



**HAL**  
open science

## Évaluation, gestion de la main d'œuvre et restructurations industrielles permanentes

Emilie Lanciano, Caroline Lanciano-Morandat

► **To cite this version:**

Emilie Lanciano, Caroline Lanciano-Morandat. Évaluation, gestion de la main d'œuvre et restructurations industrielles permanentes. Journées de Sociologie du travail - XIIIes Journées Internationales de Sociologie du Travail: Mesures et démesures du travail, Jan 2012, Bruxelles, Belgique. halshs-00676814

**HAL Id: halshs-00676814**

**<https://shs.hal.science/halshs-00676814v1>**

Submitted on 6 Mar 2012

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

## MESURES ET DÉMESURES DU TRAVAIL

25, 26 et 27 janvier 2012.

*Axe II : mesures et pratiques d'évaluation du travail.*

### **Evaluation, gestion de la main d'œuvre et restructurations industrielles permanentes<sup>1</sup>.**

Emilie Lanciano, (COACTIS, Université de Lyon)

Caroline Lanciano- Morandat (LEST-CNRS, Universités de la Méditerranée et de Provence)

Jusqu'à quel point les pratiques de gestion et de mesure du travail ont-elles été renouvelées par les accords récents qui instaurent ce que l'on appelle la « démarche compétence » ?<sup>2</sup>. Ces nouvelles procédures, largement diffusées par les discours patronaux, ont fait l'objet de nombreuses enquêtes, jusqu'à constituer un thème récurrent des débats entre sociologues du travail (Desmarez 2001, Lebianic 2001). Beaucoup d'auteurs ont fait ressortir quelques caractéristiques saillantes de cette réforme, et en particulier constaté qu'elle donnait aux organisations patronales la possibilité de revenir sur les procédures collectives de mesure et de gestion de la main d'œuvre qui avaient cours jusqu'alors.

On a souvent avancé que le modèle de relations sociales et les formes de la création de valeur qui s'imposent dans la France des années 1990 excluent l'ancien système de la qualification. La « démarche compétence » permettrait seule d'accorder la gestion de la main d'œuvre aux fluctuations de l'activité productive dictées aujourd'hui par les besoins des marchés. L'unité de mesure ne peut être que l'individu : les agencements productifs où il entre sont devenus variables, ils s'ajustent désormais aux constantes économiques, et les frontières mêmes de l'entreprise se modifient sans cesse pour que son offre réponde au plus près aux tendances de la demande.

Les aspects du travail par lesquels il donne prise à jugement et à répartition s'en trouvent modifiés. Activité combinée et socialisée dans des dispositifs de production, le travail coûte et produit de la valeur. Il est donc l'objet d'évaluations diverses, qui cependant se conjuguent et trouvent leur cohérence dans une mesure ultime, celle de la valorisation dont le travailleur est l'origine. Mesure qui est donc bien au cœur des mécanismes de création et d'échanges de valeurs qui définissent le système capitaliste (Naville 1972). Comprendre la mesure du travail en action, c'est donc à la fois saisir les logiques de socialisation à l'œuvre dans la relation de travail et le processus de valorisation observable au sein de l'entreprise (Vatin 2007).

---

<sup>1</sup> Cette communication est issue d'une recherche « Nouvelle dynamique de la gestion des âges et genre sur les marchés du travail: comparaison France-Japon » (Newdynam) financée par ANR.

<sup>2</sup> En particulier, les accords ACAP 2000 négociés et signés en 1990 pour l'usine SOLAC à Dunkerque par le groupe USINOR.

Les objets traditionnels, les techniques et les terrains d'observation, les formalisations communément reçus dans leur discipline conduisent souvent les sociologues à négliger le fait que le travail est jugé dans l'entreprise, modelé et réparti, de manière à accroître la valeur qu'il produit. Les contributions de sociologues du travail (Chatzis et al 1995, Paradeise et Lichetenberger 2001, Oiry et d'Iribarne 2001, Montchatre 2002, 2007) autour de la « logique compétence » ont, selon nous, privilégié l'évolution du mode de mesure du travail allant de la « qualification à la compétence » sans en remarquer les constantes (Rolle 2008). On s'est intéressé aux modalités selon lesquelles les procédures changent sans forcément s'interroger sur les ressorts du changement et les conditions du processus de valorisation. Beaucoup de ces analyses se sont concentrées sur les dangers (ou les vertus) de l'individualisation de la force du travail en restant au niveau des relations de travail constatées au niveau micro de l'atelier ou d'une entreprise isolée. De ce fait, observant les processus de mesure, elles n'ont pas toujours reconnu leur caractère spécifique à une unité de production, à une entreprise, à un secteur d'activité. Bien souvent, elles se sont limitées à inventorier les jugements en interne par lesquels le nouveau dispositif s'instaurait, en oubliant les conséquences que ces innovations produisaient sur le marché du travail externe. On n'a pas assez pris conscience que la mesure du travail n'est pas indépendante des différentes façons qu'ont les administrateurs des entreprises de gérer conjointement les travailleurs et le processus de production, ni de l'environnement économique dans lequel elle a lieu.

