Accords salariaux innovants et rénovation de la relation salariale : *quelques cas de figure*

Laurence Baraldi, Jean-Pierre Dumasy et Jean-François Troussier (*)

De grandes entreprises françaises industrielles se sont engagées il y a dix ans dans la négociation d'accords sociaux ambitieux se donnant comme objectif de fonder les réorganisations productives nécessaires aux défis économiques de la mondialisation et de la compétitivité sur une nouvelle approche de la compétence. Cette « logique compétence », s'opposant à la logique de la qualification attachée au poste de travail, paraissait prometteuse en termes de reconnaissance des compétences acquises au cours du travail, et d'évolution professionnelle. A partir d'enquêtes approfondies menées en 2000 dans cinq grandes entreprises engagées dans de telles démarches, les auteurs en dressent pourtant un bilan mitigé, sinon sévère. Dans le contexte du chômage des années quatre-vingt-dix, l'ambition affichée des accords a été détournée dans certaines entreprises en une adaptation des salariés aux exigences de la production flexible. Dans d'autres, parties d'une observation plus concrète des processus de travail mis en œuvre, une amélioration relative de la prise en compte des compétences a pu être observée, mais là aussi mise au service d'une organisation du travail renouvelée. Faute d'association et d'expertise suffisante du côté syndical dans les questions d'organisation du travail, la partie patronale semble avoir mené le jeu dans le sens de l'adaptation de la main d'œuvre aux nouvelles contraintes productives, sans réelle contrepartie en termes de promotions et de révision des modes de rémunération.

Vers la fin des années quatre-vingt, une vague d'accords salariaux innovants ont été négociés puis conclus en France, notamment dans de grands groupes multinationaux comme Usinor, Péchiney ou Renault. Ces accords, ambitieux et souvent fort médiatisés, visaient loin. Selon une étude de leurs principales dispositions réalisées à l'époque (BARALDI, DUMASY, TROUSSIER, 1995), ils devaient à terme remettre profondément en cause la relation salariale fordienne héritée des Trente glorieuses et entrée en crise au cours années soixante-dix : d'une part, en modifiant les modalités concrètes de prescription et de contrôle du travail salarié ; d'autre part, en conduisant à une dissolution de la liaison traditionnelle entre poste de travail et niveau relatif du salaire, pour la remplacer progressivement par une relation salaire-compétence.

L'ambition, la volonté de porter loin, qui caractérisent ces accords, sont en fait très symptomatiques du moment historique où ils ont été négociés puis signés. La « courte phase de croissance », de 1987 à 1991, a donné à penser que la crise durable qui avait débuté dans la première moitié de la décennie soixante-dix, était terminée. Les directions d'un certain nombre d'entreprises françaises, dont quelques multinationales, ont alors estimé qu'il fallait poser les bases d'un nouveau mouvement de croissance longue, caractérisé par un profond renouvellement des techniques et des formes de division du travail. Pour ce faire, elles ont tablé entre autres sur une « modernisation » des formes salariales, et notamment de la relation travail-salaire qui soit apte à stabiliser et dynamiser à la fois la force de travail de leur entreprise. Accessoirement, cette modernisation avait aussi, aux yeux des directions de certaines entreprises comme Renault et Usinor, le « mérite » de briser le front revendicatif syndical, en enfonçant un coin entre la CFDT et la CGT et en isolant cette dernière.

Dix ans plus tard, le moment semble arrivé d'examiner ce qu'il est advenu de ces accords et de leurs ambitions. Tel est l'objet de cet article qui traite de l'application de cinq de ces accords innovants (1), les plus significatifs *a priori*. Il s'agit de trois accords de grands groupes industriels, couvrant une population ouvrière importante : l'accord « A vivre » de Renault, l'accord « A CAP 2000 » d'Usinor, l'accord Péchiney sur la « Mise en œuvre du changement de l'organisation du travail », et deux accords d'entreprises industrielles de plus petite taille : accord « PHARE » de Clariant (ex-Société française Hoechst), et enfin accord sur la « Classification des agents de production » de Péguform (ex-Manducher).

Cette réflexion s'appuie pour les cinq accords étudiés sur une série d'entretiens menés auprès de

1. Cette étude financée par la DARES a été menée en 1999 (Cf. L. BARALDI, J.P. DUMASY, J.F. TROUSSIER, *La mise en œuvre des accords innovants*, novembre 1999, 230 p.).

(*) Chercheurs à l'IREPD, Institut de Recherche Economique Production Développement, BP 47, 38040 GRENOBLE CEDEX 9.

membres de la direction (au niveau du groupe et au niveau de deux ou trois sites sélectionnés avec ces derniers, lesquels appartiennent pour la plupart à la direction des Ressources Humaines) et de représentants syndicaux, signataires ou non de l'accord. Pour chacun des trois grands groupes (Usinor, Péchiney et Renault), entre quinze et vingt personnes ont été questionnées à une ou plusieurs reprises, quelquefois sous la forme d'une véritable réunion de travail d'une demi-journée.

Du travail ainsi effectué ressort une conclusion claire : les accords ont évolué dans des sens très différents, et la convergence vers une relation salariale post-fordienne, que l'on pouvait pronostiquer vers 1990, sans être rendue définitivement impossible à l'avenir, ne se manifeste pas concrètement pour l'instant. Globalement, deux cas de figure principaux se dégagent. Renault et Péchiney qui, vers le milieu de la décennie quatre-vingt-dix, ont tous deux renoncé à la généralisation de la « logique compétence » dans l'ensemble de leurs sites industriels, ont de fait abandonné les accords signés : non pas pour revenir au *statu quo*, mais pour les réorienter vers une « nouvelle logique » de gestion à court terme du salariat, que nous chercherons à caractériser plus loin. Par contre, Usinor, Clariant et Péguform ont, tout au long de la période, tenté de faire de la détermination et de l'évolution des « requis de compétences », l'outil principal de la mobilisation au travail et de la mobilité interne de leur main d'œuvre. Ils sont ainsi parvenus à maintenir vaille que vaille au moins une certaine interprétation des accords, mais au milieu des difficultés beaucoup plus grandes que prévu, et n'ont abouti qu'à une réalisation à la fois incomplète et unilatérale, en ce sens qu'elle fait la part belle aux intérêts et orientations stratégiques du « côté patronal ».

C'est de ces destins divergents des « accords innovants » dont il sera question dans la seconde partie. Mais auparavant, nous verrons que cette diversité d'évolution se produit sur le fond de certaines caractéristiques communes à toutes les expériences d'applications. Ces caractéristiques communes renvoient sans aucun doute d'une part au type de « croissance molle sous contrainte de mondialisation financière » qu'a connu la France au cours de cette décennie, d'autre part au rapport global capital-travail, dans l'ensemble très favorable au patronat, qui a prévalu alors.

Les caractéristiques communes aux expériences d'application

Quatre caractéristiques communes principales peuvent être notées dans les cinq accords étudiés. Tout d'abord, on observe la prédominance de la partie patronale dans le déclenchement et le déroulement des négociations de ces accords. En second lieu, les compétences dites nouvelles restent en grande partie fondées sur le travail prescrit. Le lien entre la démarche d'acquisition de nouvelles compétences et de révision de l'organisation du travail reste flou. Enfin, la prise en compte des nouvelles compétences en termes de classification et de rémunération est très limitée.

Prédominance patronale et faiblesse syndicale

La première étude sur les accords innovants avait souligné que tous les accords étudiés avaient été suscités par l'initiative patronale. Le patronat paraissait chercher à obtenir l'aval, sinon le soutien actif, des syndicats dans sa tentative de modernisation de la relation salariale. Cette prédominance patronale se trouve confirmée par l'étude de l'application des accords, au sens large de ce terme.

Il apparaît ainsi que les accords complémentaires à l'accord initial, signés dans la plupart des groupes, ont pratiquement toujours été proposés par les directions. C'est ainsi, par exemple que la direction de Renault a suscité la conclusion d'une véritable grappe d'accords complétant l'accord « A Vivre », ou le précisant localement. C'est ainsi encore que la direction de Péguform a élargi à différentes catégories l'accord initial sur les classifications. Mais le meilleur exemple reste celui d'Usinor qui a récemment provoqué une négociation d'ensemble aboutissant au nouvel accord A CAP 2010 (septembre 1999), sur la base d'un pré-découpage thématique entièrement de son fait.

De sorte qu'en ce qui concerne la négociation des accords, la prédominance patronale paraît être une constante, sur la durée. Cette situation renvoie à un rôle prédominant du patronat dans la mise en œuvre quotidienne des accords initiaux eux-mêmes et, symétriquement, à une situation plus en retrait des syndicats qui demande à être expliquée.

