
CENTRE D'ETUDES
ET DE RECHERCHES
SUR LES QUALIFICATIONS

LA REFORME DES CLASSIFICATIONS A
LA REGIE RENAULT : UNE EVOLUTION PROFONDE

Maryse CARRIERE - Philippe ZARIFIAN

SPECIMEN

FORMATION - QUALIFICATION - EMPLOI
DOCUMENTS DE TRAVAIL

**LA REFORME DES CLASSIFICATIONS A
LA REGIE RENAULT : UNE EVOLUTION PROFONDE**

Maryse CARRIERE - Philippe ZARIFIAN

Août 1986

INTRODUCTION

Le 18 mai 1984, un protocole d'accord est conclu par la direction de la Régie Renault, la CFTC, la CGT, la CGT-FO et le SIR (CSL), protocole qui porte réforme des classifications à compter du 1er mai 1984, sous réserve d'adaptations à définir dans les établissements.

Cet accord est particulièrement important en lui-même, par les modifications qu'il introduit dans le système de classification de la Régie. Mais il nous apparaît intéressant de le replacer également dans le cadre de l'application de l'accord national de la métallurgie de 1975.

Analysant ce dernier (1), nous avons émis une double hypothèse :

La première était que cet accord de la métallurgie, de par son caractère général et abstrait, ne prenait forme concrète que dans la façon dont il se trouvait appliqué dans les entreprises et que ce nécessaire déplacement était déjà en lui-même une modification importante dans le système de relations professionnelles français. Nous soulignons :

(1) Marise Carrière Ramanoelina et Philippe Zarifian : "Le technicien d'atelier dans la classification de la métallurgie", Revue Formation-Emploi - n° 9 - CEREQ.

"l'abandon de la référence au métier et son remplacement par une construction abstraite de niveaux hiérarchisés de qualification dont le contenu est d'une généralité telle qu'il ne peut prendre consistance qu'au travers des pratiques d'analyse et d'évaluation des emplois dans les entreprises".

Mais nous émettions en même temps une seconde hypothèse, soulignant le caractère anticipateur et actif de cet accord :

"Le caractère abstrait des définitions données dans l'accord n'est pas simplement destiné à gérer un renvoi vers les pratiques d'entreprise. Il détermine et oriente ces pratiques en modifiant, de façon assez radicale, et dans son principe même, le mode d'appréciation de la qualification".

Cette seconde hypothèse n'était pas simple à valider car on pouvait penser que, dans un premier temps, vue la "pesanteur" des rapports sociaux déjà constitués et des modes de reconnaissance validés de longue date dans ces industries et entreprises, les modifications seraient faibles, l'essentiel des négociations étant focalisées sur le repositionnement des catégories et des personnes de l'ancienne grille dans la nouvelle. Notre interrogation était donc de savoir si, une fois passée cette première période et dès lors que s'affirmaient parallèlement de nouvelles tendances dans la façon de structurer les rapports sociaux et la gestion de la main d'oeuvre, cette seconde hypothèse se vérifiait empiriquement et permettait effectivement d'identifier un nouveau mode d'appréciation de la qualification.

Cela nous a conduit à développer un programme d'enquête, circonscrit pour l'instant à deux secteurs de la métallurgie :

- . le secteur automobile (accords de Renault, Peugeot, Citroën)
 - . le secteur de l'électronique professionnelle
- programme impliquant plusieurs chercheurs du CEREQ (1).

(1) Sont impliqués dans ce programme : Régine Bercot, Marise Carrière-Ramanoélina, Anne Lerolle, Christiane Rolle et Philippe Zarifian, du département de la Qualification du travail.

C'est dans ce cadre général qu'il nous faut replacer l'étude réalisée sur l'accord de la Régie Renault, accord qui se situe au confluent d'une histoire longue et particulièrement riche en événements des relations professionnelles au sein de cette entreprise et de la mise en avant de principes qui modifient assez radicalement le contenu de ces relations.

I - LES OBJECTIFS AFFICHES DE L'ACCORD

La procédure mise en place pour aboutir à l'accord du 18 mai 1984 se différencie d'une simple négociation, puisque fut créé le 28 février 1983, un groupe paritaire de réflexion qui avait pour mission de réaliser un travail d'étude sur le sujet et de faire des propositions sur la base desquelles serait élaboré le protocole d'accord.