A partir de l'analyse menée dans un établissement sidérurgique provençal, une quinzaine d'années après le début de la mise en place de la « démarche compétence », on s'interrogera, dans cette contribution, sur le fonctionnement effectif et les résultats de ces procédures de gestion. Au-delà des discours tantôt optimistes, tantôt pessimistes, qu'ont suscité les nouvelles règles, on verra que l'enquête concrète montre qu'elles n'ont pas modifié radicalement les pratiques antérieures. Ce constat nous obligera à expliciter le rôle des différents acteurs engagés dans l'organisation de la production sur le site et dans celle du groupe sidérurgique. Nous serons conduits par notre analyse à prendre en considération les contraintes que produit l'environnement économique, et d'abord celles de restructuration industrielle permanente auquel est soumis le secteur sidérurgique. Il nous faudra alors conclure que les fluctuations de la gestion, tant celle de la production que celle de la main d'œuvre, ainsi que les conduites des différents acteurs au cours de ces épisodes successifs, sont davantage liées à la situation économique de l'entreprise et du secteur, qu'à l'application d'une nouvelle démarche de caractérisation et de mesure des ressources humaines.

### **1- Le constat effectué sur le site sidérurgique<sup>3</sup>.**

Le site sidérurgique étudié a été créé en 1972. Les accords de juillet 1975 qui remettaient en cause les classifications Parodi, puis les accords ACAP 2000 auraient du infléchir la façon dont était administrée la main d'œuvre. Or, l'analyse des pratiques de gestion de l'emploi montre que l'approche par la qualification n'a pas tout à fait été abandonnée, et que la mesure centrée sur le critère de la capacité à

---

<sup>3</sup> Les investigations menées dans l'établissement ont eu lieu en 2010-2011. Elles ont consisté en des recueils de documents (en particulier des bilans sociaux depuis la création du site), des observations au sein des départements de production et des entretiens (une vingtaine) avec des ingénieurs et des opérateurs, des membres de la DRH et des agents de maîtrise et des représentants syndicaux.

tenir un emploi (Chatzis et al 1995) n'est jamais entrée véritablement en application. D'où provient cette discordance entre les principes affichés et les pratiques ? les ingénieurs continuent de considérer l'activité productive comme un ensemble défini de postes de travail, alors que les responsables de la DRH ne prennent en considération que les diverses compétences individuelles qui peuvent être mobilisées pour la production. Cette disjonction, on va le voir, est le résultat d'une longue histoire dans laquelle l'évaluation du travail prend place dans les évolutions de la structure industrielle de l'établissement, et plus largement encore, dans celles du groupe soumis à des contraintes tant locales qu'internationales auquel cet établissement appartient.

✓ *Les conditions de création de l'établissement sidérurgique.*

L'établissement sidérurgique provençal étudié a été implanté en 1972 sur un territoire peu industrialisé où la main d'œuvre locale était principalement composée d'agriculteurs et de pêcheurs. La stratégie économique patronale appliquée lors de cette création ressortait au programme de la sidérurgie sur l'eau<sup>4</sup> qui prévoyait de fermer à terme les installations situées « dans les terres » et en particulier les usines lorraines. Initialement prévue pour employer 7000 salariés en interne et de l'ordre de 1500 en externe et pour produire 20 Mt d'acier, l'usine devait se composer de trois hauts fourneaux, une cokerie, un laminoir à chaud, un laminoir à froid. Les spécialisations productives qui étaient alors ciblées étaient les aciers plats au carbone, les tôles laminées à chaud, brutes, décapées, cisillées et refendues ; les marchés visés étaient l'automobile, les aciers pour l'emballage, le bâtiment, l'électroménager, les roues, les tubes ; la clientèle devait être européenne (Espagne, Italie, France) et étasunienne. La main d'œuvre était composée d'une part, d'une maîtrise et d'ouvriers originaires de Lorraine relativement âgés, dont la qualification avait été construite sur le tas, d'autre part, d'une jeune main d'œuvre ouvrière locale et d'ingénieurs « cosmopolites » et mobiles. La mesure et la gestion des effectifs, de la mobilité, des postes, des qualifications individuelles des travailleurs relevaient des directions techniques des unités du site. La direction du personnel au niveau central administrait distinctement les dossiers de chaque individu. L'organisation était particulièrement hiérarchique (« *le monde de Wendel* ») et incarnée par l'hégémonie de la figure de l'ingénieur ; les départements productifs de cette époque (Cokerie, Fonte, Train à bande finissage etc) ont laissé le souvenir de « *baronnies* » gouvernées par des « *chefaillons intouchables* ». Le site jouit dès l'origine d'une réputation de forte combativité salariale, qui s'accrut encore lors du conflit de 1979 mené par la CFDT et la CGT<sup>5</sup>, conflit qui portait sur les salaires et les conditions de travail et qui après un lock-out fut « *perdu* » par les travailleurs.

✓ *L'abandon de la mesure du travail reposant sur les postes pour une administration des individus a-t-elle provoqué une disjonction dans la conduite de la production ?*

---

<sup>4</sup> L'implantation d'usines près des ports était justifiée par la diminution des coûts de transports qui faisait que la « minette lorraine » n'était plus compétitive face au charbon importé.

<sup>5</sup> Les ouvriers venant de Lorraine sont pour la plupart affiliés à la CFDT alors que les locaux le sont à la CGT. A l'origine de la création du site, la CFDT est largement majoritaire, cet écart est en train d'être résorbé mais la CFDT garde de justesse en 2010 la majorité aux élections 32% contre 30%. Devant l'échec du conflit de 1979, la CFDT choisit une ligne qui privilégie les négociations avec la Direction selon le délégué CGT, ce qui renforce encore l'éloignement entre les deux syndicats.

