

# BREF

CENTRE D'ETUDES ET DE RECHERCHES SUR LES QUALIFICATIONS

## LES SYNDICATS FACE À LA LOGIQUE COMPÉTENCE : Nouveaux risques, nouveaux enjeux

*Signé en 1990, l'accord ACAP 2000 a inauguré dans la sidérurgie un nouveau modèle de gestion des ressources humaines. Définissant l'emploi comme la mobilisation de compétences, et non plus comme l'occupation d'un poste de travail, il est porteur d'une nouvelle conception de la carrière. L'accord propose un modèle de « logique compétence » dont l'application sur le terrain s'est avérée énigmatique à plus d'un titre. Au-delà de la délicate traduction de ce modèle en pratique, les syndicats sont confrontés à la question de leur place dans les dispositifs issus de la mise en œuvre de l'accord, et à celle de leur rôle dans un contexte d'indétermination croissante des parcours professionnels.*

---

Au début des années 90, l'accord de branche ACAP 2000 (cf. encadré page 3) a inauguré un nouveau modèle de gestion des ressources humaines et fait ainsi de la sidérurgie un secteur pionnier de la logique compétence. Cet accord, destiné à résoudre les problèmes causés par l'application des conventions générales de protection sociale (CGPS), est surtout porteur d'une autre politique de gestion des ressources humaines. Il vise à inscrire les carrières des salariés non cadres dans une logique de développement des compétences, qui rompt avec la logique de postes de travail parcellisés. ACAP 2000 mise en effet sur une redéfinition des emplois, qui doit favoriser l'émergence de nouvelles pratiques de « conduite de l'activité professionnelle » appelant le salarié à « prendre en main son déroulement de carrière ». L'encadrement est investi d'un nouveau rôle : « favoriser l'autonomie des salariés », en assumant une « forte responsabilité dans l'organisation des conditions de réalisation du travail ».

L'accord ACAP 2000 pose les jalons permettant de concrétiser cette ambition. Sa réussite repose sur l'initiative d'un « salarié-acteur », sur des relations hiérarchiques apaisées et sur de nouvelles règles de gestion individualisée de la main-d'œuvre. Le rôle assigné aux organisations syndicales transforme sensiblement leurs modes d'intervention en entreprise. Dix ans après la signature d'un accord devenu emblématique d'une approche négociée de la logique compétence, ses applications locales apparaissent d'une grande diversité.

### UN ACCORD À DÉCRYPTER

Fondé sur le constat que la performance des entreprises sidérurgiques passe de plus en plus par la compétence de leurs salariés, l'accord ACAP 2000 entend « promouvoir une politique de qualification qui reconnaisse les compétences individuelles », à l'aide d'un « dispositif permettant à chaque salarié de se positionner à tout moment de sa carrière individuelle ». L'ensemble des supports nécessaires à la réalisation de cette ambition étant à concevoir au sein de chaque site.

Selon l'accord, la logique compétence doit prendre en compte les évolutions du travail. Il évoque les grandes tendances à venir, sans pour autant indiquer leurs répercussions concrètes sur les contours des métiers et des filières. De même, l'organisation du travail doit devenir « valorisante ». Elle doit faciliter l'utilisation et le développement des compétences, qui susciteront des effets en retour sur l'organisation. Il appartient à l'encadrement de déclencher cette interaction en dehors de toute procédure type. Enfin, la « formation qualifiante » est affirmée comme prioritaire. Elle doit assurer le développement des compétences mais son articulation au plan de formation n'est pas garantie. Ces zones d'ombres ont constitué autant d'espaces à défricher par les acteurs locaux, d'où une grande diversité d'initiatives et d'interprétations.