Même si certains syndicats, sourtout lorsqu'ils étaient signataires, ont cherché à participer activement à la mise en oeuvre des accords, il est correct d'estimer qu'ils se sont toujours trouvé amenés à réagir après coup, face à des propositions patronales, aussi bien à propos des négociations des accords qu'à propos de leur application. Cette situation s'explique par des raisons aussi bien sociales et économiques que techniques.

Les raisons sociales, économiques et techniques de la prédominance patronale

Il est devenu habituel de faire référence à la « faiblesse » et à la « division syndicale ». Même des sections syndicales structurées et actives ont du mal à

« peser » sur l'application des accords, et il est douteux que les fédérations concernées disposent des moyens de les soutenir durablement dans une telle perspective. L'initiative patronale peut se déployer d'autant plus aisément qu'elle ne se heurte pas à une force syndicale en état de lui faire pièce, surtout sur le terrain de la relation salariale. Cette difficulté à peser sur l'application des accords a été clairement liée au contexte économique des années quatre-vingt-dix, et plus particulièrement aux menaces sur l'emploi.

A ces considérations sociales et économiques, il faut ajouter des considérations d'ordre technique. Dans la mesure où ils sont effectivement mis en œuvre, la plupart des accords font référence dans leur application, explicitement ou implicitement, à la notion de « compétence requise ». Or cette notion est, comme on le verra plus loin, en quelque sorte spontanément portée par les directions des sites industriels, les principaux cadres opérationnels de la production, les ingénieurs des bureaux des méthodes et responsables des plates-formes de projets. Ces derniers la manient d'autant plus aisément que les requis productifs dépendent étroitement des choix en matière technique et organisationnelle qui demeurent leur apanage exclusif. Du même coup les compétences requises sont, dans leur structure et leur dynamique, indirectement soumises à leur contrôle, du moins dans leurs grandes lignes. Ainsi est-il frappant de constater que, dans tous les cas observés d'élaboration des référentiels de compétences requises, la structure de base des emplois ou, alternativement, des grandes filières professionnelles, ainsi que les principaux *items* des nomenclatures d'activités ou de compétences, ont été définis unilatéralement par les membres de la direction au niveau des grands sites industriels, sans aucune consultation des représentants syndicaux ou des « salariés de base ». A vrai dire, ces derniers n'ont de fait qu'une prise réelle très restreinte, sur les réquisits de compétences. Ils ne maîtrisent que les modalités singulières d'exécution de la production et, éventuellement, que le niveau de base de l'organisation effective du travail, tout ce que l'on résume en faisant référence à « l'expérience vécue » de l'activité productive. Ils n'ont donc qu'une influence indirecte et marginale, sur les compétences requises jouant surtout sur le détail de leur expression dans le cours de la dite activité. Aussi bien n'a-t-on sollicité des « opérateurs expérimentés », ou dans quelques cas leurs représentants syndicaux ès-qualité, que pour la mise au point ultime des « référentiels ».

L'influence limitée des organisations syndicales sur l'évaluation des emplois

De la même façon, force est de constater que toute la procédure d'évaluation des différents emplois de la nomenclature d'après les types et niveaux de compétences qu'ils requièrent, ainsi que les modalités pratiques de rattachement de ces emplois aux coefficients hiérarchiques définis par les grilles de classification de branche, en fonction de leur évaluation, ont été contrôlés de bout en bout, exclusivement, par la hiérarchie, et ce au niveau relativement élevé des directions de site, voire des principales sociétés filiales du groupe. La seule exception véritable est celle de la société Clariant, dans laquelle l'évaluation et la classification des emplois-types se sont opérées au sein de groupes de travail comprenant des représentants des syndicats signataires des accords de base, notamment la CGT. Il n'en est que plus intéressant de constater qu'en pratique ces représentants syndicaux n'ont pas développé, concernant les principes d'évaluation des compétences, de conception propre.

Pourtant, à première vue, les salariés sont les mieux placés pour indiquer, à partir de ce qu'ils expérimentent, vivent et ressentent, le degré de sollicitation que leur imposent l'acquisition et l'exercice des diverses compétences que requiert leur travail. De fait, les six critères d'évaluation proposés par les représentants de la direction – qui mettaient principalement l'accent sur l'ampleur des responsabilités relationnelles et sur la sophistication des opérations intellectuelles impliquées par chacune des compétences examinés – ont été avalisés par les syndicalistes, sans que d'autres critères imaginables (intensité et contrainte de l'attention exigée, acuité des perceptions sensorielles, dextérité manuelle, etc.) aient été mis en avant. L'apport pratique des représentants salariés s'est limité, dans ces conditions, à discuter le détail de l'évaluation de chaque compétence particulière au regard des critères proposés, mais non pas à discuter ces critères eux-mêmes.

Ceci met en lumière un des principaux défis que la mise en œuvre d'une « logique compétence » jette aux organisations de salariés : il leur faut expliciter en une « doctrine syndicale » cohérente, l'opinion que les salariés se forment collectivement, mais qu'ils gardaient jusqu'ici implicite (ou du moins qu'ils n'exprimaient que de façon partielle et ponctuelle, à l'occasion par exemple de revendications visant le reclassement de tel ou tel travail), sur ce que l'on pourrait appeler la « difficulté anthropologique » des différentes activités humaines, et conséquemment sur la « hiérarchisation équitable » des compétences qui s'y expriment. Le moins que l'on puisse dire est que, compte tenu des habitudes et routines créées par des décennies de dessaisissement syndical sur ce genre de question, et inversement de monopole décisionnel patronal sur le classement pratique, au sein des entreprises, des différents postes de travail, les organisations de salariés ne semblent pas outillées pour traiter ce problème dans toute son ampleur. Et il faudrait encore évoquer l'apprentissage organisationnel nécessaire

pour résoudre démocratiquement les éventuelles divergences internes au monde des salariés, pour populariser la doctrine finalement retenue, et pour la transformer en ligne d'action concrète à la disposition des différents militants au niveau des branches et des entreprises...

L'influence syndicale limitée sur le repérage des compétences acquises

On aurait pu s'attendre cependant à ce que les représentants syndicaux soient plus à l'aise dans le traitement des compétences acquises par les salariés, dont ils sont porteurs et maîtres d'œuvre, et qui leur apparaissent en quelque sorte comme la forme naturelle et immédiate d'expression de leur propre capacité, individuelle et collective, de travail. Mais il faut bien voir que dans la « logique compétence » telle qu'elle a été effectivement appliquée, les compétences acquises ne jouent qu'un rôle secondaire, qu'elles ne sont caractérisées et reconnues que par rapport aux compétences requises, dont le mouvement commande le leur propre, et qu'elles ne peuvent même être énoncées que dans les termes employés pour la définition des compétences requises. Dans ces conditions, le rôle effectif joué par les organisations syndicales dans le repérage et la discussion des compétences acquises par les salariés, notamment à l'occasion des entretiens professionnels menés dans les établissements entre les salariés et leurs supérieurs hiérarchiques, est resté faible. Tout au plus peut-on noter un certain rôle joué dans les (très rares) cas de procédures d'appel, l'appui donné ça et là à quelques mouvements ponctuels, plus ou moins spontanés, de contestation par la base d'une classification particulière, et surtout, comme sur certains sites d'Usinor, la négociation de certaines modalités de reconnaissance du niveau de compétence et d'attribution du coefficient de classification sous-jacent.

Au total, on reste donc très loin, dans les cas examinés, d'une configuration « à l'allemande » (d'ailleurs quelque peu idéalisée) où direction et syndicats débattraient des compétences et les évalueraient à partir de leurs conceptions propres, et sur la base de travaux menés par leurs experts respectifs. Les directions, dans les entreprises françaises, ont veillé à maintenir sur ces questions le monopole de la hiérarchie, qui en est d'ailleurs jalouse, et que les syndicats ne sont pas actuellement en situation d'entamer sérieusement. En fait, ces derniers restent extrêmement prudents, compte tenu du fait que le maniement des compétences comporte des retombées directes sur le déroulement des carrières, ou sur la détermination de l'échelle des salaires par l'intermédiaire des classifications. Donner leur aval ou critiquer sévèrement un objet technique que, dans la logique retenue d'application des accords, ils maîtrisent très mal, reste pour eux une entreprise tout à fait aléatoire.

Que ces raisons jouent toutes ensemble ou non, il est clair que négociations complémentaires et application des accords révèlent un profond déséquilibre entre les parties en présence. Ce déséquilibre a laissé une grande marge de manœuvre aux directions qui, du coup, ont été en situation, soit de persévérer dans l'application des accords tels qu'elles les entendaient, soit d'en infléchir la mise en œuvre jusqu'à paraître, plus ou moins explicitement, se rallier à une autre optique que celle qui avait été prévue.

