

Nouvelles normes d'organisation du travail et incomplétude du contrat de travail : de la négociation collective aux arrangements individuels ?

Jacques PERRAT

Economiste, ADEES Rhône-Alpes (Lyon) - perrat.adees@wanadoo.fr

Résumé : *Des recherches-actions menées avec des syndicalistes d'entreprises industrielles confirment les effets des évolutions institutionnelles et normatives en matière de réduction des champs de la négociation collective et de renvoi du salarié face à l'incomplétude de son contrat de travail. Elles mettent en lumière les enjeux de l'évaluation des compétences réellement mobilisées et les opportunités qui s'ouvrent aux organisations syndicales pour une reconquête de la définition des normes du travail considéré comme réponse aux besoins sociaux et sociétaux.*

Introduction

Si l'on considère que la négociation est un droit qui s'attache aux salariés et à leurs organisations en raison de l'asymétrie de leurs pouvoirs (situation de subordination), il faut bien constater que ce droit a de plus en plus de mal à s'exercer. Dans la période récente, plusieurs évolutions institutionnelles ont poussé à sa restriction. Des lois successives (parfois préparées par des ANI¹) ont (ou vont) restreindre le champ de la négociation collective sur l'emploi : création de la rupture conventionnelle, introduction de facilités pour licencier en cas de difficultés économiques, réforme de l'Inspection du travail et des Prud'hommes... Par ailleurs, la diminution de la taille des entreprises (environ 4,5 millions de personnes travaillent dans des TPE) exclut nombre de salariés des droits existant dans les plus grandes structures (d'où les négociations récentes sur les « seuils sociaux »). Plus globalement, il nous semble que la réduction des champs de la négociation collective s'alimente de ce que les niveaux national et professionnel se voient confronter à la fois à un certain « dépassement » par le niveau européen et à une triple « décentralisation » (Besucco N., Tallard M., 1999) vers les niveaux de l'entreprise (accords d'entreprise dérogoratoires à la hiérarchie des normes salariales), du salarié individuel (entretiens directs avec la hiérarchie, judiciarisation des problèmes – harcèlement par exemple...), mais aussi du territoire, lieu d'un « dialogue social » où la logique d'arrangements fonctionnels bouscule la logique de négociation « classique ».

Les recherches-actions menées par l'ADEES Rhône-Alpes² concernant des entreprises industrielles de taille grande ou moyenne permettent de préciser l'analyse de ces évolutions en les mettant en rapport avec des observations de terrain. Dans une première partie, nous verrons comment nos études de cas mettent en lumière l'importance des interrelations entre les normes d'organisation de l'entreprise et du travail et la mobilisation-reconnaissance des compétences salariales. Nous tenterons ensuite de faire le point sur les grandes évolutions normatives touchant aux conditions de cette mobilisation-reconnaissance (partie 2), pour faire retour enfin sur nos études de terrain concernant la façon dont ces évolutions ramènent le salarié face à l'incomplétude de son contrat de travail et les problèmes que cela pose aux organisations syndicales (partie 3). Nous essaierons, en conclusion, de montrer que l'affrontement ainsi identifié entre « normes de gestion » et « normes de

¹ Pour la signification des sigles voir le lexique en fin de texte.

² L'Association pour le développement des études économiques et sociales en Rhône-Alpes a été créée en 1975 par la Cgt RA. Elle conduit des recherches-actions associant étroitement réflexion de syndicalistes de terrain et réflexion universitaire. Celles que nous évoquons ici participent du programme « Anticipation et appropriation syndicale des mutations économiques et sociales », financé par la Région Rhône-Alpes.

l'activité » (Davezies, 2014) peut se révéler porteur d'opportunités pour ré-élargir le champ de la négociation collective.

1. La négociation d'entreprise face aux normes de gestion non négociables

Des études de cas d'entreprises industrielles³ nous ont permis d'identifier la diffusion progressive de normes d'organisation externe à l'établissement productif et qui ont une influence déterminante tant sur la mobilisation du travail et des compétences que sur les champs de la négociation.

1.1. Une prégnance de normes productives externes

Nos observations de terrain (visites d'entreprises et entretiens répétés avec les syndicalistes concernés) conduisent à constater la matérialisation de normes externes à l'établissement étudié et qui transforment celles (formelles ou tacites) qui y prévalaient parfois jusqu'à une date récente. Ces normes relèvent bien sûr des directives européennes et nationales sur le rapport des processus et produits à l'environnement ou à la santé, mais aussi et surtout des systèmes de gestion de la production et d'organisation du travail mis en place au niveau des grands groupes industriels (*Nexans Excellence Way, Volvo Way...*), renvoyant eux-mêmes à un référentiel global : le *World Class Manufacturing*, et qui tendent à se diffuser dans tous les établissements de ces groupes mais aussi chez leurs principaux sous-traitants. Enfin, ces systèmes sont eux-mêmes de plus en plus surdéterminés par des critères de rendements financiers, qui s'imposent ainsi du groupe à l'entreprise et jusqu'au poste de travail (Perez, 2014).

Cela se traduit concrètement par l'intensification du *lean manufacturing* dans les grandes entreprises et sa diffusion dans les PME. Ce type d'organisation vise à la fois à réduire drastiquement et constamment les temps « improductifs » (que les syndicalistes voient comme des « *temps de répit* ») en rationalisant au maximum les tâches productives (hyper-rationalisation que les syndicalistes accusent « *d'infantiliser les salariés* ») et, de façon intrinsèquement contradictoire, à impulser l'amélioration permanente recherchée par ses initiateurs japonais, amélioration ne pouvant s'obtenir que par une certaine autonomie et motivation des salariés. Ce qui était d'ailleurs, pour ces initiateurs, cohérent avec une certaine qualité et stabilité des contrats, qu'ils soient de travail (salariés) ou commerciaux (sous-traitants). Certes, les situations constatées sont diverses, selon les caractéristiques matérielles des processus productifs comme selon les caractéristiques institutionnelles⁴ des modèles d'emploi (Perrat, 2013) considérés. Ainsi, dans une entreprise qui construit des véhicules spéciaux (transport de fonds notamment), chaque produit est un quasi-prototype et demande des opérations « sur mesures » incompatibles avec un chronométrage strict des tâches. Chez un sous-traitant automobile, le mode de fonctionnement quasi-artisanal qui a longtemps prévalu (avec y compris des relations professionnelles patriarcales) résiste mais doit peu à peu céder devant les adaptations imposées par ses principaux donneurs d'ordres (introduction d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs). Dans les plus grandes entreprises étudiées le *lean* se manifeste de façon visible puisque chaque étape du processus de production donne lieu à un repérage des dysfonctionnements, qui s'affichent parfois sur des écrans avec indication du poste responsable, de la durée de résolution du problème, du retard pris par rapport aux objectifs de production...

³ Etudes menées en 2013-2014 sur 6 entreprises de métal-mécanique d'un même bassin d'emploi, poursuivies en 2015 sur 6 entreprises de la filière automobile sur différents territoires de Rhône-Alpes.

⁴ Nous désignons ainsi les caractéristiques formelles et informelles des relations entre les acteurs de l'entreprise et les compromis qu'ils sont amenés à construire (parfois au travers de conflits ouverts) pour assurer son fonctionnement.

