



CENTRE D'INNOVATION ET D'EXPERTISE SUR
LE MANAGEMENT HUMAIN ET
LES NOUVELLES FORMES D'ORGANISATION

Les alternatives à la classification de fonctions

Rapport final – Juin 2021

Michel AJZEN, Christian DEFELIX, Marie-Elodie
LAURENT & Liévine MOREAU

Ce rapport de recherche a été réalisé dans le cadre du labor-H, chaire universitaire en Management Humain et nouvelles formes d'organisation de l'UCLouvain, dirigée par le Prof. Laurent Taskin.

Le labor-H est le laboratoire de recherche et d'innovation collaboratif dans le domaine du Management Humain de l'Université catholique de Louvain (LRIM et ESPO/EST).

En 2020-21, les organisations partenaires du labor-H sont AXA, Banque Nationale de Belgique, BNP Paribas Fortis, ENGIE, ORES, PartenaMut, RTBF, Solvay, SPW, SWDE et UCLouvain.

www.uclouvain.be/laborh

Pour citer ce rapport :

Ajzen, M., Defélix, C., Laurent, M.-E., et Moreau, L. (2021). Les alternatives à la classification de fonctions. Rapport de recherche du labor-H, Vol. 1, No. 4, 78 pages

Table des matières

RÉSUMÉ	4
EXECUTIVE SUMMARY	6
INTRODUCTION	8
1. ÉTAT DES CONNAISSANCES SCIENTIFIQUES SUR LA CLASSIFICATION DE FONCTIONS	10
1.1. DÉVELOPPER L'AGILITÉ : UNE QUÊTE À LA FOIS ANCIENNE ET CONTEMPORAINE, MOTEUR D'INNOVATION MANAGÉRIALE POUR LES RESSOURCES HUMAINES	10
1.1.1. Une quête à la fois ancienne et contemporaine	10
1.1.2. La recherche d'agilité, moteur d'innovation managériale	11
1.1.3. Une innovation managériale qui concerne la GRH au premier chef	14
1.2. INSTRUMENTER L'AGILITÉ EN GRH : COMMENT ADAPTER NOS CLASSIFICATIONS DE FONCTION DANS CE NOUVEAU CONTEXTE ?	16
1.2.1. Définitions	16
Classification et qualification	16
Fonction	16
Compétence	17
1.2.2. Historique de la classification	17
1.3. MÉTHODES DE CLASSIFICATION	20
1.3.1. Les méthodes analytiques commerciales	22
1.4. ÉVOLUTION DU DÉBAT	29
2. DES ALTERNATIVES ET DES ENJEUX : SYNTHÈSE DES RÉFLEXIONS	34
2.1. MÉTHODOLOGIE	34
2.2. AGILITÉ, INNOVATION MANAGÉRIALE ET CLASSIFICATION DE FONCTIONS, QUELS LIENS ?	36
2.3. PARTAGES D'EXPÉRIENCES ET TÉMOIGNAGES : ÉTUDES DE CAS	39
2.3.1. Le cas LIIP	40
2.3.2. Le cas Nicomatic	41
2.3.3. Le cas Partena Professional	44
2.4. RÉFLEXIONS SUR LES ALTERNATIVES ET LES ENJEUX	47
3. ALTERNATIVES À LA CLASSIFICATION ET CLASSIFICATIONS ALTERNATIVES	51
3.1. RECHERCHE D'AGILITÉ ET CLASSIFICATION : REGARD TRANSVERSAL DES CAS RÉPERTORIÉS	51
3.1.1. « On ne touche pas à la classification ! »	52
3.1.2. « L'évolution de la classification est au programme ! »	54
3.2. QUELLES ALTERNATIVES À LA CLASSIFICATION DES FONCTIONS ?	57
3.3. ALTERNATIVES À LA CLASSIFICATION OU USAGE ALTERNATIF DES MÉTHODES DE CLASSIFICATION ?	63

4. DISCUSSION : QUELS ENJEUX DE MANAGEMENT HUMAIN DERRIÈRE LA CLASSIFICATION ?	66
4.1. <i>Un outil de classement subjectif.....</i>	66
4.2. <i>Un outil qui produit du désordre</i>	67
4.3. <i>Agilité et classification : l'enjeu de la mise à jour.....</i>	68
4.4. <i>Au cœur la classification, la régulation des environnements capacitants ?</i>	69
5. CONCLUSION	71
BIBLIOGRAPHIE.....	73
ANNEXES.....	76

Liste des Tableaux et Figures

Tableau 1: Les définitions de l'agilité - Source : Ferrante, 2016.	11
Tableau 2: Les méthodes de classification	21
Tableau 3: Les méthodes de classification analytiques commerciales.....	28
Tableau 4: Critères d'évaluation des systèmes d'évaluation	32
Tableau 5: Synthèse des groupes de travail – organisés par thématiques.....	49
Tableau 6: Illustrations d'adaptation de la méthode	58
Tableau 7: Illustration de détournement de la méthode	60
Tableau 8: Illustration de sortie des méthodes traditionnelles – Le cas LIIP.....	61
Figure 1: Évolution de l'enjeu de classification au XXe siècle (basé sur Denimal, 2004 ; Cadin et al., 2012)	19
Figure 2: Structure sous forme de "cercles" mise en place chez Nicomatic	42
Figure 3: Schématisation du principe de broadbanding au sein d'une organisation....	45
Figure 4: Les questions que posent la transformation d'un système de classification de fonctions à des fins d'agilité organisationnelle	50
Figure 5: Classement des cas répertoriés selon l'inclinaison choisie en faveur de l'évolution de la classification des fonctions.....	56
Figure 6 : Classification des cas recensés – Usages classiques, alternatifs, et alternatives à l'usage	62
Figure 7: Liens entre compétences et postes - Adapté de Retour, 2007.	63

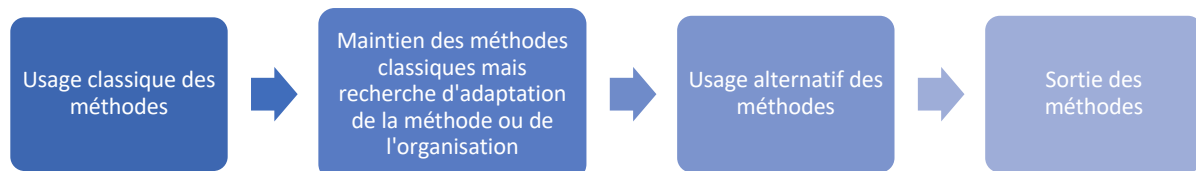
Résumé

Cette recherche menée dans le cadre du labor-H de l'UCLouvain vise à s'interroger sur **les alternatives à la classification de fonctions**. Celle-ci poursuit deux objectifs :

- i. Identifier les alternatives aux systèmes traditionnels de classification de fonctions ;
- ii. Questionner les enjeux en termes de Management Humain.

Pour ce faire, les étapes de la recherche sont les suivantes :

- (1) **Réalisation d'une revue de littérature** faisant état des connaissances scientifiques sur la classification de fonctions. Cette étape a été réalisée à travers le spectre de l'agilité organisationnelle et de l'innovation managériale afin de questionner le recours à un système de classification conventionnel. Elle propose également une **cartographie des méthodes de classification existantes** « globales » (comparaison des fonctions, sans les décomposer en critères constitutifs) ; ou « critérielles » ou « analytiques » (analyse du travail à travers l'évaluation différents critères) (voir Tableau 2 et Tableau 3)
- (2) À partir d'études de cas d'entreprises externes au labor-H et des rapports d'auto-évaluation réalisés par les entreprises partenaires, réalisation d'une comparaison des cas en vue d'identifier des alternatives aux méthodes de classification traditionnelles et en discuter les enjeux et les questions soulevées (voir Tableau X). Cette étape a notamment permis de dégager la typologie suivante :



Cette typologie soulève quatre constats :

- i. **Toutes les entreprises ne désirent pas automatiquement faire évoluer leur système de classification**, ou ne peuvent le faire au regard de leur contexte organisationnel et/ou institutionnel ;

- ii. **Les solutions standards** existantes sur le marché **peuvent déjà constituer une alternative** au système en place, et sont ainsi satisfaisantes pour certaines entreprises ;
- iii. Les systèmes de classification et leurs usages sont caractérisés par une grande hétérogénéité. **Le recours à une même méthode n'en garantit pas un usage identique**. Ceci s'explique par la diversité des choix opérés par les entreprises tant en termes de finalités que de conduite du changement (voir Figure 4) ;
- iv. Deux alternatives majeures aux méthodes « classiques » ont pu être identifiées :
 - i. **L'alternative « aux » systèmes traditionnels** : Il s'agit de renoncer dans ce cas à l'existence même d'une classification comme on en connaît, de renoncer à la notion de fonction distincte de celui ou celle qui l'occupe, pour embrasser un système centré sur l'individu et ses différents rôles ;
 - ii. **L'alternative « dans » ces systèmes de classification** : celle-ci s'exprime dans leur usage et leur application. Dans cette voie, l'entreprise ne renonce pas à la notion de fonction, mais choisit d'en élargir la définition et les contours. Par ce biais, elle maîtrise davantage l'adaptation de l'outil et peut envisager des dispositifs de veille (de manière participative ou non).

(3) Partant de ces résultats, identification des enjeux en termes de Management Humain. Il en ressort que la classification de fonctions joue une double fonction de « **mise en ordre** » des contenus du travail, mais de « **production du désordre** », se traduisant par une remise en cause constante des acquis (p.ex. technologies, savoirs). **Entre ordre et désordre, entre rigidité et agilité, se joue le travail réel** guidant les adaptations du système de classifications. À travers cette dynamique se jouent des enjeux de reconnaissance et d'équité au cœur du Management Humain. Ceux-ci peuvent tantôt s'exprimer comme une opportunité de tendre vers une meilleure reconnaissance du travail réalisé, mais peut tout aussi bien constituer un risque de perte de reconnaissance du travail réel et d'équité lorsque l'évolution de la classification de fonctions se voit cantonnée à un exercice résolument technique ou opérationnel, occultant par ce biais les dimensions collective et subjective du travail. Le déploiement **d'une démarche participative avec l'ensemble des parties prenantes semble constituer une piste adéquate en faveur d'un Management Humain**.

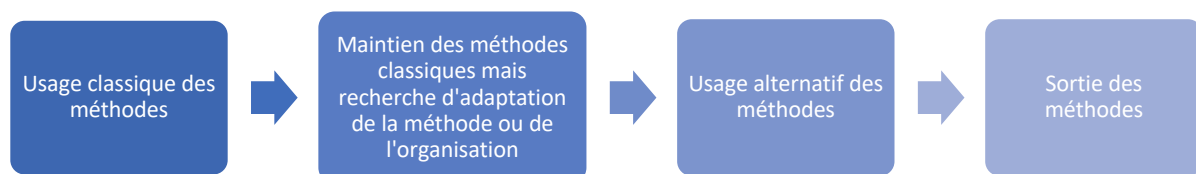
Executive Summary

This research is carried out as part of UCLouvain's labor-H activities and aims to question the possible alternatives to job classification. It pursues two objectives:

- i. Identify the alternatives to traditional job classification systems;
- ii. Question what is at stake for “*Managing Humanely*”.

To that end, the research's steps are as follow:

- (1) **Establishment of a literature review** presenting the scientific knowledge about job classification. This step has been realized across the spectrum of organizational agility and managerial innovation in order to question the use of a conventional job classification system. It also presents a mapmaking of **current existing job classification methods**, which can be either “global” (jobs comparison, without decomposing them into constitutive criteria); **or “criterial” or “analytical”** (work analysis through the evaluation of various criteria) (see Tableau 2 et Tableau 3);
- (2) Based on case studies of external companies and auto-evaluation reports of partner companies, establishment of the cases’ comparative synthesis in order to identify alternatives to traditional job classification methods and discuss the related issues and questions (see Table C). This step has resulted in the construction of the following typology;



This typology brings up four observations:

- i. **Not every company is necessarily willing to transform its job classification system**, nor is able to do so on account of its organizational and/or institutional context;
- ii. **Standard solutions** existing on the market **can already represent an alternative** to the system in place, and therefore are satisfactory for some companies;
- iii. Job classification systems and their use are highly heterogenous. **The use of a same does not guarantee that it will be applied the same way.**

This can be explained by the diversity of choices made by the companies both in terms of purpose and change management (see Figure 4);

- iv. Two main alternatives to “classical” methods are identified:
 - a. **Alternative “to” traditional systems:** abandoning the very existence of a job classification system as known in common meaning, and abandoning the concept of “function” as separated from the individual who exerts it, in order to embrace a system which is centered solely on the individual and his/her various roles within the company;
 - b. **Alternative “within” these job classification systems:** this alternative expresses itself through the way the method is used and applied. Here, the company does not abandon the concept of “function”, but rather chooses to enlarge its definition and outlines. In this way, the company can have a greater control over the adaptation of the applied tool, and can consider setting up continuous watch processes (with or without participatory methods).

(3) From these results, identification of stakes regarding the proposition of “Managing Humanely”. This illustrates that job classification plays a double role of **“creating order”** within work contents, but also **“creating disorder”** through the continuous reconsideration of previous achievements (such as technologies, knowledge base, etc.). **Among order and disorder, among rigidity and agility, effective and tangible work is taking place**, guiding the adaptations for the job classification system. Through these dynamics, stakes of recognition and equity are taking place, at the heart of the proposition of “Managing Humanely”. These stakes can either represent an opportunity to tend towards a better recognition of tangible work, but can also represent a risk of decreasing this recognition and losing equity when the evolution of the job classification system is limited to a strictly technical or operational process, concealing the collective and subjective dimensions of work. The development of a participatory approach with all the stakeholders seems to constitute an appropriate path towards the proposition of “Managing Humanely”.

Introduction

L'émergence et le développement de nouvelles formes d'organisation du travail ancrées dans des principes d'organisation agile, souple, par projets et basées sur l'autonomie, la responsabilité et la créativité des employés questionnent le rôle et l'usage des systèmes de classification de fonctions et la manière de les employer. Dans ce contexte, cette recherche s'interroge sur les alternatives existant et/ou à inventer qui permettraient de soutenir une certaine agilité organisationnelle tout en encadrant le développement des talents. L'objectif principal de cette recherche est d'**identifier les alternatives** aux systèmes traditionnels de classification de fonctions et **d'en questionner les implications** en termes de Management Humain (reward, formation, reconnaissance, fidélisation p.ex.). Afin de rencontrer cette ambition, dans un premier temps, nous présentons une revue de la littérature scientifique synthétique relative aux enjeux RH de la classification de fonctions. Dans un deuxième temps, nous identifions des alternatives basées sur un double travail d'élaboration :

- à partir de témoignages d'experts académiques et de praticiens en vue d'identifier des premières pistes alternatives ;
- et d'une auto-évaluation réalisée par chaque entreprise partenaire en vue d'affiner les « possibilités » et d'esquisser les conditions de mise en œuvre de pareille alternative dans leur organisation.

Enfin, dans un troisième temps, une analyse comparée des rapports d'auto-évaluation et des cas d'entreprises invitées à témoigner permet d'identifier, d'une part, l'hétérogénéité des usages des outils de classification et, d'autre part, des alternatives à la classification ainsi que des classifications alternatives. Enfin, ces éléments sont discutés au regard des enjeux qu'ils véhiculent en termes de Management Humain.

1. État des connaissances scientifiques sur la classification de fonctions

Dans la littérature managériale, il est communément admis qu'une condition de la compétitivité des entreprises est leur capacité d'adaptation. Il est aussi souvent constaté que la vitesse de ces adaptations croissantes, elle rend obligatoire le fait de développer l'agilité en général (1). Dès lors, comment cette agilité peut-elle être mise en œuvre en matière de classification de fonctions, alors que cet instrument de GRH est plutôt associé à une forme de rigidité (2) ?

1.1. *Développer l'agilité : une quête à la fois ancienne et contemporaine, moteur d'innovation managériale pour les ressources humaines*

« Tout a changé en trois ans, et ceux qui n'ont pas eu l'agilité de s'adapter ne vont pas survivre » : cette déclaration fin 2019 d'une patronne de presse¹ illustre la place que l'agilité occupe dans le monde des affaires, où elle est devenue le graal à atteindre « pour survivre ». Il s'agit d'une quête à la fois ancienne et contemporaine (1), qui génère peu ou prou d'innovation managériale (2), et qui interpelle en particulier les professionnels des ressources humaines (3).

1.1.1. Une quête à la fois ancienne et contemporaine

Si l'agilité désigne la capacité d'adaptation d'une entreprise ou dans une entreprise, alors sa recherche est sans doute presque aussi ancienne que la notion d'entreprise elle-même, tant il est naturel pour les acteurs économiques d'avoir le souci de suivre les évolutions de leur contexte et notamment de leur marché. Cette recherche s'est néanmoins davantage formalisée et instrumentée sur les 40 dernières années. Une première déclinaison visible en a été le paradigme de la flexibilité, qui a fortement irrigué les milieux de gestion de production à partir de la fin des années 1970, notamment à l'école du modèle japonais, et avec de nombreuses méthodes : juste à temps, ateliers flexibles, etc. (Everaere et Perrier, 1999 ; Giard 2003). Une deuxième déclinaison a été, dès la fin des années 1990, la structuration des méthodes agiles dans le développement informatique et logiciel.

¹ Extrait du site de L'Echo, 13 décembre 2019 : <https://www.lecho.be/dossier/apero-de-l-echo/tout-a-change-en-3-ans-et-ceux-qui-n-ont-pas-eu-l-agilite-de-s-adapter-ne-vont-pas-survivre/10191014.html>

Mais une troisième déclinaison, plus fondamentale et transversale, est celle de l'agilité organisationnelle : comment toute l'organisation, dans ses différentes composantes, peut-elle être dans l'adaptation et le mouvement permanents ?

Comme l'a remarqué Ferrante (2016), la littérature ne fait pas ressortir de définition communément admise pour l'agilité organisationnelle. Voici quelques exemples des approches existantes, dont la liste montre le caractère très contemporain et sans doute protéiforme de cette agilité.

Nagel et Dove (1991)	La capacité pour les organisations à répondre rapidement à des demandes clients de produits de haute qualité et hautement personnalisables.
Goldman, Preiss & Nagel (1994)	Être capable d'agir de manière profitable dans un environnement d'opportunités clients changeant de manière continue et imprévisible.
Dove (1999, 2001)	La capacité à manager et appliquer efficacement la connaissance.
Ganguly, Nilchiani & Farr (2009)	L'état ou la qualité d'être capable de bouger rapidement.
Bottani (2009a, b, 2010)	La capacité pour les entreprises à répondre rapidement et efficacement à des changements inattendus dans les demandes, avec l'objectif de rencontrer les attentes variées des clients en termes de prix, spécification, qualité, quantité et livraison.
Barrand (2010)	La capacité pour une organisation de reconnaître dans l'instant chaque situation et d'adopter spontanément le bon fonctionnement.