Les directions des établissements ont été les plus promptes à se saisir d'un accord qui leur offrait l'opportunité d'enga-

ger, ou de poursuivre, la modernisation des organisations et du management. Avec l'aide de consultants externes et internes, elles ont organisé la refonte des activités et des métiers, impliquant sur un mode participatif l'encadrement et les salariés, ce qui a demandé beaucoup de temps et d'énergie. La redéfinition des emplois qui en résulte élargit le périmètre des activités en vue d'une plus grande polyvalence des salariés et d'un décloisonnement des services. Parallèlement les référentiels de compétences intègrent de nouvelles exigences, sur les plans technique, économique, relationnel, mais également en matière d'environnement et de sécurité. Conformément aux prescriptions de l'accord, ces changements ont été accomplis en articulant les emplois et les compétences à la grille de classification de la métallurgie de 1975.

De leur côté, les syndicats ont fait preuve d'une plus grande réserve. Le clivage entre syndicats locaux, appartenant à des organisations signataires ou non signataires de l'accord, a incité à la prudence. De plus, le contexte social du début des années 1990 s'est révélé peu propice à l'appropriation de l'accord par les équipes syndicales des organisations signataires. Des plans sociaux ont en effet concentré leur attention sur les questions d'emploi et généré des tensions nuisant à l'engagement d'un dialogue social autour des compétences. Dans ce contexte, les relais entre les niveaux national et local n'ont manifestement pas été optimaux. Enfin, la « greffe » d'ACAP 2000 sur des expérimentations locales et des accords antérieurs n'a pas toujours pris. Ainsi, dans l'un des sites étudiés par le Céreq dans le cadre d'une d'analyse de l'application d'ACAP 2000 (cf. encadré page 4), un autre accord sur les déroulements de carrière existait déjà. A priori, ACAP 2000 visait un objectif très voisin, bien que requérant un outillage plus conséquent. Il aurait donc dû, logiquement, recevoir l'agrément des mêmes équipes syndicales. Il en a été autrement. Devenue plus exigeante du fait des difficultés rencontrées, méfiante envers l'introduction de la logique compétence, l'une des équipes syndicales, bien qu'appartenant à une organisation signataire d'ACAP 2000, a adopté une attitude de retrait.

Les syndicats locaux ont progressivement pris la mesure des changements qu'impliquait l'accord. S'ils ont cherché à l'utiliser en faveur d'un rattrapage des qualifications, ils ont diversement infléchi les initiatives des directions. Ainsi, dans l'un des deux sites étudiés, les syndicats se sont mobilisés en ordre dispersé. Ils ne sont finalement intervenus qu'après la définition des groupes d'emploi et l'identification des compétences requises, pour demander des correctifs et faire échec à l'introduction des savoir-être dans les référentiels de compétences. Dans l'autre site, ils ont contesté la méthode utilisée pour la refonte des emplois et ont conquis ensemble leur participation à l'élaboration des référentiels. Ils ont veillé à empêcher que la polyvalence et la mobilité horizontale ne se développent au détriment des filières promotionnelles et ont contrôlé la cohérence de l'articulation des compétences aux coefficients de la grille de classification.

Dans tous les cas, les emplois ainsi redéfinis, assortis de référentiels de compétences « maison », ont représenté une

importante rationalisation de l'organisation du travail. Dans l'un des sites étudiés, on est ainsi passé de 1 000 postes de travail à 33 types d'emplois, appelés « groupes métiers ». Contrairement à la logique de postes, c'est dans un face-à-face individuel avec la hiérarchie que doivent s'évaluer les compétences des salariés. Cette nouvelle procédure affecte directement la nature de l'intervention syndicale.

## UNE DÉSTABILISATION DES RÔLES DES SYNDICATS

ACAP 2000 est porteur d'une philosophie qui confère un rôle moteur à l'individu dans la conduite de son activité professionnelle. Il prévoit l'instauration de nouvelles relations entre les salariés et l'encadrement. L'entretien professionnel constitue le support concret du nouveau type d'engagement que les entreprises sidérurgiques entendent établir avec leur personnel. Il doit permettre d'identifier des perspectives de carrière et d'en déduire les objectifs de travail et de formation, découlant de l'évaluation des compétences acquises par les salariés et des compétences requises par l'emploi.

