Choix productifs des firmes et résilience des modèles d'emploi

Quelques enseignements d'une recherche-action syndicale

Jacques PERRAT [1]

Par le biais d'une recherche-action menée avec des syndicalistes de six entreprises de métal-mécanique d'un même bassin d'emploi, nous avons tenté de vérifier l'hypothèse selon laquelle les modèles d'emploi ne font pas que subir les choix productifs des firmes mais sont aussi des éléments importants de ces choix. Ont pu être ainsi identifiées différentes variables d'ajustement concernant les aspects quantitatifs (effectifs, heures travaillées…), qualitatifs (niveau et champ de compétences…) et organisationnels (organisation artisanale ou du type lean manufacturing*) de la mobilisation du travail salarié. Il en ressort la nécessité pour les syndicalistes d'appréhender davantage les modes d'organisation de l'entreprise et du travail et leurs conséquences concrètes pour les salariés, notamment en termes de reconnaissance des compétences réellement mises en œuvre.*

Les firmes se livrent à de fréquents repositionnements concernant le périmètre, la localisation et l'organisation de leurs activités, dont les salariés ne peuvent, semble-t-il, que subir les conséquences. Dans une recherche-action conduite par l'Association pour le développement des études économiques et sociales en Rhône-Alpes (Adees RA) [2], nous avons cherché à montrer que les conditions de mobilisation de l'emploi et des compétences salariales ne sont pas « modelables » à volonté et s'imposent comme des facteurs non négligeables de ces repositionnements stratégiques.

1. Chercheur à l'Adees Rhône-Alpes (Lyon), perrat.adees@wanadoo.fr.
2. L'Adees Rhône-Alpes a été créée en 1975 par la CGT Rhône-Alpes. Elle conduit des recherches-actions associant étroitement réflexion de syndicalistes de terrain et réflexion universitaire.

Pour préciser le contexte théorique et le champ pratique de notre approche, nous dirons que les choix stratégiques d'une firme [3] relèvent de deux ordres de réalités. D'une part, ils portent sur la sélection d'un couple activité(s)-marché(s) et se traduisent par des décisions productives (sélection et allocation de ressources matérielles – équipements, procédés… – et humaines, dans l'espace de la firme et dans le temps) et organisationnelles (mode de mobilisation et de coordination de ces ressources). D'autre part, cette sélection et ces décisions sont toujours conditionnées par la nature « *for profit* » de la firme (Chandler, 1962) et s'effectuent en fonction de la rentabilité attendue des capitaux ainsi investis. Cette double réalité se retrouve évidemment dans la mobilisation des « ressources humaines », la mise en œuvre « matérielle » de la force de travail étant inséparable de sa mise en œuvre « institutionnelle », c'est-à-dire du fonctionnement du rapport salarial [4]. La notion de « modèle d'emploi » (Perrat, 2007) nous permet de spécifier comment se concrétise cette double réalité de la mobilisation du travail au niveau d'une entreprise ou d'un établissement. Plus précisément, il s'agit, pour identifier un modèle d'emploi, d'appréhender :

- ses caractéristiques matérielles, c'est-à-dire ce qui positionne l'homme ou la femme au travail dans la réalité et l'évolution des processus productifs, que ce soit de façon :
  - . quantitative : effectifs, temps de travail… ;
  - . qualitative : nature des tâches, conditions de travail, compétences mobilisées… ;
  - . organisationnelle : affectation au(x) poste(s) de travail, travail en équipe ou non, mobilité, flexibilité…
- ses caractéristiques institutionnelles, c'est-à-dire ce qui positionne le ou la salarié(e) dans la réalité des relations professionnelles qui structurent chacune des caractéristiques matérielles : marge d'autonomie et degré de négociation sur les affectations productives, sur la reconnaissance des compétences, sur la rémunération…

Il va donc sans dire que les distinctions que nous introduisons sont d'ordre purement méthodologique (un passage de deux à trois équipes est une décision tout à la fois matérielle et institutionnelle, l'allocation quantitative des salariés est inséparable de celle de leurs compétences…) et ne valent que par leurs enseignements sur les réalités concernées.

Ceci précisé, la question qui nous préoccupe peut être reformulée comme étant celle de l'appréciation de la résilience des modèles d'emploi par rapport aux choix stratégiques des firmes, ou du moins, plus modestement,

3. Nous n'entrerons pas ici dans le débat sur la distinction – évidemment non négligeable – à opérer entre actionnaires et *managers*.
4. Par institutions, nous entendons ce qui fait « tenir ensemble » une société, une communauté, une entreprise, etc., c'est-à-dire le double rapport (souvent conflictuel) de proximité et de distance concernant les intérêts, la propriété, le pouvoir des acteurs concernés.

par rapport aux décisions concernant l'agencement des activités et des ressources humaines au niveau d'un établissement. C'est l'objectif que nous avons poursuivi dans la recherche-action menée en Rhône-Alpes [5], avec des syndicalistes CGT de six entreprises de métal-mécanique d'un même bassin d'emploi. Nous présenterons d'abord l'essentiel des résultats de ces investigations (I) avant d'en dégager quelques enseignements et pistes de réflexion, concernant notamment la question des compétences et de leur reconnaissance (II).

