à des difficultés analogues (Stroobants, 1993). Les deux procédures incorporent autant de présupposés discutables quant au choix de récompenser ici des travaux hautement valorisés, là des formations riches. Aucune des deux n'offre des garanties générales d'impartialité. L'une et l'autre peuvent être diversifiées par des évaluations internes ou des classifications-maisons.

La fortune du terme « compétence » tend à obscurcir la distinction de la démarche sous-jacente. En effet, la valorisation des compétences individuelles appartient bel et bien à la deuxième orientation, l'évaluation des acquis. Mais les redéfinitions d'emplois en termes de « référentiels de compétences » s'inscrivent dans la première orientation, le classement des emplois. Autrement dit, les mots « capacités », « qualités » ou « compétences » sont relativement interchangeables ; en revanche, les deux démarches se distinguent quant à l'objet de l'évaluation : des caractéristiques attribuées à l'offre ou à la demande de travail.

Les formules et les configurations effectivement rencontrées dans les pays industrialisés ne présentent pas la pureté de cette alternative. Les distinctions de métier ou de profession représentent, d'abord, une formule intermédiaire entre le classement des emplois et le classement des individus. Ensuite, les deux démarches interviennent et interagissent, en particulier dans toute situation de mobilité professionnelle individuelle ou de revendications collectives, lorsqu'il s'agit de négocier la mise en rapport d'acquis et requis. Cette dynamique indique l'ambivalence des formes de régulations salariales, qui gardent néanmoins la trace d'une option dominante. Ainsi, la première orientation, centrée sur les classements des travaux, prévaut dans le secteur privé de nombreux pays industrialisés, et la seconde, centrée sur les classements des travailleurs, prédomine dans les services publics. Seul le Japon semble avoir étendu cette seconde option aux firmes du secteur privé.

### *Le classement des qualités requises par les emplois*

Suivant cette première formule, les bases des hiérarchies salariales sont donc attribuées aux valeurs relatives des qualités jugées requises par des travaux. L'évaluation des emplois, corollaire du principe « à travail équivalent salaire égal », requiert donc une description plus ou moins élaborée des travaux les uns par rapport aux autres, de manière à pouvoir les classer. Cette opération comporte trois épisodes potentiellement arbitraires : l'analyse du travail, la normalisation de qualités qui ont été abstraites de situations particulières (qu'il s'agisse du *one best way* taylorien ou de définitions plus modernes en termes d'objectifs ou de missions) et les conventions de nivellement (les appréciations selon lesquelles un acte est décrété plus ou moins simple ou complexe). Les découpages organisés par les divisions du travail (la parcellisation des tâches, les hiérarchies de fonctions, mais aussi les structures professionnelles ou industrielles) prédisposent, sans les déterminer, les choix opérés au cours de ces épisodes décisifs.

Une comparaison internationale conduit à distinguer les pays (États-Unis et Suède) qui pratiquent la *job evaluation* de ceux (Belgique, France, Italie) qui adoptent traditionnellement des nomenclatures catégorielles (Eyraud et Rozenblatt, 1994). Cette subdivision en évaluation de postes et nomenclatures catégorielles désigne en fait une distinction de méthode plutôt que d'objet.

Les nomenclatures catégorielles procèdent de comparaisons globales, empiriques, simples. Elles se bornent à établir des listes de postes ou de métiers, sans description, selon un ordre à mettre en correspondance avec les niveaux de salaires.

Les évaluations de postes — ou techniques de *job evaluation* — suivent une méthode plus élaborée cherchant à rationaliser et préciser objectivement les fondements de la quantification finale. Le principe consiste généralement à décrire des listes d'emplois (de postes ou de fonctions) caractérisés par la fréquence et l'importance relative d'un ou plusieurs critères ; les valeurs correspondantes seront ensuite quantifiées en fonction d'échelles et de coefficients de pondération définis séparément. Les variantes de ces méthodes dites analytiques se distinguent par leur portée plus ou moins générale, la gamme des comparaisons, le nombre de critères et par la grille d'analyse. Une même activité peut se prêter à différentes descriptions, selon la théorie de référence (psychologie, théorie de l'information, ergonomie cognitive). Et la caution savante s'arrête à la description, aucune science n'étant en mesure de justifier une hiérarchie des travaux. Dès lors, la combinaison et la pondération des critères restent des jugements de valeur.

La tendance à remplacer les nomenclatures catégorielles par des systèmes analytiques n'est pas forcément novatrice. Les techniques d'évaluation par points — du système Bedaux à la méthode Hay — élaborées au début du siècle, ont connu une nouvelle fortune dans les années 1950, au moment où se sont institutionnalisées des régulations collectives du rapport salarial. Dès l'après-guerre, une méthode critérielle générale a été conçue en Belgique en vue d'évaluer tous les emplois. Aux États-Unis, les techniques de *job evaluation* ont été adoptées à l'échelle des branches ; en France elles se sont répandues dans les entreprises, suivant une logique de marché interne ou de systèmes « maisons » (Dadoy, 1990).

La différence méthodologique entre une nomenclature d'emplois et un système d'évaluation critériel peut être interprétée comme le passage d'une « liste » à un « tableau », au sens de Jack Goody (1979). Suivant cette analyse, le tableau lui-même représente le croisement de deux listes, en l'occurrence une liste de fonctions et une liste de critères. Or cette opération de croisement répond à une formule qui ne transparaît pas à la lecture du tableau. Cette formule recouvre les échelles de gradation et les facteurs de pondération, construits séparément, et qui permettent précisément de coter les critères, de quantifier les qualités requises. Ces conventions qui constituent les clés de la classification finale sont-elles des conventions collectives ? Tel est l'enjeu politique du changement de méthode. La référence à Goody permet d'anticiper les effets d'abstraction, de décontextualisation et de transformation de l'objet produits par la nouvelle représentation.

Ainsi, le passage, en 1975, d'un système de nomenclature à un système de critères classants, dans la métallurgie française, a suscité la perplexité chez les salariés. Auparavant, un label tel que « tourneur P2 » était communément admis, avec des implications de compétences, de formation,

d'ancienneté, de salaire et de carrière. En revanche, le revers des critères est à la mesure de leur champ d'application transversal : ils sont abstraits, regroupent des catégories de main-d'œuvre hétérogènes du point de vue de l'activité, du salaire, du statut. La position dans un niveau-échelon bouleverse les identités professionnelles (Lerolle, 1988) ou, s'agissant de la branche, transforme les normes qui habilitent les acteurs de l'entreprise à se redéfinir (Jobert, 1991). Avec l'apparition des critères classants, les règles de branches n'apparaissent plus comme un code ou un référent commun (Saglio, 1991). L'accord de branche porte désormais sur une méthodologie, ménageant un traitement décentralisé des résultats.

Malgré ces différences méthodologiques, les classifications globales ou critérielles peuvent s'appliquer à des postes, à des fonctions aussi bien qu'à des compétences. L'analyse du travail, formulée en termes d'interventions ou de verbes d'action, ménage d'emblée la possibilité de les retraduire suivant la formule « être capable » d'accomplir de tels actes, donc de disposer des compétences requises. Cette perspective élargie conduit à nuancer considérablement les diagnostics d'épuisement du taylorisme, défini à l'échelle de la tâche fragmentaire. Si la notion de tâche a perdu de sa consistance, si les anciens postes de travail volent en éclats — mais l'histoire des organisations du travail est faite de mouvements incessants de décomposition-recomposition des unités de référence — rien n'empêche d'évaluer des missions, des activités, des services avec autant de formes conventionnelles que la traditionnelle évaluation des fonctions.

#### *Le classement des qualités acquises par les travailleurs*

Suivant cette seconde formule, les différences de salaires renvoient à des distinctions de qualités attribuées à la main-d'œuvre. Cette voie semble souscrire au principe « à ressources ou mérites équivalents, salaire égal ». Toutefois, elle peut suivre des orientations très différentes selon qu'elle emprunte un système de classement collectif ou individuel. Dans le premier cas, le classement tend à codifier les qualifications<sup>1</sup>. Le temps fait ici figure d'indicateur objectif, aisément quantifiable : l'âge, la durée de la formation et de l'expérience professionnelle. Ce premier cas de figure est illustré, de longue date, par le système des grades dans l'armée et plus généralement, par les différents corps de la fonction publique. L'État, en toute logique, reconnaît les diplômés dont il est aussi le pourvoyeur et poursuit la sélection à l'aide d'épreuves — concours — de type académique. L'importance des critères de temps dans ce système lui confère une dynamique intrinsèque permettant de convertir une échelle barémique en étapes d'un parcours promotionnel.

Dans le second cas de figure, la rémunération est directement mise en rapport avec les capacités ou performances individuelles. Celles-ci sont alors mesurées par des indicateurs de productivité (chronomètre, quantité de pièces ou d'interventions) ou appréciées par des procédés moins formels, depuis les traditionnelles validations par les pairs, les appréciations du mérite par la hiérarchie et les anciens tests d'aptitudes jusqu'aux bilans de compétences. Ces jugements multiplient les différenciations sur des bases incontrôlables.