Le type de compétence pris en compte

Dans la pratique taylorienne, un « poste » de travail regroupe un petit nombre de tâches élémentaires, définies de façon étroite, stricte et impérative, à la fois par leurs objectifs (les finalités techniques immédiates d'un travail donné) et par la façon de les réaliser (leur mode opératoire). Il est alors indifférent de parler de logique de tâches ou de logique de poste. L'expérience, abondamment décrite, montre toutefois que la réalité du travail ne saurait être déduite des seules prescriptions, aussi impératives et détaillées soient-elles, incluses dans la définition de tâches. Au cours de leur travail, les salariés interprètent les objectifs et consignes, s'adaptent, coopèrent, voire inventent complètement des procédures et des enchaînements non prévus. De sorte que l'activité se trouve distincte de la tâche. Alors que l'on peut dire que la tâche énonce directement ses prescriptions à partir de la seule prise en considération des nécessités techniques, organisationnelles et économiques (telles que les conçoit la hiérarchie à partir de sa connaissance du processus de production global), l'activité consiste en la reprise des dites prescriptions, mais à partir d'une logique de mise en œuvre de capacités et d'aptitudes humaines, individuelles et collectives, définies localement. Ce constat, devenu incontestable au fil des travaux des spécialistes du travail, permet de positionner la question du type de compétence mis en oeuvre à l'occasion de l'application des accords.

Le travail toujours prescrit, mais recomposé

On peut, pour situer le raisonnement, repartir du paradigme d'un travail taylorisé, en identifiant deux positions extrêmes. L'une consiste à ne tenir compte que des prescriptions détaillées livrées par les tâches et, à partir de là, à remonter aux compétences strictement nécessaires à leur effectuation. On aboutira à un ensemble de compétences requises (par les tâches), lesquelles auront, de par la logique même de cette élaboration, tendance à être énoncées dans un registre directement opératoire, comportant des références explicites aux techniques et modes d'exécution inclus dans la définition des tâches particulières. Ce seront surtout les cadres techniques et les responsables organisationnels qui auront vocation à déterminer les

compétences ainsi définies. L'autre consiste à prendre pour base les capacités des salariés à concevoir, et à mener à bonnes fins, une activité qui permette de réaliser les objectifs, essentiellement réinterprétés, définis dans les tâches. Cette seconde position conduit à partir fondamentalement des connaissances, expériences, et aptitudes personnelles ou collectives que les travailleurs possèdent, en quelque sorte, « dans leur tête et dans leurs mains », pour en déduire les compétences acquises qu'ils sont éventuellement aptes à mobiliser dans l'exécution de leur travail. Ces compétences acquises, de par la démarche même suivie, seront alors préférentiellement énoncées dans un registre anthropologique, par la caractérisation des qualités mentales, perceptives, corporelles se manifestant au cours de leur exercice. Il est clair que des compétences ainsi élaborées et énoncées ne pourront être définies sans une participation active et étendue des salariés eux-mêmes, lesquels, au travers de leurs réflexions, de leurs gestes, de leurs discours, pratiquent cette alchimie si particulière où fusionnent connaissances théoriques, expérience, et exigences ré-interprétées des tâches.

L'évolution contemporaine du contenu du travail invite à nuancer l'opposition frontale des démarches qui vient d'être exposée, et à préciser les choses. Pour chaque tâche, la nature de la prescription tend en effet à définir le mode opératoire de façon moins stricte qu'auparavant, et à insister surtout sur la fonction à remplir ou sur l'objectif à atteindre. Dans le même temps, les tendances au développement de la polyvalence font que chaque salarié est amené à prendre en charge un nombre croissant de tâches, elles-mêmes définies de façon plus floue sauf dans le cas d'application tatillonne de normes de type ISO ou EAQF ; et surtout, la gestion pratique de l'enchevêtrement de ces tâches, de leur articulation dans le temps, est largement laissée à l'initiative des individus et des équipes de base. Cette évolution est associée, dans la pratique, au recours à la notion « d'emploi ». Un emploi est, comme le poste, un regroupement de tâches, mais au sens moderne de la définition des tâches qui vient d'être rappelée.

Quelle est l'optique stratégique sous-jacente à la logique compétence ?

La différence reste profonde cependant entre cette notion « d'emploi » et l'activité, car elle résulte de deux approches contradictoires du travail, l'une restant fondée sur le principe de la prescription justifiée par le respect des impératifs techniques, organisationnels et économiques définis par la direction, l'autre sur l'examen du contenu effectif du travail tel qu'il découle de la « mise en œuvre » des capacités et aptitudes dont sont réellement porteurs les salariés. Derrière cette différence se profile un enjeu fondamental en matière de gestion des ressources humaines, celui de « l'optique stratégique » présidant à l'application de la logique compétence. Ou bien la logique compétence est essentiellement conçue comme un instrument d'application des orientations technico-économiques retenues par les directions, comme un moyen souple de maîtrise des contenus de travail aux mains de ces dernières. Elle se développera alors essentiellement sur la base des compétences requises par les tâches (même définies de façon floue, au sein d'un emploi élargi). Ou bien la logique compétence est conçue fondamentalement comme un moyen de tirer le meilleur parti possible, à chaque moment, des capacités et aptitudes dont les salariés sont porteurs, tant individuellement que collectivement, et comme un facteur dynamisant l'amélioration de ces capacités et aptitudes. C'est alors la notion de compétence acquise qui sera le socle de toute cette logique.

L'hypothèse de travail formulée lors de la première recherche sur les accords innovants était que les tendances de fond à la polyvalence et au « flou » dans la définition des tâches, conjuguées à la promotion de l'autonomie et de l'initiative dans l'activité, à la montée de phénomènes d'auto-organisation individuelle et collective du travail, et à la recherche d'une force de travail toujours plus prompte à saisir, voire à provoquer, l'innovation, devaient à la longue entériner la démarche partant des compétences acquises, au détriment de celle fondée sur les compétences requises. Formulée de façon aussi stricte, cette hypothèse n'a pas été confirmée par la nouvelle étude : partout, dès lors qu'un effort a été entrepris en la matière, soit de façon partielle ou transitoire (Renault, Péchiney), soit de façon générale et prolongée (les autres cas), c'est la logique des « compétences requises » qui a prévalu sans partage. Les référentiels de compétences qui ont pu être examinés restent fondés sur une liste de compétences requises, et non sur la recension des compétences effectivement ou potentiellement acquises par les salariés en fonction. Et ces compétences requises sont bien identifiées à partir des nécessités entraînées par une structure d'emplois-types, ou de filières professionnelles, définie préalablement par la hiérarchie. Elles ne sont que rarement et partiellement transversales aux tâches, et leur énonciation ne renvoie généralement pas à des démarches typiques, mentales et comportementales, telles que les cogniticiens les évoquent, par exemple, à propos de la résolution de problèmes (capacité à mener une démarche inductive ou déductive, à identifier des changements d'état, à construire des représentations intelligibles des structures auxquelles on se trouve confronté etc.). Tout au plus peut-on noter que, compte tenu du caractère devenu « flou » des modes opératoires et de l'abandon pratique de la notion de « poste » strictement définie, les concepteurs de référentiels se sont efforcés de formuler les réquisits de compétence avec un degré de

généralité technico-organisationnelle suffisant pour justifier une certaine adaptabilité dans l'emploi ainsi que les passages d'un emploi à l'autre le long de filières professionnelles, voire, plus rarement, des translations inter-filières.

On reste donc loin, malgré ces « progrès », de la reconnaissance de l'activité comme élément fondateur et moteur de développement de la compétence. Il se peut d'ailleurs que cette reconnaissance soit très improbable, car elle ne pourrait se conjuguer qu'avec difficulté au principe de subordination constitutif du rapport salarial tel qu'il se traduit juridiquement dans le contrat de travail.

Compétence et organisation du travail

Une compétence accrue, dûment reconnue sur le plan des classifications, n'a vraiment de sens que si elle est mise en pratique au sein d'une organisation plus performante. On retrouve ici un des aspects de la dialectique entre qualification et organisation du travail, tel qu'il est entériné par les expressions d'organisation qualifiante, apprenante etc. La question se pose donc logiquement de savoir si l'application des accords innovants donne réellement lieu à la mise en place d'une organisation du travail consacrant l'émergence d'un travail doté de compétences élargies.