I. Choix productifs et variables de mobilisation du travail salarié

Une première concertation avec l'union départementale (UD) CGT nous a permis d'identifier six syndicats d'entreprises pouvant être intéressés par la démarche. Dans ces entreprises, que présente rapidement le tableau 1, les syndicalistes nous ont permis d'observer très concrètement les conditions de la mobilisation du travail et d'interroger ouvriers, techniciens et (plus rarement) cadres *in situ*, tout en nous fournissant quelques données chiffrées. Nous avons pu visiter longuement quatre entreprises ; pour les deux autres, nous avons demandé aux syndicalistes une visite « virtuelle » avec explication détaillée des processus de production et de travail. Nous avons organisé, avec l'aide de l'UD, entre deux et trois réunions par entreprise, en soumettant chaque fois aux syndicalistes un compte-rendu détaillé de la réunion précédente et en ciblant les points nous semblant mériter approfondissement. Nous avons complété les informations recueillies par des interrogations sur Internet concernant l'historique, les caractéristiques et les stratégies des sociétés concernées et avons également mobilisé des éléments de travaux précédents à titre comparatif.

En utilisant notre grille méthodologique pour orienter et structurer visites et discussions avec les syndicalistes, et en tenant compte des précisions et améliorations dont ils se sont révélés souvent eux-mêmes porteurs [6], nous avons pu repérer trois principales variables d'ajustement des modèles d'emploi étudiés aux décisions productives des entreprises, concernant les aspects quantitatifs, qualitatifs et organisationnels de la mobilisation du travail salarié.

5. Dans le cadre d'un projet sur l'anticipation et l'appropriation syndicale des mutations socioéconomiques financé par la Région Rhône-Alpes et mené en coopération avec E. Puissant.
6. Nous remercions également les chercheurs de l'IRES pour les clarifications qu'ils nous ont suggérées pour la présentation de notre démarche.

Tableau 1. Activités et effectifs des entreprises étudiées

Entreprise	Activités	Effectifs
VESP Entreprise indépendante	Équipement de véhicules spéciaux (transports de fonds, minibus, véhicules électriques, voitures de police…)	160 salariés
STTO Entreprise indépendante	Sous-traitance en tôlerie industrielle et traitement de surface	140 salariés
ASCA Groupe international	Assemblage de plusieurs modèles de camions	1900 salariés
CATR Groupe international	Fabrication de câbles de traction (remontées mécaniques), levage, fixation (plateformes *off shore*), haubanage (ponts)…	280 salariés
FIDE Groupe international	Fabrication de fils et barres pour le décolletage et de baguettes de soudure pour l'industrie (automobile)	136 salariés
CAEL Groupe international	Fabrication de câbles électriques moyenne et haute tension	290 salariés

I.1. Les variables quantitatives de la mobilisation du travail salarié

Même si les options productives ne sont jamais techniquement prédéterminées, on peut postuler une certaine inélasticité entre la nature du produit, le temps nécessaire pour le produire, le volume de production, la nature des tâches et leur degré d'automatisation. On pourrait ainsi distinguer deux positions polaires entre d'une part, une production en petite série, voire à l'unité, d'un produit nécessitant des tâches qu'il serait difficile et/ou non rentable d'automatiser (position A) et, d'autre part, une production en grande série d'un produit aisément décomposable en tâches automatisables (position B), les positions intermédiaires correspondant à l'utilisation d'équipements permettant de concilier volume (justifiant une certaine automatisation) et diversité des produits proposés. Et ce avec une correspondance volume de production/nombre d'emplois/heures travaillées modulée selon le degré d'automatisation. Les éléments obtenus sur les processus productifs des entreprises (tableau 2) permettent de positionner assez facilement nos six entreprises par rapport à ces configurations.

VESP est très typique de la position A (très petites séries, travail à la journée et dominance des tâches manuelles), tandis que les trois tréfileries sont très proches de la position B, en réalisant des produits différents mais selon des processus semblables et fortement automatisés (même si le parc machine n'est pas forcément récent et qu'un certain recours au « système D » a pu être constaté sur certains équipements), avec un travail en 3X8 pour de nombreux salariés.

Tableau 2. Gestion des emplois et des temps de travail

Entreprise	Tâches concrètes, gestion des emplois et des temps de travail
VESP	Le châssis est reçu avec bloc moteur, réservoir, freins, et modifié selon les souhaits du client. Les éléments à ajouter sont fabriqués sur place. Tâches manuelles avec outillage non assisté. Temps de production variable. De unité à petites séries. Travail à la journée, le samedi sur volontariat. Accord d'entreprise sur amplitude de 33 à 41 h.
STTO	Tâches très variables selon commandes des donneurs d'ordres, largement manuelles mais avec des équipements automatisés (découpe laser, plieuse à commande numérique, cataphorèse…). Recours variable aux CDD et à l'intérim. Changements fréquents de postes et d'horaires. Travail en 2X8 pour les opérateurs d'équipements.
ASCA	Deux lignes cadencent l'assemblage des composants montés en interne ou livrés de l'extérieur. Combinaison volume (250/140 camions jour)/diversité (camions route, distribution, chantier…). Tâches uniquement manuelles avec outillage assisté. Recours variable à l'intérim. Travail en 2X8 jusqu'en 2013, à la journée depuis avec accord de compétitivité qui flexibilise les temps de travail.
CATR	Tréfilage de fils d'acier puis tressage en plusieurs torons, eux-mêmes tressés en câble. Accrochage manuel du fil, passage dans les filières, puis dans des fours, des toronneuses et des câbleuses. Un opérateur pilote plusieurs équipements. Travail en 3X8, en 2X8, à la journée, le week-end, selon les postes.
FIDE	Tréfilage de fils préalablement nettoyés et traités. Amorçage manuel et processus automatisé. Bobinage et conditionnement pour expédition. Beaucoup de salariés travaillent en 3X8.
CAEL	Pôle métallurgie : tréfilage et câblage (de 12 à 15 km). Pôle énergie : isolation et gainage des câbles. Un opérateur s'occupe de plusieurs machines. Contrôles et test. Travail en 3X8, le week-end, en 2X8 ou à la journée selon les postes.