Tableau 1: Les définitions de l'agilité - Source : Ferrante, 2016.

1.1.2. La recherche d'agilité, moteur d'innovation managériale

Qu'elle porte sur la production, le développement logiciel ou l'ensemble de l'organisation, cette quête d'agilité se concrétise par la mise au point, l'expérimentation, voire la diffusion de nouvelles pratiques managériales qui concrétisent ce que Autissier, Johnson et Moutot (2018 : 7-8)) décrivent comme une envie de travailler autrement :

Le modèle organisationnel émergent tend à faire sortir les salariés de leur poste de travail pour être en mode collaboratif avec les différentes parties prenantes (...). La problématique organisationnelle devient de plus en plus coopérative

La recherche d'agilité, quelle que soit sa forme, induit ainsi de l'innovation managériale, qui est ce « *processus par lequel les entreprises s'inventent régulièrement de nouvelles pratiques* » (Autissier et al., 2018, p. 40). Dès 1981, Kimberly et Evanisko considéraient sous cet angle de nouvelles structures organisationnelles, mais aussi systèmes administratifs, processus ou techniques qui peuvent créer de la valeur pour l'entreprise. En 1984, Damenpour et Evan évoquaient les innovations administratives « *qui impactent le système social d'une organisation* » (1984, p. 394). Birkinshaw, Hamel et Mol (2008) ont plus récemment défini l'innovation managériale comme l'invention et la mise en place d'une technique ou d'une pratique nouvelle par rapport à l'état de l'art, et avec l'intention de contribuer aux buts organisationnels². De manière proche, Hamel définit l'innovation managériale comme « *tout ce qui modifie substantiellement la façon dont sont effectuées les tâches du management ou les structures traditionnelles de l'entreprise, lui permettant de mieux atteindre ses objectifs* » (2007, p. 8). Nous pouvons y voir un besoin d'adaptation continue et d'apprentissage (Senge et al., 1994), un ensemble de micro-actions qui font peu à peu évoluer les pratiques (Hamel, 2007), un travail modeste et honorable de bricolage managérial (Duymedjan et Rüling, 2010).

² "The invention and implementation of a management practice, process, structure, or technique that is new to the state of the art and is intended to further organizational goals."

Encadré 1: Le regard de l'expert: désir de participation et innovation ordinaire



Prof. David Autissier - Maître de conférences HDR à l'IAE Gustave Eiffel de l'Université de Paris Est Créteil - Directeur de la Chaire ESSEC du changement et de la Chaire ESSEC IMEO (Innovation Managériale et Excellence Opérationnelle)

« Aujourd'hui, de plus en plus de personnes veulent participer au processus décisionnel (management participatif). De plus, aujourd'hui la plupart des entreprises ont atteint un enjeu d'innovation en termes de R&D, mais également en termes d'innovation ordinaire: tout ce qu'il est possible de faire en plus et en mieux pour l'organisation dans les actions quotidiennes (comment mettre l'ensemble de l'organisation en situation de proposition d'idées et de pratiques nouvelles). Cela remet en question le modèle command and control classique ».

Le vocable innovation managériale regroupe donc les nouvelles manières de manager qui vont permettre de répondre à la fois à l'enjeu du collaboratif et de l'innovation. Les tendances en innovations managériales aujourd'hui peuvent être classées à travers trois niveaux :

- 1) Les grands modèles d'organisation (sociocratie, holacratie) avec des principes forts ;*
- 2) Les méthodes collaboratives (CODEV, Hackaton) ;*

Les micro-actions mises en place pour développer l'autonomie et la capacité de « delivery » (au sens de fournir un travail). »

On aurait tort, en la matière, de se focaliser sur les seules pratiques ou sur les seuls instruments. Dans une perspective contextualiste inspirée par Pettigrew (1987, 1990), nous pouvons élargir notre regard sur la quête d'agilité, et l'innovation managériale qui la concrétise, au travers de trois dimensions : le contenu, le contexte et le processus. Cela signifie qu'il peut y avoir innovation managériale non seulement lorsqu'on met en place une pratique intrinsèquement nouvelle, mais aussi quand on applique une pratique déjà connue à un contexte nouveau, voire si le processus de mise en place prend un caractère original (Bastien *et al.*, 2018).

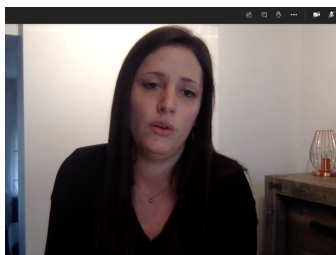
1.1.3. Une innovation managériale qui concerne la GRH au premier chef

Cette approche « large » de l'innovation managériale par laquelle les entreprises tentent d'être plus agiles nous permet de mieux repérer en quoi la gestion des ressources humaines est l'une des fonctions les plus concernées. En effet, les professionnels des RH sont concernés sous chacune de ces trois dimensions :

- Celle des **contenus** tout d'abord, au sens des pratiques et outils eux-mêmes. Parmi les modèles et instruments proposés pour innover en management, nombreux sont en effet ceux qui relèvent de l'organisation du travail et de la fonction ressources humaines : management participatif, *servant leadership*, entreprise libérée, modes de travail collaboratifs, etc. (Autissier *et al.*, 2018) ;
- Celle des **contextes** ensuite. Lorsqu'une direction générale est tentée, par un effet de mimétisme bien connu, d'importer une pratique managériale en vigueur dans une autre organisation, ce sont les professionnels des RH qui rappellent la spécificité des contextes organisationnels et l'impossibilité du « copier-coller », sans quoi il peut y avoir faillite de la pensée managériale (Dupuy, 2015). Ce sont eux également qui mènent un travail d'accompagnement, voire d'inculturation, pour peu à peu accommoder une pratique managériale venue d'ailleurs à leur propre organisation ;
- Celle des **processus** enfin. Fox (2020) a particulièrement mis en lumière comment se déroule le changement induit par une innovation managériale visant à s'éloigner des fonctionnements et structures hiérarchiques classiques. Il s'agit alors d'y voir une construction sociale, qui ne réussit que

lorsqu'il y a prise en compte de différents systèmes de représentation et des « traductions » possibles entre eux. Qui mieux que les professionnels des RH peut entreprendre ce nécessaire travail du « comment » et du processus ?

Encadré 2: L'œil de l'expert: le processus d'innovation managériale, trop souvent angle mort de l'innovation



Fanny Fox - Docteure en sciences de gestion - Laboratoire LENTIC – ULiège

« Les démarches d'innovation managériale sont un changement à gérer, et les théories de la gestion du changement sont donc pertinentes pour en expliquer les échecs: l'imposition par les porteurs de la démarche et les contradictions entre les discours et les actes empêchent de fédérer les parties prenantes; le rejet de certains acteurs induit des «adhésions factices et des oppositions», d'où l'importance de prendre en compte l'avis des partenaires sociaux, encore trop souvent écartés des démarches et peu écoutés; la dépendance aux porteurs de la démarche est entretenue par un ancrage sur les aspects concrets du changement (temps de travail, lieux de travail, organisation des bureaux, etc.) au détriment d'aspects plus intangibles comme la culture organisationnelle ou les relations interpersonnelles; l'absence de débat autour des solutions envisagées, vues parfois à tort comme allant en soi, oriente les discussions sur les enjeux à résoudre, mais pas suffisamment sur la solution apportée, augmentant le risque que la démarche soit morcelée en diverses initiatives difficilement conciliables; l'asymétrie des rapports de force peut profondément affecter une démarche en cours, par exemple si les priorités stratégiques de l'actionnariat ou de la direction changent.

La classification en tant que telle serait dès lors plutôt une conséquence de ce qui est mis en œuvre dans le cadre d'une innovation managériale. Il s'agit d'un outil parmi d'autres dans les mains des RH et des managers, qui peut être synonyme de rigidité ou de fluidité dans le fonctionnement de l'organisation. Dans la mesure où on souhaite favoriser l'autonomie, l'expression, la polyvalence et l'empowerment, la classification de fonctions doit le refléter. »

1.2. Instrumenter l'agilité en GRH : comment adapter nos classifications de fonction dans ce nouveau contexte ?

L'agilité n'est donc pas seulement l'apanage des politiques globales ou de la gestion de production ; la GRH est concernée au premier chef. Un de ses instruments fondateurs est la classification des fonctions, dont nous allons rappeler la définition, l'historique et les méthodes, pour mieux appréhender sa possible évolution.

1.2.1. Définitions

Les termes utilisés dans le champ de la classification et de la rémunération renvoient à des acceptions qui peuvent être source de confusion si elles ne sont pas explicitées au préalable. Nous avons donc choisi de poser les balises des différents termes traditionnellement utilisés.

Classification et qualification

La classification représente le processus nécessaire à la reconnaissance, l'évaluation, le classement des emplois dans le but de les hiérarchiser et en déterminer une rémunération adéquate. Elle peut concerner les emplois d'une branche professionnelle (ou secteur d'activités), ou être spécifique à une entreprise. L'idée qui fonde les méthodes de classification est que l'évaluation précise du travail effectué par les salariés permette de poser ensuite des actes de gestion équitables (rémunération, carrière, formation, etc.) (Jarnias & Oiry, 2013). La qualification, quant à elle, renvoie aux personnes et résulte d'un processus de négociation collective s'appuyant sur des caractères objectivés, comme les diplômes. (Cadin *et al.*, 2012). Elle désigne les capacités requises pour exercer un emploi (Thévenet *et al.*, 2015).

Fonction

La fonction est représentée par un ensemble d'activités prescrites, qui relèvent de domaines de responsabilités plutôt que de tâches précises. Le poste sera, lui, représenté par un ensemble précis de tâches (Cadin *et al.*, 2012).

Compétence

La littérature scientifique regorge de manières de définir la notion de « compétence » :

- Repose sur une initiative prise en fonction du résultat et des problèmes pour les affronter (mobilisation dans l'action et efficacité) (Thévenet et *al.*, 2015) ;
- Combiner un ensemble de ressources personnelles et de son environnement (données ou informations mises à la disposition des salariés ou détenues par ceux-ci, outils, instruments, bases de données, connaissances, savoir-faire, attitudes, traits de personnalités, savoir-être, etc.) pour gérer un ensemble de situations professionnelles afin d'obtenir des résultats qui correspondent aux attentes d'un destinataire (Thévenet et *al.*, 2015 ; Antoine et *al.*, 2015) ;
- Combinaison de ressources mobilisées qui rend une personne au travail « capable de... » dans un contexte précis (Defélix et *al.*, 2006) ;
- La reconnaissance de la compétence dépend de la définition et de l'évaluation qu'en fait l'entreprise (Cadin et *al.*, 2012).

Dans le cadre de cette recherche, nous retiendrons que la compétence représente un ensemble de connaissances et de capacités relatives à une situation de travail donnée, qu'un individu est capable de mobiliser afin d'agir efficacement par rapport aux attentes liées à cette situation. La reconnaissance de la compétence est construite au sein même de l'entreprise et son évaluation lui est propre.

1.2.2. Historique de la classification

Pendant longtemps, la classification a été mobilisée dans une conception taylorienne du travail dont le but était d'offrir une rémunération juste et équitable pour des salariés dont les tâches étaient peu différenciées. Cette notion d'équité n'est pas neuve mais prend une place de plus en plus prégnante dans les débats RH contemporains (Cadin et *al.*, 2012). L'approche semble aujourd'hui différente tant la classification se réaliserait pour répondre à trois besoins organisationnels et managériaux : organiser (imputabilité), hiérarchiser et reconnaître (rétribuer) (Thévenet et *al.*, 2015).

Selon Denimal (2004), pour appréhender les méthodes de classification contemporaines, il conviendrait de s'intéresser à leur histoire. La Figure 1 ci-dessous propose une ligne du temps synthétique qui reprend les grands moments de l'histoire de la classification :

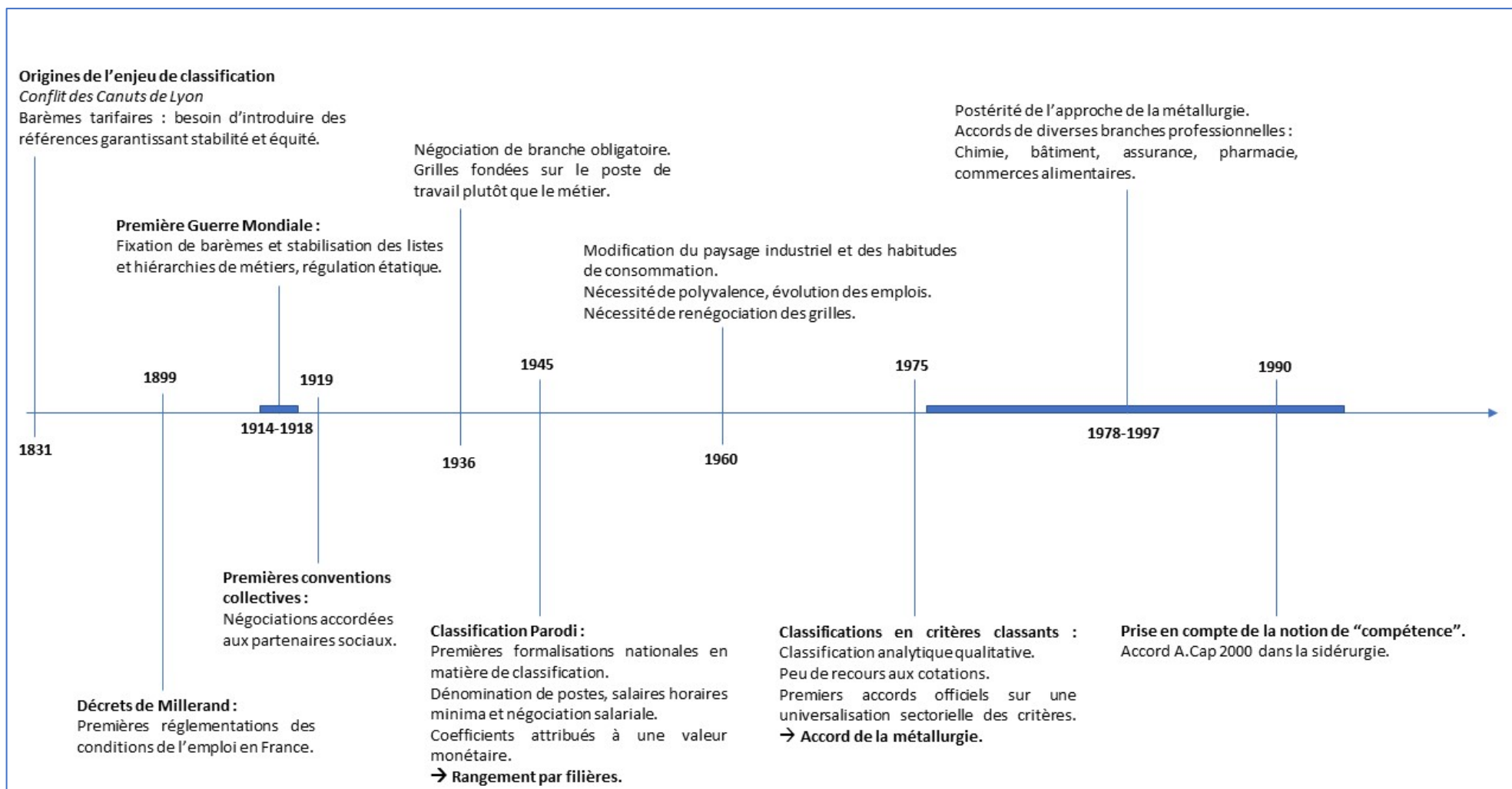


Figure 1: Évolution de l'enjeu de classification au XXe siècle (basé sur Denimal, 2004 ; Cadin et al., 2012)

Les Tableaux 2 et 3 reprennent, quant à eux, différentes approches et méthodes de classification observables de nos jours.

1.3. Méthodes de classification

Méthodes		Particularités	Approche
Méthodes globales : Comparaison des fonctions dans leur globalité, sans les décomposer en critères constitutifs.	Comparaison par paires <i>(Objet évalué : poste, emploi)</i>	Compare chaque poste avec tous les autres sur base du poids ou de la valeur qui lui est attribuée.	Permet une hiérarchie intuitive des postes. Peut se réaliser grâce à un tableau à double entrée où chaque emploi est repris sur chaque axe, puis comparé à tous les autres emplois de l'axe opposé (supérieur, égal, inférieur, au moyen d'un code [2, 1, 0]). La somme des codes donne la valeur relative de chaque emploi et permet le classement final.
	Rangement par filière ou classe <i>(Objet évalué : poste, emploi)</i>	Regroupe les emplois d'une même spécialité en "filière", dont la dénomination sert de référence au classement. Utilisée en convention collective pour lister des postes de travail à niveaux prédéterminés. La classification Parodi en est l'exemple-type.	Permet l'établissement d'un barème national des salaires. Chaque emploi est positionné dans une grille de classification prédéterminée, en identifiant sa filière puis en le comparant aux caractéristiques d'emplois repères de la même filière pour déterminer sa place au sein de celle-ci (annexe 1).
Méthodes critérielles	Comparaison par points facteurs <i>(Objet évalué : poste, emploi > compétences)</i>	Évalue l'emploi en fonction des critères choisis par l'entreprise, relatifs aux activités spécifiques à l'emploi et/ou aux compétences attendues de la personne qui exerce le poste.	Établissement d'un référentiel de compétences requises et cotation des fonctions selon les critères définis et leur pondération (importance relative pour l'emploi auquel ils se rapportent). La somme des points de chaque critère (pondéré si besoin) donne la valeur totale de chaque emploi, qui permet ensuite leur classification (annexe 2).

Analyse du travail à travers l'évaluation de différents critères, pondérés ou non.	Broadbanding <i>(Objet évalué : compétences > poste, emploi)</i>	Classe les emplois en fonction de compétences-clé identifiées au sens large. Permet de répondre aux besoins de flexibilité. Le nombre de grades de classification est diminué, mais chaque niveau est élargi. La mobilité est latérale, l'évaluation porte sur le développement des compétences. Cette méthode peut être appliquée sans évaluer de critère et devient dès lors une méthode globale.	Regroupe les fonctions en bandes plus larges que les systèmes standard. Un niveau de compétence standard est attribué aux différents critères de la fonction (faible : procédures simples ; élevé : gestion complexe, analyse de problèmes aux données disparates). Le niveau général retenu permet la classification, au sein de laquelle les compétences seront évaluées de manière plus individualisée et évolutive (annexe 3).
	Analytiques commerciales	Ces méthodes, fortement popularisées par de grands cabinets de consultance internationaux, offrent une base comparative plus large entre entreprises, et sont souvent complétées d'un accompagnement par ces mêmes cabinets.	Soutiennent l'idée de pouvoir comparer des postes d'un secteur à l'autre, ou d'un pays à l'autre.

