



Changements des organisations, des relations professionnelles et de la relation salariale

par Henri Rouilleault

Après les évolutions intervenues au sein des organisations du travail et du marché de l'emploi, les enjeux de ce début de XXI^e siècle concernent la qualité du travail et des emplois, les répercussions du vieillissement de la population, la négociation collective de droits individuels.

Le Céreq vient d'avoir trente ans, l'Anact (Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail) les aura prochainement. Sur le champ de l'emploi et de la formation pour l'un, de l'organisation et des conditions de travail pour l'autre, plus près de la statistique et de la recherche pour le premier, du conseil pour la seconde, ces deux « institutions intermédiaires » ont été créées pour aider les partenaires sociaux des branches et des entreprises et les administrations publiques nationales et régionales. L'une et l'autre sont nées à la fin des « trente glorieuses ». Ce trentième anniversaire invite à prendre la mesure de la transformation des enjeux qui est intervenue.

LE CONTEXTE DE LA CRÉATION DU CÉREQ ET DE L'ANACT

En France, et plus généralement en Europe, les années 1968-1973 marquaient la fin d'une période de croissance rapide, de rattrapage de la productivité américaine. Le développement du taylorisme accom-

pagnait celui de la consommation de masse, même s'il concernait moins les industries de *process*, de grands travaux ou certaines activités de service. La demande de travail, excédentaire, favorisait l'immigration. Des transformations de fond étaient à l'œuvre : exode rural, progression du tertiaire, essor des couches moyennes salariées, développement de l'activité féminine. Les premières restructurations avaient conduit à la création du FNE (Fonds national pour l'emploi).

Henri Rouilleault est Directeur général de l'Anact (Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail) depuis 1991. De 1982 à 1988, il a été administrateur de l'INSEE (Institut national de la statistique et des études économiques) à la direction de la Prévision. De 1988 à 1991, il a été conseiller technique au cabinet de P. Bérégovoy, ministre des Finances, puis de M. Rocard, Premier ministre.

Dans le même temps, le mouvement social, en mai 1968 et après, avait mis en avant de nouvelles préoccupations. Les OS de l'industrie manufacturière ou de la poste revendiquaient l'amélioration de leurs conditions de travail et la reconnaissance de leurs qualifications (le professionnel de fabrication sans Certificat d'aptitude professionnelle (CAP) de l'automobile). À la suite des accords de Grenelle, la négociation sur la réduction du temps de travail se développait dans les branches et les entreprises alors que la durée effective était en moyenne de 46 heures par semaine depuis la Libération. Avec l'accord interprofessionnel de 1970 et la loi de 1971, l'éducation permanente et la formation professionnelle étaient enfin reconnues comme nécessaires à l'épanouissement des individus et aux mutations des entreprises. Le système scolaire connaissait une massification rapide, et l'adéquation entre emploi et formation initiale se posait en des termes nouveaux.

C'est dans ce contexte que le Céreq puis l'Anact ont été conçus et ont commencé à analyser les mutations du travail, de l'emploi, des compétences et des parcours professionnels, à favoriser l'échange sur celles-ci entre chercheurs, consultants, acteurs sociaux et administrations.

Au cœur de cet effort, pour l'Anact et en partie pour le Céreq, l'analyse pluridisciplinaire du travail, dans sa triple dimension : à la fois comme activité, irréductible à sa prescription, comme système de relations, pour les individus et les groupes, et comme coût et source de valeur. La sociologie du travail, de l'emploi et des relations professionnelles, l'ergonomie, la gestion, sont ainsi convoquées. L'enjeu consiste à produire une « *actionable knowledge* » au sens d'Argyris et Schön (1999), à comprendre le travail pour le transformer (Guérin *et al.*, 2000). La « maille » de l'analyse ne sera pas la même pour la prospective des emplois d'une branche ou pour l'accompagnement socio-technique d'un nouvel investissement, mais le souci sera identique, prendre en compte le travail réel dans sa complexité, anticiper ses évolutions. Pour cela, le va-et-vient est nécessaire entre les monographies de terrain et les études statistiques indispensables à la compréhension des enjeux liés en matière de travail, d'emploi, de parcours professionnels et de relations industrielles.