1.2. Mobilisation /reconnaissance des compétences : des pré-requis non négociables

Le constat majeur que nous avons pu faire dans toutes les entreprises étudiées est que les salariés y sont appelés à mobiliser des compétences⁵ plus larges que celles qui leur sont reconnues : minimisation de la complexité des tâches dans la classification du poste, non-reconnaissance d'une polyvalence de plus en plus souvent exigée, non-reconnaissance de l'adaptation à des changements de modèles sur la ligne d'assemblage, non prise en compte de la participation à des dispositifs de résolution de problème ou d'amélioration des process, quel que soit le niveau de qualification, etc. De fait, ces compétences élargies sont considérées comme des prérequis et leur reconnaissance n'est donc pas un sujet de négociation collective. Parallèlement, on observe une généralisation de l'idée selon laquelle le salarié doit mobiliser des compétences minimales d'ordre comportemental, qui peuvent devenir un critère déterminant d'embauche, plus que le niveau de formation et le diplôme, et là encore non reconnues puisqu'elles réfèrent d'emblée au niveau minimum de la grille de classification.

Mais les normes organisationnelles ne font pas que concrétiser la mobilisation matérielle de compétences élargies et leur sous-évaluation institutionnelle, elles visent à légitimer cette concrétisation en instaurant une relation entre chaque tâche productive et des niveaux plus larges de concernement et de motivation. Et nous avons pu identifier au moins deux de ces niveaux normatifs :

. Le « modèle d'entreprise » tel qu'évoqué plus haut et définissant désormais les critères de productivité et de rentabilité dans le cadre du *World Class Manufacturing*. Apparue dans les années 2000, c'est un système de management complet destiné à améliorer la performance de l'entreprise par la réduction des pannes, l'amélioration de la réactivité et de la qualité, la satisfaction du client et l'amélioration de la productivité (réduction des coûts d'exploitation, rationalisation de l'*outsourcing*, accélération de la mise sur le marché...). Nous avons pu repérer, dans plusieurs cas, que sa diffusion s'appuie sur un appel à la sécurité du salarié : par exemple, dans une grande entreprise, à chaque poste de travail les indicateurs de sécurité sont associées à des notices avec photo de référence pour effectuer la bonne opération, mais aussi à des fiches de réalisation avec graphiques « camemberts » et « tuyaux d'orgue » de répartition du temps (temps utile, temps de montage, temps des aléas, temps de fonctionnement en mode dégradé...).

. La référence à la figure du client. Elle est particulièrement visible dans une entreprise d'assemblage de camions, avec sur chaque poste des panneaux indiquant « *je travaille pour le client final* » et les questions à se poser sur les conséquences pour lui d'un défaut de qualité et sur les moyens d'y remédier. Et ce, bien qu'ici comme ailleurs les salariés n'aient aucun lien direct avec la clientèle. Ce qui amène certains auteurs à évoquer la convocation par l'entreprise d'une relation de service entraînant « *l'émergence du client au cœur même du travail* » (Besusso et alii., 2002, p.37). Pour d'autres, « *la gestion des compétences permet de maîtriser [...] l'adaptation des comportements dans une logique de service au client et de respect des normes de qualité* » (Dietrich et Piageyre, 2005, p. 104). Il y a là un appel à approfondir davantage ce que recouvre la mobilisation de la notion de relation de service dans un tel contexte, notamment en référence à des travaux menés sur des activités non industrielles (Dussuet et Puissant, 2012, Perrat et Puissant, 2015).

1.3. Des normes qui surplombent les relations professionnelles

⁵ Nous entendons par là le complexe systémique formé par le savoir, le savoir-faire et le savoir-être (ce dernier est désormais autonomisé par les gestionnaires de l'emploi alors qu'il se fondait traditionnellement dans savoir et savoir-faire).

Pour Alballéa et Damailly (2005, p. 118-120), de telles normes sont la base d'un *benchmarking* permanent qui met en concurrence les sites, les postes et les salariés ; elles contribuent à « *modéliser le travail* » en mettant de côté la subjectivité du salarié (c'est « *le calcul d'écart par rapport à la norme fixée qui sert à pointer les dérives par rapport à l'activité attendue* »), ce qui inscrit ces pratiques dans « *un néo-taylorisme* ». En même temps, dans un mouvement contradictoire, disent-ils, on observe des tentatives « *d' enrôlement des subjectivités* », avec « *des critères de loyauté, de mobilisation* » qui, un temps « *valables uniquement pour les cadres, s'étendent maintenant à l'ensemble du monde du travail* ». Ce qui se traduit effectivement dans les entreprises étudiées par la mise en place de tout ou partie des différents dispositifs caractéristiques du *lean* concernant la rationalisation de l'organisation et/ou l'amélioration qualitative de la production (5S, *kanban*, *kaizen*, *poka yoke*, Top 5⁶...). Mais nous pensons au contraire qu'il y a là un moyen de résoudre (au moins en partie) cette contradiction puisque les normes de rationalisation du travail peuvent être présentées par l'entreprise aux salariés comme « extérieures », « en surplomb », donc à sortir des négociations collectives, tandis que la mobilisation des subjectivités relève d'arrangements directs entre le salarié individuel et l'employeur.

Si nos études de terrains ont ainsi mis en lumière la relation existant entre sous-évaluation des compétences salariales et prégnance de normes externes à l'activité, elles nous incitent à approfondir l'analyse de cette relation et de sa signification en termes d'articulation négociations collectives / arrangements individuels.

2. Normes salariales collectives et gestion individualisée des compétences

Si les nouvelles normes de gestion que nous avons identifiées comme externes tendent à faire prévaloir les dimensions individuelles de la relation salariale, cette même tendance se retrouve à l'œuvre dans l'évolution institutionnelle portée, depuis plusieurs années, par des ANI et loi successifs qui ont progressivement affaibli la portée des normes collectives protectrices du salarié.

2.1. Un contrat de travail individuel mais encadré dans des normes salariales collectives

Il faut d'abord rappeler que le contrat de travail est bien signé individuellement ; c'est un « *accord de volontés* » et sa modification ne peut intervenir que par « *consentement mutuel* » entre les parties pour qui « *il tient lieu de loi* » (Code Civil, art. 1134). Cependant, la définition même du socle contractuel porte en elle la référence à des dimensions plus collectives puisque, à côté des fonctions, de la durée du travail et de la rémunération, on trouve « *le lien de subordination juridique* ». Le contrat de travail est donc d'emblée encadré dans des formes institutionnelles normatives de plus larges niveaux, depuis celles qui régissent les relations professionnelles dans l'entreprise jusqu'à celles qui encadrent la relation salariale aux niveaux professionnel et national.

Les normes de l'entreprise sont celles qui structurent la construction de régularités (de « routines ») dans l'engagement des acteurs pour atteindre les objectifs de la firme. Ces régularités ne concernent pas que le déroulement des processus productifs mais aussi ses conditions essentielles que sont la mobilisation du travail et des compétences de chaque salarié et la coordination en ce sens des différents collectifs de travail. S'il doit y avoir négociation c'est que cette mobilisation s'exerce dans une asymétrie de pouvoirs (subordination dans le travail) et d'intérêts (divergences sur la répartition du résultat). Cette asymétrie concerne au plus haut point la détermination des objectifs eux-mêmes (imposés par la direction du site, par celle du groupe, des actionnaires, des fonds de pension, en France ou à l'étranger...), c'est-à-dire la stratégie de l'entreprise (les CE n'ayant gagné, récemment

⁶ Pour la signification de ces expressions voir le lexique en fin de texte.

d'ailleurs, qu'un droit d'information sur certains éléments de cette stratégie⁷). Enfin, cette asymétrie se trouve reconnue dans l'instauration par le législateur d'une hiérarchie entre les niveaux de normes (Code du travail, convention collective, accord d'entreprise), actant ainsi l'importance du caractère collectif qui s'attache à la négociation et le fait que plus le niveau de négociation se rapproche de l'individu moins celui-ci est en position favorable pour négocier. En évoquant Hirschman (1970), on peut dire que pris isolément, le salarié n'a le choix qu'entre le départ (*exit*) ou la soumission (*loyalty*), ce n'est que collectivement que peut exister pour lui une prise de parole (*voice*). D'où l'enjeu pour le patronat de remettre en cause cette hiérarchie, comme avec les accords d'entreprise pouvant déroger à la convention collective. D'où également les dangers que présentent le développement de situations où le salarié est confronté à sa hiérarchie directe (entretien annuel, entretien professionnel) et contraint à s'engager dans des micro-arrangements.