Tableau 2: Les méthodes de classification

1.3.1. Les méthodes analytiques commerciales

Méthodes	Particularités	Critères	
Méthode Hay	Permet la comparaison de postes au sein d'entreprises, secteurs, pays différents. Cette méthode populaire s'adapte principalement aux emplois de cadres, décrits selon un schéma-type. Ici, l'emploi est analysé selon trois critères divisés en huit sous-critères auxquels sont attribués des niveaux. Des points sont attribués selon le niveau de chaque critère. Un nombre global de points pour chaque poste permet leur classification. (Annexe 4)	Compétence	Connaissances nécessaires
			Capacité de management
			Capacité en relations humaines
		Initiative créatrice	Cadre de réflexion
			Exigence de problèmes à résoudre.
		Finalité	Liberté d'action
Ampleur du champ d'action			
Nature de l'impact			
Méthode Cort	Six critères sont évalués. Chaque critère recouvre une échelle de positions prédéfinies. La position de chaque emploi dans chaque critère est comparée aux autres afin de déterminer la position relative des emplois et les répartir en classe. Se complète par une "démarche compétence" (système d'appréciation individuelle).	Champ de responsabilité	
		Connaissances nécessaires	
		Degré d'initiative autonome	
		Contribution économique	
		Complexité de réalisation	
		Difficulté des communications	
	Se présente sous forme de matrices à deux critères liés entre eux par un effet de renforcement ou d'atténuation. Les critères sont flexibles, sans vocation à être appliqués	Complexité des tâches/ Innovation-adaptation	
		Niveau de responsabilité / Autonomie de décision	

Méthode Cegos	de manière universelle. Ils se basent sur des considérations locales et empiriques. Privilégie une comparaison interne des postes. Les critères et leur pondération varient d'une entreprise à l'autre, mais un noyau fixe de critères persiste (Annexe 5)	Compétence professionnelle / Management des hommes	
Méthode Centor	Repose sur 14 critères regroupés en 6 critères "de base". Chaque critère est mesurable sur une échelle de 8 à 15 degrés. L'évaluation peut se faire selon la définition de fonction (situation voulue) ou la description de fonction (situation vécue). Description : 7 éléments : position dans la structure, relations de travail verticales et horizontales, inventaire des activités, synthèse des responsabilités, difficultés rencontrées, compétences spécifiques, chiffres clés. Peuvent également être prises en compte : conditions de travail, précisions sur la responsabilité hiérarchique. Néanmoins, les grilles de valeur ne sont pas fournies à l'entreprise, obligeant le passage par un consultant en cas d'évolution. Le positionnement des individus peut être précisé à travers des coefficients d'entrée, de maîtrise et de passerelle pour chaque fonction cible, pour rendre compte des niveaux de compétence attendus.	Capacités générales	Expression orale et écrite
			Langues étrangères
			Logique appliquée
		Savoirs et savoir-faire	Connaissances professionnelles
			Niveau d'étude et d'expérience
		Amélioration et autonomie	Prise d'informations
			Traitement des situations
		Organisation et encadrement	Organisation
			Responsabilités hiérarchiques
		Coopération et synergies	Relations non hiérarchiques
			Sécurité des informations
			Transfert de compétences
		Qualité/sécurité, hygiène, environnement	Responsabilités qualité/hygiène
			Sécurité des personnes, des biens et de l'environnement

Méthode Hewitt	Approche 1 : Méthode critérielle classique, utilisée si postes de nature identique nombreux et progression verticale. Description fine des finalités et détermination d'emplois repères. Critères d'évaluation spécifiques déterminés au cas par cas (échelles de points + pondération). Approche 2 : Classification par contribution (cf. : <i>broadbanding</i>). Décrit globalement les types et niveaux de responsabilités. De 3 à 8 niveaux à "bandes larges". Choix des niveaux et leurs exigences spécifiques à l'entreprise. Des critères peuvent être utilisés pour construire les niveaux de responsabilité. Les différences d'un niveau à l'autre sont tournées vers les performances et les résultats attendus.	Critères variables et relatifs au contexte.	Usage fréquent : • Technicité ; • Relationnel ; • Autonomie ; • Responsabilité.
Méthode Towers Perrin	Approche 1 : Méthode critérielle. 13 critères regroupés en 5 domaines. Pondération spécifique à l'entreprise qui s'applique à toutes les fonctions. Approche 2 : <i>Blocs de compétences</i> définis, servent d'unités de mesure pour rémunérer les compétences mobilisées par les opérateurs. Ensuite, classification personnalisée selon le rôle (= ensemble de blocs de compétences maîtrisées). Évaluation de l'importance relative des blocs de compétences. Pas de critère. Chaque rôle est finalement identifié en fonction des points attribués à ses blocs de compétences.	Connaissances et aptitudes	Formation
			Complexité technique
			Aptitudes manuelles/artistiques
			Compétences
		Résolution de problèmes	Recherche des faits et analyse
			Originalité et créativité
		Contacts	Internes/externes
		Responsabilités	Position dans l'organigramme
			Responsabilités managériales

	Approche 3 : <i>Chemins de carrière</i> : description des étapes de carrière et établissement de bandes de salaires. Approche 4 : <i>Dynamique des rôles</i> : nombre de rôles réduit par rapport au nombre de postes (cf. : <i>broadbanding</i>). Caractère transversal du rôle qui ne se rattache à aucun métier en particulier. 5 à 8 niveaux de "contribution" évalués individuellement. 4 phases d'évolution pour déterminer la classification (<i>career banding</i>), lors de l'entretien annuel.		Impact des erreurs
			Responsabilités sur plan financier
		Conditions de travail	Contraintes physiques
			Environnement de travail
Méthode Watson Wyatt	Emplois distribués à travers 6 bandes définissant la nature de la contribution globale de l'emploi : Assistance, indépendance, compétence, direction, stratégie, vision. Un grade est déterminé selon 7 critères d'évaluation génériques. Chaque critère est décliné en 2 à 4 niveaux de contribution. Méthode "prête-à-l'emploi", sur un logiciel utilisé de manière autonome après formation.	Connaissances fonctionnelles	
		Connaissance de l'activité (marché et environnement commercial).	
		Leadership (charisme, capacité à diriger et guider ses collaborateurs).	
		Résolution de problèmes (capacités intellectuelles)	
		Nature de l'influence (perception des responsabilités)	
		Étendue de l'influence	
		Aptitudes relationnelles	
	Méthode critérielle classique. Convient pour les emplois cadres comme employés. Exemple d'application sectorielle : CP 302 Horeca.	Niveau de responsabilités	Influence de la fonction
			Conséquences de la fonction
			Diriger

Méthode Berenschot		Connaissance et complexité	Connaissance	
			Complexité	
		Résolution de problèmes	Niveau de difficulté des problèmes	
			Liberté d'action	
		Communication et concertation	Intensité	
			Atmosphère	
			Fréquence	
			Langues étrangères	
		Aptitudes spécifiques	Coordination de mouvements	
			Précision	
			Exigences spécifiques	
		Inconvénients	Poids à porter	
			Position difficile	
			Conditions de travail	
			Risque personnel	
	S'applique aux fonctions plus manuelles. 4 familles de critères, 11 critères découpés en divers aspects.	Contribution attendue	Impact	Résultat/ Autonomie
			Influence relationnelle	Intensité/ Convergence

Méthode ORBA	Exemples d'application sectorielle : • CP 121 Ouvriers du nettoyage ; • CP 114 Ouvriers des briqueteries ; • CP 227 Employés des médias audio-visuels ; • CP 207 Employés de l'industrie chimique ; • CP 216 Employés du notariat ; • CP 220 Employés de l'industrie alimentaire ; • Etc.		Influence organisationnelle	Nature/ Nombre
		Décisions fonctionnelles	Résolution de problèmes	Complexité/ Marge de manœuvre
		Exigences posées	Connaissances	Niveau/ Étendue
			Communication	Formes / Qualité
			Motricité	Maîtrise
		Inconvénients liés au travail	Poids	Intensité/ Durée et répétition
			Position et mouvement	Intensité/ Durée
			Conditions de travail	Intensité/ Durée
			Risque personnel	Gravité/ Probabilité
Méthode Compas 5+1	Modèle de compétences axé sur le fonctionnement personnel (attitude individuelle de travail). Fonctions d'encadrement. Exemple d'application sectorielle : CP 306 Entreprises d'assurance. Hudson utilise une adaptation de cette méthode de classification.	Expertise technique		Profondeur
				Ampleur/ Diversité
		Gestion de l'information		Compétences/ Complexité
				Innovation
		Gestion des tâches		Compétence/ Autonomie

			Ampleur de l'organisation
			Nature de l'impact
		Gestion des personnes	Compétence/ Nature/ Caractéristiques des collaborateurs
			Nombre de collaborateurs
		Gestion interpersonnelle	Compétence
			Contexte
			Impact

Tableau 3: Les méthodes de classification analytiques commerciales

1.4. Évolution du débat

Depuis les années 70, le management s'est emparé des questions de classifications, notamment à travers un recours aux techniques de cabinets spécialisés. Ce développement signale un enjeu de gestion (ce qui est attendu du collaborateur), en addition à un enjeu de paix sociale, pour lesquels l'importance des négociations collectives se fait ressentir (Defélix, 1999).

Cette prise en main des classifications en tant qu'outil de gestion s'est opérée de pair avec le développement de modèles de compétences dont le but était de détecter, évaluer et développer la compétence individuelle plutôt que le poste en lui-même (Defélix, 1999). De cette manière, à l'aube des années 2000, ces méthodes d'évaluation des compétences ont permis aux salariés de progresser en indice et en rémunération sans que cela implique forcément un changement de poste. Depuis lors, la perspective organisationnelle (organisation du travail, postes et fonctions) s'est vue devenir intrinsèquement liée à la perspective individuelle (salarié et compétences) (Defélix, 1999). L'optimisation des processus ne porte donc plus seulement sur le contenu des tâches, mais aussi sur les compétences des individus. Une dynamique de la tâche et de la personne se crée, faisant évoluer les critères sur lesquels les entreprises construisent leur classification (Thévenet et *al.*, 2015).

Cependant, le terme « compétence » suscite de la confusion. Concernant la classification, il semble difficile d'identifier si la compétence doit faire partie des exigences d'un poste, si elle est uniquement détenue par l'individu, ou si elle doit être mobilisée pour exister. De plus, le processus de pondération de fonctions, qui se devait initialement rationnel et transparent, semble nécessairement susciter un jugement, une capacité de discernement subjective plutôt qu'une simple mesure mécanique. Il semble difficile de distinguer avec clarté ce qui relève de la fonction ou de la personne (Defélix, 1999).

Encadré 3 : Place et rôle de la concertation sociale dans la classification des fonctions

En Belgique, la classification des fonctions réclame la mise en œuvre d'un exercice collectif impliquant les interlocuteurs sociaux. Bien que le niveau interprofessionnel (national) édicte les lignes directrices encadrant les négociations sectorielles – comme récemment, sur la nécessité de neutralité vis-à-vis des genres, c'est aux niveaux des secteurs d'activités (organisés par commission paritaire) ou de l'entreprise que la négociation se réalise. Du côté des organisations syndicales, ce n'est pas tant la classification en tant que telle qui constitue un enjeu mais bien ses implications en termes de détermination des salaires et par extension, de concurrence déloyale au sein du secteur. C'est pourquoi ceux-ci favorisent la négociation en commission paritaire (CP). Néanmoins, les classifications négociées sont rarement contraignantes pour les entreprises (le contre-exemple est celui de la CP226). Le niveau de l'entreprise paraît donc le niveau plus plébiscité pour conclure une convention collective de travail (CCT) relative à la classification des fonctions. Cette CCT peut s'appuyer (e.a. CP 126 ; 214 ; 219 et 226) ou non sur les méthodes définies par la CP. Au niveau de l'entreprise, la pratique montre le recours aux méthodes commerciales implémentées par le biais de sociétés de consultance ou encore de secrétariats sociaux appelés aussi « détenteurs de méthode », qui, depuis 1994, sont signataires d'un protocole national défini avec les organisations syndicales interprofessionnelles ou sectorielles et précisant le processus, les étapes et les objectifs de la méthode de classification de fonctions choisies. Parmi celles-ci l'on retrouve les méthodes Berenschot, Hay, Compas 5+1 ou encore ORBA.

Dans le secteur public, la situation est différente dans la mesure où chaque autorité (fédérale, régionale, communautaire, provinciale, communale) organise son administration de manière autonome, se traduisant par une disparité relative entre entités. A titre d'exemple, les administrations fédérales belges fonctionnent par (1) 18 familles de fonctions génériques (il s'agit de fonctions où le processus de travail est identique) ; (2) une catégorie de métiers (regroupant des fonctions d'un domaine d'expertise et de connaissance déterminé) et (3) une classe (niveaux allant de A et D qui regroupent des compétences techniques, un niveau de responsabilité et de complexité similaire). Un autre exemple est le niveau régional où en Wallonie, le référentiel est subdivisé en familles de fonctions regroupées par thématiques, communes au Service public de Wallonie (SPW) ainsi qu'aux organismes d'intérêt public (OIP). Ces familles sont déclinées en fiches de fonctions génériques.

Celle-ci ont été rédigées en interne et concertées au sein d'un groupe de travail détaché du comité supérieur de concertation (CSC), organe où siègent les organisations syndicales représentatives des différentes structures (SPW et OIP). Chaque famille de fonctions comprend donc différentes fonctions génériques qui se verront ensuite complétées du descriptif de postes. Ces dernières comportent ainsi deux parties. La première est générique et reprend ce qui est commun à un poste et en décrit les compétences (ex. tous les directeurs de département doivent être capables d'établir un budget, gérer une équipe, etc.). La seconde est spécifique au poste exercé et précise les activités complémentaires ainsi que les compétences particulières requises. Tout comme au niveau fédéral, les fonctions sont déclinées sur 4 niveaux allant de A et D représentant ici le niveau de qualification (ex. A = niveau master (universitaire) ; B = niveau bachelier (gradué), etc.). Enfin, il existe un référentiel de compétences limitées dont le niveau d'exigence est traduit dans le domaine d'activités. A titre illustratif, envisageons la compétence « rédaction administrative » commune à un ensemble de fonctions mais qui, sur le poste au travers du descriptif des domaines d'activités sera déclinée différemment selon les niveaux de « rédiger des rapports complexes » pour un niveau A à « compléter des documents standards » pour un niveau D.

Réciproquement, les niveaux provinciaux et communaux disposent de leur système propre de classification.

Sources : BOSA (2021) « Descriptions de fonctions », consulté [en ligne](#) le 12/01/21 ; CGSLB (2011) « La pondération de fonctions et la classification de fonctions », Bruxelles ; CCT du 6 septembre 2010 de la CP226 ; Entretien avec des membres de la direction RH du SPW, le 11/01/21 ; HUDSON (2003), Protocole National en vue de la mise en œuvre d'une classification de fonctions, document interne ; SPF Emploi, Travail et Concertation Sociale (2015) « Méthode d'analyse pour le contrôle de la neutralité sur le plan du genre des classifications de fonctions sectorielles », consulté [en ligne](#) le 12/01/21

Cette transformation de la classification induit une rupture du principe de dissociation du grade et de l'emploi. Une classification à partir du poste ou de la fonction est objective, mais ne tient pas compte des compétences effectivement mises en œuvre. Cependant, une approche par la personne basée sur les compétences détenues et déployées, risque l'inéquité à travers la subjectivité. Du principe « un niveau de rémunération = un niveau de poste » découle donc « un niveau de rémunération = un niveau de poste, éventuellement augmenté des compétences de la personne » (Defélix, 1999). Nous voyons ici en quoi la négociation sociale représente un enjeu délicat, bien qu'absolument essentiel. En effet, du point de vue syndical, il apparaît crucial que la négociation de nouvelles grilles de classification doive privilégier une approche de complémentarité entre les qualifications professionnelles (liées à l'emploi) et les compétences mises en œuvre (liées à l'individu), en favorisant le développement, la reconnaissance et donc la rémunération des compétences individuelles (Denimal, 2004).

Élaborer des systèmes de rémunération suppose donc que l'on se donne des critères d'évaluation et que l'on détermine l'élément sur lequel elle va porter (Cadin *et al.*, 2012) :

Référence à la personne	Référence au poste
Capacité (ex : fonction publique)	Poste
Potentiel (diplôme)	Travail exécuté (rémunération à la pièce)
Compétences	Tâche ou prestation (expert indépendant)

Tableau 4: Critères d'évaluation des systèmes d'évaluation

L'enjeu essentiel semble de définir le fondement du système classant : pour quelle part est-il fondé sur le poste, la fonction et les compétences ? Aujourd'hui, cette approche homme-emploi se reflète dans de nombreux systèmes composites : ceux-ci tiennent compte simultanément des exigences de l'organisation (emplois) et de la façon dont les personnes tiennent ces emplois. L'évaluation de l'emploi ne peut plus exclure tout à fait la personne, mais l'évaluation de la personne n'exclut pas non plus son emploi (Thévenet *et al.*, 2015).

Il semblerait tout de même que ce soit le concept d'activité maîtrisée par l'employé ou de compétences acquises qui soit le plus développé au sein des entreprises et branches professionnelles. Le salarié ne serait dès lors plus rémunéré en fonction de l'emploi qu'il occupe à un moment donné, mais plutôt pour ce qu'il réalise concrètement dans le cadre de sa situation de travail (Denimal, 2004). Cela signifie qu'on ne cherche plus à savoir ce qu'il manque au salarié pour accéder à un poste, mais d'identifier ce qu'il pourrait faire concrètement en cas de besoin au sein de son organisation, afin de contribuer à sa finalité. Cette approche suppose qu'il soit possible de découper les emplois en compétences et activités isolées.

Cependant, les leviers de simplification sur la classification ne tiendraient-ils pas au choix du mode de mise en œuvre, plutôt qu'au choix de la méthode ? A cet égard, l'évolution de la classification pourrait alors prendre naissance à travers des éléments tels que la remise en cause de l'impératif de mise à jour annuelle, la remise en cause de l'objectif d'exhaustivité et du niveau de détail attendu (la mise en œuvre peut, par exemple, être itérative, en dégageant d'abord une structure générale, puis en se dirigeant progressivement vers un degré plus fort de détail, si nécessaire), la reprise en main des outils vendus par les cabinets en interne dans les entreprises, ou encore la création de modèles de classification plus flexibles.