À première vue, le système japonais — tout au moins celui qui a été adopté dans les grandes entreprises — s'apparente sur deux points à cette orientation de la fonction publique : d'une part, une certaine stabilité d'emploi (sinon l'emploi « à vie ») et d'autre part, un salaire de base déterminé par le niveau du diplôme initial et progressant en fonction de l'âge et de l'ancienneté. Cependant, les pratiques japonaises ont révélé des écarts importants par rapport au modèle mythique. Ainsi, la progression salariale, loin d'être automatique, s'avère largement tributaire de la promotion personnelle, sur la base de tris internes. Ce sont alors des qualités personnelles, le mérite, les performances, la loyauté, évalués par le supérieur hiérarchique, qui conditionnent les différences de parcours de mobilité et de salaires (Masami, 1993). Le dispositif japonais constitue en quelque sorte l'infrastructure des phénomènes de coopération, parfois hâtivement attribués à des traits de mentalité ou de culture. Il résulte d'une construction récente, d'un compromis au cours duquel les partenaires sociaux ont cette fois échangé la

1. Pour suspendre temporairement les discussions récurrentes sur un concept insaisissable, nous définirons la qualification comme le jugement sur la valeur relative des qualités attribuées aux catégories de travailleurs.

sécurité d'emploi contre la paix sociale (Garanto, 1993 ; Hanada, 1996). Dès lors, la stabilité du personnel représente la contrepartie de sa mobilité interne. En revanche, la valorisation du potentiel individuel, sans garantie d'emploi, apparaît comme un « transplant » partiel et instable de ce modèle.

#### DES COMPÉTENCES FLEXIBLES

La revendication d'une reconnaissance des capacités des travailleurs trouve son illustration dans le cas de la *professionalità* conquise par les ouvriers de la sidérurgie italienne au début des années 1970. Cet effort de valorisation des capacités de maîtrise, d'autonomie et de contrôle détenues par des groupes de salariés ne semble cependant pas atteindre une formalisation décisive dans les accords d'Italsider. Elle serait restée équivoque et inachevée, s'exprimant par la négative : ni qualification ni classification. Vigezzi a entrevu les intérêts contradictoires que pouvait servir cette professionnalité au moment où se dessinaient les stratégies de flexibilité de l'industrie italienne en proie à la crise et à l'époque où s'amorçait le courant de recherche sur les savoir-faire (Vigezzi, 1984). Ces deux ingrédients — qui allaient alimenter le grand mouvement des compétences — invitent à chercher dans la sidérurgie française la suite de l'épisode et des éléments de réponses à la question des enjeux collectifs de la valorisation des compétences.

Voici donc venu le moment de reconsidérer le fameux « Accord sur la conduite de l'activité professionnelle », A. CAP 2000. Signé en 1990 par le Groupement des entreprises sidérurgiques et minières françaises et les organisations syndicales (à l'exception de la CGT, la plus représentative), l'accord doit sa popularité à la « logique compétence » qu'il entend promouvoir en même temps qu'une formation et une organisation « qualifiantes ». Par définition, une industrie de processus telle que la sidérurgie n'a pas à attendre la modernisation des stratégies de gestion pour s'émanciper d'une division technique des tâches. C'est cependant moins la crise de l'organisation du travail que la crise de la sidérurgie qui semble avoir déclenché la réforme de la gestion du personnel. En effet, l'ensemble du secteur se trouvait alors confronté à une pyramide démographique tronquée de son sommet, suite aux départs en préretraite massivement organisés jusqu'en 1990. Pendant cette période, la promotion des salariés vers les postes libérés par les plus âgés était assurée. Une fois l'« effet de cheminée » interrompu, les firmes disposaient donc d'un personnel jeune, mais immobilisé (Gavini, 1993). Avec un effectif réduit, la mobilité interne, déconnectée du poste de travail, pouvait être pratiquée.

Est-ce à dire que les compétences allaient devenir la cause et non plus la conséquence de l'organisation du travail, que les ressources humaines seraient gratifiées au gré de leur épanouissement, affranchies du carcan des postes ? Trois restrictions importantes sont venues tempérer cette interprétation : la réévaluation des emplois, les limites budgétaires et le principe de validation des compétences.

La suite de l'expérience confirme que l'emploi occupé n'est pas une notion caduque. En fait, la « logique compétence », loin de rompre avec les qualités requises, s'appuie sur deux évaluations successives des emplois. Au cours de la démarche initiale, réputée participative, la hiérarchie et les techniciens en ressources humaines ont gardé le monopole des critères de complexité (Tuillier, 1995, p. 200). Quant à la « classification bien tempérée », mise en œuvre avec la collaboration d'un cabinet conseil, elle respecte les niveaux de coefficient de l'ancienne grille de la métallurgie (Donnadieu et Denimal, 1994, p. 87). Où réside alors la nouveauté ?

D'abord, comme le souligne Lucie Tanguy, les nouveaux critères — tels que l'autonomie, les exigences relationnelles ou la responsabilité de l'emploi — sont très informels et apparemment peu quantifiables (Tanguy, 1994, p. 220). Or, cette réserve s'appliquant généralement aux évaluations des fonctions, la véritable innovation se situerait en 1975. Telle semble être la thèse partagée par Colin et Grasser, pour qui la logique compétence « poursuit la rupture » amorcée par l'introduction de critères classants dans la métallurgie, rupture déjà envisagée sous l'angle politique par Saglio (Saglio, 1991 ; Colin et Grasser, 1995).

Ensuite, ainsi que le suggèrent des praticiens de cette « classification bien tempérée », le passage de multiples postes à quelques emplois types, puis de l'emploi élastique à l'emploi éclaté, permet de franchir petit à petit un saut qualitatif vers des fonctions « à géométrie variable » (Donnadieu

et Denimal, 1994, pp. 181-183). C'est, paradoxalement, par la fragmentation progressive des emplois en micro-activités (auxquelles sont associées des micro-compétences requises) que la contingence s'insinue dans le dispositif « pour en finir avec... la division du travail » (Donnadieu et Denimal, 1994, p. 35). Une même fonction peut alors correspondre à plusieurs grades ou recouvrir des missions ou activités combinables, de valeurs inégales. Cette reconstruction d'un emploi flexible, comme combinaison d'activités, « apparaîtra naturelle et non imposée » (Donnadieu et Denimal, 1994, p. 36), ouvrant tout aussi naturellement la voie complémentaire de l'évaluation des compétences acquises, voire de la rémunération individualisée.

Quant aux compétences acquises par les salariés, elles ne seront prises en compte que dans la mesure où elles sont « validées ». Le suivi de l'expérience confirme d'abord que les deux procédures prévues, le carnet d'apprentissage et l'entretien avec le supérieur hiérarchique, contribuent à objectiver la relation de subordination mais non pas à objectiver l'évaluation des compétences (Tuillier, 1997). En fait, dans l'entretien qui conditionne son parcours promotionnel, le salarié se retrouve isolé face à l'autorité du jugement de son supérieur. Le contrôle collectif de ce « partenariat » ne peut s'exercer qu'à travers une procédure de recours débouchant sur un nouvel entretien professionnel. De plus, la formation et l'organisation « qualifiantes » qui devaient favoriser l'acquisition des compétences requises, se sont avérées limitées (Gavini, 1993, p. 63), contrariées par de nouvelles contraintes sectorielles (Donnadieu et Denimal, 1994, p. 89) et trop coûteuses (Tuillier, 1997).

De la sorte, l'évaluation en termes de compétences requises, partant de référents collectifs, finit par s'en écarter pour devenir instrument de gestion personnalisé. Dans ce cas, toutefois, la compétence professionnelle, apparemment affranchie du poste où elle s'éprouve, n'est ni transférable sur un marché externe ni compensée par la stabilité d'emploi. Pour Bernard Gazier, l'évaluation systématique des salariés en vue d'établir avec chacun d'eux « un itinéraire sur mesure », entretient une concurrence interne et « condense les défauts de l'individualisation » sans « les avantages de la sanction du marché » (Gazier, 1993, p. 47).

## II. INERTIE ET REMOUS DANS LES CLASSIFICATIONS EN BELGIQUE

### LES ORIGINES DU COMPROMIS BELGE

De la comparaison internationale des systèmes classificatoires (Eyraud et Rozenblatt, 1994) se dégagent de fortes convergences entre la Belgique, la France et l'Italie. Ces pays partagent d'abord la même tradition de « nomenclature catégorielle de branche ». Et cette tradition commune est elle-même sous-tendue par des affinités qui les distinguent de six autres pays (Japon, États-Unis, Allemagne, Suède, Royaume-Uni et Australie). Dans ces trois cas, la négociation salariale de branche encadre l'entreprise, la formation générale domine la formation professionnelle et, surtout, l'organisation du travail centrée sur le poste semble structurer les systèmes de classification. Avant de tenter d'actualiser les tendances de la Belgique en matière de classification, récapitulons d'abord ce qui fait sa spécificité.