Cette concertation approfondie entre Direction des Affaires Sociales de la Régie et organisations syndicales représente donc une procédure originale qui a permis que se réalise un bilan des carences de l'ancien système de classification et la définition d'objectifs à proposer au nouveau, sans préjuger toutefois du contenu précis de l'accord et donc de la signature de telle ou telle organisation syndicale.

Ce groupe paritaire de réflexion sur les classifications a organisé sept missions dans différents secteurs des établissements de la Régie, entre les mois de mars et octobre 1983 :

- . 2 missions dans des secteurs de fabrication mécanique
- . 2 en carrosserie-montage
- . 2 dans des secteurs de professionnels ou de techniciens
- . 1 dans un secteur d'employés.

Le choix de ces secteurs était lui-même raisonné, puisque l'on trouvait :

- le secteur de la mécanique où l'on commence à maîtriser l'automatisation et où l'on est en mesure de monter des ateliers proches des ateliers flexibles, avec chariots filoguidés ; c'est le cas de Cléon ;

- le secteur de la carrosserie-montage, où ce sont des robots qui effectuent les opérations de peinture, mais où par contre, toute la partie montage échappe aux essais d'automatisation et reste donc entre les mains de la main d'oeuvre directe ;

- les secteurs où professionnels et techniciens sont affectés par l'utilisation de la commande numérique, de la C.A.O., de la F.A.O.

- les secteurs des ETAM affectés par l'utilisation de la bureautique.

Des observations poussées dans ces secteurs ont permis aux membres du groupe d'appréhender la diversité des situations de travail, de tester les premières expériences ayant fait l'objet d'un enrichissement et de pousser à leur généralisation.

1 - Les recommandations du Groupe paritaire de Réflexion

Il est intéressant de voir les critiques que le Groupe a émises à l'adresse du système encore en vigueur à cette époque, car elles indiquent, par la négative, les objectifs visés par la réalisation d'un nouvel accord :

"Le Groupe estime que le système de classification actuel ne permet qu'imparfaitement d'appréhender les évolutions technologiques ou de reconnaître l'accroissement des compétences humaines, particulièrement en production.

L'origine de ces insuffisances réside :

- dans l'existence de grilles différentes pour les A.P. et les Professionnels de fabrication ;

- dans la multiplication des classifications conduisant à une spécialisation exagérée, donc au cloisonnement, dans une décentralisation insuffisante des décisions concernant les changements d'organisation et l'utilisation de l'outil de mesure des qualifications" (1).

Ces critiques permettent déjà de faire ressortir deux objectifs :

- . trouver un système qui tienne compte des évolutions technologiques
- . être en mesure de reconnaître un accroissement des compétences.

(1) Rapport du Groupe de réflexion sur les classifications, doc. interne du 25/10/1983, p. 4.

En distinguant ces deux objectifs, l'on explicite de fait que cet accroissement des compétences peut être dû à des causes qui n'expriment pas seulement une transformation technologique, en particulier : à un changement d'organisation ou à un décroisement volontairement opéré entre les catégories ouvrières et entre les différents métiers. De plus, ce jugement laisse entendre que la réforme du système de classification n'était pas seulement nécessitée par des raisons d'ordre productive. Elle se référait aussi au besoin de débloquer un mode de gestion et de classification qui, jusqu'alors, n'offraient que peu de possibilités d'évolution professionnelle et qui donc accroissait les tensions sociales et décourageait le développement de modalités d'engagement et d'élargissement des aptitudes des personnes. On retrouve ces objectifs dans les recommandations générales émises par le Groupe et qui sont au nombre de trois :

1.1 - La première recommandation est celle de créer un outil d'évaluation des emplois, destiné à les classer, outil qui serait "reconnu par tous" et souple d'utilisation.

" La classification représentant avant tout le classement des emplois existant effectivement à un moment donné, il importe que ces derniers soient recensés et évalués le plus objectivement possible. Cette évaluation implique que soit mis au point un outil de mesure fiable, fidèle et reconnu par tous.