Un lien indéterminé entre compétences et organisation du travail

La réponse à cette question conduit à estimer que le lien entre gain de compétence et évolution de l'organisation du travail est en quelque sorte indéterminé, la plupart du temps dans le texte des accords, pratiquement toujours dans leur application.

Il y a certes eu, dans tous les groupes enquêtés, des évolutions concernant l'organisation du travail. L'accroissement de la polyvalence, l'intégration dans les emplois de production de tâches concernant la gestion des flux, le contrôle de qualité, la première maintenance etc., ont conduit à développer, au sein des équipes de base, les possibilités de rotation et d'auto-organisation. Les phénomènes d'entraide collective et de collaboration plus ou moins spontanée sont acceptés, voire parfois prolongés, en des formes réglées de tutorat. Les fonctions de l'encadrement intermédiaire sont infléchies vers le conseil, l'animation, et la gestion du personnel, tandis que la direction du travail s'effectue davantage par fixation d'objectifs et de normes de moyens, accompagnés parfois de calculs décentralisés d'efficacité au sein de « centres de profit ». Enfin, la nécessité reconnue de moins négliger que par le passé initiative, autonomie, créativité collective etc. pousse à la mise en place de structures, mêmes modestes, de concertation (comme les « points quotidiens », cercles de qualité par exemple). Ces caractéristiques, bien connues, constituent en quelque sorte le lot quotidien de l'organisation moderne du travail, combinées à une tension sur les effectifs qui aboutit immanquablement à un accroissement quantitatif et à une modification qualitative de l'intensité du travail.

Le maintien du pouvoir des bureaux des méthodes

Ces transformations sont-elles pour autant liées aux politiques d'élévation des compétences, au sein de la construction cohérente d'une nouvelle relation salariale ? Les enquêtes menées ne permettent pas de répondre par l'affirmative. Tout se passe comme si on avait affaire à des logiques autonomes, chacune ayant sa propre temporalité et ses propres décideurs. L'organisation du travail reste le fait du bureau des méthodes et s'impose comme une donnée aux concepteurs de la « logique compétence » et de la politique de formation. Elle est souvent définie à partir de « contraintes externes » comme la soumission aux normes ISO, comme le respect de délais impératifs de livraison qui amènent eux-mêmes à composer en conséquence les équipes de travail, comme la nécessité de l'enregistrement comptable et du contrôle des coûts, comme la mise en place de nouvelles techniques venues « d'en haut » etc.

Se trouve-t-on alors en présence de logiques concomitantes mais peu intégrées ? Comme si il y avait bien simultanément élévation de compétence et réorganisation du travail, mais sans que l'on puisse repérer des filiations nettes entre les deux, sauf à dire de façon extrêmement générale, et par là même peu convaincante, que les deux vont de pair ?

On peut avancer l'idée que la logique compétence est en fait condamnée à intérioriser des modifications qui lui sont extérieures pour une grande part. En coordonnant, certes après coup, les modifications de compétence nées des changements d'organisation avec toutes les autres sources d'élévation des compétences, jaillissant de modifications en profondeur dans la division du travail, elle peut en changer le sens et leur donner toute leur portée au sein d'une dynamique de long terme. Si cette dynamique de long terme devient suffisamment effective, elle tendra à son tour, objectivement, à faciliter grandement les modifications organisationnelles nécessaires, à rendre l'organisation plus flexible à l'échelle de toute l'entreprise. Cela n'empêche pas que chaque changement d'organisation, considéré isolément, continue à apparaître comme se produisant de façon autonome, suite au surgissement plus ou moins inopiné de « contraintes » du marché, de fabrication etc.

Formation et reconnaissance des compétences

La production des compétences requises passe nécessairement par une politique active d'élévation du niveau des compétences acquises, principalement par l'intermédiaire de la formation. Leur « reconnaissance » peut paraître impliquer une consécration salariale par l'intermédiaire de leur liaison explicite aux coefficients de classification, eux-mêmes revalorisés afin de pouvoir affecter significativement le salaire de base.

Un essoufflement de l'effort de formation

Le terme qui paraît le plus approprié pour résumer l'application des accords innovants sur ce point est le terme d'essoufflement. Essoufflement sur l'effort de formation d'abord. La tendance générale est à la réduction de l'ampleur de l'effort de formation au fil des années, sachant que cet effort a pu être considérable en début de période, c'est-à-dire au début des années quatre-vingt dix. Cette réduction est indiscutable si on considère le montant des budgets de formation en pourcentage de la masse salariale. Cette indication en volume n'est bien sûr pas complètement satisfaisante, et il faut la nuancer par la prise en compte de considérations plus qualitatives.

La formation ne se réduit pas, en principe, aux seules actions de formation définies dans le plan de formation. Elle consiste aussi en formation sur le tas, en doublure, en réunions de concertation etc. Ce qui est visé ici est l'effet formateur d'une organisation pensée pour cela. Il est cependant permis de rester prudent sur l'importance réelle de cet effet, car, on vient de le voir, il n'a guère été possible d'intégrer réellement gestion des compétences et organisation du travail au sein d'une organisation qualifiante. Par ailleurs, le contenu même de la formation incluse dans le plan de formation mérite d'être examiné. S'agit-il toujours d'élévation de compétence, générale ou spécifique, théorique ou pratique, ou bien s'agit-il aussi d'une simple « normalisation » des « comportements » ? Ces deux remarques invitent à penser que la réduction quantitative de l'effort de formation n'est pas compensée, au contraire, par l'évolution qualitative de la politique de formation, ceci justifiant par conséquent pleinement le terme d'essoufflement.

Des effets limités sur le relèvement des classifications et des rémunérations

En ce qui concerne la reconnaissance des compétences en termes de classifications et de niveau de rémunérations, on peut faire des observations analogues. Après un effet initial, la hausse des classifications s'est pratiquement totalement interrompue. Par exemple, dans l'établissement des Clavaux de Péchiney, il y avait eu 32 changements de classification en 1995 mais seulement 2 en 1999. Il y a bien eu en début de période, un effort réel pour revaloriser les taux de salaire de base, aussi bien dans les cas relevant de la « réussite » (par exemple, Usinor) que les cas relevant de « l'échec » (Renault, Péchiney). Mais, dans ces derniers cas, l'effort s'est très vite interrompu. Tout au plus, peut-on noter chez Renault une tentative de différenciation individuelle des salaires « au mérite », récompensant non pas à proprement parler le dynamisme dans l'acquisition des compétences nouvelles, mais l'application dans l'exécution immédiate du travail actuel. Cette différenciation au mérite s'est d'ailleurs en pratique révélée très peu incitative, même par rapport à ses objectifs limités.

Dans le cas d'Usinor, de Péguform et de Clariant, les choses sont un peu plus complexes, bien que le résultat final en termes de salaire effectif reste lui aussi tout à fait limité. On ne peut en effet pas dire que la mise en place d'une logique compétence ait été ici sans effet sur le système de rémunération, notamment du point de vue de la détermination du coefficient de classification de chaque salarié. Certes, en apparence, la grille des coefficients de classification, découlant des conventions collectives de branche, n'a pas changé. Mais, au delà de cette pérennité apparente, c'est l'utilisation de la grille qui s'est profondément modifiée et qui s'effectue dans un esprit plus évolutif. Les critères de définition des strates de classification ont changé en profondeur : il s'agit non plus de postes ou de listing de tâches objectales, mais de combinaisons articulées de compétences. Des règles ou procédures de passage normalisent, voire banalisent, le changement de coefficient, ouvrant ainsi les strates de classification les unes sur les autres. Du même coup, la référence d'appartenance pour un salarié, celle qui lui fournit à la fois des éléments d'identification et de différenciation au sein du salariat, devient la filière professionnelle et donc l'ensemble évolutif de compétences dont il relève. C'est elle qui balise notamment durablement ses perspectives de carrière et de rémunération, plus en tous cas que sa strate actuelle de classification qui caractérise plutôt une situation en principe transitoire.

Outre ces transformations qualitatives, il y a eu en plus un net effet quantitatif sur le nombre de promotions et de changements de coefficients de classification. C'est ainsi qu'à Usinor, le coefficient moyen de classification sur l'ensemble des salariés hors cadres est passé de 235 en 1989 à 252,5 en 1997, soit une évolution moyenne de 3 points par an, conformément à ce qui était prévu par l'accord. La proportion de salariés situés aux niveaux bas (I et II) de la grille de classification de l'UIMM est passée de 40 % en 1989 à 18,3 % en 1997. A l'inverse, ceux situés au niveau

V sont passés de 11,8 % à 20 %. Ces phénomènes ne sont qu'une moyenne : à Sollac, la branche la plus moderne du groupe et la plus anciennement engagée dans l'application de l'accord, le coefficient hiérarchique moyen est passé de 237 en 1989 à 266 en 1998. Et sur 16 629 salariés de cette branche, 12 000 étaient en 1998 d'un niveau technicien ou agent de maîtrise. Dans l'établissement Cuise-Lamotte de Clariant, des effets comparables ont pu être observés. En deux ou trois ans, c'est approximativement le quart de l'effectif qui a obtenu un relèvement de classification. A noter cependant qu'à Clariant, comme d'ailleurs à Usinor, les effets sur les classifications ont été beaucoup plus importants en début de période.