Une comparaison des composantes des relations collectives révèle d'emblée des ingrédients disparates combinant des traits latins et anglo-saxons, apparemment incompatibles. Comme l'Angleterre et à la différence de la France, la Belgique a connu une industrialisation précoce avec un libéralisme acharné, et elle a vu ensuite se consolider des syndicats imposants — en termes d'affiliés — impliqués dans des négociations volontaristes. Comme en France et à la différence des pays anglo-saxons, la Belgique est caractérisée par un syndicalisme d'industrie et non de métier, négociant à l'échelle des branches et affecté par des divisions idéologiques, moins nombreuses qu'en France, toutefois. À la différence de ces deux pays, le mouvement ouvrier belge, pourtant puissant, ne s'y est que tardivement organisé en syndicats, émanant puis s'affranchissant des partis politiques. Cette comparaison terme à terme tend à représenter le schéma composite belge comme un carrefour d'influences, à l'image de son espace et de sa chronologie. Or la spécificité du consensus social belge, qui pendant les Trente Glorieuses s'apparente à l'archétype fordiste (Boyer, 1986), peut se résumer à ce paradoxe d'un volon-

tarisme à base légale. Et sa cohérence tient à la manière dont les rapports sociaux sont inscrits dans les rouages de la négociation collective.

Les rapports sociaux en Belgique sont communément représentés, depuis l'analyse de V. R. Lorwin, suivant une structure à double dimension, des *clivages* croisés par des *piliers* idéologiques (Lorwin, 1966 ; voir aussi Marques-Pereira, 1990 ; Vilroks et Van Leemput, 1992). Les trois clivages désignent respectivement l'opposition générale entre capital et travail, la distinction religieuse entre catholiques et non-catholiques et, plus spécifiquement, des disparités régionales croissantes entre le Sud wallon et le Nord flamand du pays. Quant aux piliers, ils segmentent en trois milieux idéologiques (socialiste, chrétien-démocrate et libéral) toutes les activités culturelles, économiques et politiques du pays. Le croisement clivage/piliers se retrouve dans le pluralisme ou plutôt le dualisme syndical, avec les deux principales organisations, la Fédération générale du travail de Belgique (FGTB), socialiste et prédominante dans le Sud du pays, et la Confédération des syndicats chrétiens (CSC), chrétienne-démocrate, prévalant dans le Nord<sup>2</sup>.

L'extrême institutionnalisation des relations collectives — qui fait l'originalité de la Belgique — représente donc une formalisation de cette configuration piliers/clivages. L'édifice — dont les fondations remontent à l'entre-deux-guerres — est ébauché dès 1944, année où des responsables syndicaux et patronaux avaient signé, dans la clandestinité, un projet d'accord de solidarité sociale. Ce « pacte social » entend de réguler les conflits résultant du clivage entre patrons et travailleurs par la voie du compromis, donc du pilier, social-démocrate. Il épouse exactement les principes du contrat fordien : les entreprises gardent la prérogative de moderniser les processus de production ; en contrepartie, les revendications collectives sont canalisées dans la voie « quantitative », c'est-à-dire converties en termes de salaires et de temps de travail. Dès 1950, un autre élément spécifiquement belge est introduit dans le dispositif de régulation, soit l'indexation automatique des salaires. Cette implication officielle systématique des syndicats représentatifs dans les institutions paritaires a contribué à implanter, légitimer et renforcer le syndicalisme belge (Krzyszlo, 1996). L'État n'intervient que pour prévenir les litiges, voire les concilier. Toutefois, la neutralité du partenaire public — lui-même investi par les clivages et piliers (Arcq, 1993) — est toute relative, comme le confirmera la suite de l'histoire.

Au début des années 1970, le mécanisme de régulation commence à s'enrayer. Les revendications salariales se heurtent au refus des employeurs, qui adoptent des stratégies de flexibilité. La dégradation de l'emploi et la croissance du chômage cantonnent les syndicats dans des tactiques défensives. L'intervention publique s'intensifie sous la forme d'incitations à négocier et par des mesures de blocage des salaires. Cette ingérence de l'État dénature ou réoriente le fonctionnement de l'édifice institutionnel vers une concertation au détriment des activités de négociation globales (nationales). La fréquence des conventions interprofessionnelles et sectorielles diminue, leur contenu est appauvri, devenant de plus en plus des « cadres » pour les conventions décentralisées qui se multiplient. Pendant cette dernière décennie, les forces syndicales se sont morcelées et leur activité a été contenue par les arguments de la compétitivité internationale.

#### TRADITIONS ET TENDANCES DES CLASSIFICATIONS

La Belgique s'inscrit donc dans la logique des classifications d'emplois, plus particulièrement dans la tradition des nomenclatures catégorielles de branches qui conditionnent les salaires de base (Alaluf, 1991). Cette construction est cependant tributaire d'une formalisation antérieure et fondamentale : la traduction juridique de la très ancienne et arbitraire distinction entre métiers manuels et professions intellectuelles. On sait la généralité de cette opposition et les multiples différences de statuts entre ouvriers et employés qu'elle recouvre un peu partout. Elle est restée particulièrement saillante dans notre pays parce que très tôt inscrite et définie dans la loi (Alaluf et Desmarez, 1988).

---

2. La CGSLB, Centrale générale des syndicats libéraux de Belgique, reste une organisation très minoritaire. Les trois syndicats sont principalement structurés par branches d'activités et par niveaux (national, régional, local). Mais leur organisation reflète aussi la trace des distinctions entre cols bleus et blancs et, de plus en plus, se segmente suivant le clivage régional.



Dès 1944, les branches d'activités apparaissent comme le niveau privilégié des conventions collectives définissant les bases de rémunération, suivant les niveaux de qualification professionnelle. En conséquence, les commissions paritaires sectorielles devinrent les organes compétents pour élaborer les classifications d'emploi. Pourtant, un autre organe paritaire fut créé peu après, la CTG ou Commission technique générale, avec la mission spécifique d'élaborer un système d'évaluation universel des postes de travail et d'en contrôler l'application. Cette ambitieuse méthode de *job evaluation* visait à ranger, selon un ordre unidimensionnel, l'ensemble des fonctions à l'aide de 32 critères, regroupés en 5 groupes. Outre les paramètres de connaissances, de précision et de rapidité d'exécution, on y trouve déjà des critères beaucoup moins formalisables, tels que l'esprit inventif, le sens esthétique, l'autorité, le sang-froid ou la conscience professionnelle. L'analyse approfondie de la procédure confirme l'arbitraire inévitable des degrés de complexité et des fréquences relatives des qualités ainsi quantifiées. Les promoteurs de la méthode ne dissimulent pas, d'ailleurs, que l'évaluation devait « cadrer le mieux possible » avec la hiérarchie des salaires en vigueur (Alaluf et Desmarez, 1988). Le système CTG sophistiqué, qui faisait concurrence aux nomenclatures de branches, n'a finalement pas réussi à s'imposer. Il a néanmoins engendré et inspire encore des applications dans beaucoup d'entreprises.

Depuis une cinquantaine d'années, un double système de pratiques classificatoires se maintient généralement en Belgique : des nomenclatures de branches, définies paritairement, et des classifications d'entreprises dont l'application est contrôlée, mais dont la conception appartient à la direction. Toutefois, le rapport entre niveaux sectoriel et d'entreprise dans la régulation salariale présente une grande diversité. Dans les industries du secteur privé, trois cas de figure se dégagent, selon que la négociation se déroule principalement au niveau du secteur, de la firme, ou aux deux niveaux.

La Belgique est réputée pour l'inertie de son système classificatoire, s'accommodant de méthodes empiriques et de catégories vétustes de même que de métiers anachroniques. Cet immobilisme tiendrait largement aux difficultés à surmonter le clivage entre cols bleus et cols blancs. Toutefois, des mouvements récents semblent contredire ce diagnostic.

Tout d'abord, les nomenclatures de branches pourraient être affectées par le mouvement général de décentralisation de la négociation collective. L'essor manifeste des conventions collectives conclues au niveau des entreprises, depuis 1983, semble compenser les carences des conventions sectorielles. Toutefois, Rombouts et Bocksteins suggèrent que l'augmentation des conventions locales est d'abord très largement imputable à la croissance des procédures d'enregistrement, sous l'effet de nouvelles législations. De plus, dans une conjoncture peu favorable, les syndicats ont intérêt à susciter l'enregistrement d'accords locaux qui risqueraient, autrement, de n'avoir qu'une valeur morale (Rombouts et Bocksteins, 1996).

On observe, d'autre part, des mouvements de modernisation des systèmes de classification à l'échelle des branches industrielles. Ainsi, des systèmes analytiques ont récemment été adoptés dans l'industrie textile et dans les industries alimentaires.