2. Des alternatives et des enjeux : synthèse des réflexions

2.1. Méthodologie

Pour répondre à notre question de recherche, notre dispositif de recherche consistait d'une part à identifier des alternatives à la classification traditionnelle des fonctions, et d'autre part, à en identifier les enjeux en termes de Management Humain. Afin d'y parvenir, nous avons opté pour une méthodologie qui s'appuie sur **une démarche de co-construction** avec les membres des entreprises partenaires, à travers différents moments d'échanges :

- 1) Lors d'une première journée d'étude, les participants des entreprises partenaires étaient appelés :
 - a) **à s'approprier l'état des connaissances scientifiques** réalisé par l'équipe de recherche sur les méthodes de classification connues, et abordées sous l'angle des innovations managériales dans un contexte d'agilité organisationnelle telle que définie dans le cahier des charges de cette recherche. A cette occasion, différents experts académiques ont été invités (Prof. David AUTISSIER - Université Paris Est Créteil ; Prof. Xavier BAETEN – Vlerick Business School - *Dr. Fanny FOX - ULiège*).
 - b) **à échanger autour de trois témoignages d'entreprises** impliquées dans des évolutions moins « conventionnelles » de leur classification de fonctions (Cas LIIP, Nicomatic et Partena Professional). Au-delà de l'identification espérée d'alternatives, ces trois cas ont été choisis au regard de leur diversité de taille, de secteur, de contexte institutionnel, mais également selon des différentes étapes dans la transformation du système de classification.
 - c) **à questionner**, par groupes mixtes, ce que traduisent les études de cas investiguées au regard de **quatre grands enjeux** identifiés en amont dans la littérature, **à savoir : la conduite du changement, la rémunération, les relations sociales et la vision RH**. Chaque participant a eu l'occasion de participer à deux des quatre ateliers thématiques d'une heure, répliqués deux fois. Cet exercice collectif, restitué ensuite en plénière, a permis de faire émerger des premières pistes d'alternatives, des limites, des tensions, et des conditions de succès que l'équipe de recherche a ensuite traduites en une synthèse des enjeux et questions soulevées par les différents groupes de travail (voir Tableau 5 et Tableau 6).

- 2) À la suite de cette journée d'étude, les entreprises partenaires ont été invitées à **compléter un rapport d'auto-évaluation** visant à identifier l'état de la question dans chacune des entreprises ainsi que les enjeux que la classification pose. En particulier trois grandes dimensions étaient visées : le contexte (a), les contenus (b) et les processus (c) :
- a) Au niveau du contexte, les éléments explorés sont par exemple : l'environnement au sein duquel le projet est introduit (p.ex. culture organisationnelle, intégration des principes d'agilité, type de dialogue social) ; une évaluation du système de classification actuel en lien avec les compétences, la rémunération et les parcours de carrière ; ou encore, la structure de l'organisation (p.ex. hiérarchique, plate).
 - b) Au niveau des contenus, les composantes du projet d'évolution de la classification, si désiré ; les objectifs ; et le stade d'avancement du projet/de la réflexion.
 - c) Au niveau des processus, le rapport visait à appréhender les étapes réalisées et à venir ; les dispositifs employés/envisagés ; ainsi que les parties prenantes impliquées.

Afin d'équiper les entreprises partenaires dans la complétion de ce rapport, un « Pack Classification » a été constitué, reprenant la revue de la littérature, l'enregistrement des témoignages des experts académiques, les présentations de deux des trois études de cas³, ainsi qu'une synthèse des échanges collectifs de la première journée d'étude. Un moment de « Helpdesk » a également été proposé pour permettre aux membres des entreprises partenaires de trouver des réponses aux questions qui se posent dans l'exercice de complétion.

- 3) Lors du second séminaire, l'équipe de recherche a présenté une **synthèse de la comparaison des rapports d'auto-évaluation** (Voir Figure 5: Classement des cas répertoriés selon l'inclinaison choisie en faveur de l'évolution de la classification des fonctions 5). Ce travail a notamment permis d'identifier des alternatives aux systèmes traditionnels de classification de fonctions (voir Figure 6). **Trois entreprises partenaires concernées par ces alternatives ont ainsi été appelées à témoigner.** Sur base de ces témoignages, **un nouvel exercice**

³ L'une des trois entreprises invitées ne nous a pas donné l'accord de diffusion de la présentation.

collectif d'appropriation et de réflexion a été engagé en vue de compléter les enjeux et questions qu'une évolution de la classification pose.

Afin de mieux appréhender ces enjeux, sous l'angle du Management Humain cette fois, nous avons eu recours à deux nouvelles expertises externes. D'un côté, Philippe Denimal, sociologue du travail et consultant, rare expert en questions de classification en francophonie ; de l'autre, la Professeure Anne Dietrich, enseignante-chercheuse en gestion des ressources humaines à l'IAE de Lille et co-fondatrice du modèle du Management Humain. Partant de ces témoignages et de discussions qui s'en sont suivies avec les participants, nous proposons **une synthèse des enjeux en termes de Management Humain** en guise de discussion de cette recherche.

Chaque étape de cette méthodologie de co-construction a permis de faire émerger une série de résultats, que nous vous présentons en détail dans la suite de ce rapport.

2.2. Agilité, innovation managériale et classification de fonctions, quels liens ?

La recherche d'alternatives à la classification de fonction constitue une figure nouvelle de cette quête contemporaine d'agilité organisationnelle – terme souvent mobilisé de manière générique pour renvoyer à une idée d'adaptation, de flexibilité – qui caractériserait les organisations d'aujourd'hui. Évoluant dans un contexte déjà fertile, la question de l'**agilité** devient encore un peu plus centrale dans les préoccupations de gestion : comment toute l'organisation, dans ses différentes composantes, peut-elle être dans l'adaptation et le mouvement permanents ?

Selon **David Autissier**, professeur expert dans la conduite du changement, cette quête d'agilité pousse aujourd'hui les entreprises à se diriger vers l'*innovation managériale*, définie comme « tout ce qui modifie substantiellement la façon dont sont effectuées les tâches du management ou les structures traditionnelles de l'entreprise, lui permettant de mieux atteindre ses objectifs » (Hamel, 2007).

Toujours selon le Professeur Autissier, on peut aujourd'hui observer une évolution sociologique, un « désir de participation » et une émergence du collaboratif : de plus en plus de personnes veulent participer au processus décisionnel (management participatif). De plus, aujourd'hui la plupart des entreprises ont

atteint un enjeu d'innovation en termes de R&D, mais également en termes d'*innovation ordinaire* : tout ce qu'il est possible de faire en plus et en mieux pour l'organisation dans les actions quotidiennes (comment mettre l'ensemble de l'organisation en situation de proposition d'idées et de pratiques nouvelles). Cela remet en question le modèle *command and control* classique. Le vocable *innovation managériale* regroupe donc « les nouvelles manières de manager qui vont permettre de répondre à la fois à l'enjeu du collaboratif et de l'innovation ».

Les tendances en innovations managériales aujourd'hui peuvent être classées à travers trois niveaux :

- 1) Les grands modèles d'organisation (sociocratie, holacratie) avec des principes forts ;
- 2) Les méthodes collaboratives (CODEV, Hackaton) ;
- 3) Les micro-actions mises en place pour développer l'autonomie et la capacité de « delivery » (au sens de fournir un travail).

Selon Christian Defélix, professeur et directeur de Grenoble IAE, l'innovation managériale peut également porter non seulement sur le contenu (ex. : servant leadership, entreprise libérée), mais également sur le contexte (des pratiques déjà connues appliquées dans de nouveaux contextes), ou encore sur les processus (originalité de la mise en place des pratiques, approches de co-construction).

Ces différents éléments appellent à s'intéresser à la question de « comment » se matérialisent et s'opérationnalisent ces innovations managériales. Adoptant une focale centrée sur les processus, avec un regard sur les innovations managériales en ressources humaines, **Fanny Fox**, Docteure à l'ULiège, explique comment tant les CEO que la fonction RH constituent aujourd'hui les principales portes d'entrée pour impulser une réflexion sur l'innovation. Mais l'innovation managériale doit tout de même « embarquer l'ensemble des parties prenantes, depuis la base de l'organisation jusqu'au top management » (Fanny Fox), car l'humain est au centre de toute organisation. A ce propos, elle précise que « la voix des collaborateurs et leur participation à la prise de décision deviennent des objectifs centraux, ce qui suppose une évolution de la culture car l'expression de chacun doit être garantie d'une manière ou d'une autre » (Fanny Fox).

Lors de son intervention, Fanny Fox explique que les démarches d'innovation managériale constituent un changement à gérer, et les théories de la gestion du changement sont donc pertinentes pour en expliquer les échecs :

- « L'imposition par les porteurs de la démarche et les contradictions entre les discours et les actes empêchent de fédérer les parties prenantes » ;
- Le rejet de certains acteurs induit des « adhésions factices et des oppositions », d'où l'importance de prendre en compte l'avis des partenaires sociaux, encore trop souvent écartés des démarches et peu écoutés ;
- « La dépendance aux porteurs de la démarche est entretenue par un ancrage sur les aspects concrets du changement (temps de travail, lieux de travail, l'organisation des bureaux, etc.) au détriment d'aspects plus intangibles comme la culture organisationnelle ou les relations interpersonnelles » ;
- « L'absence de débat autour des solutions envisagées, vues parfois à tort comme allant en soi », oriente les discussions sur les enjeux à résoudre, mais pas suffisamment sur la solution apportée, augmentant le risque que la démarche soit morcelée en diverses initiatives difficilement conciliables ;
- L'asymétrie des rapports de force peut profondément affecter une démarche en cours, par exemple si les priorités stratégiques de l'actionnariat ou de la direction changent.

La classification en tant que telle serait dès lors plutôt une conséquence de ce qui est mis en œuvre dans le cadre d'une innovation managériale. Toujours selon Fanny Fox, il s'agit d'un « outil parmi d'autres dans les mains des RH et des managers, qui peut être synonyme de rigidité ou de fluidité dans le fonctionnement » de l'organisation. Elle précise également que « la souplesse et la révision en profondeur des modes de fonctionnement plus classiques et plus structurants voire empêchants, amenées par l'innovation managériale, sont importantes. Dans la mesure où on souhaite favoriser l'autonomie, l'expression, la polyvalence et l'*empowerment*, la classification de fonctions doit le refléter.

2.3. Partages d'expériences et témoignages : études de cas

Dans cette section, nous présentons les cas des trois entreprises invitées à témoigner de leur approche moins « conventionnelles » de la classification de fonctions afin d'identifier les possibles alternatives et leurs enjeux pour les entreprises partenaires. Après une brève présentation des cas, nous décrivons systématiquement leur structure et mode d'organisation ainsi que la particularité de leur classification. Il s'agit des entreprises (1) LIIP ; (2) Nicomatic ; et (3) Partena Professional :

- (1) LIIP, une agence digitale de développement d'applications mobiles et de sites internet pour entreprises. Cette entreprise a pour particularité d'avoir fait table rase en matière de classification des fonctions, en fondant sa structure sur le modèle de l'holocratie. Ici, les fonctions de management et les méthodes de classification de fonctions sont effacées du système, au profit d'une auto-gestion et d'une évaluation directe de l'individu au moyen de différents critères.
- (2) Nicomatic, une entreprise industrielle dans les secteurs aéronautique, militaire et spatial, qui base son fonctionnement autour du concept d'entreprise responsabilisante. Elle se structure sous forme de trois cercles relatifs, respectivement, aux questions et projets de court terme (production, finance, RH, achats, etc.), de moyen terme (innovations de produits, business model) et de moyen à long terme (vision, culture, fonctions qui participent à la pérennisation de l'organisation). Une classification existe uniquement par nécessité pour la CCT ainsi que pour assurer le maintien de l'employabilité des personnes grâce à des fonctions reconnaissables dans d'autres entreprises.
- (3) Partena Professional, un secrétariat social qui a décidé d'entrer dans un modèle de « gouvernance collaborative », en passant d'une structure pyramidale vers une structure en cercles. Ainsi, les modèles existants sont progressivement révisés, notamment à travers le passage vers un *broadbanding* élargissant les descriptions et classes de fonctions, et la diminution drastique du nombre de fonctions reprises dans le référentiel organisationnel.

2.3.1. Le cas LIIP

Structure et mode d'organisation

Liip est une agence digitale créée en 2007. Elle emploie aujourd'hui plus de 165 employés et développe des applications mobiles et sites internet pour d'autres entreprises. Elle a commencé à travailler par projets en équipe avec la méthode Scrum (2009), pour ensuite fonctionner par équipes autonomes en 2013, et finalement basculer vers le modèle de l'holocratie en 2016 en intégrant l'agilité à l'échelle de toute l'entreprise.

L'idée soutenue par l'holocratie dans cette organisation est que l'entreprise a une raison d'être, elle contribue à la Société. Ceci est alors transposé à travers une « constitution » précisant un ensemble de règles s'appliquant à chacun. L'organisation est structurée en rôles évoluant de façon décentralisée. Un cercle (groupement de rôles) investit régulièrement la pertinence et la nécessité des différents rôles de manière à s'assurer de la bonne adéquation avec la structure supposée remplir les missions définies dans la « constitution ». A chaque étape, c'est la question du sens qui est posée. Concrètement, ce système repose sur une identification des besoins et une définition du travail à réaliser, avant d'être regroupé, structuré, et distribué entre les travailleurs. Au cœur de ce fonctionnement réside l'idée d'une structure vivante et adaptative où les rôles évoluent et ne sont pas le propre d'un salarié, qui peut d'ailleurs endosser différents rôles simultanément.

Dans ce contexte, les fonctions de management en tant que telles ont disparu et sont réintégrées dans le système. S'il existe bien une hiérarchie entre les différents cercles, ce n'est pas le cas entre les personnes. Il en résulte une transparence accrue sur le travail en cours, sur les résultats financiers, sur les heures effectuées, les salaires, la communication, et par conséquent sur la nécessité d'adapter la structure, les rôles, les règles, les responsabilités à certains moments. Le changement n'est pas un objectif mais plutôt un moyen qui se voit évalué lors de toutes nouvelles opportunités offertes par la réponse à la question suivante : « *safe enough to try ?* ».

Classification

Au regard de la thématique de recherche, la question suivante se pose : « Comment créer un système salarial qui ne soit pas basé sur une position hiérarchique ? ». Dans le cas exposé, aucun recours n'est fait aux systèmes de classification classiques considérés comme peu appropriés pour des équipes auto-gérées. Réciproquement, les rôles ne constituent pas non plus une base pour fixer les salaires. La réponse se trouve davantage du côté de l'évaluation des personnes sur base de sept critères : la formation, l'expérience professionnelle, la loyauté (vue ici comme la valorisation de l'ancienneté dans l'entreprise), l'expertise, la place dans la dynamique d'équipe, la communication, et finalement la responsabilité et l'*entrepreneurship*. Ces critères permettent de construire un système de points sur lequel sera défini le salaire. L'évaluation est pratiquée par les pairs (cinq personnes).

2.3.2. Le cas Nicomatic

Structure et mode d'organisation

Nicomatic est une entreprise industrielle de 300 employés qui fabrique et livre des solutions d'interconnexions pour les secteurs aéronautique, militaire et spatial. Son organisation se base sur le concept d'entreprise responsabilisante, définie comme celle qui « permet à tous la liberté d'agir et de décider dans son périmètre d'action ». Les grands principes sont fondés sur le socle de la gouvernance collaborative (rôles, responsabilités, intelligence collective, confiance, bien-être). Les trois piliers sont responsabiliser (confiance, transparence, reconnaissance, autonomie), encourager l'exploration (droit à l'erreur, connaissance de soi et connaissance des autres), et développer un collectif (fierté d'appartenance, reconnaissance, égalité intrinsèque et diversité). Ces piliers se sont développés dans un objectif de soutien et de réalisation de la raison d'être, présentée comme une vision partagée, un alignement des dirigeants et les missions de l'organisation. La structure qui résulte de cette démarche, entamée en 2011, peut se schématiser sous forme de cercles :

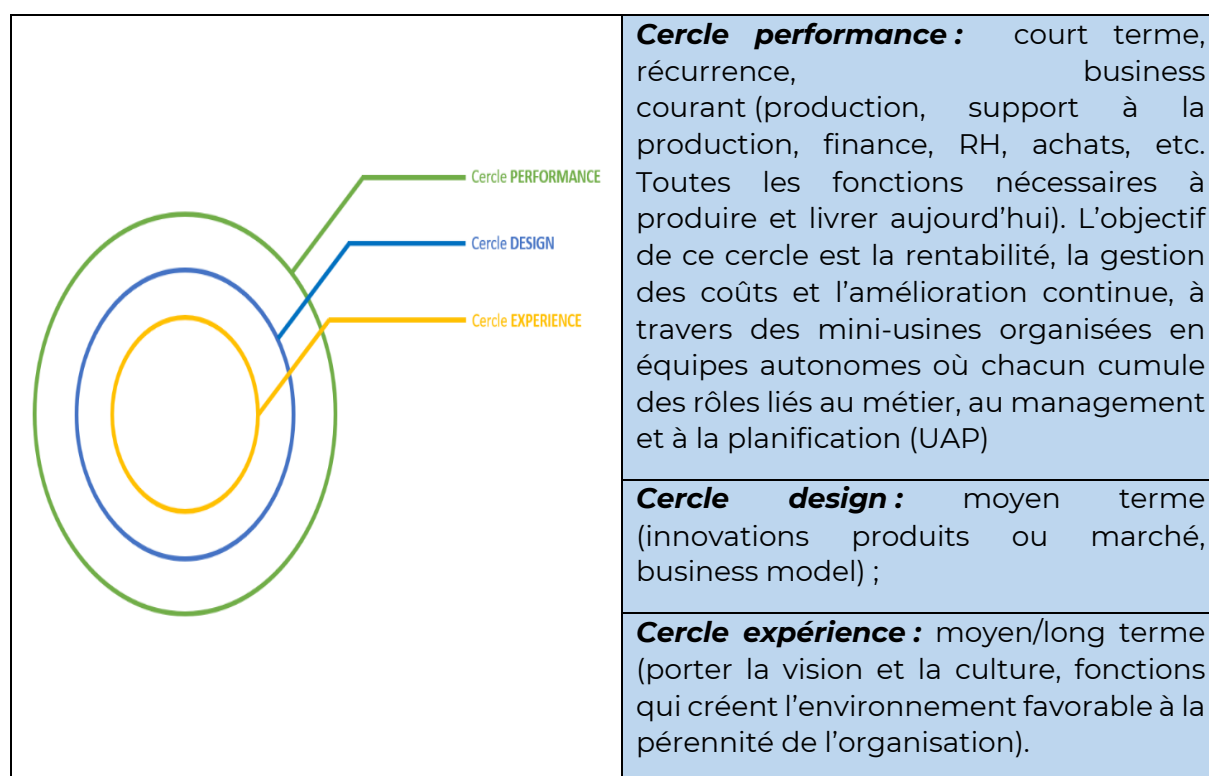


Figure 2: Structure sous forme de "cercles" mise en place chez Nicomatic

A travers cette structuration par cercles se joue une manière d'organiser le travail que l'entreprise souhaite aborder sous l'angle de la reconnaissance à la fois individuelle et collective.