Il serait donc inexact de prétendre que, dans le cas d'Usinor, de Clariant et de Péguform, le système de rémunération n'a pas bougé. On est bien passé d'une classification fondée sur les postes à une classification fondée sur les compétences, et il y a bien eu une dynamisation du système promotionnel avec incitation à l'efficience à long terme, par hausse de compétence plus que par intensification du travail. Mais ces effets de classification – qui d'ailleurs se sont essoufflés en fin de période – ne se sont pas prolongés en effets réels de rémunération. Il aurait fallu en effet que la structure même des rémunérations individuelles, telle qu'elle résulte de la combinaison de formes diverses de salaire (salaire minimal et conventionnel de base, salaire de base complémentaire, ancienneté, primes diverses, intéressement etc.) soit réaménagée de manière à mieux faire apparaître le rôle déterminant, dans la fixation du niveau global de la rémunération, des formes de salaire dépendant directement du niveau de classification, lui-même déterminé par les compétences. Mais les enveloppes financières disponibles pour les hausses de masse salariale n'ont pas été suffisantes pour lier des hausses de salaires significatives et suffisamment incitatives aux hausses observées de classification. Tout au plus a-t-on pu observer, dans divers établissements d'Usinor, des tentatives de simplification de la structure des salaires individuels. Plus récemment, sous l'impulsion des services de ressources humaines de la branche Ugine d'Usinor, des modifications plus profondes ont été proposées, renforçant le poids du coefficient de classification, dans la détermination globale du salaire individuel, sans toutefois supprimer l'influence d'autres facteurs. Ce nouveau système salarial est proposé à l'extension dans tous les sites Usinor, par l'accord A CAP 2010, mais dans l'état de choses actuel il ne s'agit encore que d'un projet.

La disparition progressive, par ailleurs, de toute hausse générale des salaires en fait foi : l'essoufflement tant de la reconnaissance que de la production des compétences a une même explication, le plafonnement de la masse salariale du fait des « contraintes » de gestion. Les niveaux particulièrement élevés de rentabilité du capital exigés par ses détenteurs poussent les directions à adopter les solutions les plus immédiatement rentables, visant à « maîtriser » la masse salariale. Deux grands moyens sont utilisés. L'un, la compression d'effectifs au sein d'une politique de « *downsizing* », garantit, semble-t-il, le succès boursier. L'autre, plus discret, consiste à limiter le plus possible tout « dérapage » de la masse salariale. Mais alors, il devient difficile de gérer dans le long terme une relation salariale qui organise une cohérence dynamique entre évolution des compétences et reconnaissance salariale. C'est ce point qui, avec les formes actuelles de prédominance des compétences requises sur les compétences acquises, entrave sans doute le plus profondément l'émergence d'une relation salariale post-fordienne cohérente et stabilisée.

L'« incertaine » rénovation de la relation salariale

L'étude de l'application des accords révèle que, dans aucun des cas étudiés, on ne voit se manifester la convergence attendue vers une relation salariale de type « post-fordien », dans laquelle la rémunération des salariés serait explicitement liée aux compétences qu'ils ont acquises, à travers une reconnaissance à caractère quasi statutaire, indépendante de toute effectuation immédiate du travail.

Les expériences d'application interrompues

Dans le cas de Renault et de Péchiney, l'évolution vers ce modèle de relation salariale a été tout simplement abandonnée au milieu des années quatre-vingt-dix avec l'interruption de l'application des accords (cf. encadré n° 1). Dans ces deux entreprises, une nouvelle logique générale de gestion de la main d'œuvre s'est en fait substituée à celle qui était prévue par les accords et est devenue dominante dans la seconde partie de la décennie.

La substitution aux accords d'une nouvelle logique salariale de rentabilité à court terme

Cette « nouvelle logique » s'éloigne notablement des modalités de maîtrise du travail qui étaient traditionnellement en vigueur jusque-là (dans ce qu'il est convenu d'appeler l'organisation « tayloriennefordienne » du processus productif). Elle renonce à s'appuyer sur tout l'appareillage de la définition exhaustive des « tâches », de la prescription détaillée des méthodes d'exécution, de la décomposition du travail collectif en « postes » soigneusement délimités et séparés. Mais elle ne considère nullement que

Encadré 1

Les expériences d'application à Renault et dans le groupe Péchiney

L'accord « A Vivre » de Renault était un accord ambitieux qui prévoyait de modifier simultanément le régime de division du travail (en passant d'une répartition de la force de travail selon une logique de tâches à une répartition selon une logique de compétences) et les principes d'organisation de ce même travail.

Dans les premières années qui ont suivi sa conclusion, Renault s'est engagé dans son application, en menant de front une réorganisation du travail, selon les lignes décrites dans l'accord, et la mise en place d'un travail de repérage des requis de compétences à partir de la construction d'un « observatoire des métiers ». Très rapidement cependant, les modifications de l'organisation du travail (raccourcissement des lignes hiérarchiques, modification du rôle de l'encadrement intermédiaire, constitution d'équipes de travail, polyvalence etc.) ont nettement pris le pas sur la mise en place de la démarche compétence. Celle-ci, en définitive, n'a concerné que quelques segments de l'entreprise et est restée une affaire de spécialistes de ressources humaines, la hiérarchie opérationnelle des sites s'étant peu engagée dans la re-caractérisation des contenus objectaux de travail, préalable à une analyse en termes de compétences.

Aujourd'hui, il ne semble donc plus subsister à Renault, qu'une tendance maintenue à la réorganisation du travail. Cette dernière a toutefois profondément changé de sens à partir de 1994 : dans un contexte de réduction des effectifs (de 69 881 salariés en 1990 à 46 555 en 1998), elle est surtout devenue le véhicule d'une « adaptation forcée » des compétences aux contraintes croissantes imposées au processus productif par le durcissement de la concurrence et par l'exacerbation de la poursuite de la rentabilité. La démarche de construction de référentiels de compétences, la généralisation de la formation qualifiante, la mise en place d'une politique systématique de promotions internes, ont été abandonnées.

Dix ans après la conclusion de l'accord « A Vivre », le système salarial a été peu modifié. Si l'on excepte en effet quelques actualisations ponctuelles de coefficients de classification, les seules modifications salariales introduites ont consisté à lutter contre l'uniformisation dans les salaires de base, jugée trop grande, en introduisant une différenciation individuelle limitée fondée sur le « mérite », introduction qui, en fait, obéit à des motivations tout autres que celles de l'application de l'accord.

A Péchiney, l'expérience d'application de l'accord sur la mise en œuvre du changement de l'organisation du travail a été assez similaire à celle suivie à Renault. Malgré un lourd travail initial de repérage de compétences et de construction de référentiels, la démarche compétence a été brusquement abandonnée au milieu des années quatre-vingt-dix alors que la réorganisation du travail s'est poursuivie dans un contexte de réduction des effectifs. Les effectifs mondiaux du groupe, qui avaient atteint un pic de 70 000 environ en 1998 après le rachat de la société American National Can, sont retombés à 37 214 en 1995 pour continuer à descendre à 33 155 en 1998. De fait, il a été mis fin à la tentative d'application de l'accord, dont on a d'ailleurs largement perdu la mémoire. Cet accord n'est en effet plus du tout une référence d'action pour la hiérarchie, y compris dans les services ressources humaines. Il n'a notamment plus aucune incidence sur la mobilisation interne de la force de travail et sur la reconnaissance de son élévation de compétences (moins de 4 % de promotions par an dans certains établissements enquêtés).

la semi-autonomie d'exécution (contrôlée par prescription d'objectifs et imposition de normes et délais), la possibilité limitée de prises d'initiative, la polyvalence et la polyfonctionnalité « d'atelier », toutes introduites à la base en réorganisant le travail, sont incluses dans un processus plus large de renouvellement de la division du travail. Le processus doit impulser la participation des salariés à un mouvement global et permanent d'élévation des compétences de chacun, et doit être accompagné d'une généralisation de la mobilité promotionnelle. Dans cette nouvelle logique, c'est un moyen d'obtenir que les salariés de base et l'encadrement intermédiaire, « s'arrangent » en interne pour maîtriser le plus rapidement possible les évolutions techniques, grâce à une combinaison inextricable d'auto-organisation, d'auto-apprentissages individuels et collectifs, de collaborations productives et d'intensification du travail, qui se développent « sur le tas » et « librement » au sein de chaque équipe élémentaire.