STTO est relativement proche de A, même s'il s'en différencie par des séries plus longues et une plus forte automatisation. ASCA est plus difficile à situer : au moment de notre étude, il est proche de la position B par ses séries (jusqu'à 250 camions/jour), même si une usine de camions n'est pas une usine automobile [7] ; par contre, les tâches manuelles y sont prédominantes, ce qui le rapproche de A et explique le nombre important de ses emplois. Notons que si ASCA met en œuvre un assemblage manuel, il reporte sur ses sous-traitants (comme STTO) la nécessaire automatisation de la production de certaines pièces. Mais la restructuration survenue en 2013 a quelque peu changé la donne puisque l'emploi et les horaires doivent désormais s'adapter aux fluctuations autour du nouveau volume de production jugé optimal par l'entreprise : environ 140 camions/jour. Cette diminution renvoie en partie à la crise persistante des ventes mais surtout au choix de dédier exclusivement l'usine aux modèles respectant les nouvelles normes européennes dont l'adoption par le marché ne peut

7. Chez PSA à Sochaux (entreprise visitée lors d'une précédente recherche-action), l'essentiel des opérations sont robotisées ; une voiture sort sur ses roues chaque minute, avec là aussi une flexibilité permettant le traitement de plusieurs modèles en continu.

être spontanée. Il a donc été décidé de supprimer le travail en équipe et de passer au travail à la journée (avec une perte de primes de 100 à 130 euros par salarié) mais aussi d'introduire plus de flexibilité dans la durée de la journée de travail comme dans la mobilisation du « stock » de RTT selon le nombre exact de camions à produire. L'établissement est donc désormais plus proche de A que de B puisqu'il combine moindre volume, flexibilité de la production, gestion flexible des emplois et des temps de travail.

Le premier résultat de la recherche-action est donc l'identification de la façon dont les caractéristiques quantitatives d'un modèle d'emploi (gestion des effectifs, recours plus ou moins important aux CDD et à l'intérim, travail à la journée ou en deux ou trois équipes, flexibilité dans la fixation des heures travaillées comme dans le recours aux RTT…) jouent comme variables de son ajustement aux choix productifs de l'entreprise. Mais il est également apparu clairement que les dimensions matérielles de ces choix étaient fortement conditionnées par leurs dimensions institutionnelles, c'est-à-dire l'état des relations professionnelles, les rapports de force salariés-direction, le niveau de l'activité syndicale, etc. Et ce, que ces choix soient négociés explicitement dans les grandes entreprises (chez ASCA, les évolutions récentes ont fait l'objet d'un « accord de compétitivité » qui devait, selon la direction, éviter un plan social, ce qui n'a pas empêché une soixantaine de licenciements en 2014) ou acceptés plus tacitement dans les entreprises à faible présence syndicale.

I.2. Les variables qualitatives de la mobilisation du travail salarié

Les compétences [8] demandées aux salariés sont étroitement corrélées à la nature des tâches qui leur sont attribuées (degré de complexité, niveau de qualité…), mais celles-ci dépendent largement des choix de l'entreprise, d'une part en matière d'allocation des activités selon ses établissements (fabrication ou assemblage, par exemple), d'autre part en matière d'automatisation ou non des *process*. On pourrait donc logiquement trouver là aussi deux positions polaires, avec des entreprises devant mobiliser des compétences élevées, quasi artisanales (position A), et d'autres pouvant miser sur des compétences moins élevées compensées par l'automatisation (position B), avec des cas intermédiaires selon les activités étudiées. Nos études de cas (tableau 3) montrent qu'un tel positionnement est plus délicat que le précédent.

Les éléments recueillis indiquent en effet qu'on ne peut différencier des cas polaires. Certes, VESP met en œuvre des compétences très élevées sans automatisation (position A), mais les entreprises les plus automatisées mobilisent également des compétences de haut niveau. De fait, toute

8. 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).

tâche de transformation du métal par machine demande de fortes compétences en termes de réglage et de contrôle, comme le confirment les exemples des trois tréfileries (où il subsiste des postes manuels « demandant du métier », selon les syndicalistes) ou de STTO. C'est plutôt dans l'assemblage que l'on peut trouver une différenciation des compétences selon le degré d'automatisation des tâches, différenciation dont un des critères nous paraît être l'importance de la formation nécessaire : chez ASCA, on parle d'une « mise en situation jusqu'à 18 mois » alors que chez Renault à Cléon [9] les opérateurs d'assemblage des moteurs sont recrutés avec CAP ou sans diplôme après une épreuve de dextérité, ont 4 heures de formation et passent un test d'aptitude à la fin (en revanche, à l'usinage – très automatisé – le Bac Pro est requis et l'opérateur passe plusieurs mois sur une machine avec un accompagnateur). On peut donc penser que la prédominance du travail manuel dans l'établissement d'ASCA ne tient pas tant au relativement faible volume de production qu'à la complexité des tâches d'assemblage (sans oublier l'externalisation chez des sous-traitants des compétences en usinage ou fabrication des éléments assemblés). En tout cas, notre échantillon se révèle ici trop restreint pour approfondir ce genre de différenciation.