Individuelle	Collective
• Confiance, autonomie, prise d'initiative • Donner le choix des outils et des moyens pour faire son travail ; • Laisser 10% du temps disponible pour l'exploration personnelle ; • Développement professionnel (formation, évolution de carrière) ; • Management par les forces de chacun ; • Échanges réguliers, présence sur le terrain ; • Bien-être (crèche, sport) ; • Évolution salariale.	• Célébration formelle et informelle ; • Team building (budgets pour célébrer et se récompenser) ; • Redistribution des bénéfices de manière égalitaire ; • Pas de signes extérieurs de différences ou de statut ; • Partage des bonnes pratiques.
Outils	
Culture du feedback, évaluations 360°, application « Cocoworker » pour envoyer des notes positives	

Tableau 6: Différentes formes et outils de reconnaissance chez Nicomatic

Classification

La classification officielle chez Nicomatic est aujourd'hui basée sur la convention collective de travail (CCT) du secteur de la métallurgie dont l'entreprise émerge. Le modèle d'agilité proposé par l'organisation permet cependant d'adapter aisément le contenu de la CCT. Cela se traduit par des niveaux et coefficients qui sont attribués à chaque salarié, par obligation légale. Des intitulés de postes classiques se retrouvent sur la fiche de paie, car c'est nécessaire pour l'employabilité des personnes à travers des fonctions reconnaissables dans d'autres entreprises. Par contre, en interne, Nicomatic ne propose pas de fiche de fonction ni d'organigramme : les personnes elles-mêmes se définissent un intitulé de poste en fonction de la valeur la plus importante qu'elles amènent pour l'organisation.

En ce qui concerne la rémunération, celle-ci n'est pas liée aux rôles, dans la mesure où elle est fixée en fonction du métier, de l'expérience, de la valeur apportée à l'organisation, du niveau de responsabilité de la personne et des compétences et aptitudes acquises grâce aux différents rôles. Des enveloppes supplémentaires sont également distribuées en fonction de différents facteurs, sous formes de « budgets » :

- Budget « coût de la vie » qui accompagne l'inflation pour que les salariés ne perdent pas en pouvoir d'achat
 - Budget dédié à l'égalité hommes-femmes et au rattrapage des salaires
 - Budget dédié aux augmentations individuelles basé sur des critères :
 - Performance : contributions que chacun s'est engagé à apporter pendant l'année
 - Savoir-être : engagement dans le collectif, performance et lien avec les valeurs (prise d'initiative, intérêt collectif qui prime sur l'individuel).
- ⇒ Les équipes distribuent cette enveloppe en fonction des critères, grâce à l'évaluation 360° : transparence sur les augmentations.

2.3.3. Le cas Partena Professional

Structure et mode d'organisation

Partena Professional est un secrétariat social composé de 28 agences en Belgique et employant plus de 1800 travailleurs. L'entreprise propose des services de secrétariat social mais aussi du conseil en RH. Récemment, l'organisation a décidé d'entrer dans un modèle de « gouvernance collaborative ». Le grand défi consiste à passer d'une structure pyramidale historiquement ancrée dans le modèle d'organisation vers une structure en cercles. C'est ainsi que le modèle initial défini comme complexe, lourd, rigide et orienté davantage vers l'individu, va progressivement évoluer vers un modèle holacratique adaptatif, agile, orienté vers le collectif ainsi que vers des principes d'autonomie et de responsabilisation renforcés et décentralisés, et d'innovation.

Classification

En ce qui concerne la gestion des fonctions, de la rémunération, de la performance et de la gouvernance, vus comme des systèmes interdépendants, une approche en 4 étapes est mise en place, notamment à travers du *design thinking* :

- 1) Recherche de marché pour voir ce qui existe dans les différentes organisations, à la fois en Belgique, mais aussi à l'international, pour comprendre et ouvrir leur champ de perspective.
- 2) Organisation du reward et recognition lab, un laboratoire interne qui regroupe différents rôles : une quinzaine de personnes ont travaillé sur différentes hypothèses pour passer d'une organisation très rigide et hiérarchisée vers quelque chose qui permettait d'être « *collaborative governance compatible* ». Les hypothèses qui sont ressorties ont été présentées au cercle d'ancrage (cercle englobant de l'ensemble des cercles) pour recevoir les inputs des quatre coins de l'organisation.
- 3) Un *check* de faisabilité a été établi après s'être ouvert aux différentes idées, pour revenir à la réalité légale en Belgique. S'affranchir totalement des fonctions n'est pas encore possible aujourd'hui en Belgique selon le droit du travail. Il y a un travail en parallèle entre ce vers quoi l'entreprise souhaite tendre et le cadre juridique en place.

- 4) Concertation et co-création avec les partenaires sociaux afin d'embarquer l'ensemble des collaborateurs.

Cette transition passe par la mise en place de nouveaux modèles : a) de descriptions de fonction ; b) de classification dynamique ; et c) de rémunération. Dans ce cas, la mise en place de tels modèles est associée à l'idée de réviser les modèles existant afin de proposer de nouvelles solutions innovantes, tout en tenant compte du cadre juridique. Toute classification et description de fonction ne peut donc pas être abolie et les modèles proposés sont une évolution partant d'une base rigide avec pour objectif d'amener davantage de flexibilité.

La première évolution à réaliser est le passage vers un *broadbanding* : la description de fonction passe d'un modèle en bandes étroites vers des bandes plus larges. Par exemple, à partir d'une dizaine de niveaux hiérarchiques, la pyramide s'aplatit et ne conserve que quelques niveaux.

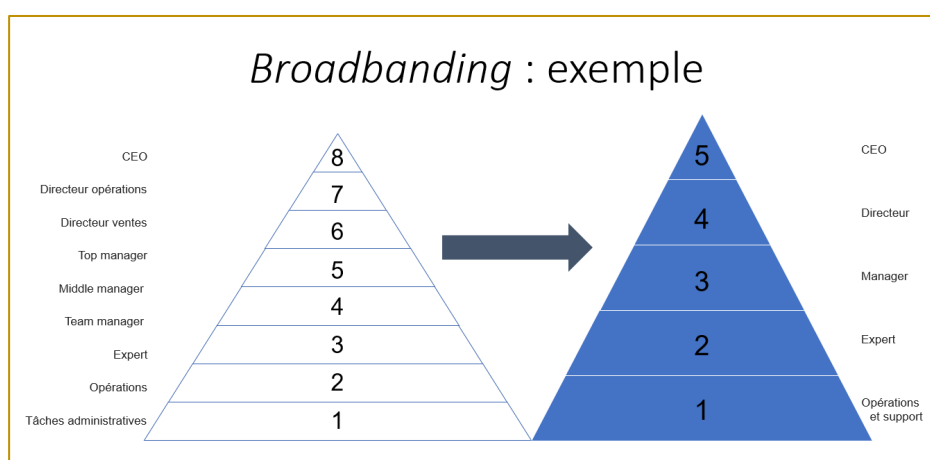


Figure 3: schématisation du principe de broadbanding au sein d'une organisation

La seconde adaptation est la transition d'un référentiel de fonctions qui rassemble plus de 150 fonctions vers 17 fonctions au sein de 6 familles de fonctions différentes. Ces fonctions de référence sont ensuite reclassées selon les six niveaux de classification, au sein-même des différentes familles. Dans ce contexte, le système hiérarchique subsiste mais les responsabilités sont davantage distribuées.

Il y a une recherche d'équilibre entre la structure, le côté encadrant (les fonctions de référence qui représentent des références légales et permettent l'établissement

des contrats de travail, des structures de rémunération et des actions de recrutement et de mobilité), et le fonctionnement holacratique qui comprend à la fois les différents rôles de gestion des opérations et ceux qui facilitent le fonctionnement de la structure (lien entre les cercles et les rôles). Les fonctions de référence et les rôles sont ici combinés et se complètent.

Finalement, l'on retrouve également une dimension plus individuelle. Il s'agit du *personal grading*, tenant compte du niveau de maîtrise professionnelle. En partant d'une fonction de référence à un certain niveau, et en y additionnant la maîtrise professionnelle et le développement de carrière, il existe une plus grande diversité dans la classification ainsi que dans la rémunération. Ceci permet, par exemple d'accéder à une bande salariale supérieure (uniquement) sur base d'informations individuelles. A l'avenir, l'entreprise souhaite développer un outil de *peer review* intégré dans ce système de gestion pour statuer sur le niveau de maîtrise professionnelle d'un employé.

2.4. Réflexions sur les alternatives et les enjeux

La synthèse qui résulte des échanges réalisés lors des groupes de travail thématiques avec les partenaires fait émerger différents enjeux abordés ici sous la forme de questions qui se posent lors de l'évolution d'un système de classification (voir Tableau 7).

Un premier enseignement qu'offre cette synthèse est le fait qu'à l'exception de la conciliation entre autonomie et contrôle, aucun des enjeux abordés ne touche à une seule des quatre dimensions identifiées, à savoir : a) pratiques des ressources humaines ; b) conduite du changement ; c) rémunérations et ; d) relations sociales. Ceci traduit la nécessité d'aborder la transformation des systèmes classifications de manière multifocale et globale. Par exemple, la question de la reconnaissance n'est pas uniquement abordée sous l'angle de la rémunération mais impliquerait également à la fois une réflexion plus large de la part des ressources humaines sur la reconnaissance en entreprise, au-delà de la seule dimension objective du salaire, mais aussi sur la manière de conduire le changement dans le respect des personnes, des collectifs et du travail.

Un second enseignement porte sur la nature des questions que soulève une transformation des systèmes de classification des fonctions. Sans surprise, l'exercice ne se résume pas à remplacer un outil par un autre tant les enjeux de la classification sont centraux dans la vie des organisations. Ce que révèlent néanmoins les groupes de discussion, c'est l'émergence de thématiques clés, d'enjeux importants, observés sur le terrain et qui traduisent au final une série de questions à traiter en amont d'une révision ou de l'introduction d'un système de classification afin de tendre vers davantage d'agilité organisationnelle. On retrouve ainsi de grandes questions centrales autour du projet visé et la manière de le communiquer qui se déclinent en trois ensembles de sous-questions portant sur la conduite du changement, l'équité et le sens (Voir Figure 4). Si la première peut impliquer différentes parties prenantes telles que les organisations syndicales, le management intermédiaire ou les collaborateurs, les deux autres concernent au premier chef les ressources humaines.

Thématiques et enjeux	RH	Change	Rému	Rel Soc	Exemples
Tensions entre collectif et individuel	X	X	X	X	• Augmentation des individualismes s'entrechoque avec certains projets de réorganisation et d'évolution organisationnelle ; • Nécessité d'obtenir l'adhésion du collectif à la construction d'objectifs ; • Prise en compte de l'individu plutôt que de la fonction dans les systèmes de classification ;
Culture d'entreprise, maintien du sens, expliquer « pourquoi »	X	X	X		• Besoin de réaligner la culture d'entreprise avec les envies de changement, être capable de garder le sens tout au long du projet pour éviter qu'il se dénature : importance de la gouvernance et du sponsorship tout au long de l'exercice ; • Besoin de cohérence du discours avec ce qui est réellement mis en œuvre et entre les outils de classification et le fonctionnement réel de l'entreprise ; • Sessions communes où direction et partenaires sociaux échangent pour donner du sens, expliquer le « pourquoi » et prendre des décisions sur les carrières et l'employabilité ;
Simplification du système, questionner la structure (quid hiérarchie, style de management) repenser le rôle et les pratiques RH	X	X	X		• Repenser le rôle des RH et la façon de fonctionner avec les différentes parties prenantes ; • Système trop lourd, circuits de décisions longs, trop de fonctions, référentiels trop nombreux : maintenance longue et complexe ; • Système de centralisation parfois à l'extrême (seule la direction a une vue sur la rémunération), ne permet pas la transparence nécessaire pour une transition vers un système agile ; • Dilution des responsabilités, confusion de rôles (multiplicité des interlocuteurs) : nécessité de définir une stratégie et une politique RH claire cohérente avec la détermination des rétributions ;
Quelles relations sociales ? Dépasser les clichés, instaurer un climat de confiance	X		X	X	• Enjeu conceptuel (négociation pour tous les métiers ?), enjeu opérationnel (fonctions pesées et évaluées par points, critères opaques, la délégation syndicale n'a pas été impliquée), manque de cohérence et donc difficulté de fédérer les organisations syndicales ; • Les membres des organisations syndicales sont-ils prêts à entrer dans une nouvelle démarche ? • Transparence, pédagogie, empathie pour construire des relations de confiance, sereines, sur lesquelles construire le système de classification de demain ;
Méthodes de reconnaissance (collectives et individuelles)	X	X	X		• Recherche de compléments à la différenciation salariale au sens strict à travers d'autres méthodes de reconnaissance (formations, entretiens carrière individualisés, recherche de bien-être) ; • Par des groupes de travail, reconnaissance des initiatives et des personnes ayant contribué ;
Intégration de toutes les parties prenantes et co-construction en vue de	X	X	X	X	• Système de workshops à participation libre pour partage d'expériences, craintes, aspirations (après enquête interne et appel à participation) □ intelligence collective

l'accompagnement du changement					• Groupes de travail, on ne détermine plus ce qu'il faut faire pour les gens, mais on travaille avec eux □ adhésion par implication • Il y a des limites à la co-construction, difficile de renégocier l'évaluation et la dimension des rémunérations avec les partenaires ;
Tests à petite échelle, équipes-pilotes	X		X		• Volonté de commencer dès le départ avec certains collaborateurs en associant rapidement des managers pour les responsabiliser sur la maîtrise du projet □ adhésion • Envie de tester les changements sur une petite population (ex. : cadres, public fédérateur) ;
Objectivité, équité : comment mesurer la performance individuelle ?			X	X	• Certaines expertises sont pondérées différemment par rapport à d'autres, métiers spécialisés, niches : comment évaluer ?
Effet de démonstration, communication			X	X	• Démystifier, communiquer vers les collaborateurs, et quelle représentativité ? • Conscientiser, embarquer avant de négocier : effet d'aubaine ; • Démonstration de l'expérience positive vécue pour embarquer les réfractaires sans utiliser de méthode coercitive ; Montrer qu'il y a une crédibilité dans le projet de nouvelle classification
Rémunérer quoi ? Équilibre fonction/individu, équilibre des salaires (inégalités, genre, gaps), coût de la vie, performance et spot awards			X	X	• Question sensible des critères : classement générique ou contenu réel du travail ? • Désir de relancer la question d'une rémunération sur des objectifs collectifs • Simplification de la classification, tentative de broadbanding, adaptation de la politique de rémunération : rétribuer quoi (personne/fonction, compétences/responsabilités) ? • Grande demande de reconnaissance au mérite, aux livrables produits ;
Disparition des frontières de l'organisation	X		X		• Besoin d'élargir les réflexions sur la classification et l'évolution organisationnelle en lien avec le repositionnement des frontières organisationnelles (diversité des statuts, recours à des externes) ; • Disparités de rémunération : postes structurels occupés par consultants externes □ rémunération élevée.
Extension du domaine de l'agilité	X				• Le fonctionnement agile concerne déjà un service spécifique, mais il faut envisager le passage des autres services progressivement vers un mode agile : comment ? Quelle succession d'étapes ?
Conciliation autonomie - contrôle			X		• Disparition du contrôle top-down et transition vers un contrôle par les normes, les pairs : comment gérer les dérives ? Un management par objectifs ? Pour tous les profils ? • Objectifs collectifs discutés en équipe ? Un peer review qui facilite le contrôle par les pairs ?

Tableau 5: Synthèse des groupes de travail – organisés par thématiques

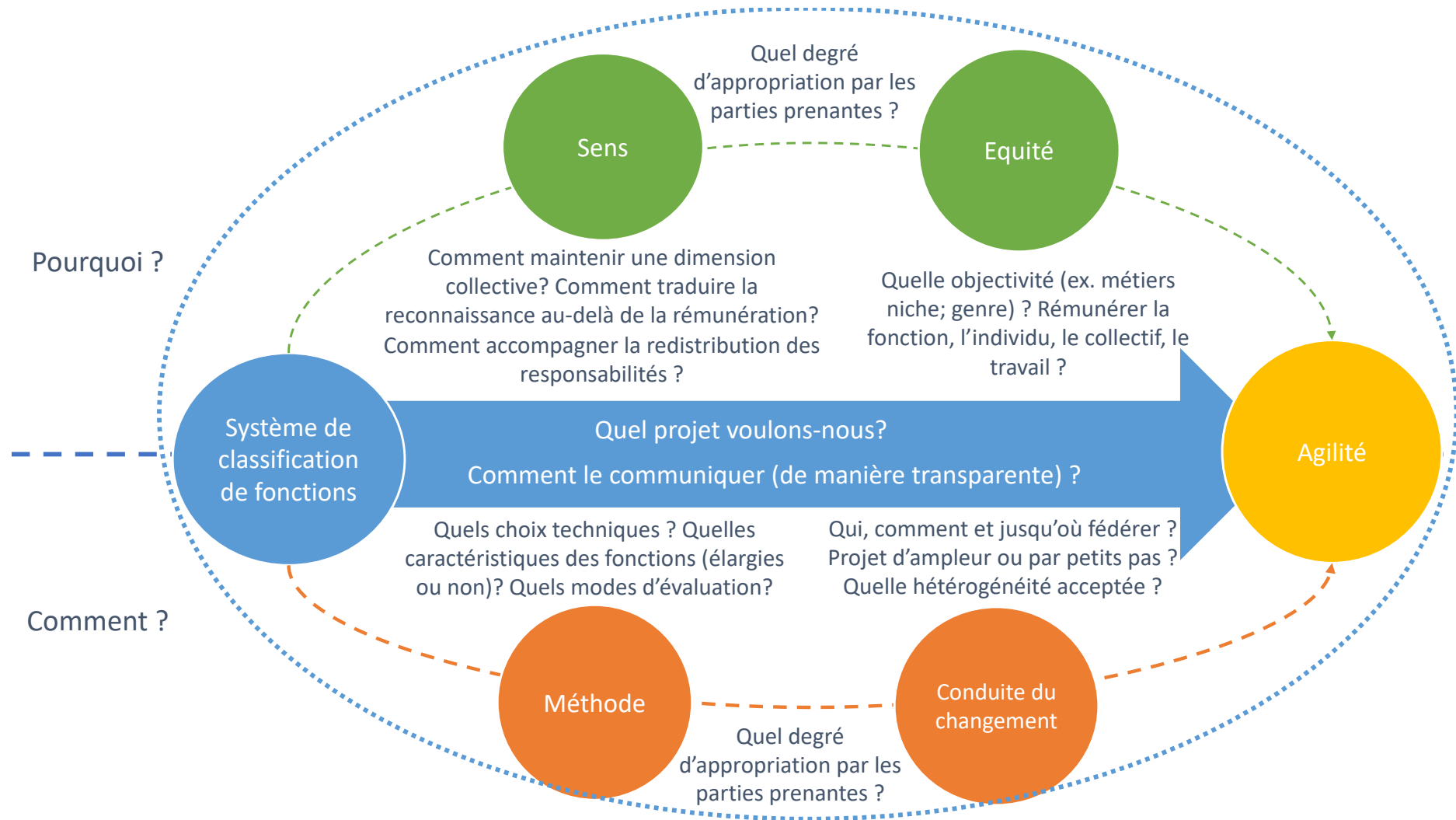


Figure 4: Les questions que posent la transformation d'un système de classification de fonctions à des fins d'agilité organisationnelle

3. Alternatives à la classification et classifications alternatives

À ce stade de la recherche, deux constats émergent. Le premier concernait les entreprises externes au labor-H invitées à témoigner : le cas LIIP serait bien une alternative mais questionne quant à son caractère répliquable au sein des entreprises partenaires, alors que les cas Nicomatic et Partena Professional, constitueraient des alternatives moins radicales tout en questionnant sur la nature de l'alternative. Quant au second constat, il concerne les entreprises partenaires. Les échanges laissent percevoir une grande diversité qu'il convient d'appréhender (p.ex. difficultés institutionnelles, déploiement en cours ou à venir avec ou sans recours à une aide extérieure ; finalisation et processus de veille du système de classification). Au sein même du labor-H, certains partenaires semblent trouver des alternatives.