Toutefois, pour tenir compte de la diversité des situations constatées et pour faciliter une décentralisation de sa mise en oeuvre, le nouveau système devra présenter suffisamment de souplesse pour s'adapter, selon des formes restant à déterminer, aux spécificités locales (produit, organisations, structures, ...)" (1).

On voit dans cette recommandation, une affirmation tout à fait claire de l'interprétation à donner à un système de classification, interprétation déjà avancée par l'U.I.M.M. au moment de l'accord de la métallurgie de 1975 et qui trouve ici à se concrétiser : est visé un classement des emplois.

(1) Rapport du groupe de réflexion sur les classifications, op. cit. p. 5

Cette affirmation peut être interprétée comme un garde-fou, pour éviter toute dérive du système vers une évolution et un classement des compétences acquises qui ne seraient plus strictement référées aux emplois occupés. Ce "bouclage" du système sur l'évaluation des emplois nous semble en partie contradictoire avec l'affirmation précédemment faite de la nécessité de "reconnaître l'accroissement des compétences" dans la mesure où des personnes reconnaissables comme compétentes peuvent être maintenues sur des emplois côtés en dessous de leur niveau de compétence. Cette première recommandation introduit davantage une limite qu'une progression dans la volonté de réformer la classification. En se référant à la mise au point d'un outil de mesure destiné à cette évaluation des emplois, le Groupe de réflexion appelle en quelque sorte une mise à jour de la Régie Renault par rapport à un outil qu'elle utilisait déjà sans qu'il soit mentionné dans un accord.

Il n'y a pas ici innovation, mais plutôt alignement de la Régie sur des pratiques diffusées dans ce domaine et qui maintiennent une caractéristique fondamentale du système français de classification.

1.2 - La seconde recommandation est plus ouverte, bien que moins précise. Elle vise à ce que soit réalisé un engagement plus grand des aptitudes des personnes dont on stipule qu'il serait en même temps un gage d'efficacité accru pour l'entreprise.

"Tout nouveau système devra être suffisamment dynamique et adaptable pour pouvoir prendre en charge tout à la fois les évolutions technologiques et les aspirations du personnel à progresser (notamment par formation).

La modification permanente du contenu du travail dans le sens de l'enrichissement, permettant un engagement plus grand de toutes les aptitudes du personnel, donc une plus grande efficacité, doit être le souci constant de l'entreprise".

On retrouve bien, dans cette recommandation, l'articulation entre les deux objectifs affichés : suivre les évolutions technologiques, permettre au personnel d'exprimer ses aptitudes et de progresser dans ses compétences et dans son classement. Mais elle reste encore très vague.

1.3 - La troisième recommandation introduit un principe d'une grande importance : celui d'une disjonction voulue et reconnue entre rémunération et classification, disjonction permettant de réintroduire une souplesse dans la gestion de la main d'oeuvre par rapport à la référence stricte à l'emploi occupé qui guide la construction de la classification.

Une partie de la rémunération pourra être accordée, indépendamment de l'échelon occupé dans la classification, donc indépendamment de la stricte définition de l'emploi tenu pour récompenser la compétence manifestée ou la difficulté attachée à certaines conditions de travail.

"C'est au niveau de la rémunération que pourra être introduite la valorisation des éléments non pris en compte par la classification : conditions de travail exceptionnelles, compétences individuelles ou collectives supérieures à celles strictement exigées pour la tenue de l'emploi, etc... et ce, dans les formes permettant de les apprécier le plus objectivement possible".

Si la souplesse dans la gestion de la main d'oeuvre se trouve réintroduite par la politique de rémunération, c'est au prix d'une incontestable nouveauté puisqu'alors que, traditionnellement, l'usage premier d'un système de classification était d'opérer un raccordement ordonné des emplois avec l'établissement de la hiérarchie des rémunérations, on stipule ici explicitement le principe inverse, c'est-à-dire celui d'un non-raccordement entre classement de la personne par rapport à l'emploi tenu et versement d'une partie de la rémunération.

Cette dernière va permettre de réintroduire ... ce que la classification ne prend pas en compte : la politique d'individualisation des sala-

riés et, plus largement, les facteurs de rémunération liés à l'appréciation et la valorisation des compétences. C'est la volonté de ne pas toucher à l'accrochage strict de la classification à l'emploi qui engendre, quasi obligatoirement, cette disjonction entre classement et salaire dès lors les principes de gestion de rémunération commencent à se modifier.