Peu après la création du site, la crise pétrolière a remis en cause le programme originel. Le troisième haut fourneau n'a jamais été construit, le projet du laminoir à froid a été abandonné (Centlivre, 2001), les investissements ont été largement revus à la baisse et adaptés à une production moindre : celle-ci ne devait atteindre dans les années 2000 qu'environ 4,5Mt d'acier par an pour un effectif de 3500 personnes en interne et 2000 personnels sous-traitants. Les différentes crises pétrolières ont conduit le groupe industriel auquel appartenait alors l'établissement à multiplier le recours aux mesures<sup>6</sup>, financées par l'Etat, permettant de faciliter une diminution des effectifs. Parallèlement, pour favoriser la gestion de ces départs individuels et pour maintenir un taux de promotion acceptable par les syndicats, le patronat a conçu et négocié l'accord ACAP 2000 de 1990<sup>7</sup>.

Ces nouveaux dispositifs ont exigé un appareillage gestionnaire plus conséquent que celui qui était prévu à la création de l'établissement : une Direction des Ressources Humaines (DRH) est créée au niveau du groupe et sur chaque site, elle est rattachée à la Direction Générale. La DRH du site n'est pas chapeautée par la direction technique, laquelle est dirigée traditionnellement par un ingénieur. Elle est placée à côté du directeur du site dans l'organigramme et a accès direct à la direction du groupe. Ses membres sont le plus souvent des spécialistes des RH, formés à cet effet, mais parfois aussi des ingénieurs reconvertis. D'abord centralisée, cette organisation s'est vite heurtée à un manque de remontée d'informations des départements productifs. Un responsable RH a donc été affecté à chacune de ceux-ci ; cette fonction, hiérarchiquement placée sous la responsabilité d'un ingénieur, chef du département, consiste à assurer en coordination avec la DRH, la gestion prévisionnelle de l'emploi, la formation, et à traiter les questions disciplinaires et juridiques. L'inventaire et le suivi des activités, des savoirs et des savoir-faire aboutissant à la définition d'emplois-type<sup>8</sup> seraient ainsi gérés conjointement, l'état et l'évolution des compétences individuelles mieux connus. A la maîtrise vieillissante, et dont l'automatisation des procédures a fortement réduit l'utilité, serait attribué le rôle d'intermédiaire entre le responsable RH et l'ingénieur (Chatzis, et ii 1995).

En fait, probablement en raison à la fois des réticences des ingénieurs et de leurs emplois du temps contraints par les impératifs successifs<sup>9</sup> de la production, les directions de chaque département ont continué à gérer selon leur logique les effectifs présents : les postes ont ainsi évolué sans que ne soit réellement réalisé un inventaire des activités. Grâce à l'appui de la maîtrise et des avis ponctuels des ingénieurs (pour les évaluations), le responsable RH, sans se référer à une connaissance détaillée de l'organisation et des besoins de la production, s'est approprié le pilotage des compétences individuelles et de la formation. Et la difficulté de la coordination entre ces deux entités n'a fait que s'accroître au cours du temps.

---

<sup>6</sup> Les Conventions Générales de Protection Sociale (CGPS) entre 1980 et 1990 pour le site, la Convention pour l'emploi 1991 ont permis des départs anticipés à 50 ans, des départs volontaires, le développement des temps partiels etc.

<sup>7</sup> La signature de l'accord ACAP 2010 signé sur le site en 2000 renouvelle les modalités de temps partiels et poursuit la démarche compétence lancée en 1990.

<sup>8</sup> Le système d'Evolution des compétences (SEC) ( 86) suivi de Méthode d'Investigation des Activités (MIA) .

<sup>9</sup> Innovations techniques -voie lingot par exemple-, automatisation de l'appareil productif, diversification de la gamme des produits, faible investissement dans l'appareil productif qui a comme conséquence son vieillissement prématurée, réorganisation des équipes, injonction de la direction du groupe à réduire les coûts etc.,

Parallèlement, faute d'une identification explicite des connaissances et des disponibilités des salariés, les ingénieurs ont été libres de recourir à une main d'œuvre extérieure : la sous-traitance est restée entre leurs mains. Celle-ci s'est donc accrue pendant la période sans autre limite qu'un contrôle administratif et *a posteriori* de l'établissement sur les marchés passés.

Cette division entre des fonctions autrefois imbriquées a contribué à minorer l'implication des ingénieurs dans la gestion globale de l'établissement et à les cantonner au technique. En conséquence, les syndicats se sont trouvés partagés entre deux interlocuteurs, la direction des départements traitant des conditions de travail, la DRH, des salaires, des carrières, de la formation. Dans quelques occasions, où ils se trouvaient posséder des informations supérieures à celles de leurs protagonistes du moment, ils ont pu tirer profit de cette discordance administrative. Dans bien des conflits, par contre, celle-ci a accru les difficultés de l'action syndicale.

✓ *Des solutions bricolées pour résoudre cette disjonction.*

A partir des années 2004-2006, le contexte économique et organisationnel change : l'Etat cesse de financer les départs en pré-retraite et d'exonérer de charges les entreprises qui recrutent. Le groupe français de sidérurgie à qui appartenait l'établissement étudié est racheté par la multinationale n°1 du secteur. Avec le changement de propriétaire, la gestion de l'établissement se modifie : les contraintes de production s'accroissent, et la direction les impose en faisant ressortir la menace d'une disparition de l'établissement.