L'analyse des rapports d'auto-évaluation complétés par les entreprises partenaires permet de répondre à notre question de recherche principale en appréhendant non seulement les différents usages des méthodes de classification mais en apportant également des nuances sur la notion d'alternative. Ces résultats seront présentés dans cette section en trois temps : 1) en adoptant un regard transversal sur les cas répertoriés ; 2) en questionnant les alternatives à la classification de fonctions et 3) en questionnant la notion d'alternative dans un contexte de quête d'agilité.

3.1. Recherche d'agilité et classification : regard transversal des cas répertoriés

L'analyse des rapports d'auto-évaluation complétés par les membres des entreprises partenaires permet de dégager une première tendance commune : chaque entreprise souhaite tendre vers davantage d'agilité. Néanmoins, elles ne sont pas toutes prêtes à mettre en œuvre le levier d'une évolution de la classification de fonctions. Parmi celles-ci, on peut distinguer deux grands types de situations : soit il n'existe pas de projet de transformation de la classification aujourd'hui ou à court terme, soit le projet est existant aujourd'hui, planifié à court terme, voire en cours.

3.1.1. « On ne touche pas à la classification ! »

Pour cette première catégorie d'entreprises, l'évolution de la classification de fonctions n'est pas une priorité du moment, et aucun projet n'est encore arrêté. Parmi ces entreprises, il est néanmoins possible d'opérer une distinction entre :

- a) les entreprises pour lesquelles l'évolution n'est pas possible ou pertinente aujourd'hui au regard du contexte organisationnel et/ou institutionnel ;

Dans ces organisations, le système qui est actuellement d'application semble assez rigide, mais peu de choses sont appelées à se transformer à court terme dans la classification. Ici, on ne parle pas encore réellement de « classification de fonctions » à proprement parler : un référentiel de fonctions existe, mais l'évolution de carrière est liée à un cadre juridique plutôt qu'à une analyse qui repose sur une classification basée sur des critères pondérés.

Dans un autre cas de figure, on travaille sur base de fonctions génériques et fonctions spécifiques, auxquelles sont ajoutés les rôles et les compétences. Un pilote de classification a été lancé il y a quelques années, mais celui-ci a rapidement été abandonné car le système était jugé trop rigide par rapport à l'évolution rapide des métiers.

- b) les entreprises qui n'envisagent pas de transformation à court terme mais qui s'interrogent pour demain ;

Ces organisations se caractérisent par une volonté de viser davantage d'équité pour mieux s'aligner au travail réel. Cependant, un frein à la transformation est la tension entre la volonté d'uniformiser des systèmes de classifications hybrides pour tendre vers une vision globale, et l'individualisation des parcours de carrière pour s'ajuster aux évolutions du travail réel.

Dans certaines organisations, un système hybride est en place, avec une différence de classification entre différentes catégories de personnel. Une négociation de

l'outil d'analyse de fonctions est attendue, pour pouvoir établir des liens avec les progressions de carrière. L'objectif est de développer une vision globale par métier pour donner aux responsables des outils et accompagner le développement des compétences attendues.

Dans d'autres, il semble nécessaire de trouver des solutions de classification à court terme pour les fonctions « cadres », pour tenir compte de l'organisation en rôles et pas seulement en fonctions, qui va découler d'une transformation organisationnelle progressive. Pour les fonctions « non cadres », il y a toujours une rigidité liée aux contraintes légales sectorielles, pour laquelle il n'y a pas de solution envisageable pour l'instant.

Dans un autre cas de figure encore, la classification existante pose problème. Par exemple, une fonction de niveau supérieur ne mène pas nécessairement à un salaire supérieur, et cela peut conduire à des biais dans les choix de carrière. Les descriptions sont assez générales et figées, et ne répondent pas parfaitement aux demandes d'évolution du contenu des fonctions. L'objectif serait ici de déployer des parcours de carrière plus individualisés et supportés par les RH.

Enfin, d'autres partenaires insistent sur la nécessité de prévoir une « maintenance périodique » pour passer en revue l'ensemble des descriptions de fonctions, ce qui pourrait amener à certains changements.

c) les entreprises qui n'envisagent pas de transformation à court terme mais qui la prévoient pour demain ;

Certaines organisations préparant des réorganisations envisagent concrètement une adaptation du système. Dans les processus d'uniformisation, des éléments de révision des classifications sont envisagés pour faciliter la gestion et pour permettre une cohérence, notamment dans les packages salariaux. Le but est de développer une vision organisationnelle de la classification.

3.1.2. « L'évolution de la classification est au programme ! »

Pour cette seconde catégorie d'entreprises, un projet qui touche à l'évolution de la classification de fonctions fait partie des considérations du moment. Ici aussi, il est possible d'opérer une distinction entre différentes situations identifiées :

a) les entreprises pour lesquelles un projet est décidé, mais pas encore lancé ;

Dans ces cas, l'approche classique n'a pas eu les effets escomptés, et la décision a dès lors été prise de ré-établir la méthode Hay d'une manière plus flexible et plus agile en effectuant des réévaluations des emplois de manière plus fréquente pour s'adapter au mieux au travail en mode projet et au contexte assez dynamique de l'entreprise. À court terme, une révision au niveau de la vision organisationnelle est prévue pour apprendre à utiliser la méthode comme un levier d'agilité plutôt que comme un outil rigide.

b) les entreprises pour lesquelles la transformation est en cours ;

Dans ces cas, un nouveau modèle a été mis en place, mais il doit être adapté pour répondre aux besoins d'agilité de l'entreprise. La simple implémentation du modèle ne répondait pas nécessairement aux besoins de l'organisation et elle ne permettait pas d'atteindre l'agilité espérée pour répondre à l'évolution naturelle des métiers ou permettre une bonne mobilité interne. Des questions se posent à propos de la prise en compte des compétences spécifiques que les fonctions génériques n'abordent pas, mais également à propos des critères utilisés pour classer les fonctions alors que l'entreprise travaille avec beaucoup d'experts.

c) les entreprises pour lesquelles le projet est terminé et qui prévoient un dispositif de veille pour suivre les évolutions de fonctions nécessaires.

Ici, le choix est de faire entrer l'agilité dans la méthode en place et de l'adapter en parallèle avec les évolutions organisationnelles. L'objectif est donc de garder la méthode existante tout en faisant évoluer les fonctions, en examinant les fonctions existantes et la population concernée par d'éventuelles évolutions, pour identifier les besoins et mettre en place les changements nécessaires ou créer de nouvelles fonctions. Ensuite, un processus de veille est enclenché pour permettre à la classification d'être la plus réactive possible.

Dans un autre cas, la décision fut prise de ne plus utiliser une méthode toute faite, mais plutôt de cartographier ce qui existe déjà au sein de l'organisation pour développer une approche de co-construction sur mesure de la classification. Le processus de classification est donc pensé de manière adaptative et évolutive, et un processus de révision régulière est mis en place. Ici, l'accent est placé sur les rôles et responsabilités réels de chacun, et les critères de pondération sont révisés en fonction de ceux-ci.

Cette structuration provient de notre synthèse des rapports d'auto-évaluation des partenaires, que nous avons tenté de simplifier afin de faciliter la compréhension de chaque situation. Cependant, ces différents cas représentent bien toute la complexité des questions de classification et d'agilité au sein des organisations. Ci-dessous, nous avons représenté les situations de chaque organisation au sein d'un même schéma afin de fournir une vue globale du niveau d'avancement des réflexions et projets de chacune d'entre elles : « Tous à la recherche de l'agilité ! Mais pas tous prêts à mettre en œuvre un projet touchant à la classification... »

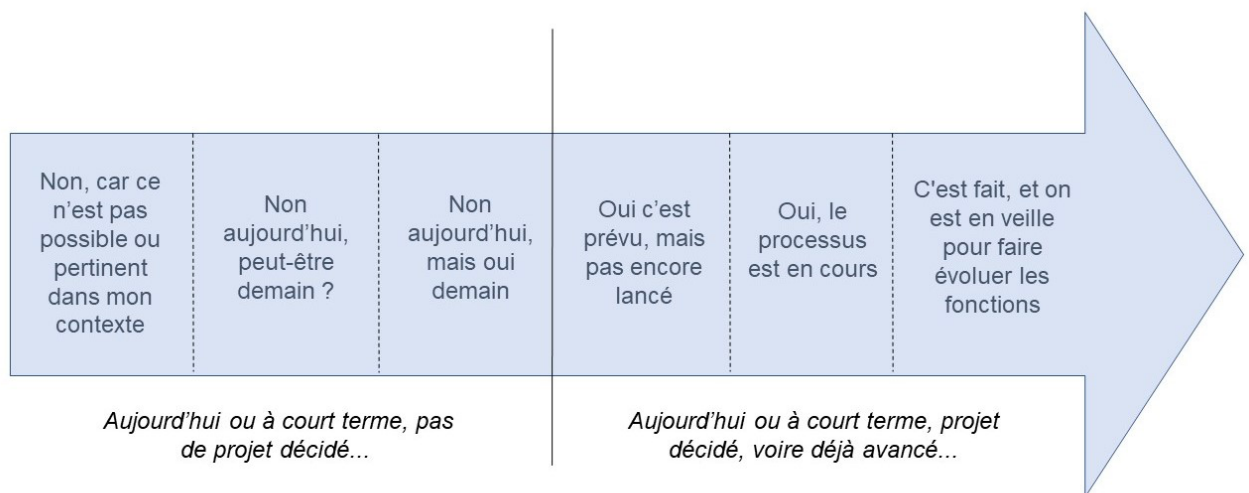


Figure 5: Classement des cas répertoriés selon l'inclinaison choisie en faveur de l'évolution de la classification des fonctions

3.2. Quelles alternatives à la classification des fonctions ?

Au-delà de l'inclinaison choisie en fonction de l'évolution de la classification des fonctions se pose la question des alternatives aux méthodes commerciales, dites traditionnelles, et largement répandues parmi les entreprises investiguées. L'analyse des rapports d'auto-évaluation montre que dans la plupart des cas, le recours à ces méthodes traditionnelles est privilégié. Il est toutefois possible d'opérer une distinction entre :

- a) les entreprises qui utilisent ces outils de classification tels qu'ils ont été conçus et éprouvés ;

Pour ces entreprises, nous parlerons d'un usage classique des méthodes. Celui-ci se justifie principalement au regard du contexte organisationnel et/ou institutionnel de l'entreprise.

- b) celles qui les adaptent ;

Comme dans le point précédent, ces entreprises mobilisent des méthodes classiques mais de manière moins classique dans la mesure où des adaptations, soit sur la méthode, soit sur l'organisation paraissent nécessaires afin de tendre vers l'agilité souhaitée. Dans le tableau suivant, nous illustrons deux cas qui traduisent des réalités différentes justifiant des adaptations de la méthode (voir Tableau 6).

Cas A	Cas B
La transformation de la classification de fonctions s'inscrit dans un projet plus large de révision des politiques et pratiques RH, récemment débuté. Pour ce projet spécifique, l'entreprise s'est tournée vers une entreprise de consultance détentrice d'une méthode classique bien connue sur le marché. Un des enjeux est le passage de fonctions spécifiques, nécessitant une procédure lourde de révision des organigrammes, vers des fonctions génériques, réduisant par ce biais le nombre de fonctions et en facilitant leur révision. En cours de chemin, l'entreprise constate les limites de la méthode dont la simple implémentation ne répond pas nécessairement aux besoins de l'organisation, voire même, ne permet pas d'atteindre l'agilité espérée (ex. évolution naturelle des métiers et des compétences, mobilité interne). L'appropriation semble ainsi nécessaire pour prendre en considération certaines compétences spécifiques oubliés par les fonctions génériques (p.ex. bilinguisme) et définir les critères permettant de discriminer des niveaux liés aux fonctions (p.ex. niveaux d'expertise). Si les réponses à ces enjeux devront être trouvées, la réflexion appelle à se détourner partiellement de la méthode initiale et à reprendre davantage la main sur l'outil pour répondre aux attentes espérées.	La classification de fonctions a fait l'objet d'un grand exercice de révision il y a une quinzaine d'années, sous la houlette d'un cabinet de consultance détenteur d'une méthode commerciale connue sur le marché. Depuis lors, l'entreprise a mis en place une veille permettant d'évaluer les nouvelles fonctions ou les changements qui s'imposent aux fonctions existantes. Évoluant dans un secteur particulièrement affecté par la crise financière amenant de nouvelles manières d'organiser les activités, le besoin d'agilité s'est fait de plus en plus prégnant jusqu'à définir récemment une nouvelle organisation du travail appelée à être déployée progressivement. Plutôt que de partir de la méthode de classification existante afin d'identifier les possibles en termes de réorganisation de la structure et des activités de travail, le choix a été fait de penser d'abord l'organisation souhaitée pour ensuite questionner les implications sur la classification. Le choix a été fait de ne pas laisser l'outil déterminer l'usage. Au contraire, l'enjeu fut d'adapter la méthode à la réalité de l'organisation agile. Ceci a pu se faire par le biais d'un travail de « customisation » des caractéristiques des fonctions et des rôles (désormais présents) de manière à respecter la structure de l'outil tout en révisant le contenu. Ce travail, comme celui d'adaptation constante, réalisé depuis de nombreuses années, est un élément majeur mis en avant par l'organisation. Cette veille constante, facilitée notamment par les 1,5 ETP dédiés à cette tâche, permettrait d'éviter des transformations majeures au profit d'un suivi constant – bien que conséquent – de l'adéquation entre la stratégie d'entreprise (traduite par une organisation du travail particulière) et l'outil de classification des fonctions.

Tableau 6: Illustrations d'adaptation de la méthode

c) celles qui s'en détournent ;

Contrairement aux entreprises du point précédent, celles-ci ne construisent pas leur classification de fonctions à partir des méthodes traditionnelles pour ensuite se les réapproprier à l'usage, mais partent plutôt d'une vision d'entreprise de ce que devrait être la classification dans l'organisation et de la manière dont l'outil soutient l'agilité désirée. Partant de leur définition des besoins, ces organisations empruntent aux méthodes traditionnelles, et parfois les adaptent, les éléments de contenu ou de dispositif soutenant cette vision. Il ne s'agit pas ici d'une sortie des méthodes classiques ou d'une alternative à la classification de fonctions. D'ailleurs, au regard du contexte institutionnel belge, cela semblerait finalement peu envisageable. Néanmoins, on peut observer des usages alternatifs des méthodes classiques se traduisant dans un premier temps par la définition en interne du projet souhaité avant de recourir en tout ou en partie, dans un second temps, aux outils, dispositifs et expertises nécessaires au déploiement du projet. C'est notamment le cas de Nicomatic et Partena Professional, invitées lors de la journée d'étude de décembre 2020 – voir supra.

La différence tient principalement dans la capacité de l'entreprise à rester en maîtrise de la définition, du déploiement et de l'évolution de sa classification de fonctions. Outils, dispositifs et expertises reconnues sur le marché sont au service d'un projet bien déterminé, là où pour la plupart des entreprises des points a) et b), la méthode choisie supplante le projet initial et contraint l'entreprise à l'utilisation d'un modèle prescriptif. Le risque de dépendance aux expertises extérieures est alors plus grand. Réciproquement, la possibilité de révisions à la marge afin de suivre les évolutions naturelles des métiers semble aussi plus limitée. Au final, pour ces entreprises, recourir à une méthode classique reviendrait à s'enfermer dans un dispositif contraignant et relativement standardisé, peu compatible avec la souplesse, l'agilité recherchée. C'est notamment le cas de la première entreprise illustrée dans le point b). De manière contrastée, le cas B discuté dans le Tableau 6 montre la capacité de concilier le déploiement d'une stratégie organisationnelle visant l'agilité et la rigidité relative d'une méthode de structuration des emplois et compétences.

Cas C

Le système de classification des fonctions a récemment fait l'objet d'une transformation majeure, aujourd'hui en voie de finalisation. Cette révision en profondeur s'inscrit – et soutient – d'autres transformations organisationnelles et RH tendant vers davantage d'agilité. Cette évolution de la classification tend à assurer un alignement plus fort entre stratégies (RH ou d'entreprise) et l'organisation du travail. Pour ce faire, il a été décidé de faire table-rase par rapport aux pratiques antérieures en coupant avec la méthode commerciale précédemment mobilisée. Une aide extérieure a néanmoins été sollicitée, non pas sur le déploiement d'un outil, mais sur l'accompagnement dans la démarche de co-construction de la classification des emplois et des compétences de demain, avec l'ensemble des parties prenantes, et dans une optique évolutive permettant de capter les révisions nécessaires. Il est, en effet, structurellement prévu différents moments d'adaptation du système (tous les 2 ans).

Ce cas montre un usage alternatif dans la définition et le déploiement de la classification de fonctions par la mise en œuvre d'un dispositif de co-construction et d'appropriation permettant de tendre vers la transparence souhaitée. Cet exemple est également alternatif sur la méthodologie de la classification. Si l'on retrouve un système de cartographie des fonctions comparable à d'autres méthodes analytiques, la différence réside principalement dans la maîtrise complète de l'outil, de la définition des fonctions à la pondération.

Tableau 7: Illustration de détournement de la méthode

d) celles qui sortent des méthodes traditionnelles.

Enfin, au-delà des rapports d'auto-évaluation, il a été possible d'identifier une dernière catégorie d'entreprises qui sortent des méthodes traditionnelles de classification de fonctions. C'est le cas de l'entreprise LIIP qui, partant de la quête d'agilité comme moteur de l'organisation flexible du travail et des personnes, ne recourt ni à la classification, ni à la notion même de fonction. Ce constitue une véritable alternative à la classification de fonctions traditionnelle (voir Tableau 8).