Enfin, l'inertie des classifications semble avoir été ébranlée par la voie légaliste, et ce de deux manières. Tout d'abord, les mesures gouvernementales de blocage des salaires ont pu produire des réactions de compensation de type « qualitatif », par la voie des avantages indirects, mais aussi par l'incitation à reclasser certaines catégories. Ensuite, sous la houlette de la ministre de l'Emploi également chargée de la « politique de l'égalité des chances », l'application du principe « à travail équivalent salaire égal » (rendu obligatoire par la convention collective 25, de 1975) a été relancée depuis 1996. Un arrêté royal (publié au *Moniteur belge* du 31 décembre 1996) étend à la classification l'interdiction de discrimination sexuelle. Des modules de formation et un manuel officiel (MET, 1997), réalisés en collaboration avec un consultant spécialisé dans les classifications analytiques, assurent la promotion de telles méthodes. Celles-ci sont présentées comme un moyen de rendre plus objectives les évaluations déjà réalisées dans les entreprises et comme un indispensable instrument de gestion des ressources humaines. Admettant que les classifications sectorielles implantées en Flandre sont désuètes (Seghers et van der Hallen, 1994), le document n'envisage pas l'éventualité d'une modernisation analogue à l'échelle du secteur (MET, 1997, pp. 30-33). Ces différentes initiatives, signes et facteurs de réanimation de l'activité classificatoire, peuvent donc aussi amplifier les diversifications et les cloisonnements des marchés de l'emploi.

## ENQUÊTE SUR LES STRATÉGIES ET REPRÉSENTATIONS SYNDICALES

Le ministère de l'Emploi déplore l'absence d'une étude des classifications dans la partie wallonne du pays analogue à celle réalisée en Flandre (MET, 1997). L'enquête que nous avons personnellement réalisée dans la région francophone n'a ni l'ampleur ni des objectifs comparables. Spécifiquement conçue pour explorer les enjeux collectifs d'une éventuelle valorisation des compétences, elle ne prétend pas fournir un bilan objectif et représentatif de l'état des classifications. Elle vise à recueillir les réactions et stratégies syndicales aux problèmes de classification rencontrés dans la pratique. Cette orientation qualitative privilégie les représentations d'expériences autrement insaisissables. On verra que cet éclairage indique les limites de l'équité inhérentes à la stratégie ministérielle.

Une visite à l'administration des relations collectives et un premier entretien avec un secrétaire de ce service ont permis de conforter l'hypothèse d'un regain d'activité classificatoire et de procéder à un premier repérage sectoriel.

Nous avons ensuite interrogé (entre mai et juillet 1997) douze représentants des deux principaux syndicats (3 experts nationaux, 3 techniciens sectoriels, 3 permanents régionaux/sectoriels et 3 délégués d'entreprise). Les conseils des responsables nationaux ont orienté le choix des cas de transformation de classifications et des interlocuteurs correspondants.

L'industrie a été la première priorité dans la sélection des exemples, et, en tant que bastion de l'identité syndicale, le secteur du métal a été approché d'emblée. Le deuxième critère, au niveau des branches, a été l'automatisation précoce favorable aux recombinaisons de fonctions. Les industries de *process* ont ainsi été privilégiées. Parmi celles-ci, il a fallu distinguer des réformes de classification de branche (industries alimentaires) et d'entreprises (chimie, pharmacie, papeterie, carton). L'implication dans une situation de type expérimental — quelle qu'en soit l'issue — a été à l'origine du choix des délégués d'entreprises.

Des déclarations d'experts ou de mandataires syndicaux n'ont pas le statut d'opinions individuelles. Chacun s'est d'abord exprimé en tant que porte-parole de son organisation et en tant qu'interprète de sa mission technique ou politique. Les avis personnels, incidemment avancés, ont toujours été consignés comme tels. L'expérience de nos interlocuteurs en la matière les place ainsi en position de « témoins privilégiés ». En effet, les experts et permanents ne sont pas simplement des « généralistes » : ils connaissent bien le terrain où ils ont été sollicités pour contrôler l'élaboration ou la réforme d'une classification. Pour ces deux raisons, la méthode compréhensive s'est imposée. Nous avons opté pour une technique d'entretien très peu directive, progressivement enrichie, suivant un processus de type *open-end* (Kern et Schumann, 1989, p. 23). Le traitement des énoncés a consisté à appliquer un schéma d'analyse détaillant les thèmes prévus dans le plan d'entretien<sup>3</sup>. Le déroulement des entretiens et ce traitement ont été grandement facilité par le « partage de code » entre répondants

3. Le guide d'entretien prévoyait trois thèmes généraux structurés comme suit :

Facteurs de transformation des classifications :

- Stratégies économiques (restructurations, délocalisations).
- Organisation du travail et innovations techniques.
- Gestion flexible des ressources humaines.
- Contraintes salariales.
- Initiative syndicale/patronale.

Nature des transformations opérées :

- Niveau branche/entreprise.
- Changement de méthode (nomenclature/système analytique).
- Recours à des experts, à des consultants.
- Changement de critères (valorisation des compétences acquises).
- Recomposition des fonctions, des catégories.

Enjeux collectifs :

- Uniformisation des statuts ouvriers/employés.
- égalité des chances hommes/femmes.
- Équité salariale.
- Diversification/homogénéisation du collectif de travail.
- Contrôle syndical.
- Emploi.

et chercheur. De fait, l'objet « classification » et les thèmes qui lui sont associés sont si codifiés que les questions et réponses ont rarement fait l'objet d'une demande de précision. L'artifice et les malentendus inhérents à l'apparent code commun demeurent cependant patents et à peine compensés par la restitution des expressions littérales dans la présentation des résultats.

Un entretien avec un consultant en classification, maintes fois cité par les experts syndicaux, complète cet échantillon. Certains témoins l'ayant souhaité, nous les avons tous laissés dans l'anonymat. Faute de représentativité, les firmes ne sont pas identifiées, à l'exception des cas déjà notoires en raison d'une action collective. Sauf mention contraire, l'analyse qui suit est entièrement fondée sur les résultats tirés de ces sources originales et confrontés aux documents syndicaux cités.

### *Reconversion méthodologique*

La FGTB, socialiste, s'est forgé une doctrine de « contrôle ouvrier », refusant la collaboration de classe au profit d'une participation contestataire. La CSC, moins doctrinaire, adopte plutôt une stratégie de démocratie décentralisée. Avec la détérioration du marché de l'emploi et du rapport de forces, ces divergences de fond se sont atténuées au profit des fonctions de services, de part et d'autre. En matière de classifications, les deux organisations n'expriment pas publiquement de désaccord fondamental. Les deux syndicats partagent des objectifs d'égalité, d'impartialité et de transparence dans leur souci de contrôle du processus de classification. Ils estiment qu'une révision de classification ne doit pas forcément se traduire par une hausse salariale pour tous, mais qu'elle ne peut engendrer la moindre baisse de salaire. L'un et l'autre envisagent que la classification puisse servir d'instrument de gestion des emplois, mais insistent sur la nécessité de préciser de telles applications avant la négociation.

Les brochures d'information sur les classifications éditées à deux ans d'intervalle (de sorte qu'on ne peut exclure qu'il y ait influence) par chaque organisation permettent d'enrichir cette comparaison. Une importante différence transparaît dans la table des matières. Pour un volume similaire — une cinquantaine de pages — l'explication des méthodes et procédures occupe une place deux fois plus importante dans le guide de la CSC (CSC, 1995). En revanche, celui de la FGTB consacre un chapitre spécifique à ses positions et préférences (FGTB, 1997). Cette divergence ne se résume pas pour autant à l'alternative technique ou politique. Le choix de la CSC d'approfondir l'explication, outre son évident intérêt pédagogique, permet d'introduire la critique dans la technique et donc de mettre en évidence, par l'exemple, les stratégies incorporées dans le dispositif.

Quant aux orientations exprimées par la FGTB, certaines sont partagées par son concurrent : la préférence pour des systèmes « intégraux », d'application large ; plus généralement, le souci de surmonter les clivages entre employés et ouvriers, entre hommes et femmes et d'éviter les particularismes individuels ou ceux de la culture d'entreprise. Mais la priorité aux classements sectoriels uniformisants est nettement marquée par le syndicat socialiste. Pour leur part, les responsables syndicaux interrogés restent sensibles au fait que ces conventions collectives locales, de fait et de droit, vont, jusqu'à nouvel ordre, au-delà des rémunérations sectorielles. Certains envient toutefois la nomenclature de branche unificatrice que conserve le secteur de la construction, malgré l'évolution technique.

L'introduction historique des deux guides présente un diagnostic analogue. Rétrospectivement, l'évaluation des fonctions y apparaît comme un instrument initialement menaçant et critiquable, mais désormais indispensable. Autrefois, les syndicats mettaient en cause la subjectivité, la partialité et l'iniquité des critères, brisant les solidarités. À présent, des doutes subsistent, mais les systèmes analytiques leur apparaissent comme un outil, sinon parfaitement scientifique, pourtant susceptible d'objectiver la fixation du salaire de base. Qu'est-ce qui a pu, entre-temps, transformer les inconvénients des classifications en avantages, alors que le rapport de forces devenait défavorable aux travailleurs ?