Parallèlement, les responsables de production et ceux de la DRH doivent constater qu'ils ne peuvent répondre conjointement aux injonctions du gouvernement du groupe, ou seulement à court terme, et de façon insatisfaisante pour l'avenir. Lorsque le groupe décide de profiter des mesures d'exonération dites de la loi Fillon pour embaucher des opérateurs/ techniciens, la DRH tarde à identifier les profils d'emplois nécessaires, de sorte que les recrutements s'effectuent difficilement. Elle bute aussi dans l'administration du dernier plan de départs volontaires (PVD) de 2009<sup>10</sup>. Ce plan a été initié par la direction de la multinationale pour améliorer la compétitivité du groupe en réduisant les frais fixes. La direction française choisit de diminuer son effectif en faisant porter cette réduction sur les activités support (20% de celles-ci) de chaque site. La direction de l'établissement provençal décide d'ouvrir la possibilité de départ volontaire à la totalité des salariés (y compris ceux de la production), sans limiter cette offre aux seuls plus de 57 ans<sup>11</sup>. La gestion des départs a été faite par la DRH au niveau central, la hiérarchie fonctionnelle informée *a posteriori* ne pouvant que retarder marginalement la date effective de la mesure. N'étant pas contingentés, les départs ont été beaucoup plus nombreux que prévus<sup>12</sup> et ont mis en danger la régularité de la production.<sup>13</sup>

---

<sup>10</sup> Ce plan donne lieu à un accord de groupe signé en 2009 par trois organisations syndicales, CFE-CGC, CFTC, FO.

<sup>11</sup> Il se justifie par la diminution de la production qui tourne à la moitié de sa capacité (2 200 000 tonnes), il a pour objectif de diminuer les effectifs de 1000 sur les 3200 en un an.

<sup>12</sup> Environ, 1000 individus sont partis, dont 20% de cadres et 15% d'ETAM ;

70% ayant plus de 57ans en 2010, et 30% moins ;

24% des effectifs des activités support, 69% de ceux de la production et 72% de ceux de la maintenance.

<sup>13</sup> Les décisions de la direction locale ayant conduit à cette situation auraient été prises dans la crainte que le PVD ne soit suivie d'un plan social et des conflits sur le site.

Devant cette succession d'hémorragies d'effectifs, la direction du site prend l'initiative de créer une unité « talent pool » où sont affectés les individus soit qui souhaitent bénéficier des mesures de départs anticipés, soit dont les postes sont menacés par la restructuration. Ils bénéficient d'un accompagnement à la mobilité et peuvent être répartis dans les ateliers et les départements ayant besoin de personnel supplémentaire. C'est une espèce d' « agence d'intérim interne » qui constitue un encouragement indirect à la polyvalence. Géré par des ingénieurs, ce dispositif est regardé comme le « sas » avant licenciement par certains syndicats et par nombre de salariés. Il permet de diminuer l'effectif permanent de l'établissement, d'améliorer ses ratios de productivité et donc la vision du site qu'a la direction du groupe.

Parallèlement, un directeur, particulièrement gêné par le manque dans son département de travailleurs adaptés aux besoins de la production, crée en association avec la DRH une « *mission de transmission des compétences* ». Déplorant que la démarche compétence ait plus diffusé des savoirs théoriques que des savoir-faire « *en situation* », il propose de revenir à une analyse des activités ne remettant pas en cause le support des postes de travail ; des experts impliqués sont chargés à la fois de constituer des « *bibles de compétences* » et de former les salariés.

Dans le même temps, cherchant à réduire les coûts, la direction de l'établissement revient sur le fonctionnement de la sous-traitance : d'une part, un contrôle *a priori* est instauré afin de vérifier que les besoins déclarés par les départements ne peuvent pas être satisfaits en interne; d'autre part, les sous-traitants sont mis en concurrence pour faire baisser le prix de leurs prestations. Cette mesure réduit la liberté du directeur de département et renforce le pouvoir de la direction technique du site sur les « *baronnies* » des unités.

## **2- La disjonction entre organisation de la production et gestion des ressources humaines : la montée en puissance des managers centralisés.**

L'observation du site sidérurgique provençal découvre des mouvements de longue période dans les pratiques de gestion de la main d'œuvre. Leur analyse permet de saisir les évolutions opérées à la suite de l'adoption de la « *démarche compétence* » mais aussi celles liées notamment aux déterminants économiques, technologiques et stratégiques inhérents à l'activité productive. Sont ainsi dévoilées les tensions entre les objectifs affichés officiellement par la direction de la mesure du travail par la compétence et les actions effectivement menées sur le site. En effet, se limiter à l'étude de la seule « *logique compétence* », c'est-à-dire aux conséquences des textes relatifs à l'accord ACAP2000 sur la gestion des travailleurs au sein de l'entreprise n'est pas suffisant pour comprendre ce qui s'est passé sur le site sidérurgique provençal. Elargir le champ de l'enquête permet ainsi de nuancer les envolées tantôt optimistes tantôt pessimistes sur le pouvoir de transformation des relations de travail attribué à la « *logique compétence* ».

✓ *Une nouvelle mesure du travail non coordonnée avec l'organisation de la production ?*

L'Accord ACAP 2000 conclu et négocié en 1994 par les partenaires sociaux de l'entreprise (à l'exception de la CGT) a constitué un événement dans le champ des relations de travail, dépassant largement les frontières et le contexte spécifique de l'établissement étudié et de l'entreprise à laquelle celui-ci appartient. Il permet de

dater l'introduction d'une nouvelle mesure du travail fondée non plus sur la qualification et le poste, mais sur la compétence individuelle. Depuis la grande majorité des dispositifs et accords régulant les relations et la mesure du travail (GPEC, entretien individuel d'évaluation, ...) dans les entreprises a été conçue et s'inscrit dans cette nouvelle mesure du travail et ce nouveau mode de gestion de la main d'œuvre.