Enfin, il faut souligner que les normes peuvent être formelles (Constitution, lois organiques, traités, directives européennes, lois, codes...) ou informelles (us et coutumes, normes comportementales...) mais aussi avoir un caractère plus ou moins obligatoire (charte ayant force de loi / charte de bonnes pratiques, non opposable). Certains auteurs (Canghilhem, 1943) proposent d'ailleurs de distinguer plus nettement la loi, porteuse d'obligation pour les individus (hétéronomie) de la norme qui leur laisse davantage de marges de manœuvre (autonomie). De la même façon, il peut être utile de distinguer plus nettement un mode de production substantiel, qui serait celui de la loi, d'un mode plus procédural qui s'attacherait davantage à la norme. Cela induit que les processus de négociation ne sont pas confrontés seulement à l'articulation des niveaux individuel / collectif mais aussi à cette articulation des caractères obligatoire / incitatif. D'où la diversité des formes de stabilisation des compromis à réaliser, dans l'entreprise ou à d'autres niveaux, de la négociation classique s'effectuant selon des formes codifiées et débouchant sur des engagements obligatoires et vérifiables jusqu'à l'échange d'informations sans engagements, en passant par la concertation selon des procédures plus ou moins codifiées et débouchant sur des arrangements plus ou moins suivis d'effets, toutes notions que peut recouvrir celle, très à la mode, de « dialogue social ».

2.2. Des évolutions institutionnelles qui réduisent le champ de la négociation collective sur l'emploi et la formation

Guitton (2008) rappelle la double fonction de la négociation de branche : « *une fonction normative d'énonciation de règles générales applicables à l'ensemble des entreprises et salariés de la branche (rationalité substantielle) et une fonction d'encadrement de la négociation et des pratiques d'entreprise (rationalité procédurale)* ». Et il s'interroge sur la façon dont ces deux formes de rationalités ont évolué dans le temps. Concernant les classifications, il note l'apparition dans les années 1990 d'une nouvelle génération de classifications de branche qui introduit une référence aux compétences acquises par le salarié, ce qui consacre l'entreprise comme lieu d'évaluation et de reconnaissance des compétences individuelles. La négociation de branche sur les classifications ne perd pas de sa vitalité mais voit une transformation de son contenu : « *elle définit non plus des droits collectifs mais des procédures encadrant l'évaluation des compétences individuelles par l'employeur et le classement des salariés au sein de la grille d'entreprise, marquant ainsi le passage d'une rationalité substantielle à une rationalité de type procédural.* » (p.293). Concernant formation et certification il identifie une évolution contradictoire : la formation est devenue une composante centrale de la négociation de branche dans les années 1990 (création des OPCA, capital-temps-formation, CQP validant les acquis de la formation professionnelle en alternance...) mais la réforme

⁷ La loi du 14 juin 2013 relative à la sécurisation de l'emploi instaure la présence de représentants salariés dans les instances de gouvernance des groupes (plus de 5000 salariés en France et de 10000 dans le monde) et l'information-consultation annuelle des CE sur la stratégie de l'entreprise (avec accès permanent à une base de données regroupant l'information stratégique de l'entreprise dans les domaines économiques et sociaux : emploi, formation, fonds propres, rémunération des investisseurs, flux financiers, sous-traitance...).

de la formation engagée par l'ANI de 2003 et la loi de 2004, en même temps qu'elle renforce la négociation de branche sur la formation, consacre l'autonomie de la négociation d'entreprise, la négociation interprofessionnelle et la négociation de branche devenant supplétives. Il y a donc une déportation du centre de gravité vers l'entreprise, « *laquelle n'a jamais constitué un niveau de négociation obligatoire en matière de formation mais un simple niveau de concertation avec les représentants du personnel et de contractualisation entre l'employeur et les salariés.* » (p. 294). Concernant l'emploi, enfin, C. Guiton note que les réformes successives, depuis 1969, promeuvent la négociation sur la GPEC en opérant un partage de responsabilité branche-entreprise : la gestion prospective de l'emploi (évolution des métiers et emplois au plan qualitatif et quantitatif) relève de la branche (mise en place des observatoires prospectifs des métiers et qualifications et des commissions nationales paritaires de l'emploi en 2004), dans une temporalité de long terme (10 ans) ; la gestion prévisionnelle de l'emploi (besoin de renouvellement de la main-d'œuvre et adaptation de la GRH en ce sens) relève conjointement de l'entreprise et de la branche, dans une temporalité de moyen terme (2 à 3 ans) ; la gestion préventive de l'emploi (préserver les emplois, éviter les licenciements, reclasser les salariés) relève de l'entreprise dans une logique d'action à court terme. Selon lui, l'ensemble de ces évolutions consacrent donc la branche comme « *cadre d'organisation de l'évolution professionnelle des salariés, à l'intersection entre classification, formation, professionnalisation et accompagnement des parcours* » et comme productrice « *d'information prospective et d'appui à la mise en place de dispositifs de GPEC dans les entreprises* », tandis que l'entreprise s'affirme progressivement comme lieu essentiel des stratégies d'emploi, formation et reconnaissance des compétences (p.295).

Il faut bien sûr compléter cette analyse par la prise en compte des évolutions normatives plus récentes. En 2013⁸, outre une meilleure information des CE sur la formation et la GPEC et un assouplissement du droit de licenciement, la loi place l'accord d'entreprise au centre d'« *un nouvel équilibre dans l'arbitrage global du temps de travail au bénéfice de l'emploi* » et peut contribuer à « *adapter la forme du contrat de travail à l'activité économique de l'entreprise, notamment par l'expérimentation du contrat de travail intermittent* ». La loi du 5 mars 2014 (relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale) vise à une modification-simplification du financement de la formation professionnelle. Elle précise que l'OPCA participe à l'identification des compétences et qualifications mobilisables au sein de l'entreprise. Le compte personnel de formation (attaché à la personne) remplace le DIF (attaché au contrat de travail) ; les formations mobilisables sont déterminées par négociations de branche nationales et territoriales (liste régionale établie par le COPAREF). Les négociations triennales de branche sur la GPEC sont renforcées mais il en va de même des négociations dans l'entreprise (articulation GPEC/plan de formation, avec un rôle plus grand du CE). Enfin, le « face à face » salarié individuel / employeur est renforcé par l'instauration d'un entretien professionnel tous les 2 ans, avec réalisation d'un état récapitulatif tous les 6 ans. Mais cette consécration du niveau de l'entreprise s'est accompagnée d'une autre évolution majeure, le passage de la logique des qualifications à la logique des compétences.