Le cas LIIP

Cette agence web aura eu recours depuis 2009 à différents modes d'organisation du travail visant à davantage d'agilité : en déployant d'abord la méthode SCRUM, puis en introduisant des équipes autonomes, et enfin en basculant dans l'holocratie. Dans son modèle, la notion de rôle est centrale. Celui-ci n'est pas attaché à une personne et se veut résolument évolutif. Si nous observions plus tôt d'autres recours à la notion de rôle, celle-ci coexistait avec la fonction. Dans le cas de LIIP, on ne parle pas de fonctions. Par conséquent, aucun recours n'est donc fait à un quelconque système de classification. La fixation des salaires ne dépend donc pas de la classification, ni même du rôle en fait. Elle se base sur l'évaluation de différents critères (voir supra) pondérés et réalisé par les pairs.

Tableau 8: Illustration de sortie des méthodes traditionnelles – Le cas LIIP

La Figure 6 propose une représentation de la distinction entre les différents cas recensés. Il est à noter que, dans la plupart des cas, le recours aux méthodes traditionnelles est privilégié et se justifie notamment par le caractère « éprouvé » et structurant, particulièrement adéquat selon certains contextes institutionnels. Pour quelques entreprises, les méthodes classiques nécessitent une adaptation sur la méthode ou dans l'organisation du travail pour tendre vers l'agilité recherchée. La question de la maîtrise partielle du dispositif tout comme la veille sur son évolution apparaît alors nécessaire. Pour d'autres cas recensés, les méthodes actuelles ne suffisent pas pour déployer une organisation agile. Les caractéristiques d'une méthode classique (notion de fonction ; critères de pondération) sont utiles, mais il convient d'avoir la main sur l'intégralité du dispositif. On observe alors un usage alternatif des méthodes classiques. Ici aussi, la dimension évolutive est intégrée et contrôlée. Enfin, il existe une alternative identifiée aux méthodes de classification traditionnelles et qui vise à en sortir. Dans ce cas, l'agilité est au cœur du modèle organisationnel intégrant par ce biais, veille constante et évolutions.

Notons, toutefois, qu'au regard du contexte institutionnel belge, ce dernier exemple est loin de faire l'unanimité auprès des entreprises partenaires. Parmi les principaux écueils, on retrouve l'impossibilité de développer pareil dispositif pour une grande structure ; la crainte d'une trop grande subjectivité dans l'évaluation

ainsi que de la perte de contrôle de la politique salariale ; ou encore l'impraticabilité de cette approche pour les organisations syndicales ou au regard des normes paritaires sectorielles ou d'entreprise. Au regard de ces éléments, les deux scénarios intermédiaires traduisant des formes d'usages alternatifs aux systèmes de classification classiques, dans une visée d'agilité, sembleraient les plus réalistes.

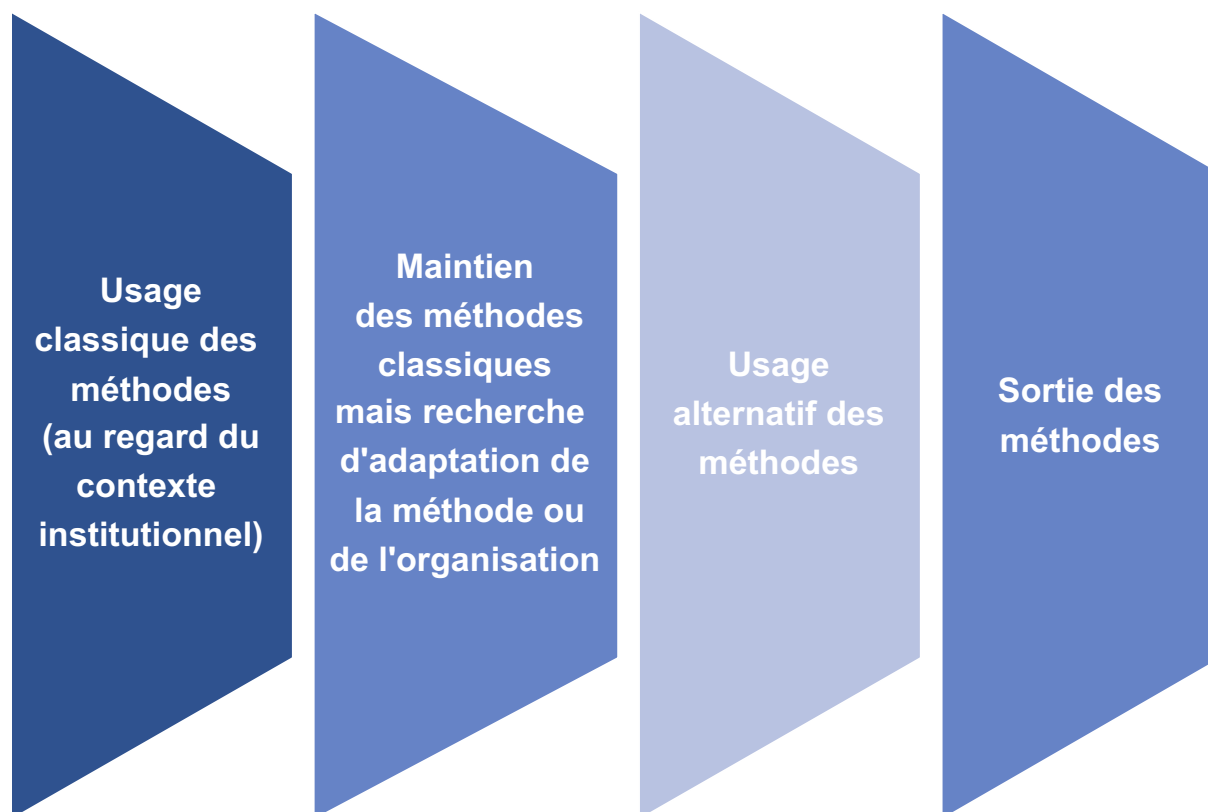


Figure 6 : Classification des cas recensés – Usages classiques, alternatifs, et alternatives à l'usage

3.3. Alternatives à la classification ou usage alternatif des méthodes de classification ?

Le point de départ de notre travail collaboratif avec les partenaires était d'identifier les alternatives aux systèmes traditionnels de classification des fonctions et d'en questionner les implications en termes de Management Humain. Au terme de ces nombreux mois d'échanges, de présentations croisées et d'analyses, nous avons répondu à cette question, tout en la resituant dans une problématique plus large qui interroge l'évolution actuelle des pratiques de gestion des ressources humaines.

→ Les alternatives existent, nous les avons rencontrées

La question qui nous était formulée est celle des alternatives aux systèmes traditionnels de classification : nous avons fait apparaître, en réponse, une double alternative. D'abord, une alternative « aux » systèmes traditionnels : il s'agit de renoncer dans ce cas à l'existence même d'une classification comme on en connaît, de renoncer à la notion de fonction distincte de celui ou celle qui l'occupe, pour embrasser un système centré sur l'individu et ses différents rôles. Le cas emblématique de la société LIIP en Suisse romande nous en a fourni l'illustration, avec une classification non plus des fonctions, mais bien des personnes. Sur le schéma ci-dessous, adapté de la proposition de Didier Retour, il s'agit alors d'effacer le « carré » pour considérer seulement les « ronds » (Retour, 2005).

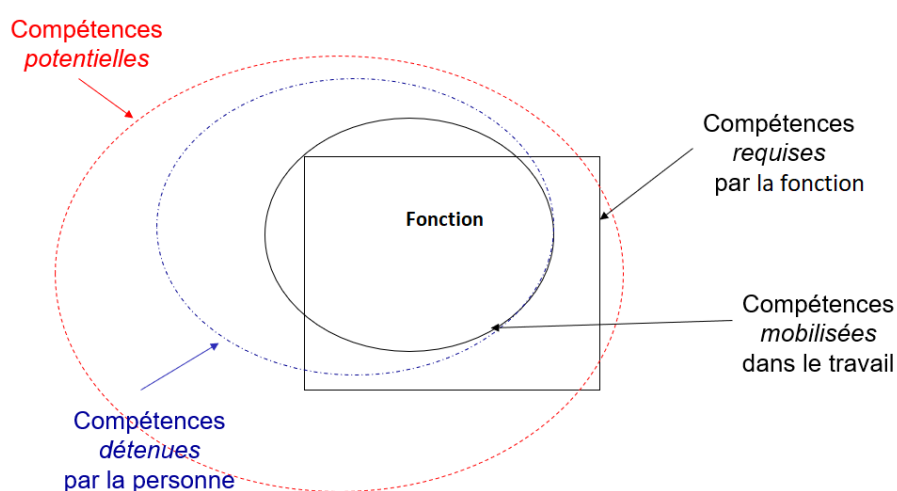


Figure 7: Liens entre compétences et fonctions - Adapté de Retour, 2005.

La deuxième alternative n'est pas une alternative « aux » systèmes traditionnels, mais une alternative « dans » ces systèmes, autrement dit dans leur usage et leur application. Dans cette voie, l'entreprise ne renonce pas à la notion de fonction, mais choisit d'en élargir la définition et les contours. Il s'agit dans ce cas d'une instrumentation différente de celle des fonctions-repères observées il y a une quinzaine d'années : ces dernières étaient la plupart du temps utilisées en complément des fonctions précises et réelles qu'elles rassemblaient, alors qu'aujourd'hui de telles descriptions « élargies » constituent le référentiel de la fonction. Contrairement à ce qu'on pourrait penser, de telles fonctions « larges » ne dispensent pas pour autant l'entreprise d'un suivi et d'une maintenance régulière, en raison des perceptions d'équité et des enjeux de reconnaissance qu'elles soulèvent : « je peux ressentir que ma fonction ou mon travail n'est pas reconnu si la description de fonction ne fait pas explicitement justice à tout ce qu'elle contient ». Cet usage alternatif des classifications existantes n'est donc jamais une opération ponctuelle, et il se confirme que les systèmes de classification de fonctions sont toujours des écosystèmes vivants à accompagner.

→ **Une problématique beaucoup plus large de transformation managériale**

Toutes les organisations engagées dans cette recherche sont en quête d'agilité organisationnelle au sens de « flexibilité », nous l'avons vu. Cette flexibilité, jadis réservée aux systèmes de production puis de développement logiciel, investit l'ensemble des dimensions du management, et concerne désormais également les pratiques de gestion des ressources humaines. Les entreprises, après avoir formé le management aux méthodes questionnent désormais la partie « hard » de la GRH : la description de fonctions, l'évaluation, la rémunération.

Au cours des années récentes, les entreprises ont ainsi cherché à rendre plus flexible l'évaluation des collaborateurs (par l'abandon des rituels formels au profit de *feedbacks* plus fréquents et informels) et la rémunération (par la possibilité de modalités « à la carte » parmi lesquelles le collaborateur peut choisir). La fonction passe à son tour à la question de la flexibilité : peut-il réellement exister des classifications de fonctions qui favorisent la flexibilité organisationnelle ? La réponse des entreprises choisissant des alternatives dans l'usage des méthodes

traditionnelles est positive, et est cohérente s'il s'agit effectivement de peser différemment une fonction dite « élargie » par l'introduction de rôles ou de nouvelles contributions attendues au-delà des critères habituels (ex. LIIP, Partena Professional), notamment en lui conférant un poids plus important au sein du système classant. Mais un enseignement important est qu'un piège doit alors être évité : celui consistant à penser qu'élargir une fonction va *ipso facto* induire un travail flexible. Comme le rappelaient nos experts invités, le travail n'est en quelque sorte pas traité dans la notion de fonction ; si la révision des fonctions en faveur de fonctions élargies peut contribuer à l'agilité, cela ne dispense pas l'entreprise de « travailler le travail », par des ressources en termes d'échanges, de formation et de support, ou d'environnement capacitant.

4. Discussion : quels enjeux de Management Humain derrière la classification ?

Au cours du travail de recherche visant à s'interroger sur les alternatives aux systèmes de classification traditionnels, les interventions des différents experts académiques et praticiens, tout comme les échanges avec et entre les membres des entreprises partenaires, montrent la nécessité de dépasser une réflexion résolument technique ou opérationnelle sur l'ingénierie utile et nécessaire au déploiement d'une cartographie – alternative ou non – des fonctions pour se questionner sur les possibles implications en termes de Management Humain.

Au début de notre recherche, un premier enjeu avait été identifié, celui de l'équité. En effet, le processus de classification véhicule à la fois des questions d'équité collective par rapport à l'organisation mais également d'équité individuelle dans la mesure où l'outil permet de positionner chaque individu par rapport aux autres. Plus particulièrement, dans le cadre de l'agilité recherchée à travers une refonte des outils de classification, se pose la question de la redéfinition du rapport entre l'humain, le travail et l'organisation. Toutefois, d'autres enjeux semblent se poser comme celui de la reconnaissance de la personne et du travail. Partant des exposés des experts invités, nous proposons ici une prise de recul sur les enjeux de Management Humain qui pose la classification de fonctions, et plus particulièrement lorsque son évolution vise à répondre à davantage d'agilité organisationnelle.

En préambule, il convient de s'arrêter sur la nature profondément dynamique – et paradoxale – de la classification de fonctions. Véritable instrument d'organisation, de structuration, de division du travail, elle questionne par cela même ce qu'elle produit par confrontation à la réalité de l'activité.

4.1. Un outil de classement subjectif

Un premier élément à considérer est **la fonction de « mise en ordre »** de la classification de fonctions. Celle-ci répartit, range, classe et permet d'évaluer. C'est pourquoi elle est empreinte d'une certaine forme de rigidité. D'emblée, il paraît important de rappeler la distinction entre la classification de l'emploi portant sur le

contenu du travail et l'appréciation portant sur la personne et son comportement au travail. Ainsi, la classification tient à l'élaboration de critères permettant de discriminer les différents contenus du travail et d'en justifier les écarts entre les emplois. C'est donc la mise en ordre des contenus du travail dont il est question à travers le classement des fonctions et des emplois. Cet exercice vise l'objectivité ou à tout le moins à atténuer la part subjective. Néanmoins, cela reste bien le fruit d'une construction sociale qui n'a rien de scientifique. La classe met de l'ordre, organise un ordre collectif, propre à une structure, à un écosystème qui tente de se maintenir relativement aligné au marché du travail, en captant les évolutions nécessaires, lesquelles, si elles sont nombreuses et non-absorbées par le système, bousculent l'ordre.

4.2. Un outil qui produit du désordre

De cette manière, bien que la classification véhicule une fonction de « mise en ordre », elle est également **productrice de désordre**. Ceci se traduit par une remise en cause constante des acquis (p.ex. technologies, savoirs) que l'agilité tente de capter, voire d'anticiper. Entre **en ordre et désordre, entre rigidité et agilité, se joue le travail réel**. Au cœur de ce qui peut s'apparenter comme un paradoxe réside en fait la nécessité de réviser un système qui ne répond plus, à un moment, aux besoins du travail réel, ce qui est au cœur de la proposition du Management Humain (Taskin et Dietrich, 2020) au travers de ses trois dimensions : collective, objective et subjective, que nous allons aborder.

Tout d'abord, **l'expérience collective du travail** est au cœur de la finalité de l'outil et du principe d'équité poursuivi. Il accorde également une valeur au travail. De cette manière, la classification est au cœur de la reconnaissance en entreprise dans la mesure où elle tend à consigner l'emploi réel, mais aussi le travail réel. Cette description attribue une place – et une fonction – dans un écosystème où chacun se reconnaît, notamment, à travers la place sociale et symbolique attribuée. Ensuite, la classification contribue à **la dimension objective du travail** en constituant un outil au service de l'évaluation des fonctions et des compétences pour les exercer. Elle précise non seulement le contenu mais également les exigences, les finalités, les attentes ou encore le cadre d'action. C'est ce qui définit l'organisation du travail et constitue la base pour l'évaluation. Dans ce cadre,

l'évaluation mesure l'adéquation entre ce qui est prévu (p.ex. exigences requises) et le travail réel. Néanmoins, parallèlement, la classification occulte les nombreuses tensions qui peuvent exister entre le travail prescrit et le travail réel en mettant l'accent davantage sur la tâche que l'activité. Dit autrement, c'est finalement **la dimension subjective du travail** qui est alors peu prise en compte. En ce sens, le questionnement portant sur les alternatives à la classification de fonctions pourrait mener, s'il dépasse une simple dimension technique ou objective, à pallier les écarts entre prescrit et réel, en ajustant le réel au prescrit. Le désordre vise alors à questionner un ordre inadéquat pour en redéfinir un nouveau, davantage en faveur de l'équité et de la reconnaissance des personnes et du travail. Cela impliquerait dès lors des révisions régulières pour s'assurer que le travail réel corresponde à ce qui est défini dans les descriptions de fonctions – ou rôles.

4.3. Agilité et classification : l'enjeu de la mise à jour

Si l'agilité organisationnelle n'a pourtant pas pour vocation première de mettre en lumière ce travail réel – mais au contraire vise à capter les pressions du contexte institutionnel pour les dompter et adapter l'organisation du travail réel –, elle peut amener à faire évoluer des systèmes de classification, naturellement rigides, en déployant notamment une veille permettant une meilleure adéquation entre les exigences et l'activité réelle de travail.

Lors de ces révisions régulières, il paraît alors crucial de questionner non seulement les écarts entre prescrit et réel mais également de **donner une place à la dimension subjective**, en s'intéressant notamment à la manière dont le travailleur interagit avec son environnement, comment il se l'approprie, le sens qu'il y cherche et y trouve. Ainsi, le reformatage de poste n'est pas unidirectionnel mais considère la situation de travail, ou encore ce que Anne Dietrich nomme « un espace potentiel de mise en œuvre et de développement des compétences » à partir duquel s'approprie une description de fonctions, où s'expriment des savoirs, où se pensent l'équité au travail ou encore l'engagement. Dit autrement, à l'observation de la dimension objective du travail (p.ex. actions, comportements, résultats) s'ajoutent le sens qui y est donné, le travail tel qu'il se réalise, en situation, de manière vivante, incarnée à travers la prise en compte de la dimension subjective. Néanmoins, l'acquisition de compétences et de connaissances tout comme leur mise en

application en situation de travail se font rarement hors de tout collectif, d'interactions, d'un écosystème depuis lequel des savoirs se partagent, sont véhiculés, sont expérimentés. C'est notamment à travers ces **expériences collectives du travail** que se construit l'expérience subjective en éprouvant, en discutant, en réfutant des exigences, ainsi appelées à être réappropriées.

4.4. Au cœur la classification, la régulation des environnements capacitants ?

D'une certaine manière, ce travail de traduction du prescrit en activités opérationnelles, ou de réappropriation dans l'exercice du travail, traduit déjà une forme d'agilité. Il ne faut y voir aucune forme de déviance ou de détournement du système, mais bien la mise à l'épreuve d'espaces d'initiative, de créativité, d'innovation et d'autonomie appelés aussi « environnements de travail capacitant ». C'est à partir de ces lieux mêmes que des solutions se trouvent, que les *préceptes opératoires* (Léonard, 2015) sont traduits conformément à la réalité du terrain. Ces dynamiques à l'œuvre, ces formes de régulation sociale, bien connues en sociologie des organisations (voir notamment Reynaud, 2004 ; Lallement, 2007) parfois depuis les années 1920 (Mousli, 2002), sont naturelles en entreprise ; elles constituent même ce qu'on peut appeler une "négociation invisible" (Defélix, 2005).