### *Un regain d'activité classificatoire*

Malgré la stabilité des grilles sectorielles, généralement fondées sur des approches empiriques, une recrudescence d'intérêt et d'activité classificatoires est sensible chez les partenaires sociaux. Difficilement mesurable, cette effervescence est ressentie par l'accroissement du volume de travail des

experts en classifications, aussi bien du côté syndical que chez les consultants. Le directeur d'une des trois principales sociétés spécialisées en Belgique situe en 1989-1990 le moment où la demande a brusquement éclaté. Il est le seul à avoir évoqué, parmi les facteurs de révision des classifications, le niveau d'instruction accru de la main-d'œuvre : « dès qu'on a des gens qui sont meilleurs — et ça, on le voit — on est amené à redéfinir les fonctions ».

Dans leur interprétation de ce revirement, les interlocuteurs syndicaux invoquent tout d'abord les facteurs de modernisation des industries. Les innovations technologiques, les nouvelles organisations du travail, le travail en équipe, la polyvalence et l'intellectualisation des tâches ouvrières appellent manifestement une redéfinition et un reclassement des fonctions. Or ce mouvement de modernisation est bien antérieur aux nouvelles tendances classificatoires. De manière analogue, les diversifications accrues par les stratégies de flexibilité et les discriminations persistantes à l'égard des femmes, souvent évoquées pour expliquer la révision des classifications, s'inscrivent également dans le long terme.

Face à ces arguments, certains témoins désignent des moments précis, des interventions de l'État qui ébranlent la régulation salariale spontanée tout en la ranimant différemment : les mesures de blocage (1993-1997) puis de modération des salaires. De manière caractéristique, l'interprétation de la dynamique salariale varie selon la fonction syndicale. Les techniciens « généralistes », à compétence interprofessionnelle, ne s'attendaient pas à ce que le blocage salarial accroisse leur activité de classificateurs. En revanche, pour une spécialiste de la négociation sectorielle — ici, l'alimentation —, cette inversion était escomptée, parce que stratégique : « En temps normal, on demande de l'argent et on ne touche pas au reste. Dès qu'il y a blocage salarial, on fait bouger les classifications. » Le recours à la classification, s'il ne peut prétendre à l'augmentation salariale, vise tout de même, dans ce cas, la revalorisation des plus basses catégories. À l'échelon régional-sectoriel, où se situent les permanents impliqués dans la négociation de conventions d'entreprise, le discours se dédouble plus encore : « normalement, on n'augmente pas le salaire par la classification, il faut faire comme si elle était neutre, mais on sait bien que... ». Sur ce point, le manuel du ministère est plus explicite : « Une enquête montre que "le contenu de la fonction" explique 80 % à 90 % du niveau des salaires » (MET, 1997, p. 50).

#### *Méthodes globales ou analytiques*

Les syndicats qui, à l'origine, s'étaient montrés particulièrement méfiants à l'égard des systèmes « scientifiques » d'évaluation des fonctions les préfèrent désormais au « pifomètre » dont ils avaient eux-mêmes fait usage auparavant. À quoi tient cette conversion ?

Les méthodes analytiques n'apportent aucune innovation méthodologique par rapport au système de la Commission technique générale, inauguré en 1947. Et les experts syndicaux confirment que la « nouvelle approche » ne fait que rattraper un retard accumulé après cette expérimentation précoce. Les entreprises n'ont cessé de s'inspirer de la CTG, et le secteur du textile s'en est récemment servi comme modèle pour mettre au point son propre système de classification analytique, avec le concours d'universitaires. Si le vocabulaire de la CTG demande une modernisation, ses critères ont une portée plus large que ceux actuellement utilisés dans le secteur du métal, par exemple. Couvrant une vaste gamme de diplômes, la CTG peut traiter conjointement les fonctions d'ouvriers et d'employés, tout en prenant en considération les « circonstances de travail » dont le poids est important dans les tâches d'exécution. L'ancêtre des méthodes n'échappe cependant pas aux biais inhérents à toute évaluation de fonctions, oscillant entre la redondance ou la sous-estimation de qualités.

C'est donc moins une évolution méthodologique qu'une redécouverte qui semble se produire à la fin des années 1980. Ce qui conduit certains de nos interlocuteurs à s'interroger sur l'éclipse de ces techniques pendant les *golden sixties*. À l'époque, la régulation salariale semble avoir fonctionné si mécaniquement, aux yeux des protagonistes, que le problème de la formation des salaires ne se posait pas. Il a fallu la grève des ouvrières de la Fabrique nationale d'armes pour qu'on commence à douter, en 1966, de l'équité assurée par les traditions de relations collectives. L'égalité des chances deviendra ensuite une raison d'opter pour la démarche analytique et un moyen d'en améliorer la « neutralité ».

Les documents syndicaux et le manuel du ministère s'accordent à reconnaître que l'explicitation systématique des critères contribue à désamorcer des préjugés imperceptibles empiriquement.

La relance des méthodes analytiques semble avoir ensuite profité de la nouvelle fortune de la gestion des ressources humaines. Remises au programme des écoles managériales, ces méthodes participent aussi d'un mouvement de professionnalisation de l'activité de classificateur, à titre de consultant ou d'expert syndical.

#### *L'intervention des consultants*

En Belgique, trois classifications analytiques dominent le marché des systèmes standardisés par des bureaux spécialisés, Hay, USB-Berenschot et Orba. Ces trois systèmes critériels à points ont des ambitions universelles (plurisectorielles). D'origine américaine, la méthode du cabinet Hay est fréquemment utilisée pour classer les fonctions d'encadrement. Berenschot et Orba, nés de la méthode normalisée hollandaise, sont des systèmes « intégraux » pouvant s'appliquer conjointement aux employés et ouvriers. Marqués par le paritarisme du modèle « rhénan », ces deux systèmes inspirent une certaine confiance aux syndicats. Les techniciens interrogés marquent une adhésion variable au principe de la division entre le travail « technique » de classification et le travail « politique » de négociation salariale, division qui est inscrite dans les rouages des relations collectives. Les variations ne recouvrent pas, dans notre échantillon, les divergences idéologiques entre les deux organisations, ni même la position dans la hiérarchie syndicale. Au sommet de l'appareil, on peut rencontrer aussi bien un partisan d'une division exclusive des tâches qu'un adepte du contrôle intégré à tous les niveaux. Le premier est favorable à une participation positive, au sens du modèle allemand. Il estime que « les délégués sont trop engagés pour intervenir dans l'évaluation » ; ils risquent tout autant de se laisser influencer par « le cas de Jules » que de tomber dans le piège d'un groupe de concertation improvisé par la direction, défonçant la représentation syndicale. Le second, se dit méfiant aussi bien vis-à-vis de la « philosophie française » — pas de contrôle syndical dans le processus — que de la « culture néerlandaise ». Il insiste sur le formalisme typique des relations industrielles aux Pays-Bas, où l'on confie aux experts le soin d'élaborer la classification sans impliquer ni les travailleurs ni même les délégués. Selon lui, seul un réflexe flamand a pu amener des syndicats à signer un protocole avec les consultants Berenschot et Orba, garantissant la confiance réciproque.

Le problème posé par la consultance en matière de classification est évidemment celui de la privatisation. Les sociétés spécialisées n'ont pas intérêt à divulguer les clés de leur évaluation, clés qui ont précisément des implications décisives sur la négociation salariale. Dans cette logique, la participation syndicale ne s'exerce qu'en amont et en aval de l'évaluation. Or, la classification est une matière paritaire et, au niveau local, relève de la compétence du conseil d'entreprise. Le compromis, informel ou non, consiste à réserver aux seuls experts syndicaux qui interviennent au niveau de la branche l'accès aux clés, avec une clause de confidentialité.

Par exemple, la récente révision des classifications a engendré des orientations variables, à des rythmes différents dans les sous-secteurs de l'alimentation. Dans le sous-secteur Horeca (hôtels, restaurants, cafés), la pondération est divulguée dans la convention collective de branche, mais elle ne sera pas dans les industries alimentaires, explique une technicienne sectorielle au niveau national, et cela pour la même raison : « éviter les divisions entre les gens ». Dans un secteur comme Horeca, où il y a beaucoup de petites entreprises, la diffusion de la pondération peut « prouver que c'est scientifique » et produire un effet unificateur. Dans les industries alimentaires, où les grandes entreprises pratiquent déjà elles-mêmes la *job evaluation*, une publicité analogue risquerait de multiplier les distinctions internes.

#### *Blanchir les cols bleus*

La stabilité des classifications belges est donc en grande partie imputable à la distinction légale entre statuts ouvriers et employés. Non seulement une homogénéisation a-t-elle des implications onéreuses pour les employeurs (en cas de licenciement ou de maladie), mais elle risquerait d'affaiblir plus

encore les centrales ouvrières qui verraient leurs affiliés transférés chez les employés. Ce transfert est d'autant plus coûteux dans le cas des délégués, comme le rappelle ce permanent de la chimie : « On les forme, ils sont bons, ils s'en vont. »

Toutefois, ces contraintes ne semblent qu'inégalement suspendre le processus de reclassement.