Tableau 3. Gestion des compétences

Entreprise	Mobilisation et reconnaissance des compétences
VESP	Travail « sur mesure », quasi artisanal, reconnu dans les classifications. Polycompétences (« connaître au moins deux métiers ») non reconnues. Montée des niveaux de recrutement. Effort de formation important.
STTO	Compétences plus ou moins étendues selon les postes. Diminution de la « culture du métier ». Polycompétences non reconnues. Augmentation des responsabilités non reconnue. Peu de formation.
ASCA	Compétences plus ou moins étendues selon les postes. Polyvalence et gestion des changements de modèles sous-reconnues. Formation au poste. Comportement privilégié. Augmentation des responsabilités et blocage des évolutions de carrière.
CATR	Polycompétences partiellement reconnues au travers d'un dispositif d'évaluation permanente et de gestion prévisionnelle des compétences et des formations.
FIDE	Métier pour accrochage des fils, sous reconnu. Polycompétences en progression, sous reconnues. Formation en interne des recrutés (intérimaires). Formations machines dans le groupe.
CAEL	Polycompétences. Métier pour accrochage des fils/tâches délicates de surveillance, contrôle, essais. Diminution de leur reconnaissance. Blocage des carrières ouvrières. Gestion prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC).

9. Entreprise visitée le 11 juin 2013 dans le cadre d'un colloque du Groupe d'étude et de recherche permanent sur l'industrie et les salariés de l'automobile (Gerpisa).

L'autre enseignement important est que nous avons pu observer une nette tendance des firmes à sous-évaluer les compétences mobilisées en termes de qualification et classification : c'est un sujet de débat fréquent entre les syndicalistes et la direction d'ASCA (qui reconnaît qu'il y a un problème de blocage des carrières) ; chez CAEL, pour les mêmes tâches, on est passé de OP3 à OP2 ou OP1 [10] ; dans quasiment toutes les entreprises (à l'exception de CATR sur laquelle nous reviendrons plus loin), la polyvalence n'est jamais considérée comme une compétence en soi, y compris chez VESP… Avec des effets négatifs en retour : selon les syndicalistes, cette situation pèse sur l'attitude des salariés face aux formations proposées par l'entreprise, qu'ils ont tendance à considérer comme incapables de changer réellement leur situation de travail et d'emploi. On peut donc identifier là une importante variable d'ajustement « qualitative » du modèle d'emploi aux choix productifs, qui explique pour une bonne part pourquoi on ne peut facilement positionner les entreprises sur un axe A-B : ce positionnement diffère selon que l'on considère les compétences réellement exercées ou les compétences telles qu'elles sont reconnues. Nous pouvons également constater que cette variable articule elle aussi étroitement les aspects matériels (mobilisation de compétences élevées) et institutionnels (état des relations professionnelles ne permettant pas une pleine reconnaissance de ces compétences en termes de qualification-classification).

I.3. Les variables organisationnelles de la mobilisation du travail salarié

Au cours de nos investigations, nous avons attaché une importance particulière à l'organisation de la production et du travail dans chacune des six entreprises. Une première interrogation renvoyait au lien qui peut exister entre variables quantitatives (organisation du travail à la journée ou en deux ou trois équipes) et qualitatives (allocation des niveaux de compétences) et exigences matérielles de l'activité (volume de production, continuité des processus, degré d'automatisation). Par exemple, un travail en 3X8 peut s'expliquer par la nécessité de faire fonctionner une tréfilerie (comme une cimenterie ou une usine chimique) en continu (chauffage du fil, passage dans des bains…). Cependant, nous avons vu qu'il n'y avait pas là un déterminisme absolu puisque les 3X8 se retrouvent dans des entreprises qui n'ont pas forcément ces contraintes. Les choix opérés nous sont donc surtout apparus comme renvoyant plus largement aux méthodes d'organisation et de *management* promues au niveau de la firme et qui se concrétisent de façon variable au niveau de chacun des établissements étudiés (tableau 4).

10. Les ouvriers sont classés selon ces trois niveaux d'« opérateur de production » dans de nombreuses entreprises.

Tableau 4. Modes d'organisation

Entreprise	Choix organisationnels
VESP	Organisation encore traditionnelle. Essai et abandon des *5S* *. Le « sur mesure » pour les clients s'oppose à la prescription des temps, à l'introduction du *Lean Manufacturing*. Large autonomie de la plupart des salariés.
STTO	Passage d'une organisation traditionnelle à une organisation « moderne » sous l'injonction des donneurs d'ordres : ordinateurs, codes-barres, quantification des temps de fabrication, réorganisation logistique… Vers une réduction de l'autonomie des opérateurs.
ASCA	*Système de production ASCA* intensifié depuis 2007. *Lean Manufacturing* concrétisé par jeux d'écrans indicateurs (retards, dysfonctionnements, responsabilités). *5S, Top 5* (réunions sur les anomalies)… Faible autonomie. Forte mobilisation de la figure du client.
CATR	*World Class Manufacturing* effectif. Utilisation de la sécurité pour diffusion du *Lean Manufacturing* (normes, indicateurs, résolution de problèmes…). Autonomie variable selon les postes. Mobilisation de la figure du client.
FIDE	*World Class Manufacturing* affiché mais non effectif dans l'usine (résistance de l'autonomie ?). Des signes de sa progression (critères pour le calcul des primes d'intéressement, pour le recrutement des cadres…).
CAEL	Promotion du *CAEL Excellence Way*. Les *5S* sont entrées dans les mœurs. Forte implication des personnels (autonomie ?). Réorganisation hiérarchique en cours, vue par les syndicalistes comme source d'inefficacité.

* Pour la signification de ces termes (et ceux de *Lean Manufacturing* et de *World Class Manufacturing*, voir l'encadré).