Les objectifs de cet accord étaient de rendre flexibles les organisations productives à la demande des marchés et aux aléas techniques. On se proposait en conséquence d'individualiser la relation salariale et de renouveler les fondements de la classification des emplois, de l'évaluation et de la valorisation du travail. L'objectif final était d'articuler l'évaluation et la valorisation du travail, en rompant leur cadre collectif et négocié (« institutionnalisé » pour Montchatre) et en se situant au plus près non seulement des besoins de l'activité dictés par les marchés, mais également des capacités que les salariés pouvaient mettre en œuvre. Ainsi, les critères de classement choisis ne correspondront plus aux capacités des salariés négociées *ex ante*, mais à celles qu'ils mettent effectivement en œuvre *ex post* dans leur activité de travail. La signification de ce projet est claire : il s'agit de rompre avec une certaine logique prescriptive interne au système de la qualification. On ne considérera plus le champ d'action théorique des salariés, la gamme des postes qu'ils pourraient tenir selon leur spécialité et l'échelon atteint, mais les capacités qui leur permettront d'exercer effectivement les activités créatrices de valeur qu'on leur prépare. Le principe d'évaluation implique dès lors des modalités de valorisation salariale également individuelle, et des mouvements de main d'œuvre fondés sur la reconnaissance et la valorisation (au sens d'exploitation) des compétences de chaque travailleur.

Cette procédure suppose que l'on puisse identifier les capacités en action, puis que l'on sache les faire évoluer à convenance. Là est la difficulté fondamentale, qui n'apparaît pas lorsque, comme c'est la coutume, cette tâche de repérage et de jugement est confiée à une personne proche de l'activité de travail du salarié. Or, il s'agit en réalité de donner à l'entreprise les moyens d'évaluer et de valoriser les compétences des individus, afin de répartir ceux-ci dans de nouvelles configurations productives. Un tel objectif devrait être fondé sur une rigoureuse analyse du travail, laquelle serait assez formalisée et standardisée pour s'appliquer à des individus considérés hors de leur emploi actuel, et à des emplois caractérisés hors de l'opérateur et des circonstances du moment. C'est à ce prix seulement que la méthode d'évaluation pourrait être applicable et transférable indépendamment des individus dans un environnement mouvant.

Lors de la conception du système, l'ingénieur ou le contremaître ont été désignés de façon informelle comme étant en position d'effectuer cette mesure en raison de leur proximité de l'activité productive. Mais il s'est avéré qu'ils n'ont pas pris en charge cette fonction faute d'avoir été convaincus du bien fondé du dispositif, de temps, de vision transversale de l'ensemble de l'établissement. Or, en même temps que cette démarche compétence a été mise en application, les directions du personnel autrefois limitées à la gestion des individus ont acquis de nouvelles fonctions et se sont transformées en directions des ressources humaines. En l'absence de mobilisation de l'encadrement technique, elles sont devenues le levier direct des directions d'établissements pour agir sur la mesure et la valorisation des travailleurs. Par ailleurs, l'évaluation individuelle des compétences équivalant désormais à un face-à-face entre le responsable RH et chaque salarié, les cellules syndicales locales ont dû reconsidérer leur rôle dans l'entreprise (Brochier et al., 2001)



Les ingénieurs chargés de l'analyse des activités ont continué en fait à appliquer la logique immédiate de la production, c'est-à-dire celle du poste du travail. En pratique donc, l'identification par compétences des activités des salariés a été prise en charge par les responsables RH de chaque département. L'information provenant des ateliers techniques a été intégrée dans les nouvelles grilles de classement grâce à la collaboration des « vieux » contremaîtres. Dès lors, deux systèmes se sont affirmés séparément, les outils de gestion de la production et ceux relatifs à l'administration de la main d'œuvre ont été déconnectés, et la cohérence de l'appareillage productif dans son ensemble a été mise à mal dans un contexte d'automatisation accrue des processus de fabrication. Ainsi, par exemple dans « le train à bandes », le suivi des différents stades de la production est de plus en plus centralisé, le contrôle étant effectué par des jeunes opérateurs/techniciens. Les syndicats locaux ont été intégrés au processus conçu par la DRH en tant que conseillers des travailleurs individuels mais cette participation relative les a d'autant plus exclus du gouvernement de l'activité dans ateliers. Ils n'ont plus eu d'interlocuteur dans l'organisation des lignes de fabrication et les militants, échappant à la hiérarchie syndicale, ont eu de plus en plus recours à des stratégies très délocalisées de blocages d'atelier au coup par coup.

Les logiques d'acteurs observées sur le site sidérurgique provençal montrent bien la disjonction entre l'évaluation et la valorisation, entre la gestion des hommes et la gestion de la production, cette disjonction même que la « démarche compétence » devait éviter, ou surmonter. La nouvelle procédure s'est muée un système surplombant pour les individus engagés dans la production, et quasi-rhétorique pour ceux qui sont en charge de sa mise en œuvre.

✓ *... qui contribue à déplacer le pouvoir détenu par l'encadrement technique au profit des manageurs....*

Si les fonctions de la nouvelle mesure du travail ne sont pas atteints, celle-ci a fourni aux directions des outils de justification pour reconfigurer le système des acteurs au sein du groupe et dans l'établissement. Ces outils ont permis de déposséder de leurs pouvoirs antérieurs d'une part, les ingénieurs et les jeunes techniciens (Chatzis et al., 1995) et donc le pôle productif et industriel de l'établissement, et d'autre part les syndicats locaux, en donnant le pouvoir stratégique aux nouvelles DRH, plus proches des organes de décision.