2.3. Une accélération du passage de la qualification aux compétences

Brochier (2008) pose particulièrement bien le problème en considérant deux aspects de ce passage, initié dans les années 80. On peut considérer, dit-il, qu'il y a là une façon de « *déstabiliser les collectifs de travail* » et de favoriser « *un mode d'implication beaucoup plus individualisé des salariés* ». Ce qui est en conformité avec la volonté du Medef de considérer que c'est à l'entreprise que se déploient les compétences et que c'est donc à l'entreprise de les évaluer. Ainsi, « *la référence à des repères objectifs, notamment les diplômes acquis par un individu, s'efface au profit de l'évaluation de son engagement subjectif dans une activité de travail clairement identifiée. Le repérage des emplois s'en voit profondément transformé : l'organisation du travail ne repose plus sur*

⁸ ANI du 11 janvier et loi du 14 juin sur la sécurisation de l'emploi.

un agencement de postes préétablis mais sur la manière dont les salariés vont développer leurs compétences pour atteindre les résultats attendus par l'entreprise ». Et ce avec « une évaluation régulière des compétences au plus près de l'activité de travail. » Désormais, c'est « l'entretien professionnel entre le salarié et son supérieur hiérarchique direct dont les résultats conditionnent le rythme de la promotion professionnelle. » Il rejoint ainsi Durand (2000) selon lequel « la logique compétence accroît la subordination du salarié vis-à-vis de son employeur parce qu'elle inclut l'évaluation des attitudes, des comportements et de l'engagement des individus sur les objectifs de performance de l'entreprise proposés par sa direction » (p.19).

Cependant, dit également Brochier, cette avancée de la notion de compétences repose sur un certain nombre d'évolutions et d'exigences nouvelles : *« de plus en plus de situations professionnelles requièrent une formation professionnelle de base structurée et fondée sur l'acquisition de blocs de connaissances complémentaires. Si les diplômés sont en mesure de sanctionner cet étayage des savoirs, ils n'apportent qu'une faible garantie quant aux modalités de mobilisation de ces savoirs dans le temps de la production. L'enjeu central consiste alors à concevoir la compétence comme une qualification opératoire ou une qualification en action, c'est-à-dire un complément de la qualification indispensable pour assurer des conditions optimales d'intégration professionnelle des salariés ».* Il ajoute même que *« les organisations syndicales de salariés ont admis que le caractère protecteur de références objectives comme le diplôme ou l'ancienneté d'un salarié ne suffisait pas à rendre compte de la richesse de sa contribution productive.»* En cela, il est en accord avec Zarifian (1999), pour qui *« la compétence est une intelligence pratique des situations qui s'appuie sur des connaissances acquises et les transforme avec d'autant plus de force que la diversité des situations augmente »* (p.20). Toujours est-il que nous sommes bien en présence d'un *« nouveau cercle vertueux de l'échange salarial fondé sur une formule liant la performance du salarié au maintien de son employabilité, en lieu et place du traditionnel contrat de travail associant a priori un salaire à un poste de travail »* (Reynaud, 2001). Rappelons que cette mise en responsabilité du salarié par rapport à son employabilité a été renforcée explicitement par le législateur (loi de 2004 sur la formation professionnelle tout au long de la vie).

2.3. Une décentralisation vers le territoire du débat sur les normes de l'emploi-formation

Sans entrer ici dans le détail nous rappellerons que les lois successives de décentralisation ont conféré à la Région des compétences de plus en plus importantes en matière de formation professionnelle. La loi du 4 mars 2014 renforce son rôle sur la coordination des formations professionnelles des jeunes (accès à l'emploi, apprentissage...) et demandeurs d'emploi et ajoute à son champ de compétences le domaine de l'orientation (création du SPRO). Celle de 2015, actuellement en discussion, pourrait même lui permettre d'intervenir en matière d'emploi, domaine traditionnellement réservé à l'Etat. Sans parler d'un éventuel pouvoir réglementaire (adaptation régionale des lois) qui pourrait avoir des effets en termes de droit du travail (vers un Smic régional ?). Par ailleurs, de nombreuses Régions ne se sont pas contentées d'agir en matière de formation mais ont mis en place tout une série de dispositifs visant à favoriser la mobilité des salariés sur le marché du travail tout en assurant une certaine sécurisation de leur parcours professionnel. Elles assurent ainsi au profit des entreprises le fonctionnement, en termes de « stocks (niveau) comme en termes de « flux » (mobilité), d'un vivier de compétences « prêtes à l'emploi » dans lequel elles peuvent puiser et renvoyer les salariés selon leurs stratégies de GPEC. Ces Régions mènent également des politiques visant à élever le niveau des PME en termes de technologie (aide à l'innovation), d'organisation (diffusion du *lean manufacturing*) et de politique RH (diffusion de « l'excellence organisationnelle »). Enfin, plusieurs d'entre elles ont amorcé une territorialisation de leurs interventions au niveau de leurs différents bassins d'emploi (zones territoriales emploi-formation) et l'Etat a annoncé récemment vouloir coordonner davantage ses interventions sur l'emploi-formation avec celles de la Région à ce même-niveau. La Région Rhône-Alpes est un bon exemple de ces évolutions (encadré 1). Un de ses vice-présidents soulignait que si la Région devenait responsable sur

les parcours individuels c'était pour intervenir en en « *professionnalisant l'accompagnement* », en coopération avec les branches professionnelles. Considérant que la Région avait désormais en charge un ensemble d'éléments lui permettant d'intervenir sur orientation, formation, pré-qualification, qualification et certification, il appelait les salariés à passer « *d'être orienté [par l'Education Nationale] à s'orienter soi-même, d'une orientation par défaut à une orientation par projet* »⁹.

Les interventions de la Région RA en matière d'économie, emploi et formation en 2015 (document d'orientations budgétaires, décembre 2014, site Internet de la Région)

. Economie : promouvoir l'innovation, conforter l'industrie, favoriser l'investissement, accompagner les entreprises à l'international. Développer des fonds d'ingénierie financière qui se substitueront aux aides directes régionales aux entreprises (le tout dans orienté par la Stratégie régionale d'innovation – Spécialisation intelligente – adoptée en 2011). L'anticipation et l'accompagnement des mutations économiques sont également au cœur de l'accord quadripartite sur la territorialisation signé en 2011 entre la Région, l'Etat et les partenaires sociaux. Le soutien aux PDC est réaffirmé, ils seront désormais copilotés par l'Etat et la Région. Une action offensive sera développée sur le financement des entreprises avec un nouveau Fonds pour l'innovation développé avec Bpifrance : innovation collaborative, innovation sociale, innovation usages, mise sur le marché des innovations technologiques [en misant avant tout sur la phase de pré-industrialisation, les prototypes, pilotes, démonstrateurs industriels, etc.]. Le Plan PME continuera de renforcer la performance globale des entreprises industrielles, du tertiaire, de l'artisanat pour les aider à développer leur accès à « l'excellence organisationnelle » et à des pratiques d'innovation dans les domaines de l'organisation, de l'éco-conception des produits, de la performance socioéconomique globale ou de nouvelles formes de relations donneurs d'ordres / sous-traitants, tout en cherchant à améliorer les conditions de travail des salariés et la prise en compte des enjeux de l'environnement. La Région accompagnera particulièrement les TPE et PME dans la professionnalisation de leurs pratiques des ressources humaines, la conduite du changement... (appui-conseil). Le dialogue social est le socle de la stratégie économique régionale : contractualisation annuelle d'objectifs concertés avec les partenaires sociaux, soutien aux projets socialement innovants. La Région encouragera la construction d'une vision partagée des principaux enjeux et le développement du dialogue et de la gouvernance partagée dans les secteurs-clés (textile, chimie, artisanat, économie sociale et solidaire...).

. Emploi/ Formation : Les plates-formes de sécurisation des parcours professionnels auront un rôle d'accompagnement de proximité des dirigeants d'entreprise et des salariés pour anticiper les mutations (notamment la transition énergétique et environnementale) et valoriser les capacités et qualifications professionnelles. Les 27 COEF initiés au niveau des bassins d'emploi concernés constituent un cadre contractuel pertinent en ce sens. Le soutien à l'emploi durable s'effectue par le dialogue social, l'anticipation des mutations, l'accompagnement des entreprises (programme Sécuris'RA : se former pour anticiper), les plateformes de sécurisation des parcours professionnels et le soutien aux GEIQ. Le Contrat d'aide au retour à l'emploi durable aura 10 ans d'existence en 2015 (30 000 bénéficiaires).