C'est par ses incidences directes en matière de formation, classement et rémunération que l'entretien professionnel affecte la nature de la médiation syndicale. La logique de postes donnait lieu à des compromis locaux dont les syndicats étaient partie prenante. Le système de cotation des postes leur permettait de solliciter des révisions, en vue de revalorisations individuelles et collectives. Ils disposaient de la sorte d'un levier pour ajuster localement la valeur de la qualification des postes de travail. En l'état actuel des choses, la logique compétence les prive de cette possibilité de médiation impersonnelle. Aux postes de travail se sont substitués des emplois dont le niveau de qualification varie selon les compétences des salariés. Lors de l'entretien professionnel, il revient donc aux salariés de se défendre individuellement pour faire reconnaître leurs compétences.

Ainsi ACAP 2000 perturbe les modes d'action syndicale sur le terrain tout en posant les jalons de nouvelles formes d'intervention. L'accord stipule que son application requiert « une évolution des mentalités et une nouvelle conception des relations entre les divers partenaires dans l'entreprise ». Il attribue aux organisations syndicales qui en sont signataires un droit à l'information et à la concertation. Il envisage également leur intervention dans le cadre d'une nouvelle instance, la « commission d'application et de suivi » de l'accord. Leur rôle est donc défini en termes de contrôle des modalités d'application de l'accord et de recours en faveur des salariés.

Dans les faits, les syndicats locaux peuvent intervenir dans la définition des compétences requises et acquièrent ainsi une expertise leur permettant de jouer un rôle de conseil auprès des salariés, par exemple en les aidant à préparer leur entretien professionnel. N'étant pas associés aux entretiens, ils ne peuvent qu'en aval régler les éventuels problèmes qui en sont issus et intervenir en cas de litige. Par ailleurs, au sein des commissions locales d'application

et de suivi de l'accord, ils exercent un contrôle des vitesses de progressions. Ils veillent ainsi au rattrapage des salariés dont les carrières sont plus lentes que les « parcours minimum ». En revanche, ils sont rarement sollicités dans le cadre de la procédure de recours. Les syndicats sont ici confrontés aux ambivalences d'une procédure qui, en appelant à des arrangements amiables, se prête peu à la mise en œuvre d'un recours formel.

L'application de l'accord n'a pas seulement conféré aux syndicats signataires une place dans l'animation de ces dispositifs. Elle a déstabilisé l'équilibre des relations sociales antérieures et conduit les syndicats à reconsidérer leurs stratégies d'intervention. Les deux sites étudiés (cf. encadré page 4) rendent compte de dynamiques radicalement opposées. Dans l'un d'eux, les syndicats signataires de l'accord ont fait front et se sont soudés. La position majoritaire qu'ils ont acquise leur confère un rôle d'influence auprès de la direction. Ils sont en mesure de peser sur les décisions en matière de gestion des ressources humaines, au besoin en brandissant la menace d'une intervention du syndicat non-signataire. En revanche, ils ne sont plus en mesure de contester la fin des augmentations générales de salaires, ni l'utilisation de la logique compétence comme mode de résolution individualisé des conflits sociaux. Dans l'autre site, l'arrivée d'ACAP 2000 a divisé les militants. L'équilibre des relations sociales a été perturbé au point de rendre imprévisibles les positions syndicales. Le pouvoir de dissuasion qu'ils exercent désormais à l'encontre de la direction prive cette dernière des appuis nécessaires à des avancées radicales en matière d'individualisation de gestion des ressources humaines. Dans les deux cas, les équipes syndicales ont gagné la possibilité de veiller aux effets de la logique compétence sur les carrières. En revanche, elles n'ont pas acquis de leviers supplémentaires pour agir sur les conditions dans lesquelles sont utilisées, développées et reconnues les compétences des salariés.

## VERS DE NOUVELLES PROBLÉMATIQUES SYNDICALES ?

ACAP 2000 n'a pas seulement pour projet de rendre l'individu responsable de sa carrière, il ouvre de nouveaux espaces pour l'action syndicale. Alors que les syndicats ouvriers sont longtemps restés extérieurs aux questions d'organisation du travail, ACAP 2000 exprime leur volonté d'investir un terrain jusque-là réservé aux employeurs. Avec cet accord, ils parviennent à exercer une vigilance, qui reste cependant fragile sur certains points.