Ce mouvement observé sur le site provençal corrobore bien les mutations dans le rôle et les activités –voire même la formation, de gestion et l'administration du personnel vers la Gestion des Ressources Humaines (GRH). Effectivement les activités visant à la gestion et l'organisation de la main d'œuvre se sont orientées non plus strictement dans l'application des dispositifs statutaires et des obligations légales<sup>14</sup>, laissant les activités de management, de gestion des collectifs de travail, d'évaluation et de valorisation soit au champ des relations professionnelles négociées, soit au champ plus décentralisé des unités de production, mais vers des activités de conception d'outils de gestion RH. L'encadrement technique est cantonné à la conception des processus industriels, alors que les gestionnaires des RH deviennent de véritables concepteurs des processus d'organisation de la main d'œuvre. Ce recentrage sur les activités de conception d'outils de gestion explique bien la centralisation de la fonction, et le rapprochement de celle-ci avec des organes

---

<sup>14</sup> Activités rendues facilement externalisables ou rationalisables par l'informatique.

de décision se justifie par la nécessité de prendre du recul pour créer et concevoir des dispositifs pertinents pour toute l'organisation, indépendamment des critères techniques et transférables d'une situation à l'autre.

✓ *...qui s'explique par l'influence grandissante du pouvoir financier dans l'entreprise.*

Ces dispositifs ne peuvent pas être compris comme de simples innovations organisationnelles visant à optimiser les processus de travail. Ils s'inscrivent dans un contexte plus large marqué par l'internationalisation des capitaux industriels et la montée en puissance des acteurs financiers dans la conduite des entreprises. Ainsi, la suprématie des DRH, permettant l'introduction des nouvelles conceptions de la mesure et de la gestion de la main d'œuvre, a été contemporaine sur le site sidérurgique provençal, du mouvement progressif, mais néanmoins marqué, de diversification du capital financier et plus particulièrement de la prise de contrôle de l'entreprise nationale par un holding international.

De fait, l'entrée en scène de nouveaux actionnaires engagés au niveau mondial et propriétaires de plusieurs sites de production localisés dans le monde se traduit par des modifications importantes dans les modalités de prise des décisions stratégiques. Celles-ci ne sont plus prises pour assurer la pérennité et la croissance productive d'un site à partir de l'interprétation de plusieurs facteurs de différents niveaux, relatifs à la situation concurrentielle, technique, productive, humaine. Elles relèvent de la mise en comparaison et en compétition des différents sites industriels qui appartiennent au groupe, sans que les déterminants locaux n'interviennent. Cette mise en concurrence des sites de production est rendue possible par l'application des mêmes indicateurs et de ratios formalisés par chaque site indépendamment des spécificités. Ces indicateurs intègrent de multiples variables liées à la production et à ses coûts mais aussi celles relevant de la gestion de la main d'œuvre. Les uns sont produits par la direction technique, les autres de la DRH, la coordination entre eux restant du ressort de la direction de l'établissement. Ces ratios normalisés au niveau international sont utilisés à la fois comme devant être les outils de pilotage et d'aides aux décisions stratégiques locales et comme des objectifs chiffrés pour chaque site appartenant à la multinationale. A l'intérieur de ce cadre, chaque direction d'établissement conserve son autonomie d'action dans la mesure où ses performances sont atteintes.

### **3- Une mesure et une gestion de la main d'œuvre limitées à celles des sureffectifs dans un environnement concurrentiel.**

La sidérurgie est une industrie cyclique et depuis les années 70, la concurrence des pays émergents ou les coûts de main d'œuvre sont bas, est forte. Une crise conduisant à des restructurations permanentes frappe dès 74 le complexe de Fos à peine sorti de terre. La configuration du site est remise en cause de façon sporadique et le nombre de salariés recrutés comme celui des sous-traitants mobilisés ne cesse de varier.

De tous temps, les méthodes de gestion ont cherché à accroître la fluidité de la main d'œuvre au sein des organisations et à dynamiser des marchés internes du travail. Ainsi, les accords GPEC prétendaient anticiper les évolutions de l'environnement économique, technologique et social et donner les moyens de prévenir le recours au marché externe (licenciements, recrutement, sous-traitance).

La nouvelle organisation devait pouvoir se réformer rapidement et répondre en interne aux nouveaux besoins identifiés par la direction de la holding. Concrètement, des parcours professionnels devaient être développés grâce à la connaissance approfondie des capacités des salariés et d'actions de formation ciblées. Les mobilités offertes auraient alors été élargies puisqu'elles n'auraient plus été liées à la vacance d'un poste mais auraient dépendu du besoin anticipé d'une activité ou d'une compétence.

Si ce modèle a peut-être fonctionné dans certains contextes, ce n'est pas le cas du site sidérurgique provençal qui, comme les autres entreprises du même secteur, est placé sous le régime de restructurations industrielles permanentes (Raveyre 2005, Lefresne et Sauviat 2009, Didry et Jobert 2010). L'analyse en longue période de cet établissement révèle au contraire des pratiques de recours massif au marché externe et une désorganisation de la production qui met en danger le fonctionnement des installations. Ainsi, la succession des mesures de réduction d'effectifs imposées notamment par les nouvelles directions transnationales, le recours anarchique à la sous-traitance pour les activités au cœur du métier sidérurgique (Lanciano, Nitta 2010) a contribué à instaurer la gestion du sureffectif comme nouveau principe d'administration de la main d'œuvre.