Au début des années 1990, la nomenclature sectorielle de l'alimentation a été remise en question. L'uniformisation des catégories d'ouvriers et d'employés, rendue caduque par l'évolution du travail, était aussi techniquement possible avec des méthodes de classification intégrales. Deux méthodes ont néanmoins été adoptées séparément dans les industries alimentaires, Orba pour les employés et Berenschot pour les ouvriers. Dans le sous-secteur Horeca, doté d'une commission paritaire mixte ouvriers-employés, une grille salariale unique s'applique pour les catégories des ouvriers et employés.

On se souvient que l'entreprise pharmaceutique Beecham (Eyraud & Rozenblatt, 1994, p. 126 ; Alaluf, 1991) s'était illustrée, au terme d'un long conflit en 1989, en acceptant le passage progressif de ses ouvriers dans la catégorie des employés. Depuis janvier 1997, dernière étape, il n'y a donc plus de délégation ouvrière. Mais ce n'est pas cela que déplore le permanent signataire de la convention lorsqu'il évoque, à présent, « le drame de Beecham ». Que s'est-il donc passé entre-temps ? Aux yeux de la délégation, le bilan du reclassement proprement dit reste positif, avec un barème reconnaissant jusqu'à 30 ans d'ancienneté. La procédure fut longue, inspirée par la méthode CTG, et menée avec la collaboration active des syndicats, à toutes les phases. La prise en compte des conditions de travail a également permis de réduire les discriminations à l'égard des fonctions féminines (la moitié de l'effectif ouvrier), magasinnières et surtout opératrices. Toutefois, la reconnaissance des formations initiales ou continues n'en découle pas forcément, et certains sont voués à plafonner dans leur catégorie. En 1996, la direction française, renouvelée depuis deux ans, réunit un conseil d'entreprise extraordinaire où elle annonce une brusque restructuration, avec de lourdes pertes d'emplois prévues pour la fin de l'année 1998. Dans la foulée, la direction projette une réforme radicale de la classification, tendant à introduire des niveaux au sein des catégories et à promouvoir des primes de mérite au détriment du barème fondé sur l'ancienneté. Cette nouvelle réforme n'ayant plus le sens d'une revalorisation mais d'un instrument d'exclusion, la délégation ne souhaite plus s'y impliquer. Des contacts sont en cours avec des consultants. Pour les derniers groupes intégrés parmi les employés, les implications salariales du reclassement restent incertaines.

Le « drame de Beecham » remonte, en fait, à sa fusion, au début des années 1990, avec une autre société pharmaceutique apparemment florissante. On y embauche régulièrement, il est vrai, mais ni le statut ni le salaire de Beecham n'y sont en vigueur. Le transfert des travailleurs du siège menacé au site prospère n'est donc plus possible. D'autres filiales du groupe ont adopté la voie de la multiproduction de spécialités en expansion. Paradoxalement, Beecham a adopté une stratégie de spécialisation sur un produit dont le brevet arrive bientôt à expiration, rendant le siège plus vulnérable à la concurrence des produits génériques fabriqués en masse.

Ainsi, les ex-ouvriers reclassés employés sont, selon les termes du permanent, les « dindons de cette farce ». Et la leçon qu'il en tire, « distinguer le statut et la classe », rejoint l'expérience acquise dans une filiale d'un groupe chimique hollandais. Là aussi, les deux cents ouvriers ont revendiqué, sous la menace d'une grève, et obtenu, en 1987, le passage au statut d'employés. Fait exceptionnel, les signataires de la convention restent des centrales ouvrières. Autrement dit, les centrales ouvrières conservent leurs affiliés, mais ceux-ci ont conquis le statut d'employés (en particulier, un système d'assurance groupe plus avantageux en cas de maladie). À la fin de l'année, ces travailleurs découvrent qu'ils sont désormais, comme des employés, soumis au *merit rating*. Trois quart d'entre eux s'estiment sous-évalués, tout particulièrement les délégués syndicaux qui, en raison de leur mandat, n'étaient pas à leur poste au moment de l'évaluation. Les deux organisations ouvrières déposent, en juin 1988, un nouveau préavis de grève. « On en a fait des employés, mais ils continuent à réagir en ouvriers. » Récompenser le mérite leur semble inadmissible, « c'est une pratique livrée à la subjectivité du chef ». Toutefois, le montant maximum de la prime n'est pas négligeable. Les syndicats proposent que la moitié du mérite soit automatiquement acquise et que l'autre moitié fasse l'objet d'une évaluation. Le tout donne lieu à une prime annuelle réversible. La solution acceptée profite à tous les employés, très satisfaits. Ensuite,

survient une importante restructuration avec de nombreux licenciements, alors que des filiales du même groupe embauchent à l'étranger. Rétrospectivement, le permanent finit par douter du bien-fondé de cette stratégie coûteuse face aux menaces de délocalisation.

### *Égalité des chances*

En Belgique, les écarts salariaux entre les sexes restent en moyenne de 25 % au détriment des travailleuses, malgré un rattrapage progressif. Abstraction faite des processus de ségrégation œuvrant sur le marché de l'emploi, 8,5 % de cet écart resteraient imputables à des discriminations intrinsèques à la classification. Des appellations sexuées subsistent encore dans les classifications-maisons, voire dans les barèmes régionaux de certains secteurs. La révision de la classification du textile en 1993 a été l'occasion pour les organisations syndicales de veiller à effacer les désignations féminines. Au-delà du nettoyage formel, les affectations différenciées ou les différenciations artificielles restent plus difficilement contrôlables.

Sur le terrain, l'efficacité d'une délégation ne suffit pas non plus à contrer l'attrait d'une augmentation salariale globale laissant toutes choses inégales par ailleurs. Ce fut le cas dans une papeterie où il fallait harmoniser les conditions de salaires pratiquées dans deux usines. À cette occasion, les délégués ont revendiqué l'élaboration d'une classification qui tienne compte de l'évolution technologique. Une équipe, pilotée par un expert syndical, y a travaillé pendant quatre ans, en actualisant les principes de la CTG. Les délégations ont suivi le processus et les travailleurs ont été impliqués dans la description de leur fonction. « La bible » qu'on a alors élaborée a mis au jour les iniquités antérieures. Les niveaux de dextérité, de précision et de rendement exigés de la part des ouvrières trieuses et emballeuses avaient été systématiquement sous-évalués. La cause des femmes ne fut pas pour autant entendue, ni même celle de la majorité du personnel à qui devait bénéficier la nouvelle classification. La direction a « mis la charrue avant les bœufs », elle a apparemment inversé le processus normal en promettant une augmentation salariale avant la négociation des transformations de la grille. Elle proposait, en fait, l'alternative suivante : soit une partie de cette augmentation est « gelée dans un pot commun » servant à financer les implications du reclassement, soit la totalité de l'augmentation du salaire horaire est immédiatement versée à chacun. Dans cette vieille industrie, « les conducteurs de machines sont les rois » et cette minorité a réussi à « faire la loi », c'est-à-dire à imposer cette deuxième solution, inéquitable, et moins avantageuse à long terme pour la majorité des travailleurs. Une déléguée reconnaît la part de responsabilité syndicale dans cette opération. Il aurait fallu une longue sensibilisation du personnel, enclin au « réflexe du sonnante et trébuchant ». La classification court-circuitée reste une opération purement symbolique. Rares, sans doute, sont les femmes désormais visées, la plupart n'ayant pas résisté aux primes de départ. Et la déléguée de conclure : « difficile de reprendre la bataille dans une usine en pleine restructuration ».

### *Valoriser les qualités acquises ?*

Les risques d'évaluation de la performance ou du mérite sont nettement dénoncés dans les documents syndicaux. Le texte de la CSC fait, à plusieurs reprises, la distinction explicite entre le classement des individus et celui des postes occupés (ce que souligne également le manuel officiel ; MET, 1997). Mais la portée de cette distinction n'est pas claire. Les classements de compétences sont évoqués au passage comme une tendance nouvelle, à mettre en relation avec la promotion de la polyvalence. Bien plus, dans l'évocation des défauts des méthodes critérielles du début des années 1960, figure la critique « on ne tient pas compte de la personnalité des gens » (CSC, 1995, p. 6). De manière analogue, le texte de la FGTB souligne l'importance des connaissances et aptitudes « acquises de manière informelle — dans la vie privée ou dans la pratique professionnelle » sans poser le problème de leur évaluation (FGTB, 1997, p. 21).

Pour un consultant en classification, l'évaluation des compétences est depuis toujours le complément de la classification des fonctions. Ce sont les mêmes critères qui servent à décrire les *job profiles* et les *men profiles* et qui interviennent dans l'appréciation du mérite. La gestion des compétences

ne peut se passer de définir et d'évaluer les fonctions. « Qui va payer du potentiel sans le mettre en place ? » La vraie question porte sur la part de la rémunération définie par les caractéristiques de la fonction ou celles de l'individu. En Belgique, l'essentiel de la base du salaire reste encore, à ses yeux, la fonction, avec une marge individualisée soit par l'ancienneté soit par les performances ou compétences. Il constate que la demande d'évaluation du mérite augmente de la part des entreprises ou succède à une évaluation des fonctions. Ce qui est inhabituel pour les employés et nouveau pour les ouvriers, c'est, depuis dix à quinze ans, l'intervention du mérite dans la rémunération, soit sous forme de prime, soit comme composante réduite du salaire. Plus rares — mais plus intéressantes de son point de vue — sont les missions où les classifications, traitées comme des profils de carrière, deviennent un instrument de gestion prévisionnelle et intégrée. Localement, il voit certaines délégations accepter discrètement de participer à ce genre d'opérations. Pour leur part, certains experts syndicaux reconnaissent l'attrait de la « logique compétence », mais ils corrigent aussitôt : « A. Cap 2000 n'est pas culturellement importable en Belgique », ou tout au moins en Wallonie.