2 - Les objectifs énoncés par le protocole d'accord

L'accord du 18 mai 1984 - que deux organisations syndicales : la CFDT et la CGC refusèrent de signer - reprend les recommandations du Groupe de réflexion, en mettant plus particulièrement l'accent sur les aspects novateurs.

Le premier objectif avancé est bien de mettre sur pied un système de référence suffisamment ouvert pour prendre en compte les évolutions technologiques successives. On retrouve ici une expression quasiment identique à celle qui figure dans l'accord général de la métallurgie de 1975 et que nous avons déjà analysée.

Le second objectif est de reconnaître et de favoriser les choix d'organisation qui privilégient "un enrichissement significatif du contenu du travail et une élévation de la qualification des emplois offerts". Il faut souligner que cet objectif, pour général et abstrait qu'il puisse paraître, se réfère à des expériences concrètes décentralisées, menées dans divers établissements de la Régie, étudiées par le Groupe de Réflexion, et dont incontestablement les signataires de l'accord veulent promouvoir la généralisation en essayant d'en faire reconnaître les implications dans le système de classification.

Le troisième objectif est celui d'un décloisonnement des filières et de l'assurance d'une possibilité de progression dans la grille et d'évolution de carrière, objectif qui rejoint les deux précédents sur le plan des mobilités et élévations de compétences attachées à la complexification

de la technologie et à l'enrichissement du travail. Mais de plus s'y greffent, nous l'avons indiqué, des préoccupations d'ordre social que les grèves d'O.S. avaient particulièrement révélées.

On indique ainsi que sera visé :

" un développement des possibilités de carrière, à la fois par la création de nouvelles filières en atelier et la facilitation de la progression (formation)".

Le quatrième objectif enfin, compte tenu du calage du système de classification sur la définition des emplois, est de fournir un instrument homogène d'évaluation des emplois selon un principe qui est de donner de la souplesse et de l'initiative aux établissements quant aux évaluations d'emploi qui serviront à les positionner dans la grille, à condition qu'un même instrument soit utilisé par tous pour réaliser ces opérations : la mise au point d'une méthode d'évaluation des emplois - inspirée, nous l'avons indiqué et nous y reviendrons, de ce qui existait déjà dans d'autres entreprises - est explicitement mentionnée et devrait faire l'objet d'un avenant à l'accord.

On retrouve, là encore, une démarche qui avait inspiré les négociateurs de 1975 : viser un accord sur la méthode de construction de la classification, tout en gardant le maximum d'ouverture et de souplesse quant aux définitions de contenu, que l'on sait évolutives et qu'il faut rendre "proches du terrain".

Ces objectifs expriment et affichent des intentions pour lesquelles une identification simple et assez largement admise peut être établie : de ce point de vue, la référence

- . aux nouvelles technologies
- . aux nouvelles organisations du travail
- . aux possibilités de formation et de progression de carrière

est parlante dans une société comme la Régie Renault qui avait déjà - avant la conclusion de cet accord - développé l'innovation dans ces domaines et assez largement ouvert le débat autour de ces thèmes.

Mais on peut se demander jusqu'à quel point il faut les prendre au mot, ou plus exactement : si les innovations de l'accord, bien qu'elles se réfèrent à ces thèmes, ne touchent pas à des mécanismes sociaux plus profonds, mais dont l'expression est beaucoup moins assurée et, sans doute, la formulation et la formalisation beaucoup moins achevées.

C'est pour essayer d'opérer cette analyse, que nous confronterons ces objectifs affichés aux dispositions concrètes de l'accord.

II - LES DISPOSITIONS DE L'ACCORD : FAMILLES ET FILIERES

Le système de classifications de la Régie opère une distinction entre :

- . les familles professionnelles, qui correspondent aux grandes catégories professionnelles répertoriées, du personnel de production jusqu'aux techniciens ;

- . les filières professionnelles, bâties sur une logique d'appartenance à un corps de métier (emboutisseur, tôlier en carrosserie, ...) qui regroupent les individus à un niveau plus techniques que les familles, concrétisent les cadres de déroulement de carrière et maintiennent une dénomination identifiant le métier exercé par l'individu, dont la mention figure sur la fiche de paie.