Les accords de GPEC ont été progressivement transformés. Plutôt que des outils de fluidité et de la mobilité interne, ils sont devenus des outils de gestion des départs (volontaires ou non), des dispositifs permettant de recruter dans l'urgence des personnels permanents ou temporaires. Même le principe fondamental de la démarche, celui qui oblige à ne considérer que les compétences individuelles, n'a pas été respecté : l'administration de la main d'œuvre n'a pu se faire qu'en considérant des groupes rassemblés selon l'âge de leurs membres.

✓ *Le critère de l'âge, une marge de manœuvre des DRH pour procéder à la gestion des sureffectifs*

Le régime de restructuration constitue un révélateur pertinent des impasses que rencontre la « démarche compétence ». Si même des techniques fiables permettant de classer les individus et de les adapter à des besoins encore à venir étaient accessibles, l'urgence des décisions visant à réduire ou à augmenter les effectifs empêcherait l'application de ces outils. Les choix stratégiques sont ainsi effectués par les services de GRH sur la base de critères collectifs. Les divisions productives et opérationnelles ne sont pas associées à leur réalisation, ce qui ne peut manquer de mettre à mal le processus productif.

La sélection du sureffectif selon le critère de l'âge correspond à une politique gestionnaire et managériale. Dans les années 1975, les départs de salariés ne correspondaient pas forcément à la suppression de leurs emplois, mais aussi bien à une modification de la qualification demandée. Mais bientôt, mettre en retraite les plus anciens est apparu à la direction comme le moyen, tout en allégeant la masse salariale, de dynamiser les équipes de travail, et d'intervenir « naturellement » dans la composition des troupes syndicales. Par contre, cette mesure ignorait les contraintes productives et fonctionnelles qui auraient dû privilégier l'organisation de transferts de savoir-faire et le maintien d'équipes de travail associant travailleurs plus ou moins expérimentés. Les directions des départements de production, n'étant pas associées à cette procédure, ne peuvent anticiper les pertes de capacités de travail, ni forger de nouvelles compétences. Elles se retrouvent brutalement face à une pénurie de force de travail sur les chaînes de production. Devant le danger de ne pas

pouvoir assurer le fonctionnement quotidien de l'établissement, elles tentent de reprendre la main sur la gestion managériale de la DRH en promouvant ou réactivant diverses initiatives comme le transfert inter-générationnel de savoir-faire.

✓ *Une gestion individuelle des emplois inopérante en interne pour l'entreprise et problématique en externe pour le travailleur.*

La gestion du sureffectif selon le critère de l'âge des salariés a été effectuée par la DRH dans la précipitation. Elle n'a pas été menée de façon coordonnée avec le management fonctionnel, de sorte qu'aucune réorganisation de la production n'a pu être programmée avant la diminution des emplois. Ainsi, les salariés ayant choisi de profiter d'un départ volontaire en 2010-2011, partent sans que leur remplacement ou un aménagement des activités dont ils avaient la charge ne soit programmé. Ils laissent un vide que les ingénieurs doivent sur le tas combler rapidement. Alors que l'application stricte de la « démarche compétence » telle que décrite par les organisations patronales aurait du permettre d'identifier immédiatement les capacités perdues et ainsi de réorganiser la production en conséquence, on observe que cet outil n'a pas été utilisé en interne.

Parallèlement, cette gestion a rendu opaque pour l'ensemble des travailleurs les évaluations faites sur chacun d'entre eux ainsi que sur l'organisation productive. Ainsi, la rémunération d'un salarié résultant des compétences que l'entreprise lui reconnaît est suffisamment individualisée pour ne pas pouvoir être négociée, ni appréhendée par le collectif. Il est difficile pour chacun d'entre eux, pour les syndicats mais aussi pour les responsables de la production de comprendre comment sont construites les équivalences qui conduisent à fixer et à justifier l'augmentation des salaires ou qui permettent d'établir la comparaison entre plusieurs établissements.

Les classifications Parodi ordonnaient les travailleurs à partir de qualifications standards. L'appartenance à une de ses catégories permettait à chacun d'entre eux d'être reconnu au sein de l'ensemble des entreprises et sur le marché du travail externe comme ayant certaines capacités professionnelles: un salarié amené à sortir d'un emploi n'était pas seulement évalué par sa hiérarchie mais jugé a priori dans un cadre national et négocié. L'abandon de ces classifications a supprimé ce référent unique, les salariés ne sont plus « mesurés » de la même manière en interne et lorsqu'ils quittent l'entreprise. En effet, lorsque les salariés sont licenciés ou qu'ils sont soumis à la procédure des départs volontaires, il n'existe pas d'outils de mesure du travail communs pour que chaque éventuel employeur puisse identifier les capacités de chacun. Ils ne peuvent se recommander que de leurs compétences individuelles reconnues seulement par leurs anciens employeurs, celui-là même qui les a exclus de l'emploi<sup>15</sup>. Cette dénationalisation des capacités professionnelles laisse aux différents intermédiaires à l'emploi (Eymard Duvernet 1997) une certaine autonomie dans le reclassement des travailleurs. Reste ce phénomène primordial : le salarié est obligé de devenir l'entrepreneur de sa propre carrière, un entrepreneur sans ressources et sans pouvoirs...

Ainsi donc, les règles instaurant la mesure de la compétence n'ont pas véritablement permis une gestion individualisée de la relation salariale ; au cours des réductions d'effectifs et des plans sociaux; elles n'ont pas trouvé d'application. Tout au plus ont-elles servi à affaiblir les liens des salariés avec leur groupe professionnel et leur

---

<sup>15</sup> On peut ainsi se demander si la démarche compétence n'aboutit pas à un retour au « livret d'ouvrier » institué par Napoléon ?

espace productif local, et donc contribué à les désarmer collectivement et individuellement lors des licenciements et des départs forcés.