Les salariés mettent ainsi sur pied, pour leur propre gouverne, de nouvelles méthodes permettant de réaliser des objectifs toujours plus tendus en matière de qualité, de quantités produites et d'abaissement des coûts unitaires.

Les changements dans le contenu du travail qui en découlent inéluctablement, ainsi que les modifications afférentes dans les compétences mises en œuvre, condamnées à se dérouler dans l'opacité des arrangements internes aux groupes de base, n'ont aucune vocation à être « officialisés » au regard de la hiérarchie dirigeante et des « partenaires sociaux » au niveau de l'entreprise, à l'aide des outils d'une « logique compétence ». Non seulement parce que, au regard de la « nouvelle logique » alternative, les gains potentiels que promet la « logique compétence » sont lointains et incertains, alors qu'au contraire les charges d'organisation et d'adaptation qu'elle entraîne sont immédiates et certaines, mais

surtout parce que l'accélération du processus promotionnel, avec ses conséquences à terme sur la structure et le niveau des rémunérations, n'est pas souhaitée. Elle est même considérée comme directement contraire au renforcement de la rentabilité du capital dans un contexte de croissance lente et de compression d'effectifs, lequel est l'objectif stratégique explicitement poursuivi. Bien sûr, la disparition de toute « logique compétence » implique *ipso facto* une renonciation à l'effet de « motivation par la promotion et le salaire » qui lui est logiquement lié. Ceci pourrait poser problème dans un contexte de réorganisation du travail qui, on l'a vu, demande un minimum de collaboration des salariés à la base. Mais cette collaboration a pu jusqu'ici être obtenue à un niveau suffisant, même si c'est sans enthousiasme et avec, semble-t-il, beaucoup d'amertume rentrée chez nombre de salariés, grâce surtout à la pression exercée sur chacun par les craintes pour l'emploi. Il existe ainsi une remarquable « boucle de renforcement », puisque les compressions d'effectifs créent les conditions minimales d'adhésion des salariés aux procédés mêmes de gestion de la main d'œuvre qui permettent la poursuite de la compression, sans porter atteinte à la production, et tout en continuant à accroître la rentabilité du capital.

La « nouvelle logique » générale de gestion de la force de travail possède donc un degré de cohérence et des mécanismes de renforcement interne tels qu'elle peut structurer tendanciellement le fonctionnement de systèmes pratiques de conduite et de motivation du travail dont les éléments s'appellent et se soutiennent les uns les autres, et qui se retrouvent identiques, au moins dans leurs grandes lignes, dans des entreprises différentes. A ce degré relativement élevé de cohérence interne, vient s'ajouter un haut degré de concordance avec les caractéristiques de l'environnement macroéconomique de la décennie quatre-vingt-dix. Celles-ci sont faites d'un côté de chômage étendu, de croissance ralentie du PIB, et de rigueur des politiques salariales, d'un autre côté d'une course aux taux de profit élevés sous contrainte financière permanente, toute défaillance, même temporaire, étant immédiatement sanctionnée en Bourse (d'où la montée en puissance des préoccupations à terme court, au sein même de l'industrie). Et enfin, dernier élément de force de cette « nouvelle logique », et non des moindres, elle est d'une certaine façon celle qui s'éloigne le moins des logiques antérieures, des logiques qui étaient à l'œuvre dans les « systèmes de gestion tayloriens-fordiens ». Elle peut donc se nourrir, et se renforcer, de traditions et de modes de comportement dont elle est la légitime héritière. Cette « nouvelle logique », même si elle ne met plus en avant les symboles les plus forts et marquants du taylorisme-fordisme (travail parcellisé, répétitif et intégralement prescrit, positionnement des salariés en chaîne etc.) n'en a pas moins, par exemple, conservé la prédominance écrasante, dans les modalités d'exécution du travail collectif, des « relations descendantes », les zones d'autonomie concédées à la base ne pouvant s'exercer que dans un cadre et sous des contraintes totalement préétablis par en haut. De plus, tout comme dans le taylorisme, la « nouvelle logique » continue à faire la part belle, on l'a vu, à tous les procédés d'intensification du travail, dans le « mixte » de moyens qu'elle emploie pour accroître la production par tête. Elle continue également à organiser la durabilité de l'affectation des personnes en fonction de la division du travail. Même si le contenu du travail de chacun a tendance à évoluer plus rapidement qu'il ne le faisait dans l'ancienne logique, cette évolution se fait beaucoup plus *dans* la place de travail, que par mobilité entre places. Et surtout, la nouvelle logique peut reprendre tels quels les systèmes salariaux légués par le passé, avec leurs hiérarchies des salaires de base originellement fondées sur des analyses de postes, et leurs structures de rémunérations individuelles marquées par des sédimentations de primes diverses empilées par dessus ce salaire de base complété, très souvent, par une forme d'incitation à l'effort(2). L'immobilisme, voire le freinage pur et simple en matière salariale, est précisément une de ses conséquences recherchées.

Si l'on considère tous ces éléments de force, on s'explique assez bien l'efficacité incontestable de la nouvelle logique dans la poursuite de ses objectifs, ses résultats évidents et rapides en matière de compressions d'effectifs, d'économies de coût et de restauration d'une rentabilité élevée. On comprend aussi pourquoi les évolutions dans les systèmes salariaux auxquels on pouvait raisonnablement s'attendre au début de la décennie ne se sont pas, dans ce cas, effectivement produits.

Un décrochement des mécanismes de détermination des salaires

Est-ce à dire que, sous-jacent à ces nouveaux systèmes de gestion de la main-d'œuvre, émerge un nouveau type, stabilisé, de relation salariale ? Plusieurs raisons amènent à en douter. La plus forte, celle qui a sans doute théoriquement le plus de portée, est qu'à les examiner de près, ces systèmes ne comportent pas vraiment de base objective sur laquelle on puisse accrocher le processus de détermination des salaires relatifs. Ils ne peuvent plus, comme les systèmes tayloriens-fordiens classiques,

2. Les seules modulations introduites dans ces systèmes salariaux par la « nouvelle logique » concernent cette incitation à l'effort.

se référer, pour fonder l'échelle des salaires, à une hiérarchie de « postes de travail » bien déterminés et relativement stables, dont le contenu en prescriptions de travail est bien connu et, en quelque sorte, officialisé. Ils ne peuvent pas non plus recourir aux outils d'analyse et d'évaluation fournis par la « logique compétence » pour la hiérarchisation des parcours professionnels. De fait, la réalité des travaux effectués par les uns et les autres est, dans la « nouvelle logique », très délibérément laissée dans un état de relative indétermination. Elle est en tout cas « inofficialisée », abandonnée d'une certaine façon à des « arrangements à la base » divers et fluctuants, connus du seul encadrement « de proximité ». Dans ces conditions le recours aux hiérarchisations salariales antérieures n'est qu'un pis-aller qui ne peut s'imposer que dans le « vide » du nouveau système, et qui risque de s'éloigner toujours plus, à mesure que le temps passe, de l'évolution réelle des travaux telle qu'elle est vécue « à la base », mais aussi telle qu'elle ne peut être perçue avec suffisamment de précision au « sommet ». Les adaptations qu'il faudra bien finir par donner à un système salarial pour l'essentiel figé, ne pourront malaisément s'effectuer qu'au travers de tâtonnements liés au pur exercice de rapports de force qui risqueront à tout moment de tourner à l'épreuve de force.

Par ailleurs, ce qui fait un des éléments de validité du nouveau système – sa congruence au contexte macroéconomique des années quatre-vingt-dix – pourrait facilement se transformer en élément de faiblesse, dès lors que ce contexte évoluera. Il est difficile par exemple d'envisager le maintien du type original de « motivation contrainte à l'adhésion » par peur du chômage, utilisé par le nouveau système, dans un contexte retrouvé de croissance suffisamment stable et rapide, et de retour au plein-emploi. Autrement dit, le nouveau système de gestion de la main d'œuvre expérimenté chez Renault et Péchiney, nourri d'éléments nés de la phase prolongée de difficultés connues entre 1975 et 1995, pourrait être considéré comme un système transitionnel de crise, ou au mieux de « sortie de crise ». Mais il ne pourrait vraiment fonder durablement une phase longue de consolidation et d'essor de l'économie, et s'y consolider lui-même du même coup.