Le passage à une économie servicielle

Le contexte s'est rapidement transformé avec la fin des « *trente glorieuses* ». Du milieu des années 70 à

« Pour l'Anact
et le Céreq,
[il s'agit] d'analyser
le travail dans
sa triple dimension :
comme activité [...],
système de relations
et source de valeur »

aujourd'hui, des transformations importantes sont intervenues, dont la prise de conscience sera progressive en France avec la crise de la sidérurgie en 1978, puis le tournant de la rigueur de 1983 : le ralentissement de la croissance, les restructurations, la montée du chômage de masse et de l'exclusion sociale. La conflictualité recule, les questions de l'emploi prennent le pas sur celles du travail ; parallèlement,

la part des emplois précaires augmente, l'âge de cessation d'activité baisse fortement avec celui de la retraite et les préretraites, l'offre de formation s'étend en direction non seulement des salariés mais des demandeurs d'emploi, la politique publique de l'emploi se développe, posant la question de son évaluation.

Les questions de l'emploi et du travail interfèrent. Face à la montée du chômage, une politique de réduction et d'aménagement du temps de travail est initiée au début des années 80, puis relancée au milieu des années 90, lorsque le taux de chômage culmine à 12,5 %. Elle articule une impulsion macroéconomique (abaissement incitatif des charges patronales et baisse de la durée légale) et des négociations décentralisées de branche et d'entreprise. Pour être atteint durablement, l'objectif emploi suppose d'être combiné avec ceux de la compétitivité des entreprises et des conditions de vie et de travail des salariés. Concilier ces logiques suppose la transformation des organisations du travail. Dans le même temps, la notion de temps de travail se complexifie, les repères s'allongent, de la journée à la semaine puis maintenant à l'année, la pluriannualité, voire la durée d'activité sur la vie. Les frontières entre travail et hors travail s'estompent avec les portables et les mobiles, rendant nécessaires de nouveaux concepts, comme celui de temps de repos.

Parallèlement à la montée du chômage, le travail connaît de profondes mutations technologiques et organisationnelles. À partir des États-Unis, une troisième révolution industrielle, qui est loin d'être achevée, se propage par vagues successives depuis

les années 70 (Castells, 1998 ; 2000) avec la miniaturisation des composants, les micro-ordinateurs, les réseaux et Internet. Une nouvelle branche est issue de la convergence de l'informatique, des télécommunications, de l'électronique et de l'audiovisuel ; tandis que, comme avec la machine à vapeur puis l'électricité, tous les secteurs d'activité, tous les pays sont concernés. Révolution technologique, mais en même temps révolution organisationnelle. Les nouvelles technologies de l'information et de la communication sont le support de transformations organisationnelles profondes.

On passe de la production de masse à une économie « servicielle », de qualité, de variété, et d'innovation. Les entreprises cherchent désormais à combiner économies d'échelle et adaptation aux besoins différenciés des clients. À cette fin, l'industrie se tertiarise et les services s'industrialisent. Si la référence scandinave était au cœur du projet socio technique de la fin des années 60, avec les travaux pionniers du *Tavistok Institute* (Emery, Trist, Thorsrud, 1969), les nouvelles tendances organisationnelles empruntent au « juste-à-temps » et à la qualité totale japonaise, au management par projet, mais aussi au *reengineering* et au *downsizing* américain. « *Modernisation, mode d'emploi* », pour paraphraser A. Riboud (1987), ce n'est pas seulement penser l'interface des hommes et des nouvelles technologies, mais la relation de service, la place du client dans les organisations, l'organisation apprenante, le fonctionnement matriciel. Comme le note P. Veltz (2000), de nouvelles configurations productives se développent (surveillance de *process*, activités de conception, service aux personnes).

Avec le développement de la polycompétence, de nombreux métiers se transforment. Ils intègrent tâches de production, de contrôle qualité, de maintenance, de gestion des flux, d'organisation collective et de démarche d'amélioration (cf. par exemple les travaux du Céreq sur la chimie (1989 ; 1995) ou le nettoyage industriel, ceux de l'Anact et du Céreq sur l'encadrement de proximité, 1997). La mobilisation des compétences des salariés devient un enjeu crucial désormais porté par les entreprises, contrairement aux années 70 (cf. le colloque du Medef (Mouvement des entreprises de France) à Deauville en 1998 et les travaux de P. Zarifian (1999) et Y. Lichtenberger (1998) ; l'article de J.-D. Reynaud dans le dossier de *Sociologie du Travail* sur les compétences, 2001). Il s'agit d'un enjeu économique, social et intellectuel. Le développement des compétences doit accompagner le changement des organisations, mais peut

aussi le stimuler (c'est en tout cas le pari des accords A CAP 2000 et A CAP 2001 et de la logique compétence). Enjeu pour la performance des organisations, mais aussi pour les parcours professionnels dans et hors l'entreprise, pour l'employabilité des salariés, la validation des acquis de l'expérience, l'adaptation des systèmes de rémunération.