Sur le terrain, l'embauche constitue la première occasion d'individualiser le traitement des salariés. Dans une filiale d'une firme chimique hollandaise, toute la stratégie syndicale a été prioritairement orientée vers le rattrapage des différences de salaires produites par un recrutement hasardeux. Des diplômés sortant de la même école, avec la même spécialité et parfois le même grade, se retrouvaient affectés à des fonctions de niveaux différents, selon les opportunités.

L'internalisation des classifications représente une autre forme de diversification à laquelle les syndicats de la chimie se sont accoutumés. En l'absence d'une norme sectorielle pour les ouvriers, les entreprises chimiques ont développé leur propre système d'évaluation. Au cours des années fastes 1993-1994, les tentatives d'individualiser la référence aux fonctions se sont intensifiées par l'introduction de niveaux au sein d'une même catégorie. Cette incitation à progresser au sein de sa catégorie, contestée par les responsables régionaux, leur apparaît comme une pratique « typiquement française ». Mais la substitution du mérite au barème lié à l'ancienneté ne dépend pas de la nationalité de la firme. Peu contrôlable, l'évaluation ou l'auto-évaluation du mérite est d'autant plus flexible que les primes qui en résultent sont réversibles.

Il arrive aussi que le mérite s'insinue dans la gestion sans être converti directement dans le mode de rémunération. Ainsi, une firme pharmaceutique du Borinage utilise une sorte de livret ouvrier comme instrument de motivation et de sélection. Chaque salarié reçoit un carnet mensuel comportant des appréciations de ses qualités et défauts. Cette évaluation écrite, tolérée pendant deux ans par un personnel majoritairement féminin, suscite une réaction syndicale plus vive qu'une gratification sur base implicite.

#### *Classification et organisation du travail*

Tous les syndicalistes interrogés posent le problème de l'adéquation des classifications à l'organisation du travail. Aucun n'a explicitement invoqué l'anachronisme de la référence au poste de travail. Même un consultant, sensible aux nouvelles pratiques de gestion réfute le diagnostic post-taylorien : « Vous imaginez une entreprise où on réunirait le personnel autour d'une table pour se demander quoi faire ? »

Le cas de la boulangerie montre que les résistances à la formalisation ouverte n'empêchent pas la nomenclature. Ce sous-secteur de l'alimentation a participé au mouvement de révision des classifications avec le concours d'un expert privé. Les boulangers se montrant très réticents à l'élucidation des savoir-faire, le consultant n'est pas parvenu à établir le profil des fonctions ouvrières ni même à distinguer précisément la boulangerie artisanale ou industrielle. Les partenaires sociaux ont renoncé à la classification analytique pour se contenter, en 1997, d'une nomenclature modernisée par leurs soins.

Est-ce à dire que le remplacement d'une méthode empirique par une classification analytique dépend du degré de formalisation des compétences ? L'organisation « scientifique » du travail n'aurait alors rien perdu de son actualité. Les difficultés posées par le traitement de la polyvalence sont, de ce point de vue, significatives. Logiquement, pour un consultant, déclarer une fonction polyvalente n'a pas de sens. C'est l'individu qui est éventuellement capable d'exercer plusieurs fonctions, et dès que



cette polyvalence se manifeste fréquemment, il est possible de recomposer les fonctions en question en une seule qui intègre toutes les capacités requises. La polyvalence désigne alors soit la mobilité fonctionnelle de la main-d'œuvre, soit une transition entre deux classifications. En l'absence de recombinaison des fonctions, le traitement de la polyvalence donne lieu à trois compromis typiques : soit elle intervient comme n'importe quel critère d'évaluation de la fonction ; soit le salaire est calculé sur la base de la fonction principale et pondéré par la ou les fonctions supérieures accessoirement exercées ; soit elle est gratifiée d'une prime en plus du salaire de base. L'exemple d'une usine de carton illustre ces transitions et le caractère quantitatif des conventions de qualité. Dans cette petite entreprise respectant la classification sectorielle, la polyvalence, rémunérée par une prime mensuelle, fait l'objet d'une formation (suivant la procédure du système d'assurance qualité de l'entreprise). La polyvalence est certifiée par l'évaluation de la capacité à conduire plusieurs machines, et chacune de ces qualités se mesure, paradoxalement, par la quantité de carton transformée par ces machines.

D'autres pratiques fréquentes dans les fabrications métalliques, telles que l'auto-contrôle, le contrôle de la qualité par les exécutants, l'implication du personnel dans l'amélioration du procédé, contribuent à insinuer le mérite individuel dans l'évaluation. En revanche, le travail en équipe et la relation client-fournisseur développent une activité collective où l'effort individuel n'est pas identifiable, comme ne manquent pas de le souligner les responsables syndicaux. Les directions semblent encore plus sensibles à l'argument (celui de Gazier, voir supra) des tensions internes suscitées par les tentatives d'évaluation individuelles.

Il arrive également que la flexibilité du temps de travail accompagne une révision de la classification. Dans une fabrique de colorants, le processus continu a été l'argument de la direction pour inciter des volontaires à faire des heures supplémentaires le week-end. Cette solution coûteuse et inconfortable a été renégociée en même temps qu'une révision des « classifications maisons ». En conséquence, cinq emplois, soit une quatrième équipe, ont été créés.

Les conventions classificatoires contribuent aussi à modifier l'objet qu'elles entendent représenter. Dans leur étude des réformes successives des nomenclatures socio-professionnelles, Desrosières et Thévenot ont eu l'excellente idée de confronter la grille de 1954 et celle de 1982, toutes deux appliquées à la même population active de 1982 (Desrosières et Thévenot, 1988). Or cette confrontation permet de mesurer l'effet de reconstruction opéré par les conventions statistiques : l'image d'un même marché de l'emploi varie selon la grille. En particulier, la diminution des ouvriers et l'augmentation des employés ne peuvent être qu'un artifice de catégorisation, puisque la population est identique.

De manière analogue, les conventions de classification établies par les partenaires sociaux contribuent aussi à remodeler les qualités supposées requises, d'autant que la méthode vise l'abstraction. En examinant les catégories de savoir-faire et de compétences repérées par les chercheurs, pendant les années 1980, nous avons constaté que les notions de « responsabilité » et d'« autonomie » étaient devenues particulièrement saillantes (Stroobants, 1993). Or ces deux critères sont systématiquement utilisés — avec des contenus variables — dans les méthodes de type *job evaluation*, au point que ces normes de classification semblent avoir contribué à normaliser en même temps les représentations de l'organisation du travail. Cette hypothèse se consolide à propos des « capacités de gestion » ou des compétences « gestionnaires » qui seraient mobilisées par les opérateurs dans l'industrie. Une part du succès du terme « gérer », susceptible de supplanter un peu partout le verbe « faire », semble imputable à sa capacité de neutralisation. C'est ce qu'illustre une des brochures syndicales belges visant à guider le contrôle des systèmes de classification. Dans le souci d'éviter les risques de discrimination, la brochure recommande de veiller à l'ampleur des critères choisis. En conséquence, elle conseille de remplacer un critère aussi élitiste que « diriger » par le critère « gérer », qui est également « applicable à des fonctions d'exécution, administratives ou commerciales » (CSC, 1995, p. 23).

#### ÉPILOGUE

Les tentatives de mesurer la qualité des tâches ouvrières n'ont donc rien perdu de leur actualité et elles se veulent même plus scientifiques qu'auparavant. Toutefois, la diversification des ins-

truments de mesure locaux, le recours à des experts et l'individualisation des qualités mesurées affectent le contrôle collectif de ces conventions de mesure du travail.

L'analyse de la première partie montre que la « valorisation des compétences » recouvre, en fait, toute une gamme de pratiques, anciennes et nouvelles, s'appliquant aussi bien aux capacités requises qu'acquises. La formule ne signifie donc pas forcément que les salariés seront rémunérés en fonction de leurs attributs. Le cas échéant, les conséquences seront très différentes selon que ces attributs sont identifiés par le truchement d'indicateurs collectifs externes ou par le biais de systèmes d'évaluation internes, instables et incontrôlables. Deux pratiques se développent qui tendent à réduire la portée collective des conventions de mesure : la négociation de méthodes critérielles susceptibles de ménager des diversifications locales et l'introduction de valeurs individualisables au sein de catégories auparavant équivalentes.