Enfin, dernier argument, qui n'est d'ailleurs pas sans lien avec le précédent, le nouveau système ne paraît pas apte à fournir une base suffisante pour un compromis social et généralisé, qui cimenterait la relation salariale sous-jacente. Si l'on considère la nouvelle logique dans son ensemble, on voit qu'elle a été pour l'essentiel instaurée à l'initiative du seul côté patronal, par touches successives présentées comme d'adaptation aux circonstances, sans déclarations principielles, et de façon générale sans aucune négociation, voire dans la réprobation des organisations syndicales. On dira que cela avait déjà été le cas pour la logique « taylorienne-fordienne », et que cela n'avait pas empêché cette dernière d'être l'objet, après coup, d'un compromis social de fait, qui s'est révélé durable et de grande ampleur.

Le problème, avec « la nouvelle logique », est qu'on ne voit pas très bien quelles contreparties positives suffisamment importantes elle pourrait, même à terme, offrir aux salariés pour fonder un accord collectif général avec les organisations syndicales représentatives. Dans l'ensemble, les salariés sont certes favorables aux évolutions qualitatives intervenues dans le contenu de leur travail, impliquant plus grande richesse d'activités et ruptures de monotonie ; mais il s'agit là d'une maigre compensation à l'absence de mécanisme de reconnaissance régulière de leurs efforts d'adaptation, en termes de compétences et de classification. De même, les salariés sont généralement sensibles au supplément d'attention qui leur est porté à l'occasion des entretiens individuels accompagnant, habituellement, le remplacement des formes salariales incitatives simples par des formes plus sophistiquées de « salaire au mérite ». Mais, là encore, cela ne rachète pas réellement l'intensification du travail qui leur est fondamentalement demandée au travers de ces entretiens. Et ce, d'autant plus que le mécanisme de compensation salariale mis en œuvre extensivement par la logique taylorienne-fordienne, assis sur une stabilisation du partage des gains de productivité et une élévation corrélative rapide du niveau absolu du salaire moyen, a été transformé en son contraire dans « la nouvelle logique » qui conduit une force de travail toujours plus compétente et plus sollicitée à voir sa part dans la valeur ajoutée tendre à décroître, et les hausses générales du salaire réel tendre à disparaître[3]. Surtout, le caractère récurrent des compressions d'effectifs, produit de la « nouvelle logique » comme mode normal d'élévation du taux de rentabilité, en l'absence même de menaces pour la survie de l'entreprise, est clairement et socialement peu acceptable pour des organisations syndicales de salariés.

Au total, au niveau collectif du salariat dans son ensemble, le nouveau système peut, peut-être, faire l'objet d'une acceptation résignée et sans phrases, mais non d'une adhésion raisonnée et explicitée dans des accords collectifs en bonne et due forme, sanctionnant l'émergence d'un nouveau type, stabilisé, de relation salariale.

3. Les formes d'intéressement, de participation aux bénéfices et au capital, d'actionnariat salarié individuel ou collectif, peuvent sans doute freiner et obscurcir ce processus, mais non l'inverser.

Les expériences d'application maintenue et leurs problèmes

Tel n'est pas le cas des systèmes de gestion de la main d'œuvre apparus au fil de l'application de l'accord – maintenue tout au long de la décennie – à Usinor, Clariant et Péguform. Ces entreprises se situent encore dans la ligne des accords innovants et cherchent toujours à associer systématiquement une dynamique de compétences à des évolutions qualitatives dans le contenu des travaux.

Les accords signés dans ces trois entreprises avaient comme caractéristique commune d'être fondés, du point de vue de leur stratégie de rénovation de la relation salariale, sur la prédominance d'une action en matière de « logique compétence ». Ceci explique que, dès les premières années qui ont suivi la conclusion de ces accords, Usinor, Clariant et Péguform ont commencé par mener une démarche de repérage des compétences.

Une logique compétence assise sur une observation approfondie des processus de travail

Une telle démarche suppose qu'on place en amont les agents, les instances et les procédures de leur élaboration, et qu'en aval on délimite et structure des « domaines d'investigation », au sein desquels on pourra préciser les modalités de leur application. Les réponses apportées sur ces différents points peuvent être diverses. Les « compétences » sont en effet un objet d'une nature complexe. En elles-mêmes, elles constituent des propriétés caractérisant, non pas le procès de travail « objectal » proprement dit, saisi dans son extériorité, mais les acteurs de ce procès. Ce sont ces acteurs, qui « ont », qui « possèdent » ou non, les dites compétences. Cependant, elles ne peuvent se manifester que dans le rapport de ces acteurs à leur travail, plus exactement dans une certaine qualité de ce rapport, lequel se constitue dans ce que l'on peut appeler « l'activité de travail ». Mais cette révélation elle-même ne peut s'éprouver que par une inscription dans les formes extérieures de cette activité[4], c'est-à-dire dans différents « moments » du procès de travail objectal qui fournissent aux compétences des occasions de « concrétisation ». Or, dès lors qu'ils se déploient ainsi simultanément sur plusieurs plans, les phénomènes de compétence peuvent être étudiés à partir d'entrées multiples, et selon une pluralité de démarches. Il est notamment possible de distinguer deux entrées et démarches de repérage possibles polairement opposées.

La première consiste à saisir les compétences « à la source », en tentant de caractériser directement un certain nombre de propriétés possédées par la personne même de l'acteur d'un procès de travail, grâce à des méthodes combinant l'approche historique, l'enregistrement du résultat « d'épreuves » passées par l'acteur (depuis les diplômes classiques jusqu'aux tests *ad hoc*), l'observation en situation, le dialogue etc. On s'efforce alors de définir, à partir de l'intrication de connaissances acquises, d'expériences intériorisées, d'aptitudes, de capacités, d'attitudes comportementales qui caractérisent la personnalité de travail, quels « types et degrés de compétence » il possède ; quitte ensuite à tenter d'éprouver les compétences ainsi répertoriées par la déduction, à l'aide d'une démarche « descendante », des genres d'activité, puis des formes extérieures de concrétisation, dans lesquelles elles pourraient le mieux, selon une expression qui se révèle ici particulièrement parlante, être « mises en œuvre ». Cette démarche est particulièrement appropriée aux optiques stratégiques qui, dans la « logique compétence », mettent au premier plan le rôle actif que prennent les acteurs dans l'acquisition de leurs propres savoir-faire. Ces optiques stratégiques recherchent essentiellement l'obtention d'un puissant effet de motivation chez les salariés et voient dans l'élévation généralisée du niveau de compétence, sous l'impulsion des salariés se construisant leur parcours de carrière, le facteur premier, dynamisant essentiel de tout le processus productif, qui entraîne en quelque sorte dans son sillage intégration accélérée du progrès technique, adaptation dans l'organisation du travail et, finalement, évolution dans les contenus de travail. Bref, et pour reprendre la terminologie popularisée par A CAP 2000, ces optiques stratégiques insistent sur le rôle basique des « compétences acquises ».

La seconde démarche cherche, au contraire de la première, à se fonder sur une étude approfondie des procès objectaux de travail, s'appuyant aussi bien sur une connaissance « abstraite » de leurs techniques et de leurs formes d'organisation que sur une expérience vécue de leur déroulement, afin de mettre en évidence les occasions de concrétisation que ces procès « offrent », en quelque sorte, aux compétences de leurs acteurs. Ensuite éventuellement, elle en déduit, à l'aide d'une démarche « ascendante », les types et/ou degrés de compétence qui se mettent à l'épreuve dans ces occasions, et vérifie la réalité de leur possession par les acteurs, au travers de l'observation de leur activité effective de travail.

Il est frappant de constater que dans les trois cas étudiés, l'option stratégique retenue a été identique :

4. Du moins pour d'autres que l'acteur lui-même, lequel peut éprouver intérieurement la révélation intime de sa compétence, dans la saisie intuitive de sa propre activité de travail.

à chaque fois, celle-ci a consisté à partir d'une étude approfondie des procès objectaux de travail, pour ensuite en déduire les types et/ou degrés de compétence requises par les différentes situations de travail, et à vérifier la réalité de leur possession par les acteurs, au travers de l'observation de leur activité effective de travail. Le choix de cette démarche n'est évidemment pas neutre. Elle convient, en effet, spontanément aux optiques stratégiques qui voient dans la « logique compétence » un renouvellement sophistiqué des modalités de maîtrise patronale du processus productif. Cette démarche permet ainsi à la direction d'orienter indirectement et à long terme les contenus de travail, grâce à un processus, continu mais bien contrôlé par la hiérarchie, de construction des compétences qui se révèlent *nécessaires* pour répondre aux évolutions de fond des techniques et de l'organisation du travail, telles qu'elles sont déterminées par elle en fonction de ses propres objectifs. Cette prédominance s'est exprimée en pratique dans les techniques de construction prioritaire des référentiels de compétences. Bref, dans les trois cas étudiés, et notamment dans le cas d'Usinor où, d'après le texte même des accords, cela n'était pas joué au départ, c'est l'interprétation stratégique dont était porteuse la direction qui a prévalu dans l'interprétation des accords.