Dès lors, analyser la compétence, cette combinaison en situation de savoirs, de savoir-faire et de comportements, irréductible à la qualification, mais aussi comprendre les conditions du transfert des compétences à d'autres situations, devient un enjeu intellectuel essentiel, commun notamment au Céreq et à l'Anact.

* *
*

Ce début de XXI^{ème} siècle voit l'émergence, ou la réémergence, de nouveaux enjeux, géopolitiques depuis la chute du mur de Berlin, économiques (menaces sur la reprise de 1997, besoin d'une plus grande régulation mondiale), mais aussi pour le travail, l'emploi et les relations professionnelles en Europe et en France, qui marqueront l'activité d'institutions intermédiaires comme les nôtres. On en rappellera trois :

- dans les enquêtes « Conditions de travail » de la DARES pour 1984, 1991, 1998, comme dans celles pour 1990, 1995 et 2000 de la Fondation de Dublin pour l'Union européenne, les salariés font état de davantage d'autonomie au travail mais aussi de davantage de contraintes de charge mentale liées au flux, à la relation client, aux collègues, ainsi que de problèmes plus classiques de charge physique et d'environnement. La RTT (réduction du temps de travail) n'améliore les conditions de travail que pour un quart des salariés et les détériore selon un autre quart. La question de la qualité du travail, liée à celle de la qualité des emplois, va recouvrer une importance croissante comme les présidences suédoise et belge nous l'ont rappelé ; l'actualité de questions telles que le stress au travail et d'autres formes de souffrance psychique s'accroît ;
- les années qui viennent sont celles d'un choc

« la question
de la négociation
collective
de droits individuels
est d'une importance
croissante »

démographique annoncé : problème macroéconomique sur le financement des retraites ; mais aussi, et de façon variable, problème microéconomique pour les entreprises, avec successivement l'accroissement de la part des salariés âgés, la moindre utilisation des dispositifs de préretraites, l'accroissement du nombre de trimestres nécessaires et le recul de l'âge de cessation d'activité, ou encore l'arrivée de jeunes plus qualifiés et moins nombreux. Les difficultés de recrutement apparues dans certains métiers et bassins d'emploi vont se développer, même si la croissance se ralentit. Elles questionnent l'attractivité des entreprises, des territoires, la structure et le contenu des formations ; elles devraient relancer la lutte contre l'exclusion et des questions comme l'égalité professionnelle. Les organisations du travail et la gestion des ressources humaines doivent évoluer, d'une part

pour réduire la pénibilité de certains emplois, non seulement pour les salariés vieillissants mais plus largement pour tous, et d'autre part pour accroître l'intérêt au travail et la motivation ;

– de l'utilisation du temps libéré par la RTT à la contractualisation d'un intérêt commun à l'entreprise et au salarié sur la formation, en passant par la mise en place d'un droit transférable à la formation jusqu'à la diversification prochaine du choix de l'âge et des modalités de retrait d'activité, la question de la négociation collective de droits individuels est d'une importance croissante. Pour l'entreprise et pour le syndicalisme, c'est la nécessité d'une plus grande attention à l'individuel ; pour la négociation, c'est celle d'une pluralité de niveaux : la branche, l'entreprise, le territoire.

Bibliographie

Anact/Céreq (1997), *Études sur les fonctions et compétences de l'encadrement de proximité dans les entreprises du groupe CGEA. Monographies d'entreprises*, Céreq, 128 p.

Argyris C. et Schön D.A. (1999), *Théorie et pratique professionnelle. Comment en accroître l'efficacité*, Les Éditions Logiques, Outremont, 355 p.

Bercot R et al. (1988), *Ouvriers qualifiés, maîtrise et techniciens de production dans les industries en cours d'automatisation*. Vol. 1 : Synthèse générale, Collection « des Études », n° 43, Céreq, Paris, 56 p.

Castells M. (1998), *L'ère de l'information ; Tome 1 : La société en réseaux*, Paris, Fayard, 613 p.

Castells M. (2000) « Materials for an exploratory theory of the network society », *The British Journal of Sociology*, January-march, Vol. 51, pp. 5-24.

Céreq/Quatenaire Éducation (1995), *Les industries chimiques*, Collection « Prospective Formation Emploi », Paris, La Documentation française, 334 p.