L'accord de 1984 opère une double simplification en réduisant le nombre des familles et celui des filières (on notera cependant que la référence aux filières est maintenue et qu'il y a, d'une certaine façon, mixage entre un système nouveau inspiré de l'accord de la métallurgie et un système ancien, type Parodi, dont l'usage se perpétue).

1 - Les agents et professionnels de production

Innovation majeure : la nouvelle grille de classification regroupe l'ensemble des emplois d'agents et de professionnels (c'est-à-dire l'ensemble des emplois d'ouvriers) de production.

Pour comprendre la portée de cette innovation, il faut rappeler que l'ancienne grille distinguait trois familles, trois types différents d'ouvriers :

- . les agents productifs, autrement dit les O.S., dont le coefficient ne pouvait pas dépasser le 185 ;

- . les professionnels de fabrication, famille particulièrement bâtarde, créée en 1972 pour permettre de classer des O.S. comme "professionnels" mais qui culmine elle aussi à l'échelon 185 ;

. les professionnels liés à la production : famille qui regroupant des ouvriers formés sur le terrain, dans des spécialités où il n'existait pas de CAP de base, mais qui demandaient cependant une qualification supérieure aux emplois précédemment évoqués et qui étaient assimilés, au plan de l'appellation, à des professionnels. L'existence de cette famille particulière était justifiée par le fait que, n'ayant pas de diplômes sanctionnant une scolarité de base, ces professionnels ne pouvaient pas prétendre à une carrière excédant le niveau P3 (coefficient 215) et n'étaient donc pas, dans la pratique, assimilés à 100 % aux "vrais" professionnels diplômés (dont le déroulement de carrière pouvait aller jusqu'au coefficient 285).

Qu'en est-il avec la nouvelle grille ?

Ces trois familles sont regroupées en une seule, dans le but explicite de faciliter les déroulements de carrière puisque, désormais, tout individu pourra en principe aller jusqu'au coefficient 215 (P3). Cela répond à une revendication que les conflits d'OS des années 70 avaient mis en avant. En tant que famille particulière, isolée des autres et bloquée à un échelon très bas de la grille de classification, la "famille des OS" disparaît donc, symboliquement, du système.

Cela veut-il dire que, réellement, la situation de ces ouvriers se trouve modifiée ? Certes non. L'accord n'offre simplement qu'une possibilité : celle pour tout ouvrier situé en fabrication de progresser dans la classification, à condition qu'un emploi coté de façon supérieure existe pour l'accueillir et que cet ouvrier est fait preuve des capacités nécessaires pour l'occuper.

On ne saurait toutefois sous-estimer l'impact symbolique, et ses effets pratiques à terme, d'une disposition qui sort les OS de leur "ghetto" et leur offre la possibilité d'être reconnu comme professionnels.

Mais pour comprendre la portée plus profonde de cette disposition et les raisons pour lesquelles la Direction de la Régie y a adhéré, il

faut se référer à la façon dont le devenir des OS est anticipé du point de vue des pratiques de gestion que la Direction veut désormais développer. Trois points essentiels, de ce point de vue, ressortent :

1 - progressivement une partie des emplois d'OS seront transformés en emplois de professionnels par généralisation des innovations entraînant un enrichissement des tâches des ouvriers de fabrication ou, plus profondément, par transformation des méthodes de fabrication et disparition d'emplois correspondant à des tâches d'OS (revalorisation, intégration et automatisation des dispositifs techniques...) ;

2 - par ailleurs, même pour occuper au départ des emplois non qualifiés, la politique d'embauche sera désormais changée radicalement puisque la Direction cessera de recruter des individus sans formation, en s'engageant, en contrepartie, à favoriser un déroulement de carrière :