Les efforts de formation porteront sur les personnes demandeurs d'emploi jeunes et adultes, notamment les plus fragiles (transfert aux Régions des plateformes de suivi et d'appui aux décrocheurs). La Région se retirera de la formation des salariés (du domaine de l'Etat et des partenaires sociaux) et des programmes départementaux d'insertion (du domaine des Conseils généraux). La Région poursuivra la structuration territoriale des actions d'orientation, au sein du Service public régional d'orientation. Les CFA seront soutenus (s'ils maîtrisent leurs dépenses, avec une charte des CFA éco-responsables), un effort important sera fait pour le développement de l'apprentissage pour en faire une voie de formation initiale, source de promotion sociale et professionnelle au service des jeunes. Dans une logique de proximité, les CTEF perpétueront le dialogue social reconnu par tous, avec les partenaires sociaux, les acteurs de l'emploi-formation et les entreprises.

Le SPRF et le SPRO, inscrits dans le code du travail sous la responsabilité d'organisation des Régions, doivent permettre à toute personne, notamment aux demandeurs d'emploi, d'acquérir une qualification et d'accéder à une insertion professionnelle. Le nouveau CREFOP doit faciliter la concertation quadripartite entre la Région, l'Etat et les partenaires sociaux.

Au 1^{er} janvier 2015 la Région sera désormais seule compétente pour la création des CFA et l'ouverture ou fermeture des sections d'apprentissage. Elle devient le pilote de l'adaptation et du développement de l'apprentissage (ajustement de la carte des formations notamment, dans le cadre du CPRDFP).

⁹ Déclaration lors d'une conférence économique et sociale régionale en décembre 2014.

Dans l'enseignement supérieur la Région veillera à développer l'alternance et l'apprentissage. Elle entend favoriser aux jeunes bacheliers l'accès au premier niveau d'enseignement supérieur (Bac Pro surtout) mais aussi permettre à des jeunes en réorientation après le baccalauréat de se former par une voie qui facilite leur insertion professionnelle et dans le même temps permettre les parcours de qualification répondant aux attentes des secteurs-clés pour l'économie rhônalpine, en relations avec les domaines de spécialisation intelligente de la SRI, les pôles de compétitivité et les clusters. Les COMUE seront associées aux réflexions dans ce domaine. La structuration de filières doit permettre une amélioration de la formation à tous les niveaux, un accroissement de l'attractivité globale de la filière, un lien fécond entre la formation, la recherche et le monde économique.

En 2015 seront mis en place de nouveaux programmes « Parcours de qualification et de certification professionnelle ». La Région devient compétente en matière d'accompagnement des parcours de validation des acquis de l'expérience visant un titre professionnel du ministère du travail (VAE). Elle intervenait déjà avec le Pass'VAE. Désormais, le projet Formation-Emploi est un programme de formation intégrant la pré-qualification, la qualification et la certification.

Encadré 1 : Les interventions de la Région RA en matière d'économie, emploi et formation en 2015

En cohérence avec ces évolutions, de nombreuses instances ont été mises en place aux différents niveaux territoriaux concernés. Certaines n'ont qu'un rôle d'information, de consultation et d'émission d'avis (CESER, comités stratégiques de filières, comités de pilotage sur la politique d'innovation ou sur l'aide aux PME...). D'autres se présentent comme des lieux de « concertation » où il s'agit de construire un « diagnostic partagé » mais aussi, souvent, un « projet d'intervention partagé » (élaboration d'un COEF, par exemple). Si la loi de 2014 a restructuré les instances régionales existantes en matière d'emploi-formation en leur ajoutant la compétence sur l'orientation (le CCREFP devient CREFOP et la COPIRE COPAREF), il nous semble important de souligner que ces lieux de concertation peuvent avoir une influence déterminante en matière d'évolution des normes qui nous intéressent. En Rhône-Alpes, par exemple, le CCREFP avait mis en place des « groupes métiers » essayant d'anticiper les évolutions possibles en matière de nature et de niveau des formations pour diverses activités de l'industrie et des services. Il en va de même au niveau territorial où les comités stratégiques des CTEF prennent des décisions importantes, notamment en matière d'ouvertures-fermetures de formation comme en matière de fonctionnement des « plateformes de sécurisation ».

Le rapport entreprise / territoire ayant été peu abordé dans nos premières études de terrain, nous l'avons explicitement indiqué comme thème à approfondir avec les syndicalistes des entreprises avec qui nous travaillons actuellement, dont plusieurs ont amorcé une réflexion sur la GPEC dans leur entreprise. Cette question est particulièrement complexe pour les organisations syndicales, où l'on constate souvent une coupure entre les syndicalistes d'entreprises, pour qui les décisions importantes se prennent au siège social et non sur le territoire, et les syndicalistes (généralement issus des organisations interprofessionnelles) qui acceptent de siéger dans ces instances (rappelons d'ailleurs que pour l'instant il n'existe pas de « droit syndical territorial »). Il s'y prend pourtant des décisions qui peuvent concerner les salariés à un moment ou un autre de leur « trajectoire professionnelle » : orientation, accès ou ré-access à l'emploi, passage dans des structures de mobilité-sécurisation mises en place par les acteurs publics (plateformes de sécurisation) ou par le patronat (groupements d'employeurs soutenus par la Région, dispositifs d'échange de personnel mis en place par les grands groupes), parcours de VAE, diffusion des normes d'une « gestion d'excellence »... On peut même dire que si, pour l'instant, l'Etat et les partenaires sociaux gardent la compétence sur l'emploi et sur la formation professionnelle des salariés, ces domaines centraux de définition de normes se voient de plus en plus influencés par des décisions prises à leur « périphérie », et que la décentralisation y joue un rôle non négligeable.

Réciproquement, nous avons identifié un certain nombre d'effets non négligeables des décisions prises dans les entreprises en termes de dynamique territoriale de l'emploi et des compétences. Par exemple, les exigences des firmes concernant le niveau de qualifications / compétences à

l'embauche (sous-qualification correspondant à la primeur accordée au comportement ou surqualification correspondant au déploiement de la polyvalence) peuvent accroître la dualisation du marché du travail des territoires concernés et complexifier d'autant les politiques d'emploi-formation qui y sont menées. De même, la tendance des firmes à élaborer leurs propres référentiels de compétences peut contrecarrer l'élaboration collective de titres et diplômes favorisant la mobilité des salariés sur le marché du travail (Brochier, 2008).

Il est donc particulièrement important de mieux identifier ce qui se joue dans ces différentes instances, qui participent de façon plus ou moins importantes à l'élaboration ou à l'évolution des normes encadrant la gestion de l'emploi et des compétences. Même si l'on est clairement là dans l'exercice de logiques procédurales et de type « *soft law* », il est nécessaire de distinguer ce qui tend à accroître l'enfermement des organisations syndicales dans une logique d'arrangements fonctionnels de ce qui peut contribuer à leur ouvrir de nouveaux espaces pour la construction de garanties collectives pour les salariés (Perrat, 2009). On peut, par exemple, considérer que, si le dialogue patronat-syndicats porté traditionnellement par la COPIRE (COPAREF) reste important pour « déconcentrer » les pratiques de négociations existant au niveau des branches (de même d'ailleurs que les commissions paritaires départementales ou régionales qui peuvent exister dans telle ou telle profession comme la métallurgie ou la construction et qui négocient des conditions salariales souvent assez différentes d'un territoire à l'autre¹⁰), l'ouverture aux acteurs publics Etats et Régions que réalise le CREFOP et à la « société civile » que réalise d'autres instances (comités d'utilisateurs, comités de gestion des risques industriels...) peut engendrer des opportunités pour les organisations syndicales, notamment en s'appuyant sur les exigences de satisfaction de besoins sociétaux. En cela, la décentralisation territoriale peut se révéler porteuse d'un certain nombre de perspectives positives pour l'évolution des normes salariales.