Chatzis K. (coord.), Mounier C. (coord), Veltz P. (coord.), Zarifian Ph. (coord.) (1999), *L'autonomie dans les organisations. Quoi de neuf ?*, Éditions L'Harmattan, Paris, 314 p.

CNPF (1998), *Journées internationales de la formation 1998. Objectifs compétences*, Paris, 12 fasc.

DARES (1999), *Les conditions de travail en enquêtes. Résultats des enquêtes sur les conditions de travail de 1978, 1984 et 1991*, Collection « Document d'études », n° 29, 277 p.

DARES (2000), « L'organisation des horaires de travail. Résultats des enquêtes Conditions de travail de 1984, 1991 et 1998 », *Les Dossiers de la DARES*, n° 1-2, 267 p.

DARES (2000), « L'organisation du travail. Résultats des enquêtes Conditions de travail de 1984, 1991 et 1998 », *Les Dossiers de la DARES*, n° 4, 213 p.

Emery F.E., Thorsrud E., Trist E.L. (1969), *Form and content in industrial democracy : some expériences from Norway and other european countries*, Tavistock Institute.

Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail de Dublin (2001), *Dix ans de Conditions de Travail dans la Communauté européenne*, Office des Publications officielles des Communautés européennes, Luxembourg.

Grandjacques B., Létondal A.-M., Sulzer E. (1998), *Activités et compétences des agents de maîtrise*, Rapport pour la DHR du groupe CGEA, Anact/Céreq.

Letondal A.-M. (1997), *L'encadrement de proximité. Quels rôles dans les changements d'organisation ?*, Éditions de l'ANACT, Collection « Outils et méthodes », Lyon, 215 p.

Lichtenberger Y. (1998), *Compétences et dialogue social*, cahier n° 9 des Journées internationales de la formation, CNPF.

Lichtenberger Y. (1998), « Comprendre le travail pour repenser le syndicalisme », *Revue R*.

Lichtenberger Y. (1999), « La compétence comme prise de responsabilité », in Vergnaud G. (dir.), *Entreprises et compétences, le sens des évolutions*, ECRIN Éditeur, Paris.

Lichtenberger Y. (1999), « Activités de travail et dynamique des compétences », *Formation Emploi*, n° 67, pp. 93-107.

Peyrard C. (1989), « Ouvriers qualifiés, maîtrise et techniciens de production dans les industries en cours d'automatisation », in Vol. 5 *Crise des groupes socioprofessionnels : émergence de la relation tech-*

nique et transformation des fondements des professions – le cas des industries chimiques, Céreq, Paris, 120 p.

J.-D. Reynaud (2001), « Le management par les compétences : un essai d'analyse », *Sociologie du Travail*, Dossier « Compétence », n° 1, Vol. 43, janvier-mars.

Rocheffort T. (coord), Guerin F. (coord) (2000), *Organisation du travail. Charge de travail. Performance*. Journées de travail à l'hôtel Château Perrache, Lyon, les 27 et 28 juin 2000, Lyon, ANACT Éditions, 53 p.

Riboud A. (1987), *Modernisation mode d'emploi*, Rapport au Premier ministre, Union générale de l'Édition, Paris, 213 p.

Veltz P. (2000), *Le nouveau monde industriel*, Éditions Gallimard, Collection « Le débat », 230 p.

Zarifian Ph. (1998), « L'émergence du modèle de la compétence », in Stankiewicz F. (coord.), *Les stratégies d'entreprise face aux ressources humaines. L'après-Taylorisme*, Economica, Paris, 261 p.

Zarifian Ph. (1999), *Objectif compétence*, Rueil-Malmaison, Éditions Liaisons, Collection « Entreprises et carrières », 229 p.

Résumé

Changements des organisations, des relations professionnelles et de la relation salariale

par Henri Rouilleault

Le Céreq, puis l'Anact, ont été conçus dans les années 70 pour analyser les mutations du travail, de l'emploi, des compétences et des parcours professionnels, et pour favoriser l'échange entre chercheurs, consultants, acteurs sociaux et administrations. Pour l'Anact, l'enjeu est de comprendre le travail pour le transformer. Après de nombreuses évolutions intervenues au sein des organisations du travail et du marché de l'emploi, ce début de XXI^e siècle voit l'émergence, ou la réémergence, de nouveaux enjeux : la qualité du travail et celle des emplois dans un contexte de réduction du temps de travail, le choc démographique du vieillissement de la population active, la négociation collective de droits individuels, par exemple à la formation ou encore à la cessation d'activité.