" Déjà au niveau des A.P., on embauche, mais nécessairement avec le souci de prévoir un déroulement de carrière. Dorénavant, dans la filière de production, c'est comme un engagement moral de lui apporter toutes les possibilités de déroulement de carrière possibles et imaginables"(1). Cet engagement moral ne peut être avancé que parce que la Direction de la Régie anticipe la modification de la structure des emplois et prévoit donc la nécessité d'opérer des mobilités. Dans l'immédiat, c'est moins pour l'embauche - qui est quasi bloquée - que pour assurer une mise en mouvement d'une partie des ouvriers déjà en activité à la Régie que ce principe de mobilité est appliqué, mais avec un déploiement intensif de mesures de sélection de la main d'oeuvre sur lequel nous reviendrons ;

3 - enfin, troisième point, le nombre des filières - correspondant au découpage en métiers - est réduit de façon à faciliter cette évolution de carrière. Il existait en effet des filières dont le déroulement était bref : elles n'allaient pas au-delà d'un certain échelon et donc l'ouvrier ne pouvait plus progresser dans la grille de classification qu'à condition

(1) Extrait d'un entretien réalisé avec le Chef du service qualification de la Régie Renault, 2 mai 1985

de se "reconvertir", de changer de métier. Paradoxalement, plus l'ouvrier avait pu accéder à un échelon supérieur, dans son métier originel, plus la reconversion lui était difficile car il devait, dans un nouveau métier pouvoir se placer dans un échelon élevé, concurremment aux ouvriers exerçant déjà leur activité dans le cadre de cette filière et pouvant, à juste titre, arguer de leur expérience et de leur temps d'attente pour accéder aux échelons les plus élevés de la filière.

En réduisant le nombre de filières (de métiers), et donc : en fusionnant des filières "courtes" avec des filières "longues", on donne la possibilité aux individus de progresser dans la classification (jusqu'au coefficient 215 qui est, nous l'avons vu, l'échelon le plus élevé pour la famille des agents et professionnels de production) sans avoir à changer de filière, sans avoir à se "reconvertir". La filière "longue" (jusqu'à 215) devient la règle et les filières "courtes" l'exception. Cette réduction du nombre des filières qui, théoriquement, avantage les salariés du point de vue des possibilités de déroulement de carrière n'a pas été vue d'un bon oeil par toutes les catégories.

Certaines ont refusé une fusion de filières qui leur ferait perdre l'identité (et d'abord l'identification) de leur métier particulier, avec le risque de voir se dissoudre les éléments spécifiques - en termes de conditions de travail, de rémunération, de pratiques professionnelles, etc... - qui se trouvaient attachés à cette identification. Ce type de refus (illustré par l'attitude des caristes) montre bien l'épaisseur sociale acquise par les filières et la complexité des enjeux qui se nouent lorsque l'on cherche à avancer dans une plus grande uniformisation de la gestion des salariés.

Il reste que l'accord de 1984, en visant explicitement la réduction du nombre des métiers, en affaiblit de fait le poids et donc renforce l'approche constituée autour de la notion de famille, directement.

Les trois points que nous venons d'analyser montrent bien l'importance des innovations introduites dans le nouvel accord et son caractère anticipateur d'évolutions qui n'ont pas encore atteint leur plein développement. Comme nous le soulignons déjà pour l'accord de la métallurgie de 1975, nous nous trouvons en présence d'un système de classement qui veut favoriser des transformations (et non simplement enregistrer et sanctionner des pratiques dominantes) et se présente comme permissif. Le problème des OS est ici crucial : tout en répondant à certaines de leurs revendications (surtout l'ouverture des possibilités d'évolution de carrière du point de vue de la construction de la grille de classification), l'accord de 1984 anticipe sur l'affaiblissement de leur poids et de leur rôle au sein de la Régie, et d'abord : en faisant disparaître leur identification particulière en tant que famille. Cette disposition peut avoir un effet pervers si elle affaiblit les formes au sein desquelles les OS pouvaient organiser leurs conflits et faire prévaloir, collectivement, leurs revendications. Les possibilités accrues de carrière pour les uns peuvent être synonymes de relégation renforcée pour les autres.

Le caractère permissif de l'accord s'illustre sur un autre point : la possibilité de le faire évoluer, sans en remettre en cause les principes. Nous avons par exemple demandé pourquoi les échelons de techniciens d'atelier n'existaient pas pour la famille des ouvriers de production. Il nous a été répondu que c'était par absence actuelle d'emplois de techniciens d'atelier en fabrication à la Régie mais qu'il était explicitement prévu de pouvoir rajouter ces échelons - et donc prolonger le classement des ouvriers au-delà du P3 - dès lors que le besoin s'en ferait sentir, comme très probablement ce serait le cas dans l'avenir.