Cette analyse de l'évolution du contexte institutionnel nous permet de revenir de façon plus précise aux réflexions qu'induisent nos études de cas.

3. Contrat de travail : d'une incomplétude tacite à une incomplétude explicite

Comme nous l'avons dit, les deux mouvements de recul des normes salariales et d'avancée des normes de gestion « externes » à l'établissement productif se conjuguent pour placer plus individuellement le salarié face aux conditions de mise en œuvre de son contrat de travail, ce qui soulève, selon nous, la question de la réalité de « l'incomplétude » de ce contrat. Précisons que nous laisserons de côté les réflexions portant sur le dépassement du contrat de travail par des formes contractuelles plus commerciales, même si nous en trouvons certains éléments dans les entreprises étudiées (fonctionnement en *business units*, centres de profit se facturant mutuellement leurs prestations) et qu'un tel dépassement est évidemment à l'œuvre dans la convocation de la figure du client. Notre propos est de focaliser l'analyse sur ce qui, dans un fonctionnement « normal » du contrat de travail, peut se révéler facteur de son incomplétude et peser sur la capacité des salariés à négocier la reconnaissance des compétences qu'on leur demande de mobiliser. Cet approfondissement vise notamment à enrichir notre méthodologie et la façon dont nous la mettons en œuvre sur de nouvelles études de cas.

3.1. Incomplétude du contrat de travail et pré-requis en matière de compétences

Comme l'indiquent Frémeaux et Baudry (2006), de nombreuses approches économiques mettent l'accent sur « *la spécificité du contrat de travail qui est d'être incomplet et sur le rôle du droit du travail qui est de réduire l'incertitude [qui lui est liée]* » (p.45). Depuis longtemps déjà, certains

¹⁰ En Rhône-Alpes, la coordination Cgt de la FTM porte la revendication d'une convention collective régionale permettant d'unifier par le haut ces différentes situations).

sociologues et ergonomes abordent cette question sous l'angle d'une différenciation entre « travail prescrit » et « travail réel » (par exemple, Schwartz, 2012). Nous mettrons de côté les aspects – évidemment non négligeables – de cette différenciation qui renvoient à la façon dont le salarié tente d'établir « *un compromis entre les exigences de la tâche et la préservation de sa santé* » (Clot et Gollac, 2014, p.13) pour nous concentrer sur la prescription normative du travail. Davezies (2014) insiste sur le fait que si « *il n'est plus possible de prescrire le travail dans le détail* » c'est que les nouvelles exigences productives (adaptation permanente aux variations quantitatives et qualitatives de la demande) appellent des salariés une importante capacité d'adaptation et d'initiative, alors même qu'ils doivent faire face à des modalités de production « *plus abstraites, à bases d'indicateurs statistiques et comptables* ». Et il propose une lecture de cette contradiction, identifiée plus haut comme liée au *lean manufacturing*, en la caractérisant comme celle existant entre « *normes de l'activité* » (renvoyant au travail concret et à la mobilisation des salariés dans la résolution des problèmes productifs) et « *normes de gestion* » (renvoyant à des critères de certification « *le plus souvent conçus de l'extérieur* »), en constatant que les évolutions en cours tendent à « *réduire la capacité à exprimer les normes de l'activité face aux normes de la gestion* » (p.2).

Il y a là une approche intéressante des incertitudes de la contractualisation mais qui laisse échapper une partie de ce que nos études de cas soulèvent concernant la sous-évaluation des compétences. Il nous semble, en effet, pouvoir identifier deux types assez différents de non-correspondance entre compétences mobilisées et compétences reconnues :

. Le premier nous semble s'exprimer plutôt en termes de niveau de compétences et renvoie à ce que nous avons constaté dans la mobilisation par les firmes soit, pour les qualifications « basses », de salariés jugés essentiellement sur leur comportement mais capables « *d'avoir du bon sens pour faire du bon travail* » (comme nous l'a dit un cadre lors d'une de nos visites d'entreprises), soit, pour les qualifications « hautes », de salariés capables de gérer la complexité de certaines tâches et de régler un certain nombre de problèmes productifs, que ce soit sur presque l'ensemble des activités du constructeur de véhicules spéciaux ou sur certains postes des entreprises très automatisées (accrochage du câble dans des tréfileries, contrôle du processus de cataphorèse chez un sous-traitant en tôlerie...).

. Le second nous semble s'exprimer en termes de champs de compétences et tient à la mise en œuvre explicite des formes diverses de polyvalence, exigeant donc des polycompétences¹¹ que nous avons rencontrées dans toutes les entreprises : savoir passer d'une tâche à l'autre, d'une fonction à l'autre ou d'un poste à l'autre (y compris en remplaçant momentanément un salarié d'une classification supérieure), savoir travailler successivement sur plusieurs modèles d'un même produit ou sur des produits différents, etc.

Il y a donc, d'une part, élévation, d'autre part, élargissement des compétences, mais dans les deux cas la non ou sous-reconnaissance de cet enrichissement relève d'injonctions explicites des firmes (notamment dans les critères d'embauche), ces différents prérequis étant justifiés par le respect obligatoire par l'entreprise des normes externes « surplombantes » analysées plus haut. Si la différenciation entre travail prescrit et travail réel joue donc un rôle non négligeable dans l'incomplétude implicite du contrat de travail, il est nécessaire d'identifier une autre différenciation, celle qui se manifeste entre travail prescrit et travail reconnu, qui renvoie à une incomplétude explicite, revendiquée en quelque sorte par l'entreprise, de ce contrat.

3.2.. Les enjeux de l'évaluation individuelle et collective des compétences

¹¹ Pour l'ANACT (site Internet) la notion de polycompétences exprime la capacité de maîtrise réelle des différentes tâches imposées par la polyvalence.

Les 6 premières entreprises étudiées ne nous ont pas permis de réunir beaucoup d'éléments concernant l'évaluation des compétences salariales. Nous avons toutefois observé, dans une entreprise très automatisée de fabrication de câbles de traction, la mise en œuvre d'un dispositif d'évaluation permanente, poste par poste, des compétences nécessaires, du niveau d'habilitation attribué au salarié et de la politique de formation à son égard (envoi en formation du salarié quand son habilitation arrive à son terme). Il y a là une façon assez sophistiquée d'alimenter au fur et à mesure la politique de formation et de GPEC de l'entreprise et une forme de référentiel qui doit sans doute servir de cadre aux entretiens annuels qui mettent chaque salarié en position de faire le point avec sa hiérarchie directe sur ses capacités, ses résultats, ses possibilités d'évolution de carrière, etc. A l'opposée, nous avons également observé que, dans une entreprise à organisation plus artisanale, la non-effectivité de la fonction DRH était un facteur de sous-valorisation des compétences en renvoyant leur évaluation à des arrangements informels et souvent tacites entre le salarié et l'employeur. Dans les nouvelles études de cas lancées en 2015 nous avons d'ores et déjà réuni un certain nombre d'éléments intéressants. Dans une grande entreprise de la filière automobile, les syndicalistes techniciens, ingénieurs et cadres se disent conscients de l'importance de ces questions d'évaluation, notamment en soulignant la complexité qu'introduit en la matière le recours massif à la sous-traitance (un cadre se demande comment répondre à l'exigence qui lui est faite « *d'évaluer le produit sans évaluer les hommes* » ?). Par ailleurs, la Cgt de l'entreprise a obtenu que l'indice hiérarchique conventionnel apparaisse sur le bulletin de paie, ce qui fait réagir les salariés « *payés en-dessous de l'indice de la convention collective* ». Mais là encore, un détour par les réflexions de chercheurs compétents en la matière est susceptible d'éclairer davantage nos démarches.