Là encore, on pourrait s'attendre à une différenciation forte entre des entreprises se rapprochant de l'idéal-type d'une « organisation simple », définie par « l'absence de procédures formalisées » (Clot, Gollac, 2014:95) (position A) et d'autres se rapprochant de l'idéal-type des organisations complexes actuellement dominantes (ou aspirant à le devenir) (position B). Nos études de cas ont effectivement montré que les tentatives d'implantation d'éléments du *Lean Manufacturing* effectuées chez VESP n'ont, pour l'instant, pas eu de suite et semblent peu compatibles avec une production « sur mesure » demandant une large autonomie des salariés (position A). Par exemple, un opérateur nous a expliqué que poser un interrupteur à l'emplacement choisi par le client lui demandait de s'adapter aux contraintes qu'il venait de découvrir (existence d'un autre équipement de l'autre côté de la paroi). Par contre, on observe chez STTO une diffusion rapide mais qui reste encore mesurée de ces méthodes. Enfin, nous avons constaté leur intensification chez ASCA et dans les trois groupes de fabrication de câbles (avec moins d'intensité chez FIDE). Mais la visite d'ASCA est surtout révélatrice d'un paradoxe puisqu'on y observe un très haut niveau de mise en œuvre du *Lean Manufacturing* (faisant de cette entreprise un bon représentant de la position B puisque chaque étape du processus de production donne lieu à un repérage des retards et dysfonctionnements, qui s'affichent sur des écrans avec indication du poste responsable, de la durée du problème, etc.), et ce alors que tout le processus consiste en tâches manuelles (ce qui devrait rapprocher l'entreprise de la position A). On pourrait dire

que « l'automatisation organisationnelle » se substitue, d'une certaine façon, à l'automatisation matérielle pour viser la même productivité.

L'organisation apparaît donc comme une variable importante d'ajustement des modèles d'emploi aux choix productifs des entreprises, y compris dans la façon dont elle intervient sur les deux variables précédemment identifiées, en en combinant voire en en complétant les effets. Ce sont ces aspects qu'il nous semble important d'analyser davantage.

II. Les compétences : entre organisation interne et normes externes

Les réunions intermédiaires puis les réunions de restitution [11] nous ont amenés à structurer les éléments recueillis pour en tirer enseignement et pointer des pistes possibles d'approfondissement, en nous concentrant essentiellement sur la question de la sous-évaluation des compétences.

II.1. Sous-évaluation des compétences : des prérequis non négociables

Dans toutes les entreprises étudiées, les salariés sont appelés à mobiliser des compétences plus larges que celles qui leur sont reconnues. Plus précisément, nous pouvons identifier deux types de cette non-correspondance :

- 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 (complexité souvent minimisée) et de régler un certain nombre de problèmes productifs (y compris en participant à des groupes de résolutions de problèmes), que ce soit sur presque l'ensemble des activités d'une entreprise comme VESP ou sur certains postes des entreprises très automatisées (accrochage du câble dans les tréfileries, contrôle du processus de cataphorèse chez STTO…).

- 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 polycompétences [12], que nous avons rencontrées dans nos six 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

11. À l'UD avec l'ensemble des syndicats d'entreprises, mais aussi avec les services concernés de la Région.
12. Pour l'Anact (site Internet), la notion de polycompétences exprime la capacité de maîtrise réelle des différentes tâches imposées par la polyvalence.

sur plusieurs modèles d'un même produit ou sur des produits différents, savoir associer fonction de production et fonction de contrôle (qualité des *process* et des produits, respect des indicateurs de productivité…), etc.

Il y a donc, d'une part, augmentation, d'autre part, élargissement des compétences, mais dans les deux cas la non ou sous-reconnaissance de cet enrichissement relève de décisions explicites des firmes, que l'on retrouve notamment dans la définition des critères d'embauche, avec la surqualification de certains salariés renforçant leur aptitude à la polyvalence et au contrôle [13] et la sous-qualification d'autres pour qui les compétences comportementales sont censées suppléer au niveau de formation et au diplôme. L'entreprise s'affranchit ainsi pour une part non négligeable des négociations menées au niveau de la branche professionnelle sur les grilles de classification.

II.2. Une incomplétude du contrat de travail justifiée par des normes surplombantes

Pour mieux comprendre ce qui est en jeu dans la sous-évaluation constatée des compétences réellement mises en œuvre, il nous semble pertinent d'évoquer la notion d'incomplétude du contrat de travail. Frémeaux et Baudry, en citant Crozier et Friedberg (1977), identifient cette incomplétude avec l'existence de « zones d'incertitude […], permettant aux salariés de faire preuve d'une capacité de créativité et d'adaptation en fonction des modifications de leur environnement immédiat » (Frémeaux, Baudry, 2006:45). De même, pour Davezies, si la performance des entreprises « ne tient plus tant aux économies d'échelle que permettait la production de masse d'objets standards qu'à la capacité à s'adapter en permanence aux variations quantitatives et qualitatives de la demande », il s'agit pour les salariés de faire preuve de « capacité à s'adapter aux situations dans ce qu'elles présentent de diversité, de variabilité et de versatilité », et « il n'est plus possible de prescrire le travail dans le détail, il faut faire appel aux compétences, à l'initiative, à la responsabilité des salariés ». En revanche, cet appel à l'exercice d'une capacité d'adaptation s'effectue dans un contexte des plus contradictoire avec la montée en puissance des exigences financières, qui se traduisent par un contrôle « renforcé et [qui] a évolué vers des modalités beaucoup plus abstraites, à base d'indicateurs statistiques et comptables » (Davezies, 2014:2). Selon lui, ces évolutions se traduisent pour les salariés par une détermination grandissante des organisations et rythmes de travail par « une demande extérieure exigeant une réponse immédiate [14] ». Et il propose une lecture de cette contradiction en la caractérisant comme celle

13. Les travaux que nous poursuivons dans une nouvelle recherche-action sur d'autres entreprises confirment nettement l'existence de cette tendance à la surqualification à l'embauche.
14. L'auteur cite la Dares (Arnaudo, Léonard, Sandret *et al*., 2012) selon laquelle, entre 1984 et 2005, le nombre de salariés concernés par cette situation est passé de 28,3 % à 53,2 %. En 2010, le nombre de salariés concernés était de 67 % en Europe (Eurofound, 2010).