2 - Les professionnels et techniciens d'outillage, d'entretien, d'étude et assimilés

Seconde grande famille après les ouvriers de production, les ouvriers d'entretien et d'outillage voient leur situation apparemment peu modifiée. Ils constituent toujours une catégorie à part, assimilée aux

"vrais professionnels" (professionnels appelés "de métiers classiques" pour souligner le fait qu'ils correspondaient à des métiers reconnus par le dispositif de formation de l'Education Nationale et non spécifiques à la Régie Renault).

Malgré tout, deux innovations doivent être soulignées :

. En premier lieu, la notion de technicien a été introduite et accolée à celle de professionnel pour désigner la famille. Cela correspond à un changement de dénomination :

- dans l'ancienne classification, au dessus de P3, existaient trois échelons d'"agents techniques professionnels" (ATP) aux coefficients 240, 260 et 285 ;

- dans la nouvelle grille, l'échelon d'ATP 240 est maintenu, mais aux coefficients 260 et 285, la dénomination devient : "Technicien en atelier".

Formellement, on pourrait y voir simplement un alignement sur l'appellation retenue par la classification de la Métallurgie. Mais l'introduction du terme "technicien" vise explicitement un double objectif : revaloriser les métiers des personnels en atelier, par rapport à ceux des services techniques pour éviter une hémorragie des ouvriers les plus qualifiés vers ces services ; favoriser les passerelles avec les filières d'ETAM .

En effet, dans l'ancienne classification, les ATP représentaient des échelons "cul de sac", de fin de filière et donc les professionnels de haut niveau avaient tout intérêt à quitter l'atelier pour entrer dans des services fonctionnels, entraînant la perte d'un savoir-faire en production et pour l'intéressé, l'abandon, pas toujours souhaité, de son métier.

La politique de la Régie - visant à revaloriser les fonctions directement liées à la production - est de remédier à cette situation en

assurant tout à la fois : une promotion réelle en atelier et un couplage avec la famille technicienne (ETAM) pour faciliter un changement ultérieur d'affectation. Non seulement les ATP sont rebaptisés TA, mais surtout pour les techniciens en ateliers ont été définies de nouvelles filières (particulièrement dans le domaine de la maintenance des automatismes) pour bien marquer le fait que l'ouvrier qui accédait à l'échelon de TA (260 et 285) accédait en même temps à une nouvelle fonction dans l'entreprise. Il est donc intéressant de noter que la notion de filière - dont nous disions qu'elle devenait en général un référent moins fort pour les ouvriers de fabrication - peut se trouver réutilisée et investie d'un nouveau sens lorsqu'il s'agit d'établir une nouvelle distinction promotionnelle.

La notion de métier est donc réactualisée, moins pour conserver des anciens découpages, que pour permettre l'inscription, dans une forme convenant à la classification de fonctions nouvelles et pour gérer la difficulté de plus en plus grande qu'il y a à différencier les fonctions d'ouvrier professionnel de haut niveau de celles de technicien. Quant au rôle de l'appellation - l'usage du mot technicien - il est explicitement revendiqué par ceux qui ont négocié l'accord, en référence à des effets de "prestige" et en entretenant volontairement le flou entre l'appellation d'ouvrier professionnel et celle de technicien :

"Mais, en donnant des appellations très similaires entre les TA et les techniciens dits ETAM, on favorise un passage éventuel et surtout les gens ne se sentent pas frustrés quand ils évoluent en milieu atelier.

Au bout du compte, pour un TA à 285, est-ce qu'il est vraiment TA ou technicien ETAM, on ne fait plus tellement la part des choses. Dans un cas comme dans l'autre, ils ont le même niveau de qualification, sauf qu'il y en a un qui intervient plus fréquemment sur le terrain, alors que l'autre est plus axé sur la conception, mais ils peuvent échanger réciproquement ... La tendance est de revaloriser le travail dans les ateliers pour qu'il soit équivalent au niveau prestige au moins au travail dans les laboratoires ou dans les services méthodes" (1).