Cadet et Combes (2008) indiquent que les entreprises qui se sont lancées dans ces démarches compétences ont élaboré « *avec l'aide de consultants, des référentiels visant à désigner les compétences requises par chaque emploi afin de recruter, former, affecter et évaluer au mieux leurs personnels.* » En se heurtant à d'énormes difficultés : si « *les savoirs se réfèrent aux connaissances acquises en formation, les savoir-faire aux connaissances pratiques acquises par l'expérience (utiliser telle machine, s'auto-organiser...)* », en revanche, « *le savoir-être qui se donne à voir en situation, et derrière lequel se cache ce qui semble être le cœur de la compétence, est beaucoup plus volatil. En essayant de cerner ce qui constitue l'investissement dans le travail et la réactivité à bon escient à ses aléas, on en vient à dérouler des qualités générales, particulièrement difficiles à qualifier et à évaluer, voire des qualités morales (se montrer « tenace », « rigoureux », « avoir le sens des responsabilités », recherche constamment à « s'améliorer », etc.). Ainsi, le savoir-être se révèle non un analyseur pertinent mais plutôt une sorte de rideau derrière lequel il devient impossible de cerner avec objectivité les caractéristiques de la compétence au travail* ». Ils en concluent que pris individuellement, « *le travail réel est par définition impossible à faire figurer de manière exhaustive dans un référentiel* » (p.311). Pour eux, on ne peut faire l'économie d'une prise en compte du caractère collectif de la compétence : « *définir l'activité d'un individu, son positionnement dans le collectif et par rapport aux finalités des activités confiées* ». Un référentiel de compétences collectives « *répond mieux aux exigences du travail contemporain, qui fait davantage appel à la coopération, et ne peut plus se retrouver dans la notion de poste de travail, trop rigide et prescriptive. Un tel référentiel valorise des dimensions de l'activité telles que le travail d'équipe, les relations interpersonnelles, la polyvalence* ». Ils proposent enfin de considérer « *tout référentiel de compétences au sein d'une organisation [...] comme le fruit d'un accord daté et contingent sur le travail entre les différents acteurs (DRH, encadrement opérationnel, travailleurs...)* » (p.313).

Pour y. Clot (2000) « *l'activité d'un sujet au travail, même seul, est simultanément tournée vers son objet et vers l'activité des autres portant sur cet objet* » (p.34). Savoyant (2008) insiste lui aussi sur la nécessaire dimension collective de cette appréciation, tout en soulevant la question de la relation à opérer entre savoirs pratiques et savoirs théoriques. Selon lui, pour qu'il y ait réellement apprentissage et développement, le salarié doit s'engager une activité réflexive sur ce qu'il a fait, y retrouver les enchaînements de causes à effets, les propriétés pertinentes de la situation. Cette

activité réflexive « sera d'autant plus efficace qu'elle bénéficiera de la médiation d'un tuteur et qu'elle pourra s'appuyer sur des savoirs théoriques et technologiques. » Ce qui « ne doit pas masquer le rôle crucial et irremplaçable du collectif de travail (informations fournies par les collègues, remarques, commentaires, actions-réactions, critiques, encouragements, évaluations, appréciations...) » (p.325).

Il y a donc là au moins deux enseignements. D'une part, la formation tient une place cruciale dans la capacité du salarié à appuyer ses compétences pratiques sur des savoirs théoriques et technologiques. Ce qui pose d'ailleurs, selon nous, la question de ce que nous considérons comme une incomplétude dans la possibilité offerte par la VAE d'obtenir un diplôme sans formation complémentaire.¹² D'autre part, les salariés ont tout intérêt à ce que soient (re)gagnées des formes collectives d'élaboration des normes concernant l'évaluation et la progression de leurs compétences pour sortir de l'enfermement sur le rapport direct à leur hiérarchie. Il est vrai que, comme le signale Bertrand (2002), les organisations syndicales ont du mal à appréhender la question de l'évaluation : « elles en sentent bien les causes : le besoin de souplesse et d'évolutivité organisationnelle. Elles en sentent aussi certains enjeux syndicaux : pour rouvrir des espaces de progression individuelle dans des organigrammes plats, moins organisés autour de la notion de poste ; pour réduire l'arbitraire de choix de promotion beaucoup plus individualisés ; pour éviter déclassements et laissés pour compte. Elles sont donc tentées d'exiger toujours plus d'objectivité dans ces choix afin de conserver des moyens de contrôle, d'intervention et de recours. Mais elles mesurent également les risques pour l'action collective de ce principe d'objectivation des différenciations salariales. [...] Leur tendance est de négocier peu les contenus, ceux des référentiels notamment, lourds et complexes, sauf à en réduire les critères jugés trop « comportementaux » [ce qui suscite des tensions en leur sein] » (p.9). Toujours est-il qu'elles ne peuvent laisser les salariés seuls devant la complexité de cette évaluation (comme on nous l'a dit dans une entreprise, s'il est demandé, comme c'est souvent le cas, au salarié de s'autoévaluer, « il a presque systématiquement tendance à se sous-évaluer »)¹³, ni face aux démarches à entreprendre pour bénéficier des outils mis en place pour l'amélioration individuelle de « l'employabilité » (bilan de compétences, VAE, inscription nécessaire sur internet pour bénéficier du nouveau compte personnel de formation...).

Conclusion

Comme nous l'ont déclaré les syndicalistes ayant participé à la première partie de la recherche-action, cette démarche les a aidés à repérer ce qui constitue des enjeux majeurs dans les évolutions concernant leurs entreprises : réalité de l'organisation du travail, question de la mobilisation réelle des compétences, question de leur évaluation-reconnaissance, formation (stock quantitatif et qualitatif) et GPEC (flux, mobilités), et à mieux utiliser les outils dont ils peuvent disposer pour apprécier ces évolutions (bilan d'activité, bilan social, plan de formation, accords de GPEC...). Nous voudrions avancer encore en ce sens dans la partie actuellement amorcée, notamment en considérant davantage les relations entreprises / territoires et en y identifiant les opportunités possibles pour une extension de cette maîtrise. En particulier, il nous semble que ces relations peuvent contribuer à une meilleure appropriation de la question des normes de qualité (satisfaction du client, respect d'exigences environnementales, mises en œuvre d'innovations pour réaliser le nécessaire changement de paradigme de développement...), autour de l'affirmation du lien entre qualité de la production et qualité de l'emploi, des conditions de travail et des droits des salariés, notamment en termes de reconnaissance des compétences réellement mobilisées (Perrat et Puissant, 2012).

¹² Nous sommes par là en désaccord avec plusieurs responsables syndicaux des questions de formation.

¹³ Certains syndicalistes ont bien conscience qu'il est nécessaire de « structurer collectivement les entretiens professionnels prévus par la nouvelle loi, en négociant le contenu, la nature des formations proposées... ».