## Conclusion

Notre recherche sur un établissement sidérurgique révèle une disjonction entre les dispositifs contribuant à répartir la main d'œuvre dans la production et ceux qui visent à évaluer les individus travailleurs. Les anciennes formes de qualification, approuvées collectivement, fournissaient un cadre global où cette distinction était minimisée, et de surcroît négociable. Ce que l'on appelle la « démarche compétence » devait mieux ajuster les savoirs et les aptitudes des travailleurs individuels à l'évolution de leurs fonctions. Il semble bien qu'elle n'y parvient pas, et même qu'elle contribue, en laissant jouer sans contrainte le processus de valorisation, à rendre cette adéquation plus aléatoire encore.

En fin de compte, cette séparation matérialisée par la division entre l'organisation productive restée dans les mains des ingénieurs et la gestion des ressources humaines placée sous la responsabilité des managers de RH, peut être attribuée à la montée en puissance des managers centralisés et à l'influence grandissante du pouvoir financier dans l'entreprise. Dans un contexte de restructuration industrielle permanente, la gestion de la main d'œuvre se trouve réduite à celle des sureffectifs, lesquels sont en dernier ressort définis par l'âge des travailleurs. Cette politique, associée à la suppression de la mesure nationale des qualités des travailleurs, désarme ces derniers lorsqu'ils sont rejetés sur le marché du travail externe.

Il faut admettre que l'organisation du processus productif dépend aujourd'hui si étroitement de la situation du secteur dans la concurrence mondiale que les sociologues ne peuvent plus, à la suite des praticiens de la gestion, essayer de comprendre le sort de l'individu en l'observant au sein de l'atelier et de l'entreprise. Leurs objectifs ne peuvent plus être ceux des experts en administration, à savoir préserver au mieux le bien être des travailleurs, et juger de ce point de vue les qualités des différents décideurs. Au sein du processus de valorisation qui subordonne les individus les uns aux autres, les intérêts des différents acteurs ne sont pas de même nature. Ainsi, les gestionnaires des ressources humaines poursuivent une pratique définie par la direction du groupe, qui s'accomplit par la réduction des coûts et des effectifs, les métrologues de la production tentent de sortir une production quotidienne échangeable sur un marché. Les sociologues académiques, s'ils ne mettent pas en cause le contexte économique local, national, international des entreprises et les contraintes de la production, ne se donneront pas les moyens d'analyser les évolutions à l'intérieur des rapports sociaux et de saisir le pourquoi des situations contemporaines.

## Bibliographie

Brochier D, Kalck P, Marquette C et Monchatre S, 2001, « Les syndicats face à la logique compétence: Nouveaux risques, nouveaux enjeux » *Céreq Bref* n°173 - MARS 2001

Centlivre D, (2001), Gestion prévisionnelles des emplois et des compétences : des outils au service de l'action. *Annales des Mines*, mai 2001, p 71-77.

Chatzis, K. Coninck (de) F, Zarifian Philippe, 1995, « L'accord A.Cap 2000 : la « logique compétence » à l'épreuve des faits », *Travail et Emploi*, n°64, p.35-47.

Didry C, Jobert A, 2010, Introduction dans « L'entreprise en restructuration ; Dynamiques institutionnelles et mobilisations collectives » sous la direction de Didry et Jobert, Collection Economie et société, PUR, p.11-24.

Eymard Duvernet F, Bessy C 1997, *Les intermédiaires du marché du travail*, Paris, PUF, 386 p.

Lanciano E, Nitta M, 2010, Employment adjustment, transformation of industrial relations, and age management in steel industry: How do Japanese and French firms address the financial and economic crisis? Communication au Research committee on Sociology of work RC 30. AIS. Goteborg Juillet 2010

Lebianic T, 2001, « Genèse de la notion de compétence en sociologie du travail », Document de séminaire LEST, Aix-en-provence

Lefresne F, Sauviat C., (2009), Mode de gouvernance et régimes de restructuration : une étude de cas. *Travail et Emploi* n°117 janvier-mars 2009, p. 39-51.

Montchatre S, 2002, « Les avatars du modèle de la compétence. L'exemple d'un site de la sidérurgie », *Formation Emploi*, n°77, p. 51-68.

Montchatre S, 2007, « Des carrières aux parcours... en passant par la compétence », *Sociologie du travail*, 49, p.514-530

Naville P, 1972, « Formation de la valeur et rapport de travail dans l'organisation cybernétique » dans *Temps et technique : les structures de la vie au travail*. Librairie Droz, Genève, Paris, p 200-212.

Oiry E, Iribarne (d') A, 2001, « La notion de compétence : continuités et changements par rapport à la notion de qualification », *Sociologie du travail* 43 (2001), p.49-66

Paradeise C, Lichtenberger Y, 2001, « Compétence, compétences », *Sociologie du travail*, 43, p.33-48

Raveyre M (ed)., 2005, Restructurations, nouveaux enjeux, numéro spécial de la Revue de l'IRES, n°47.

Rolle P, « Un nouveau paradigme en sociologie du travail ? » , *L'Homme et la société*, 2006/4 n° 162, p.19-37.

Vatin F, 2009, « Introduction : Evaluer et valoriser », in F. Vatin (Ed), 2009, *Evaluer et valoriser – Une sociologie économique de la mesure*, Presse Universitaire du Mirail, Collection Socio-logiques