En ce sens, la classification de fonctions, plus qu'un simple outil RH, est le fruit d'une régulation sociale entre les acteurs. En effet, les potentiels écarts entre prescrit et réel, entre des prescriptions managériales et des actions sur le terrain, tout comme le travail d'alignement entre prescrit et réel, traduisent au final l'existence de dynamiques sociales à l'œuvre autour de l'outil tant dans la manière de se l'approprier que, dans le cadre d'une révision, de la modeler.

Plus que cela, en particulier dans le cas d'une quête d'agilité organisationnelle se traduisant notamment par des principes d'autonomie ou de responsabilisation, ces régulations sociales à l'œuvre dépassent la traduction des exigences en activités de travail en éprouvant ces principes. Pour qu'ils puissent alors se déployer pleinement, le soutien organisationnel et managérial dans le développement d'environnements capacitants, vecteurs et moteurs d'agilité, paraît déterminant.

La question qui peut alors se poser est la suivante : dans quelle mesure un système de classification des fonctions soutient ou suscite l'agilité ? La réponse ne peut être dichotomique. Il existe en effet une dynamique à travers laquelle la révision d'une classification vise à soutenir un projet organisationnel d'agilité, en adaptant la division du travail qui est par nature structurante de l'organisation. Ces éléments relativement tangibles expriment une dimension objective du travail. De manière concomitante, la classification est appropriée, par les individus certes mais toujours dans un cadre collectif à partir duquel s'illustre la dimension subjective du travail à travers des enjeux de sens, de reconnaissance du travail et des personnes mais également d'équité et de justice. De ce point de vue, cantonner une évolution ou une alternative de la classification en un simple exercice, supputé objectif, de définition d'exigences, de regroupement d'emplois ou de pondération de critères, tendrait à réduire le travail réel à une dimension uniquement objective mais surtout occulterait les espaces depuis lesquels le potentiel d'agilité résiderait. Car, au final, ce n'est pas tellement dans l'adaptation de la notion de fonction que l'on va trouver les gisements de l'agilité mais davantage dans ces environnements de travail dits capacitants. Ceci appelle à une prise en considération des dimensions subjectives et collectives du travail à l'occasion d'une révision du système de classification des fonctions. De manière concrète, **la mise en place d'une démarche participative avec l'ensemble des parties prenantes semble une piste adéquate**. Il conviendrait néanmoins d'être attentif dans le travail de révision dont la tendance actuelle serait d'une part de réduire drastiquement le nombre de fonctions et d'autre part à les organiser comme des fonctions génériques. **Ce type de regroupement excessif peut compromettre l'équité**. A terme risquent d'émerger des niveaux intermédiaires dépassant les critères existant (p.ex. technicité, compétences, responsabilités, exigences) par l'ajout de nouveaux critères qui sortent du contenu même du travail, polluant ainsi la nature même de la classification (p.ex. idées augmentant la productivité). A ce possible enjeu d'iniquité peut s'ajouter celui de la perte de reconnaissance du travail réel s'exprimant à la fois par une inadéquation entre la description de poste et le travail réel, mais également dans le cas de l'émergence de niveaux intermédiaires ou de l'élargissement de bandes, certaines postes peuvent retrouver une juste place dans l'organisation, d'autres se voir devenir davantage obsolètes.

5. Conclusion

Cette recherche du labor-H de l'UCLouvain visait à s'interroger sur **les alternatives à la classification de fonctions**. Le travail de revue de la littérature et la méthodologie de co-construction adoptée (basée e.a. sur des échanges avec des experts académiques et professionnels, des temps d'appropriation et de co-construction avec les membres des entreprises partenaires du labor-H) auront permis d'aboutir à quatre grands constats :

- 1) Toutes les entreprises ne sont pas prêtes à faire évoluer leur système, ou ne peuvent le faire au regard de leur contexte institutionnel ;
- 2) Le recours à des méthodes éprouvées peut déjà constituer une alternative sérieuse pour certaines entreprises dépourvues d'outils de classification des fonctions ;
- 3) Les systèmes de classification sont hétérogènes. Le recours à une même méthode n'en garantit pas un usage identique. Partant d'un projet organisationnel visant à tendre vers davantage d'agilité, de nombreuses questions se posent sur le « comment » en termes de méthode (p.ex. choix techniques, caractéristiques des fonctions, modes d'évaluation) ou de conduite de changement (p.ex. portée du projet, implication des parties prenantes, marge d'acceptation de pratiques divergentes) mais également sur le « pourquoi » par rapport au sens (p.ex. passage de la reconnaissance à la rémunération, redistribution des responsabilités) ou à l'équité (p.ex. objectivité, portée de la rémunération) dans l'entreprise. De cette manière, l'évolution d'un système de classification sera colorée par les réponses apportées à ces différentes questions, tout comme à une autre question, plus transversale, qui est celle de la marge d'appropriation laissée aux parties prenantes dans le processus de transformation (voir Figure 4).
- 4) Nous identifions deux alternatives possibles aux méthodes analytiques commerciales « classiques » :
 - a. Les alternatives aux systèmes existant : il s'agit de renoncer dans ce cas à l'existence même d'une classification comme on en connaît, de renoncer à la notion de fonction distincte de celui ou celle qui l'occupe, pour embrasser un système centré sur l'individu et ses différents rôles ;

- b. Les alternatives dans l'usage de ces systèmes existant : l'entreprise ne renonce pas à la notion de fonction, mais choisit d'en élargir la définition et les contours. Par ce biais, elle maîtrise davantage l'adaptation de l'outil et peut envisager des dispositifs de veille (de manière participative ou non).

Bibliographie

- Antoine, M., Nils, F., Rousseau, A., & Taskin, L. (2015). Quelles méthodes (outils, acteurs, paramètres externes) pour identifier et faire évoluer les métiers critiques ? : Rapport théorique. *Rapport de recherche Chaire laboRH*, 4(3), 45 p.
- Autissier D., Johnson K., & Moutot J.-M. (2018). *L'innovation managériale*, Paris, Eyrolles.
- Barrand, J. (2010). *L'entreprise agile. Agir pour une performance durable*, Paris: Dunod. P. 256.
- Bastien, A., Berard, A., Defélix, C., Le Boulaire, M., & Picq, T. (2018). La métamorphose des organisations : des innovations managériales multiples, la GRH au rendez-vous ? *Communication au Congrès 2018 de l'Association francophone de gestion des ressources humaines*.
- Birkinshaw J., Hamel G., & Mol, M. J. (2008). Management innovation, *Academy of Management Review*, 33(4), 825-845.
- Bottani, E. (2009a). A fuzzy QFD approach to achieve agility, *International Journal of Production Economics*, 119(2), 380-391.
- Bottani, E. (2009b). On the assessment of enterprise agility: issues from two case studies, *International Journal of Logistics: Research & Applications*, 12(3), 213-230.
- Bottani, E. (2010). Profile and enablers of agile companies: An empirical investigation, *International Journal of Production Economics*, 125(2), 251-261.
- Bratton, J., & Gold, J. (2012). *Human resource management: theory and practice*. New York: Palgrave Macmillan.
- Cadin, L., Guérin, F., Pigeyre, F., & Pralong, J. (2012). *Gestion des ressources humaines : pratiques et éléments de théorie*. Paris : Dunod.
- Damenpour, F., & Evan, W. M. (1984). Organizational innovation and performance: the problem of 'organizational lag'. *Administrative Science Quarterly*, 29(3), 392-409.
- Defélix C. (1999). Une classification pour gérer les compétences ? Le difficile mariage de l'individu et de l'organisation. *Gérer et comprendre*, 56, 77-89.
- Defélix, C. (2005), « Définir et reconnaître les compétences des salariés dans les organisations : la négociation invisible », *Négociations*, 2/2005, p. 7-20.
- Defélix, C., Klarsfeld, A., & Oiry, E. (2006). *Nouveaux Regards sur la gestion des compétences*. Paris : Vuibert.
- Denimal, P. (2004). *Classification, qualification, compétences : pour des actions sur l'organisation et le dialogue social*. Paris : Liaisons.
- Département de l'Administration du Montana (2015). *Broadband Classification Manual: Procedures and Standards*. <https://hr.mt.gov/Portals/78/newdocs/guidesandforms/Classification%20Manual%20Final.pdf>
- Dove, R. (1999). Knowledge management, response ability, and the agile enterprise. *Journal of Knowledge Management*, 3(1), 18-35.

- Dove, R. (2001). *Response Ability: The Language, Structure, and Culture of the Agile Enterprise* (1st ed.): Wiley. P. 368.
- Dupuy F. (2015). *La faillite de la pensée managériale*. Paris, Le Seuil.
- Duymedjan R., & Rüling, C. C. (2010). Towards a Foundation of Bricolage in Organization and Management Theory. *Organization Studies*, 31(2), 133-151.
- Everaere, C., & Perrier, P. (1999). La flexibilité dans les organisations industrielles. *Encyclopédie de l'Ingénieur*, Doc AG 3 100, n° 4.
- Ferrante, G. (2016), *25 ans d'agilité organisationnelle : clarification et opérationnalisation du construit*. Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Grenoble Alpes.
- Fox, F. (2020), *Vers un processus d'innovation managériale durable : une lecture par la traduction et les compromis*. Thèse de doctorat en sciences économiques et de gestion.
- Ganguly, A., Nilchiani, R., & Farr, J. V. (2009). Evaluating agility in corporate enterprises. *International Journal of Production Economics*, 118(2), 410-423.
- Giard, V. (2003), *Gestion de la production et des flux*. Paris : Economica, 3è édition.
- Goldman, S. L., Preiss, K., & Nagel, R. N. (1994). *Agile Competitors and Virtual Organizations: Strategies for Enriching the Customer* (1st ed.) : Wiley. P. 414.
- Hamel, G. (2007). *The future of management*. Boston, Mass: Harvard Business School Press.
- Jarnias, S. & Oiry, E. (2013). Vers un repérage des types de référentiels de compétences. *@GRH*, 8(3), 11-41. <https://doi.org/10.3917/grh.133.0011>
- Kimberly, J. R., & Evanisko, M. J. (1981). Organizational innovation: The influence of individual, organizational, and contextual factors on hospital adoption of technological and administrative innovations. *Academy of Management Journal*, 24(4), 689-713.
- Lallement, M. (2007). *Le travail. Une sociologie contemporaine*. Paris : Gallimard - Collection Folio Essai.
- Léonard, E. (2015). *Ressources Humaines. Gérer les personnes et l'ordre social dans l'entreprise*. Louvain-la-Neuve : De Boeck
- Mousli, M. (2002). *Marc Mary Follett Pionnière du management, Diriger au-delà du conflit*, Paris : Village Mondial.
- Nagel, R. N., & Dove, R. (1991). *21st Century Manufacturing Enterprise Strategy: An Industry Led View*. Vol. 1: 58.
- Pettigrew, A. (1987). Context and Action in the Transformation of the Firm. *Journal of Management Studies*, 24(6), 649-670.
- Pettigrew, A. (1990). Longitudinal Field Research on Changes. Theory and Practice. *Organization Science*, 1(3), 267-291.
- Retour, D. (2005), "Le DRH de demain face au dossier compétence", *Management & Avenir*, n°4, avril, pp. 187-200.
- Reynaud, J.-D. (2004). *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*. Paris : Armand Colin.

- Roman, B. (2016). *Bâtir une stratégie de rémunération : systèmes de rémunérations et management de la performance*. Paris : Dunod.
- Senge, P., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R. B., & Smith, B. J. (1994), *The fifth discipline fieldbook: Strategies and tools for building a learning organization*. New York, NY: Doubleday.
- Taskin, L., & Dietrich, A. (2020). *Management humain : une approche renouvelée de la GRH et du comportement organisationnel*. Louvain-la-Neuve: De Boeck supérieur.
- Thévenet, M., Dejoux, C., Bender, A-F., Condomines, B., Marbot, E., Normand, E., Pennaforte, A., Silva, F., & Storhayé, P. (2015). *Fonctions RH : politiques, métiers et outils des ressources humaines*. Montreuil : Pearson.
- Zomorrodian, A. (2014). *Strategic Human Capital: Approaches & Models For Achieving Organizational Long-term Competitiveness And Sustainability*. San Diego: American Society of Business and Behavioral Sciences. Retrieved from <https://search-proquest-com.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/docview/1519057891?accountid=12156>

Annexes

Annexe 1 : Comparaison par paires

Exemple (simplifié) :

	Secrétaire	Laborantin	Chef d'équipe de production	Total	Classement
Secrétaire		0	0	0	3
Laborantin	2		0	2	2
Chef d'équipe de production	2	2		4	1

Annexe 2 : Comparaison par points facteurs

Les points attribués à chaque critère sont pondérés en fonction de leur importance relative pour l'emploi auquel ils se rapportent. Le tableau ci-dessous illustre cet exemple :

Compétence	« Chef d'équipe de production »	Pondération	Points
Expertise	3	25	75
Complexité	4	20	80
Management	4	55	220
Total		100	375

Annexe 3 : Broadbanding

Exemple (simplifié) de détermination du niveau d'une bande de classification :

Directeur des ressources humaines				
Critères retenus	Participation à la stratégie	Connaissance du marché	Leadership	Communication
Niveau	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 2	Niveau 1
Niveau de classification retenu : Niveau 2				

Annexe 4 : Méthode Hay

Critères, sous-critères et niveaux de la méthode Hay :

Critères	Sous-critères	Niveaux
Compétence	Connaissances nécessaires	8 (élémentaires □ éminentes)
	Capacité de management	4 à 10 (expérience non significative □ direction d'un ensemble large et diversifié)
	Capacité en relations humaines	3 niveaux : Normale (politesse et efficacité) Importante (comprendre, influencer, choisir) Indispensable (former et motiver)
Initiative créatrice	Cadre de réflexion	8 (routine stricte □ cadre large)
	Exigence des problèmes à résoudre	5 (mémoire sélective □ pensée créatrice)
Finalité	Liberté d'action	9 (consignes directes □ buts généraux)
	Ampleur du champ d'action	5 (envergure des ressources économiques sur lesquelles le poste exerce une influence)
	Nature de l'impact	4 (lointain □ primordial, direct)

Annexe 5 : Méthode Cegos

Trois matrices à deux critères :

- La complexité des tâches / Les facultés d'adaptation et d'innovation

Innovation/adaptation Complexité des tâches	A	B	C	D
1				
2				
3				
4				
5				

- Le niveau de responsabilité / l'autonomie de décision :

Autonomie Responsabilité	A	B	C	D
1				
2				
3				
4				
5				

Ici, par exemple, la case « A1 » représentera un emploi dans lequel son titulaire en réfère à son supérieur avant de prendre une décision, et où il exerce une responsabilité indirecte sur l'output produit. A contrario, la case « D5 » présente un emploi qui correspond à une autonomie de décision maximale et à une participation à toutes les décisions (financières, définition des politiques, etc.).

- La compétence professionnelle / le management des hommes :

Management Compétence	A	B	C	D
1				
2				
3				
4				
5				

Ont contribué aux travaux 2020-2021 du labor-H

Pilotes académiques :

Prof. Laurent TASKIN (UCLouvain, directeur du labor-H), Dr. Michel AJZEN (UCLouvain, research manager du labor-H), Prof. Christian DEFÉLIX (IAE Grenoble), Dr. Marine DE RIDDER (UCLouvain), et Prof. Pascal UGHETTO (Univ. Gustave Eiffel)

Chercheur.e.s :

Nicolas Duchateau, Marie Elodie Laurent et Liévine Moreau

Experts académiques ou professionnels invités :

Prof. David AUTISSIER (Université Paris Est Créteil) ; Prof. Xavier BAETEN (Vlerick Business School) ; Stéphanie CAMPS ; Jean-Jacques CLOQUET ; Philippe DENIMAL ; Prof. Anne DIETRICH (IEA Univ. de Lille) ; Aurélie Echément ; Dr. Fanny FOX (ULiège) ; Ariane KINA ; Laurent PRODON ; Katrien STERCKX

Membres des entreprises partenaires :

Cindy ARNOULD
Ine BAPTIST
Christophe BORREY
Vinciane BOURGEOIS
Géraldine BRAEM
Karen CALLAERT
Nicolas CID LINDE
Céline CLUNY
Ophélie COLMANT
Mélícia CORREIA
Carine COURTIN
Siska D'HOORE
Didier DARTOIS
Sophie DE CONINCK
Sandra DE DOBBELEER
Stéphanie DE LANGHE
Sophie DE NEEF
Thierry DE WAHA
Davide DEL CANALE
Jean-Jacques DEHENEFFE
Catherine DELVAUX
Christine DENAYER
Vanessa DENIS
Olivia DEVELAY
Muriel DUCHESNE
Catherine EN GALYTCHIEFF
Bruno EUGENE
Antoine FERON
Adeline FONTAINE
David FRAITURE
Frederic FULVO
Isabelle GENIESSE
Caroline GERVY

Christine GILIS
Géraldine GROSJEAN
Nancy GUILLAUME
Marie-Béatrice GUILLAUME
Sabina GUSEYNOVA
Anne GUYAUX
Florence HANZIR
Julie HERION
Mélanie HOLTER
Frédéric INFANTINO
Marie-Aline JACOB
Caroline JOLLY
Annick KELLEN
Nathalie KINIF
Amandine KITAMBALA
Christophe KOELMAN
Nathalie KUPERBLUM
Estelle KUPPERSCHMITT
Taoufiq LAAZIRI
Elodie LEFEBVRE
Lucrèce LICATA
Elsy LIEBAUT
Monique LIEVENS
Emilie LORENZINI
Joëlle LUYCKX
Manuel MAGNETTE
Seti-Doli MAKOLA
Anne-Françoise MARISCAL
Cristina MARTIN Y GOMEZ
Georges MERCIER
Rachel MERRES
Aurélien MEUR
Bernard MONNIER

Virginie MOSBEUX
Sébastien MOUCHART
Nesrine NOUICHI
Philippe PARMENTIER
Sophie PERES FERREIRA
Isabelle PETIT
Isabelle PIERRET
Isabelle QUOILIN
Emmanuelle RAPPE
Olivier RENARD
Manel RICO GRAO
Caroline RIGO
Fanny ROMBAUT
Pierre SANGRONES
Yannick SCHATTESS
Thierry SCHOYSMAN
Julie SIMMONS
Inge STEVENS
Catherine STROOBANT
Jean-Claude SWALUS
Cindy TASIAUX
Monika TEIRLIJNCK
Maïté TIMMERMANS
Lien VAN DRIESSCHE
Christine VAN
DROOGENBROECK
Bénédicte VANDE VELDE
Ilse VANDEN BORRE
Annelies VERBECKE
Vinciane WANSART
Christine WAUTELET
Corentin WELLEMANS