Les équipes syndicales ont peu ou prou contribué à définir les compétences requises pour les emplois en veillant aux niveaux d'exigences. La mise en œuvre d'ACAP 2000 a contribué à ouvrir des perspectives : les niveaux d'ouvriers non qualifiés ont disparu et les carrières d'opérateurs ont bénéficié d'ouvertures importantes. Mais au-delà des rattrapages qui ont eu lieu, les syndicats locaux pourront-ils continuer à contrôler l'actualisation des référentiels et leur amélioration ? Le risque est grand qu'à terme leur rôle de vigilance dans ce domaine ne s'estompe.

Par ailleurs, ACAP 2000 a accompagné un processus de décentralisation et d'individualisation de la gestion des ressources humaines qui, parce qu'il confère un rôle central à la hiérarchie de proximité, pose de nouvelles questions aux équipes syndicales. Ainsi, l'encadrement est soumis à des contraintes budgétaires et de production qui, notamment en période de ralentissement économique, pèsent sur son appréciation des potentiels d'évolution des salariés. Faute de pouvoir leur dispenser les formations ou les promotions attendues, il recule les échéances, provoquant un nouveau système de files d'attente. Les entretiens professionnels peuvent ainsi devenir le support d'une administration restrictive des compétences plus que d'un encouragement de leur développement.

De plus, le nouveau système profite inégalement aux salariés. Les principaux bénéficiaires sont ceux qui ont le plus de compétences à faire reconnaître. Mais l'accord bénéficie également à tous ceux qui sont en capacité d'instaurer individuellement avec leur hiérarchie un rapport de force favorable. Dans un même emploi, la reconnaissance de ces « acteurs » peut s'effectuer au détriment d'autres salariés, tout aussi indispensables à la bonne marche du service. La différenciation des positionnements qui en résulte peut s'avérer préjudiciable au bon fonctionnement des équipes de travail, notamment en production.

### ACAP 2000 ET LA MISE EN ŒUVRE D'UNE NOUVELLE POLITIQUE D'EMPLOI DANS LA SIDÉRURGIE

Les conventions générales de protection sociale (CGPS) se sont succédées dans la sidérurgie entre 1977 et 1990. Elles organisaient les réductions d'effectifs par un système de préretraites. Or, la convention Emploi de 1990 a mis fin au système de préretraites en offrant aux salariés de plus de cinquante ans la possibilité de travailler à temps partiel. L'accord ACAP 2000 a également été signé en 1990, entre le Groupement des entreprises sidérurgiques et minières (GESIM) et les organisations syndicales de salariés, à l'exception de la CGT.

En posant les bases d'une progression de carrière fondée sur l'acquisition de compétences, ACAP 2000 visait à rétablir des mécanismes de promotions dérégulées par les CGPS et à restaurer des perspectives de carrière amoindries par l'arrêt des départs en préretraite. En effet, les CGPS, par un « effet cheminée », déclenchaient mécaniquement des promotions en chaîne. La mise en œuvre de la convention Emploi a engendré, a contrario, un ralentissement important et durable des promotions. ACAP 2000 est donc venu corriger les effets néfastes des politiques d'emploi antérieures. Avec lui, l'évolution de carrière n'est plus liée à la vacance d'un poste mais suppose une évaluation des compétences du salarié. De plus, en déconnectant emploi et poste de travail, l'accord vise à restaurer des perspectives d'évolution. Le champ d'application de l'accord concernait, en 1990, 72 entreprises, appartenant pour l'essentiel au groupe Usinor-Sacilor, soit plus de 60 000 salariés.