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 » (Davezies, 2014:2).

Ces analyses éclairent celle des tendances observées dans nos six entreprises. D'une part, il y a bien incomplétude du contrat de travail, mais qui va au-delà de la différenciation souvent introduite par les ergonomes entre travail prescrit et travail réel (Schwartz, 2012) : la sous-valorisation des compétences effectives est, en quelque sorte, revendiquée par l'entreprise, elle relève de prérequis qui ne donnent pas lieu à négociation. D'autre part, cette sous-valorisation est légitimée par un certain nombre de normes, « le plus souvent conçues de l'extérieur », comme le dit Davezies, qui surplombent ce qui se passe sur le lieu de travail tout en le déterminant fortement. Il nous est apparu, en effet, qu'au travers des organisations du travail déployées, chaque tâche productive était mise en relation avec des niveaux plus larges de concernement et de motivation. Et nous avons pu identifier au moins deux de ces niveaux : l'un, que l'on peut qualifier d'interne, s'attache à la sécurité du salarié ; l'autre, plus externe, s'attache à la qualité et à la satisfaction du client. Les deux font référence dans les six entreprises étudiées mais dans deux d'entre elles ils sont particulièrement explicites :

- chez CATR, l'accent important mis sur la sécurité (indicateurs multiples, organisation d'une journée de la sécurité…) peut être considéré comme un véhicule de diffusion de l'organisation *lean*, tant les deux sont à l'évidence étroitement imbriqués : à chaque poste de travail, les indicateurs de sécurité sont associés 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…) ;

- chez ASCA, la référence au client est omniprésente, 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 » (Besucco, Tallard, du Tertre *et al.*, 2002:37).

Plus largement, c'est l'ensemble de l'activité des salariés qui est conditionnée par des dispositifs organisationnels chargés de concrétiser des normes externes au poste de travail et, même, à l'établissement. Nous

avons ainsi pu observer que les quatre plus grandes entreprises mettent en œuvre (ou tentent de le faire avec des succès variables selon les cas, comme nous l'avons vu plus haut) un système de règles d'organisation et de fonctionnement qui leur est propre et qui est censé garantir à la fois leur efficacité productive et leur rentabilité financière : Système de Production ASCA, CAEL *Excellence Way*… Dans tous les cas, ces systèmes de règles internes réfèrent (souvent explicitement dans les cas étudiés) au *World Class Manufacturing* (encadré 1), avec des standards de productivité et de profitabilité qui s'imposent donc comme une norme externe incontournable. La satisfaction du client est explicitement au cœur de ces systèmes normatifs, qui se combinent aux multiples normes émanant d'institutions diverses, nationales, européennes ou internationales, et qui concernent les produits et les procédés, le rapport à l'environnement, etc.

La situation observée chez ASCA d'une « automatisation organisationnelle » met donc en lumière une contradiction que nous avons retrouvée avec plus ou moins d'intensité dans la plupart des entreprises et qui est, de fait, intrinsèque aux outils managériaux qui s'y diffusent ou tentent de s'y diffuser. En effet, le *Lean Manufacturing* et ses différentes variantes (encadré 1) visent 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 à impulser l'amélioration permanente recherchée par ses initiateurs japonais, amélioration ne pouvant s'obtenir que par une certaine autonomie et motivation des salariés.

Certains auteurs voient dans cette croissance des normes une aggravation de la contradiction identifiée plus haut. Pour Alballéa et Damailly (2005:118-120), les 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 néotaylorisme ». 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 ». Nous pensons au contraire qu'il y a là un moyen de résoudre (au moins en partie) cette contradiction puisque les normes peuvent être présentées par l'entreprise aux salariés comme « extérieures », « en surplomb », donc justifiant à la fois l'exigence de leur implication et le fait que sa reconnaissance se « dilue » dans une batterie d'indicateurs, sortant ainsi des négociations collectives sur les qualifications.

Encadré 1

Lean manufacturing et *World Class Manufacturing*

Le *World Class Manufacturing* (WCM), mis au point par un consultant (Richard Schonberger) dans les années 2000, 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…).

Le *Lean Manufacturing* a été mis au point chez Toyota dans les années 1970. Il vise à optimiser les processus de production pour améliorer à la fois la productivité et profitabilité de l'entreprise et la satisfaction du client. Il associe rationalisation maximale des flux et des tâches et amélioration continue de la qualité. Il se décline en plusieurs outils :

- *Value Stream Mapping* (VSM) ou cartographie des flux de base ;
- *Single Minute Exchange of Die* (Smed), ou méthode de réduction du temps de changement d'outils ;
- *Kanban* ou gestion des stocks permettant une production en flux tendus ;
- *Kaizen* ou amélioration continue au pas à pas ;
- *Muda* ou réduction de la non-valeur ajoutée (attente, surstock, surproduction, non-qualité, gestes et déplacements inutiles…) ;
- *Poka-yoke* ou « détrompeurs » pour identifier l'apparition d'erreurs ;
- « 5 S » ou « débarrasser, ranger, nettoyer, ordonner, être rigoureux » ;
- « 5 pourquoi » ou méthode d'identification de problèmes et de leur source (en se posant successivement la question pourquoi) ;
- *Jidoka* ou construire la qualité dans les produits et services plutôt qu'éliminer les rebuts…

Source : différents sites Internet.

Mais pour revenir à notre préoccupation principale, tentons de mieux analyser comment l'organisation peut concrétiser en même temps la mobilisation matérielle de compétences élargies et leur sous-évaluation institutionnelle.