Les contradictions avec les démarches de réduction d'effectifs et de compression de la masse salariale

De manière générale, cette application a eu, dans la première partie de la décennie, un effet réel de dynamisation sur les entreprises concernées dans les domaines de la formation et de l'organisation du travail ainsi que sur le mécanisme de promotion. Mais cette affirmation doit être nuancée. D'une part, le développement de la « logique compétence » a, dans deux cas sur trois (Usinor et Péguform), accompagné un sévère mouvement de compression d'effectifs, qui l'a complété mais aussi d'une certaine façon contredit. D'autre part, les effets de dynamisation se sont progressivement affaiblis dans la seconde partie de la décennie. Enfin, les incidences de la logique compétence sur le système de rémunération proprement dit sont, tout au long de la période, restées restreintes (*cf.* encadré n° 2).

Ces difficultés n'ont pas permis l'apparition, dans un sens conforme à une rénovation achevée de la relation salariale, du rôle déterminant des formes de salaires dépendant directement des compétences acquises, pour la fixation du niveau individuel global de la rémunération. Il semble que l'on soit passé plus modestement, à l'initiative et sous le contrôle patronal, d'une liaison entre le salaire et le poste de travail, à une liaison entre le salaire et les compétences possédées par les salariés telles que ces derniers doivent les mettre en œuvre dans l'exécution de leurs travaux, que l'on peut désigner de « salaire à l'emploi ».

*
* *

Au fond, tout se passe comme si le contexte économique global de la décennie quatre-vingt-dix (croissance molle, difficultés de débouchés, et simultanément élévation des objectifs de rentabilisation financière des capitaux propres) avait conduit les entreprises engagées dans des accords innovants à un choix stratégique fondamental :

– ou bien se rallier, en cours d'application, à une logique de gestion du procès de travail entièrement nouvelle, non prévue aux accords, apte à produire des effets rapides en termes d'adaptation immédiate aux conditions de production, de compression à court terme des coûts, et de hausse rapprochée de la rentabilité, mais au prix de la renonciation à la recherche d'une nouvelle forme de cohérence interne et durable de la relation salariale ;

– ou bien persister dans la tentative d'application des accords, en conservant l'orientation stratégique de la direction adoptée dès le départ, de manière à tenter d'aller progressivement vers une relation salariale réellement renouvelée, suffisamment cohérente et stable à long terme. Quitte à devoir consentir toute une série d'atténuations et de ralentissements immédiats, afin de réaliser une adaptation à un contexte économique globalement défavorable à la poursuite de l'expérience, et quitte aussi à obtenir des résultats qui, dans l'instant, sont sans doute inférieurs à ceux procurés par le choix stratégique alternatif.

En fait, beaucoup dépendra sans doute, pour juger de la pertinence des choix stratégiques effectués, de la nature de l'évolution macro-économique à venir. Comme on l'a remarqué plus haut, la stratégie de « sortie de crise », adoptée par Renault et Péchiney, serait difficilement prolongeable à long terme, dans un contexte de reprise durable de la croissance et d'une tendance vers le plein-emploi(5). En sens inverse, il y a toutes raisons de croire que, dans le cas où le contexte actuel de reprise et de décrue du chômage s'avérerait transitoire, un groupe comme Usinor devrait finir par se résigner à suivre la voie ouverte par Renault et Péchiney. De fait, la lecture

5. Les tensions salariales et les grèves apparues au cours de l'année 2000 dans ces deux entreprises, pour ponctuelles qu'elles soient encore, peuvent peut-être apparaître, à cet égard, comme symptomatiques.

Encadré 2

Les expériences d'application à Usinor, Clariant et Péguform

Dès le départ, l'accord A CAP 2000 d'Usinor mettait prioritairement l'accent sur le développement dans le groupe d'une « logique compétence », avec même un intéressant début d'analyse de la dialectique entre compétences requises et compétences acquises.

Le développement de cette logique à Usinor s'est accompagné d'un accroissement des dépenses de formation – qui en 1991 et en 1992 ont frôlé 7 % de la masse salariale – et des possibilités de promotions. Sur l'ensemble de la période, le relèvement du coefficient de classification moyen des salariés a été en effet plus rapide que ce qu'implique le « déroulement normal de carrière » défini dans A CAP 2000, et dans Sollac, la composante la plus moderne du groupe, celle qui applique l'accord depuis le plus longtemps, 80 % des salariés ont actuellement atteint un niveau statutaire égal ou supérieur à celui d'un technicien.

Toutefois, à partir de la seconde moitié des années quatre-vingt-dix, ces effets se sont affaiblis. Un ralentissement progressif des dépenses de formation ainsi que des possibilités de promotion s'est en effet produit. En 1998, par exemple, dans l'ensemble d'Usinor, et plus particulièrement à Sollac – société du groupe qui s'est engagée le plus tôt dans la « logique compétence »- la hausse moyenne du coefficient de classification y correspondait à peine au « parcours minimum de carrière » défini dans A CAP 2000, et le pourcentage de salariés ayant bénéficié d'un relèvement de leur classification dans l'année y était descendu sous 5 %.

En ce qui concerne le système salarial, on est de fait réellement passé d'une classification fondée sur les postes à une classification fondée sur les compétences – même s'il s'agit plutôt de compétences requises que, comme proclamé en principe, des compétences acquises ; ceci constitue en soi un mécanisme d'incitation visant à l'efficience à long terme, par hausse de compétence plus que par intensification du travail. Toutefois, la modification du système de rémunération est restée incomplète. La compression drastique de la masse salariale, dans la seconde moitié des années quatre-vingt-dix, n'a en effet pas permis de modifier en profondeur la structure des rémunérations individuelles de manière à faire mieux apparaître le rôle déterminant, dans la fixation du niveau de chaque rémunération individuelle, des compétences. Cette compression de la masse salariale est à mettre en rapport avec d'une part, une politique de relatif blocage du niveau moyen des salaires et d'autre part, avec la réduction des effectifs, qui à Usinor comme ailleurs, a été très importante (les effectifs français sont passés de 74 000 environ en 1990 à 47 800 en 1995 puis à 44 000 en 1997).

Les expériences d'application des accords à Clariant et à Péguform sont assez similaires à celle suivie à Usinor, même si chez Clariant, les organisations syndicales ont été plus qu'ailleurs associées à l'application de l'accord (par exemple à la définition des critères d'évaluation des compétences, ce qui est exceptionnel dans les expériences d'application des accords innovants). Comme à Usinor, dans ces deux entreprises, la base de toute la stratégie d'application des accords innovants a été la détermination des « requis de compétence » ; il y a eu un réel effet de dynamisation sur la formation et le mécanisme promotionnel qui, toutefois, s'est là aussi progressivement affaibli depuis le milieu des années quatre-vingt-dix.

d'A CAP 2010, à la lumière des expériences faites au cours des années quatre-vingt-dix par certaines firmes signataires d'accords, proclamés innovants à leur naissance, convainct facilement qu'une telle évolution est tout à fait envisageable. Il faudrait alors sans doute abandonner, pour un certain temps, toute perspective de stabilisation d'un nouveau type de relation salariale.

Bibliographie

BARALDI L., DUMASY J.P., TROUSSIER J.F., « Accords salariaux innovants et théorie du salaire », *Economie Appliquée*, tome XLVIII, n° 4, pp. 105-138, 1995.

BARALDI L., DUMASY J.P., TROUSSIER J.F., *La mise en œuvre des accords innovants*, Rapport de Recherche DARES, Ministère de l'Emploi, 230 p., 1999.

COUTROT T., *L'entreprise néo-libérale, nouvelle utopie capitaliste ?*, Série économie, La Découverte, Paris, 1998.

DUGUE E., « La gestion des compétences : les savoirs dévalués, le pouvoir occulté », *Sociologie du Travail*, n° 3, pp. 273-292, 1994.

LOQUET P., *Sauver l'emploi et développer les compétences*, L'Harmattan, Paris, 1992.

MARBACH V., *Evaluer et rémunérer les compétences*, Editions d'Organisation, Paris, 1999.