Il nous semble néanmoins que c'est bien d'abord à l'entreprise que se pose la question de l'appropriation syndicale du «*débat de normes sur le travail concret*». Comme le dit Schwartz (2014), en soulignant la dimension anthropologique de ce débat, «*il est impossible et invivable que tout être vivant soit un simple exécutant de normes qui le précèdent dans le travail, alors que toute activité vivante de travail est toujours un travail de re-normalisation de normes enchâssées dans le travail* » (p.46). Et pour nous, les normes de l'activité sont à identifier essentiellement dans la mobilisation du travail de production de valeur d'usage, dans sa dimension tant individuelle que collective. Elles font référence à ce qui spécifie les caractéristiques matérielles du modèle d'emploi, ce qui «*résiste* » en n'étant pas compatibles avec n'importe quelle option «*institutionnelle* », avec n'importe quelles normes de gestion (Perrat, 2015), et s'exprime dans la notion de compétences comme «*richesse de la contribution productive du salarié* » (Brochier, 2008). Et c'est à partir de là que peuvent se saisir des opportunités pour «*re-compléter* » le contrat de travail, dans une démarche construisant des continuités en ce sens, depuis le poste de travail jusqu'à la branche et/ou le territoire en passant par l'entreprise et/ou le groupe. La question pour les organisations syndicales étant à la fois de s'ouvrir véritablement à cette démarche et de (re)gagner des marges (et lieux) de négociation en ce sens.

Lexique des sigles utilisés :

ANACT : agence nationale d'amélioration des conditions de travail
ANI : accord national interprofessionnel
CCREFP : comité consultatif régional sur l'emploi et la formation professionnelle
CE : comité d'entreprise
CESER : conseil économique, social et environnemental régional
CFA : centre de formation d'apprentis
COEF : contrat d'objectifs emploi-formation
COMUE : communauté d'universités et d'établissements
COPAREF : comité paritaire interprofessionnel régional pour l'emploi et la formation professionnelle
COPIRE : commission paritaire interprofessionnelle régionale de l'emploi
CPRDFP : contrat de plan régional de développement des formations
CQP : certificat de qualification professionnelle (valable pour une branche ou pour plusieurs)
CREFOP : comité régional de l'emploi, de la formation et de l'orientation professionnelle
CTEF : contrat territoriaux emploi-formation
DRH : direction des ressources humaines
FTM : fédération (Cgt) des travailleurs de la métallurgie
GEIQ : groupement d'employeurs pour l'insertion et la qualification
GPEC : gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
GRH : gestion des ressources humaines
OPCA : organisme paritaire collecteur agréé
PME : petites et moyennes entreprises
Kanban : gestion des stocks («*étiquettes* ») permettant une production en flux tendus
Kaizen : amélioration continue au pas à pas
Poka yoke : «*détrompeurs* » pour identifier l'apparition d'erreurs
5S : débarrasser, ranger, nettoyer, ordonner, être rigoureux (mots commençant par S en japonais).
SPRF : service public régional de la formation professionnelle
SPRO : service public régional d'orientation
Top 5 (parfois AIC : animation à intervalles courts) : petite réunion de service qui permet de passer en revue les activités de la veille et les anomalies qui y sont survenues
VAE : validation des acquis de l'expérience

Bibliographie

Alballéa F. et Demailly L. (2005), "Les nouveaux régimes de mobilisation des salariés" in Durand J.P.,

- Bertrand H. (2002), « Sens, portée et limite des démarches compétences », in Brochier D. (Coord.) « *La gestion des compétences. Acteurs et pratiques* », Economica, p.6-12 (Préface).
- Besucco N., Tallard M., 1999 « L'encadrement collectif de la gestion des compétences : un nouvel enjeu pour la négociation de branche ? », *Sociologie du Travail* n°2, vol.41, avril-juin, p.123-142.(p 128)
- Besucco N., Tallard M., Du Tertre C. et Ughetto P. (2002), *La relation de service : un nouveau modèle de travail en tension*, Rapport pour le ministère de la Recherche, IRIS, mai.
- Brochier D. (2008), « Qualification ou compétence ? », in Paul J-J., Rose J. (Dir.), *Les relations formation-emploi en 55 questions*, Dunod (p. 297-308).
- Cadet J-P., Combes M-C. (2008), « La compétence est-elle appréhendable par le biais d'un référentiel ? », in Paul J-J., Rose J. (Dir.), *Les relations formation-emploi en 55 questions*, Dunod (p.309-314).
- Canguilhem G., *Essai sur quelques problèmes concernant le normal et le pathologique*, PUF, 2005, p.59.
- Clot Y. et Gollac M. (2014), *Le travail peut-il devenir supportable ?*, Editions Armand Collin.
- Clot Y., 2000, « Genres et styles en analyse du travail : concepts et méthodes », *Travailler* n°4, p.7-42.
- Davezies P. (2014), « L'individualisation du rapport au travail : un défi pour le syndicalisme », *ETUI Policy Brief – Politiques économiques sociales et de l'emploi en Europe*, n°3.
- Dietrich A., Piageyre F. (2005), *La gestion des ressources humaines*, Repères-La Découverte, Paris.
- Durand J-P., 2000, « Les enjeux de la logique compétence », *Gérer et Comprendre*, décembre, p.16-24.).
- Dussuet A., Puissant E. (2012), « La relation d'usage : un mode associatif spécifique de production de services de care », *Economies et Sociétés* (série Economie et gestion des services) n°13, avril.
- Fremeaux S. et Baudry B. (2006), « L'incomplétude et l'incertitude dans la relation de travail », *Revue des sciences de gestion*, N° 220-221, juillet-octobre, p.43-47.
- Guitton C. (2008), « Quel rôle pour les branches dans la régulation de la relation formation-emploi ? », in Paul J-J., Rose J. (Dir.), *Les relations formation-emploi en 55 questions*, Dunod, p.291-296.
- Hirschman A. (1970), *Exit, Voice and Loyalty : Responses to Decline in Firms, Organizations and States*, Cambridge, Harvard University Press.
- Perrat J. (2009,) « Dialogue social territorial : les atouts et les ambiguïtés de la proximité », *Géographie, Economie, Société*, Vo.11 n°4, octobre-décembre, p.333-351
- Perrat J. (2013), « Les modèles d'emploi au cœur d'une nouvelle donne industrielle : l'exemple de la chimie en Rhône-Alpes », *Géographie, Economie, Société*, vol. 15 n° 3, juillet-septembre, p. 285-302.
- Perrat J. (2015), « Les modèles d'emploi, facteurs-clés des choix stratégiques des firmes », à paraître dans *La Revue de l'IRES*.
- Perrat J. et Puissant E. (2015), « Reconfiguration des modèles d'emploi industriels : relation de clientèle ou relation de service ? », communication au colloque *La relation de clientèle*, Gresco, Limoges, 15-16 novembre 2012 (à paraître dans les Actes du Colloque).
- Perez C. (2014), « La déstabilisation des stables : restructurations financières et travail insoutenable », *Travail et Emploi* n° 138, avril-juin, p. 37-52.
- Reynaud J-D., 2001, « Le management par les compétences, un essai d'analyse », *Sociologie du travail* n°1, vol. 43, janvier-mars, p. 7-31.
- Savoyant A. (2008), « Comment se transmettent les savoirs dans les activités de travail ? », in Paul J-J., Rose J. (Dir.), *Les relations formation-emploi en 55 questions*, Dunod, p.321-326.
- Schwartz Y. (2012), *Expérience et connaissance du travail*, Nouvelle édition, Editions Sociales.
- Schwartz Y. (2014), « Le travail est toujours une matière étrangère », entretien, *Regards Croisés*, Revue de l'Institut de recherche de la FSU, n°12, p.40-47.
- Zarifian P., 1999, *Objectif compétence*, Editions Liaisons (Chap. 3).