II.3. Ambiguïté et intérêt de la notion de compétences

Brochier (2008) pose particulièrement bien le problème en considérant deux aspects du passage, initié dans les années 1980, de la « logique qualification » à la « logique compétence ». 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 l'affirmation du Medef : c'est dans l'entreprise que se déploient les compétences et 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 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 (2000:19), 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 ». D'autres auteurs soulignent également la relation entre la logique compétence et les exigences normatives que nous évoquions plus haut : « 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, Pigeyre, 2005:104).

Cependant, dit également Brochier, cette avancée de la notion de compétence 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 diplômes 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 (1999:20), 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 ». 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

régulièrement renforcée par le législateur depuis l'accord national interprofessionnel (ANI) de 2003 et la loi de 2004 sur la formation professionnelle tout au long de la vie.

II.4. La question centrale de l'évaluation des compétences

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", rechercher 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 » (Cadet, Combes, 2008:311).

Les six entreprises étudiées au cours de la recherche-action ne nous ont pas permis de réunir beaucoup d'éléments concernant l'évaluation des compétences salariales, à part deux cas assez intéressants :

- nous avons pu identifier [15], chez CATR, 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 pour la tâche concernée arrive à son terme). Outre une certaine reconnaissance de la polycompétence (formalisation des différentes tâches demandées au salarié), 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. ;

- à l'opposé, nous avons observé que, dans les deux entreprises à organisation plus artisanale (VESP ou STTO avant la « modernisation »), la non-effectivité de la fonction Direction des ressources humaines (DRH)

15. Intrigués par les informations affichées sur les postes, nous en avons demandé explication à un cadre.

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.

Nous pouvons tirer au moins deux enseignements de ces réflexions sur les compétences. Le premier est l'importance de la formation et des diplômes. Il nous semble que, contrairement à ce qu'induit la tendance des entreprises à privilégier les seuls comportements au moment de l'embauche et d'en faire un critère clé de l'évolution de carrière, il est important d'affirmer que 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, la question de ce que nous considérons comme une incomplétude dans la possibilité offerte par la VAE d'obtenir un diplôme sans formation complémentaire [16]. Le second est que 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. Comme l'indiquent Cadet et Combes (2008), « le travail réel [pris individuellement] est par définition impossible à faire figurer de manière exhaustive dans un référentiel » ; 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 » (Cadet, Combes, 2008:313).

Conclusion

La recherche-action dont nous avons rendu compte ici s'est révélée mutuellement intéressante. Elle a apporté aux syndicalistes, dans chaque entreprise, une meilleure connaissance des interrelations systémiques existant entre travail concret, mobilisation des compétences et formes organisationnelles ; la comparaison qu'elle a permise entre les entreprises a été également appréciée et les structures syndicales professionnelles et interprofessionnelles y ont vu l'occasion de faciliter la mutualisation de la réflexion syndicale. Quant à nous, nous y avons trouvé l'opportunité d'enrichir la méthodologie que nous mettons en œuvre pour réaliser des diagnostics d'entreprises. Si les aléas d'une recherche-action (choix propres à l'organisation, présence syndicale, motivation des syndicalistes…) n'ont pas permis la constitution d'un échantillon optimum, notamment quant à la variété des

16. Nous sommes par là en désaccord avec certains responsables syndicaux des questions de formation.

activités représentées [17], les six cas retenus ont néanmoins pu alimenter efficacement la réflexion collective, ce qui était notre principal objectif.

Pour conclure, nous voudrions revenir plus particulièrement sur deux enseignements de cette démarche de recherche-action. Le premier concerne le rôle particulier de l'organisation tant dans la structuration d'un modèle d'emploi que dans son assujettissement à des normes externes au lieu de travail, et ce alors que nous avons pu constater que ces sujets n'étaient pas la préoccupation première des organisations syndicales [18]. Or, nous l'avons vu, l'organisation est bien plus qu'une variable d'ajustement parmi d'autres puisqu'elle réalise de façon décisive l'adéquation des composants du modèle d'emploi entre eux et avec les choix productifs de l'entreprise, se révélant ainsi dans sa « double nature d'artefact et d'institution » (Jacot, 1994:13). Dans cet esprit, les choix organisationnels sont donc à considérer comme intrinsèquement liés aux choix stratégiques de la firme dans son ensemble, comme concrétisant, en quelque sorte, l'interrelation entre le poste de travail et les choix productifs globaux, notamment dans l'assujettissement de ce poste de travail à des normes venues d'ailleurs, qui surplombent les gestes et les rapports de travail. On peut ainsi considérer qu'il y a là une façon de rabattre l'institutionnel sur le matériel puisque cette configuration de l'organisation du travail par les normes implique un recul des négociations collectives au profit de rapports individualisés des salariés avec leur hiérarchie directe [19]. D'où le constat, notamment, de Jullien et Pardi (2013:103) : « L'approfondissement du processus d'internationalisation […], associé à un affaiblissement général de la régulation du travail aux niveaux national et de branche […], ont augmenté la capacité des entreprises à modeler les relations du travail selon leurs propres standards [20]. »

L'autre enseignement concerne la question de l'évaluation et de la reconnaissance des compétences déployées par les salariés, que, là encore, les organisations syndicales ont souvent du mal à appréhender. Comme le signale Bertrand (2002:9), « 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

17. Par ailleurs, nous n'avons pu disposer de suffisamment d'éléments chiffrés pour appréhender ces réalités en dynamique.
18. Ce sont le plus souvent nos propres interrogations suscitées par la visite de l'entreprise qui nous ont permis de recueillir des éléments à ce sujet auprès des ouvriers, techniciens ou cadres.
19. Évaluation que ne facilitent ni le renouvellement fréquent de cette hiérarchie, ni le recrutement externe de cadres « ne connaissant pas le métier », comme nous l'ont dit plusieurs syndicalistes.
20. « *The deepening of the process of internationalisation* […] *associated with a generalised weakening of labour regulation at national and branch levels* […] *have increased the ability of companies to shape their employment relationship according to their own corporate standards*. »