Quoique non généralisables, les mouvements évoqués en Belgique vont également dans ce sens. La deuxième tendance semble susciter des réticences plus nettes de la part des syndicalistes belges interrogés, qui y entrevoient l'intrusion du mérite. La première, la recrudescence des méthodes analytiques, paraît soulever moins de difficultés que le contrôle de la procédure. Pourtant, les tentatives locales pour homogénéiser les statuts ou égaliser les chances — au nom des compétences de la main-d'œuvre — s'épuisent à la première restructuration. Pour parachever la réponse à la question initiale, le témoignage syndical nous rappelle que le rapport des forces n'attend pas la valeur des compétences mais la conditionne. Le sacrifice interminable des Forges de Clabecq et la fermeture expéditive du site de Renault à Vilvorde en ont été les démonstrations les plus notoires.

Marcelle STROOBANTS  
 Institut de sociologie  
 Université libre de Bruxelles  
 Avenue Jeanne 44  
 B-1050 Bruxelles, Belgique

#### RÉSUMÉ

Les récents mouvements de décomposition et de recombinaison des postes de travail semblent ébranler les évaluations collectives des emplois industriels au profit de systèmes valorisant les compétences de la main-d'œuvre. La première partie de l'article tente de situer la place des compétences acquises et requises dans les logiques de classement et d'analyser les enjeux collectifs des différents types d'évaluations. La seconde partie éprouve la stabilité des critères d'évaluation du travail en Belgique, à partir des stratégies et représentations de syndicalistes francophones. Les cas singuliers suggèrent que la mesure « scientifique » du travail ouvrier reste d'actualité, mais que les conventions de mesure sont de moins en moins collectives.

#### SUMMARY

Recent movements toward the breaking down and restructuring of job descriptions seem to have shaken up collective evaluations of industrial jobs, favouring systems which recognize and put value on workers' skills. The first part of the paper attempts to situate the place of acquired and required skills within the logic of classification schemes and to analyse the issues relating to different types of evaluations. The second part tests the stability of job evaluation criteria in Belgium, on the basis of strategies and representations of French-speaking trade-union officials. Singular cases suggest that the "scientific" measure of non-skilled work remains relevant, but that conventions for measurement are less and less collective in nature.

#### RESUMEN

Los recientes movimientos de descomposición y de recomposición de los puestos de trabajo parecen hacer vacilar las evaluaciones colectivas de los empleos industriales a favor de los sistemas que valorizan las competencias de la mano de obra. La primera parte del artículo intenta situar el lugar de las competencias adquiridas y requeridas en las lógicas de clasificación y analizar los elementos colectivos que están en juego en los diferentes tipos de evaluaciones. La segunda parte comprueba la estabilidad de los criterios de evaluación del trabajo en Bélgica, a partir de estrategias y representaciones de sindicalistas francoparlantes. Los casos singulares sugieren que la medida « científica » del trabajo obrero sigue teniendo vigencia, pero que las convenciones de medida son cada vez menos colectivas.

## BIBLIOGRAPHIE

- ALALUF, M. (1991), *Négociations collectives et systèmes de classifications de l'emploi en Belgique*, rapport pour le BIT, Bruxelles, CSER-ULB.
- ALALUF, M. et DESMAREZ, P. (1988), « Classifications professionnelles : des savants découpages aux marchés précontraints », *Travail et Emploi*, n° 38, pp. 25-32.
- ARCQ, E. (1993), « Les relations collectives du travail », *Dossier du CRISP*, n° 39.
- BOYER, R. (dir.) (1986), *La Flexibilité du travail en Europe*, Paris, La Découverte.
- COLIN, T. et GRASSER B. (1995), « Classifications et nouvelles formes d'organisation du travail : quelles articulations possibles ? », *Formation professionnelle*, n° 5, pp. 26-32.
- C.S.C. (1995), *Classifications de fonctions*, Bruxelles.
- DADOY, M. (1990), « Analyse du travail et classifications professionnelles », dans DADOY M., HENRY C., HILLAU B., TERSAC G. de, TROUSSIER J.-F., WEILL-FASSINA A., *Les Analyses du travail. Enjeux et formes*, Paris, CEREQ, pp. 47-63.
- DESROSIÈRES, A. et THÉVENOT L. (1988), *Les Catégories socio-professionnelles*, Paris, La Découverte.
- DONNADIEU G., DENIMAL, P. (1994), *Classification-qualification. De l'évaluation des emplois à la gestion des compétences*, Paris, Éditions Liaisons.
- EYRAUD F. et ROZENBLATT P. (1994), *Les Formes hiérarchiques : travail et salaires dans neuf pays industrialisés*, Paris, La Documentation française.
- F.G.T.B. (1997), *Classification des fonctions*, Service entreprises, Bruxelles.
- GARANTO, A. (1993), « Existe-t-il un modèle japonais des ressources humaines ? », *Cahiers Français*, n° 262, pp. 95-111.
- GAVINI, C. (1993), « La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences : de la norme aux pratiques. Le cas de la sidérurgie », *Travail et Emploi*, vol. 57, bis, n° 4, pp. 49-66.
- GAZIER, B. (1993), *Les Stratégies de ressources humaines*, Paris, La Découverte.
- GOODY, J. (1979), *La Raison graphique*, Paris, Les Éditions de Minuit.
- HANADA, M. (1996), « Japon : le compromis social et ses ambiguïtés », dans Durand J.-P.(dir.), *Le Syndicalisme au futur*, Paris, Syros, pp. 117-137.
- JOBERT, A. (1991), « La transformation du sens des règles selon les niveaux : le cas des classifications professionnelles », *Sociologie du travail*, n° 3, pp. 429-440.
- KERN, H. et SCHUMANN M. (1989), *La Fin de la division du travail ? La rationalisation dans la production industrielle*, Paris, Éd. de la Maison des Sciences de l'Homme.
- KRZESLO, E. (1996), « Les relations collectives du travail en Belgique. Acteurs et institutions », *Point d'appui Travail Emploi Formation*, n° 16.
- LEROLLE, A. (1988), « Un consensus trop proclamé pour n'être pas suspect », *Travail et Emploi*, n° 38, pp. 79-82.
- LOCKE, R. et KOCHAN T. et PIORE, M. (1995), « Repenser l'étude comparée des relations professionnelles : les enseignements d'une recherche internationale », *Revue internationale du travail*, n° 2, pp. 153-179.
- LORWIN, V. R. (1966), « Conflit et compromis dans la politique belge », *Courrier hebdomadaire du CRISP*, n° 323.
- MARQUES-PEREIRA, B. (1990), « La dynamique du compromis social-démocrate », *Sociologie du travail*, n° 1, pp. 55-71.
- MASAMI, N. (1993), « Farewell to "Toyotism" ? Recent Trend of a Japanese Automobile Company », *Actes du GERPISA*, n° 6, pp. 37-76.
- M.E.T. (1997), *Pour une rémunération correcte de votre fonction. Un manuel pour l'égalité des chances et l'évaluation des fonctions*, Ministère de l'Emploi et du travail, Bruxelles.
- ROMBOUTS, J. et BOCKSTEINS H. (1996), « La formation des salaires et le système des relations collectives de travail en pratique », *Revue du travail*, n° 21, pp. 30-44.
- SAGLIO, J. (1991), « Les logiques de l'ordre salarial : avenants classification et salaires dans le système français de relations professionnelles », *Formation Emploi*, n° 35, pp. 35-46.
- SEGHERS, N. et VAN DER HALLEN P. (1994), *Funcctieclassificatie : supernova of uitdovende ster ?*, Louvain, Hoger Instituut voor de Arbeid.
- SHIMIZU, K. (1993), « Trajectoire de Toyota. Rapport salarial et système de production », *Actes du GERPISA*, n° 8, pp. 29-68.
- STROOBANTS, M. (1993), *Savoir-faire et compétences au travail. Une sociologie de la fabrication des aptitudes*, Bruxelles, Éditions de l'Université de Bruxelles.
- TANGUY L. (1994), « Compétences et intégration sociale dans l'entreprise », dans F. ROPÉ et L. TANGUY (dir.), *Savoirs et compétences. De l'usage de ces notions dans l'école et l'entreprise*, Paris, L'Harmattan, pp. 205-231.
- TUILLIER, J.-N. (1995), « L'appropriation de la compétence dans une entreprise sidérurgique : processus et finalités », *Utinam*, n° 13, pp. 193-209.
- TUILLIER, J.-N. (1997), « Compétence et rapport de pouvoir dans la sidérurgie. vers une nouvelle forme de conflictualité sociale ? », communication au colloque *Travail et politique : quelles rencontres pour quels savoirs ?*, II<sup>e</sup> Rencontres APST/APRIT, Aix en Provence, Université de Provence, 19-21 juin 1997.
- VIGEZZI, M. (1984), « La professionnalité comme élément de cohérence des systèmes techniques », dans J.-H. JACOT (dir.), *Travailleur collectif et relations science-production*, Paris, CNRS, pp. 47-57.
- VILROKX, J. et VAN LEEMPUT J. (1992), « A new stability in industrial relations ? », dans A. FERNER et R. HYMAN (dir.), *Industrial relations in the New Europe*, Oxford, Blackwell, pp. 357-392.