Ces phénomènes échappent pour l'heure à la vigilance des instances représentatives. Les délégués du personnel n'exercent de contrôle des carrières que pour les salariés les plus démunis : ils sont les « avocats » des oubliés du dispositif. Leur nouveau droit de regard sur les carrières ne leur permet pas, en l'état actuel des choses, de diagnostiquer les défaillances du système, mais favorise une gestion des « extrêmes ». Leur intervention s'exerce en effet en direction des salariés dont le potentiel est injustement ignoré ou des plus démunis. Ils aident les premiers à argumenter en faveur de la reconnaissance de leurs compétences, sous forme d'un accompagnement individualisé, et ils repèrent les seconds, par leur progression inférieure aux parcours minimums prévus par l'accord.

Si le syndicalisme peut jouer un rôle de recours pour ces oubliés du dispositif, son champ d'intervention est moindre pour la « majorité silencieuse » des salariés. Les syndicalistes contrôlent les effets du dispositif sans pouvoir les prévenir en amont. Ils sont peu en mesure d'intervenir en faveur de l'instauration de conditions de travail propices aux apprentissages collectifs, ni de promouvoir les conditions d'un développement partagé des compétences. Ils ne contrôlent pas la mise en œuvre des engagements de formation qui sont pris lors des entretiens professionnels, d'autant que le dispositif est rarement articulé au plan de formation de l'entreprise. Enfin, dans des contextes de transformations organisationnelles profondes, le syndicalisme peut difficilement œuvrer en faveur d'une gestion collective des risques associés aux déroulements de carrières. L'accord conduit, en l'état actuel des choses, à individualiser la gestion de ces risques davantage qu'à la socialiser. Il favorise un phénomène de capitalisation des bénéfices de la formation au profit des salariés dotés des atouts les plus importants, sans réduire la vulnérabilité des autres.

L'individualisation de la gestion des ressources humaines conduit les syndicats à repenser leur contribution à une plus grande solidarité dans l'entreprise. À défaut, la logique compétence risque de se réduire à un outil managérial de gestion de l'aléa économique, et non de contribuer à sécuriser et dynamiser les trajectoires individuelles des salariés.

*Damien Brochier, Paul Kalck, Christian Marquette et Sylvie Monchatre (Céreq).*

## ACAP 2000 : IMPACT SUR L'ENCADREMENT, EFFETS SUR LES SALARIÉS, CONSÉQUENCES SUR L'ACTION SYNDICALE

En 2000, le Céreq a réalisé, à la demande de la Fédération générale des mines et de la métallurgie de la CFDT (FGMM), une étude sur l'implication des acteurs dans la mise en place de l'accord ACAP 2000 (cf. encadré page 3) visant à dégager les effets en retour de l'application de cet accord sur leurs propres pratiques.

Elle a porté sur deux sites sidérurgiques. L'un emploie plus d'un millier de salariés à la production d'acier inoxydable. L'autre emploie plus de 3 000 salariés à la fabrication de « produits plats ». Ces deux sites ont été choisis en concertation avec la FGMM et la direction d'Usinor. Une enquête qualitative visant à appréhender la diversité des perceptions de l'accord a été réalisée sous la forme de trente-cinq entretiens semi-directifs dans chaque site. Ces entretiens ont été menés auprès des principaux responsables de la gestion des ressources humaines, de toutes les organisations syndicales, ainsi que des salariés et de leurs hiérarchies.

Cette étude montre combien ACAP 2000 a affecté le positionnement des partenaires sociaux et de manière plus générale l'équilibre des rapports de force qui sous-tendent les relations entre syndicats, salariés et hiérarchie. Elle donnera prochainement lieu à une publication dans la série « Documents » du Céreq.

### À LIRE ÉGALEMENT

- « Les syndicats et l'organisation du travail », A. Borzeix, *La division du travail*, Colloque de Dourdan, Galilée, 1978.
- « La gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences : de la norme aux pratiques. Le cas de la sidérurgie », C. Gavini, *Travail et Emploi*, n° 57 bis, 1994.
- « Compétence et rencontre conflictuelle de temporalités », J.-N. Tuillier, *Sociologia del Lavoro*, n° 74-75, 1999.
- « Logiques de compétences et dialogue social », B. Zimmermann B., *Travail et Emploi*, n° 84, octobre 2000.