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]. » Il y a là, en tout cas, des marges importantes d'intervention syndicale, et nous avons d'ailleurs rencontré plusieurs cas d'une réelle tentative d'appropriation en ce sens. Avec la motivation explicite qu'une organisation syndicale ne peut 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'auto-évaluer, « il a presque systématiquement tendance à se sous-évaluer »), 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…). Certains syndicalistes ont affirmé qu'il était nécessaire de « structurer collectivement les entretiens professionnels prévus par la nouvelle loi, en négocier le contenu, la nature des formations proposées… ». Dans les nouvelles études de cas lancées en 2015, on nous a signalé plusieurs succès syndicaux autour de cette question : dans une grande entreprise de la filière automobile, la CGT 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 » ; dans une entreprise de sous-traitance, un accord a été signé qui organise la reconnaissance, partielle et progressive mais réelle, de la polyvalence…

Mais ces deux grands thèmes de préoccupation se rejoignent dans ce que nous considérons comme la nécessité d'une meilleure maîtrise syndicale de ce qui tourne autour du lien entre les processus productifs mis en œuvre (allocation/réallocation interne et externe des activités, nature des investissements, stratégies de recherche-développement et d'innovation…), la nature, les conditions et le sens du travail et l'usage des produits et services délivrés, leur utilité et leur impact social et sociétal. Nous sommes persuadés que le débat sur les normes de gestion et/ou normes de l'activité (Davezies, 2014) peut s'enrichir de la prise en compte de normes concrétisant, outre la satisfaction du client et le respect d'exigences environnementales, des avancées (innovations, investissements…) vers le nécessaire changement de paradigme de développement. Et nous y voyons l'ouverture de réelles opportunités d'intervention syndicale autour de l'affirmation du lien entre qualité de la production et de ses usages et qualité de l'emploi, des conditions de travail et des droits des salariés, notamment en termes de reconnaissance des compétences réellement mobilisées (Perrat, Puissant, 2015).

Références bibliographiques

Alballéa F., Demailly L. (2005), « Les nouveaux régimes de mobilisation des salariés », *in* Durand J.P., Linhart D. (dir.), *Les ressorts de la mobilisation au travail*, Toulouse, Octarès, p. 117-130.

Arnaudo B., Léonard M., Sandret N., Cavet M., Coutrot T., Rivalin R. (2012), « L'évolution des risques professionnels dans le secteur privé entre 1994 et 2010 : premiers résultats de l'enquête SUMER », *Dares Analyses*, n° 023, mars, http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/2012-023-2.pdf.

Bertrand H. (2002), « Sens, portée et limite des démarches compétences », *in* Brochier D. (dir.), *La gestion des compétences. Acteurs et pratiques*, Paris, Economica, p. 6-12.

Besucco N., Tallard M., du Tertre C., Ughetto P. (2002), *La relation de service : un nouveau modèle de travail en tension*, Rapport pour le ministère de la Recherche, Action concertée Initiative Travail, mai.

Boyer R., Freyssenet M. (2000), *Les modèles productifs*, Paris, La Découverte.

Brochier D. (2008), « Qualification ou compétence ? », *in* Paul J.-J., Rose J. (dir.), *Les relations formation-emploi en 55 questions*, Paris, Dunod, p. 297-302.

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*, Paris, Dunod, p. 309-314.

Chandler A.D. (1962), *Strategy and Structure. Chapters in The History of Industrial Entreprise*, Cambridge, MIT Press.

Clot Y., Gollac M. (2014), *Le travail peut-il devenir supportable ?*, Paris, Armand Colin.

Crozier M., Friedberg E. (1977), *L'acteur et le système*, Paris, Éditions du Seuil.

Davezies P. (2014), « L'individualisation du rapport au travail : un défi pour le syndicalisme », *ETUI Policy Brief*, n° 3.

Dietrich A., Pigeyre F. (2005), *La gestion des ressources humaines*, Paris, La Découverte.

Durand J-P. (2000), « Les enjeux de la logique compétence », *Gérer et Comprendre*, n° 62, décembre, p. 16-24.

Eurofound (2010), *Cinquième enquête européenne sur les conditions de travail (EWCS)*, Dublin, http://www.eurofound.europa.eu/fr/surveys/ewcs/2010/european-working-conditions-survey-2010.

Frémeaux S., 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.

Jacot H. (1994), *Formes anciennes, formes nouvelles d'organisation*, Lyon, PUL.

Jullien B., Pardi T. (2013), « Structuring New Automotive Industries, Restructuring Old Automotive Industries and the New Geopolitics of the Global Automotive Sector », *International Journal of Automotive Technology and Management*, vol. 13, n° 2, p. 96-113.

Perrat J. (2007), « Appropriation syndicale des enjeux territoriaux : la question nodale du rapport firme/territoire », *La Revue de l'IRES*, n° 54, p. 71-93.

Perrat J., Puissant E. (2015), « Reconfiguration des modèles d'emploi industriels : relation de clientèle ou relation de service ? », *Actes du colloque La relation de clientèle*, Gresco, Limoges, 15-16 novembre 2012, à paraître.

Reynaud J.-D. (2001), « Le management par les compétences, un essai d'analyse », *Sociologie du travail*, n° 43, janvier-mars, p. 7-31.

Schwartz Y. (2012), *Expérience et connaissance du travail*, Paris, Les Éditions sociales.

Zarifian P. (1999), *Objectif compétence*, Paris, Éditions Liaisons.