(1) Entretien avec le Chef du service Qualification, op. cit.

On voit donc comment, d'une modification apparemment anodine (rebaptiser les ATP) ressort toute une nouvelle philosophie qui vise à établir un système de valeur équivalent entre l'atelier et les autres lieux de travail, et donc à renverser les représentations et les pratiques qui prédominaient jusqu'alors. Là encore, l'accord de 1984 se révèle comme voulant jouer un rôle actif, anticipateur d'évolutions qui sont loin d'être acquises.

En second lieu, comme pour les ouvriers de production, il est visé une réduction du nombre des filières selon un principe qui est clairement énoncé : les diverses classifications de professionnels sont "regroupées en grandes filières technologiques comprenant des troncs communs plus proches des métiers de base, permettant ainsi de rationaliser les programmes de formation et de faciliter la progression de carrière par l'allongement de certaines filières".

L'objectif est de revenir vers les métiers de base et de diminuer le poids de la référence à la spécialité dans l'appellation et la classification. Par exemple, on peut avoir dans un même secteur trois P2, totalement différents quant à leur spécialité, mais regroupés sous une appellation de base du type P2 monteur. Alors qu'auparavant les appellations étaient spécifiées (par exemple : régleur-monteur presse sur installations automatisées) et ne pouvaient accéder à l'échelon correspondant que ceux qui répondaient à cette spécialité.

Ce retour vers les métiers de base permet d'abord d'ouvrir des possibilités d'évolution sans en définir le contenu : les gens travaillant dans telle spécialité pourront voir leur classement se modifier dès lors que leur contenu de travail évolue, sans être bloqués par une relation définie a priori entre spécialités et classement. Explicitement cette déconnexion vis-à-vis de la spécialité vise à donner latitude aux responsables pour qu'ils trouvent et puissent exploiter de nouvelles formes d'organisation du travail sans se heurter au système de classification.

Mais outre, il rapproche l'appellation de l'emploi des intitulés des formations de base, rendant ainsi à la fois plus explicite et plus étroit le lien entre formation et emploi et laissant entendre que la diffusion des nouvelles technologies - par exemple les situations de maintenance des automatismes - conduit à une déspecialisation et des croisements disciplinaires (les "troncs communs") dans les compétences requises par l'exercice des différents métiers.

On voit donc, pour les professionnels d'entretien et d'outillage, se combiner deux phénomènes :

- . un phénomène de "technicisation" dont rend compte le flou volontairement entretenu entre des appellations d'ouvriers et de techniciens ;

- . un phénomène de mise en avant des formations de base et des fondements qu'ils donnent à la qualification. Le couplage entre ces deux phénomènes peut à terme modifier assez profondément les pratiques d'affectation et de promotion au sens où l'acquisition d'une spécialité - qui donne nécessairement une part plus grande à l'expérience pratique - ne sera plus une garantie pour le classeemnt.

On pourrait être étonné que l'accord ne traite pas explicitement d'un point qui fait incontestablement problème : le mouvement de transfert d'une partie des tâches d'entretien (de premier niveau) vers la fabrication et la rationalisation à laquelle elle donne lieu. Toutefois, ce problème se trouve indirectement traité par les dispositions qui affectent la famille des ouvriers de production :

- . par le développement de formes d'organisation permettant par l'enrichissement des tâches, une augmentation du nombre d'emplois de qualification supérieure en fabrication ;

- . par le développement des échelons de professionnels en production qui réduit la marge à franchir pour passer de professionnel de production à professionnel des métiers dits classiques.

On peut dire que, globalement, le nouvel accord rapproche les deux familles et donc, indirectement, interpelle le statut relativement à part dont bénéficiaient les professionnels d'entretien et d'outillage.

3 - Les régleurs

La famille des régleurs voit les dispositions la concernant pratiquement inchangées.

Mais précisément, le peu d'intérêt porté par les négociateurs à l'évolution de cette catégorie a un sens très précis : elle doit à terme disparaître. Ceci se rapporte au contexte général de revalorisation des tâches de fabrication : l'opérateur va lui-même prendre en charge les travaux de réglage et grignoter obligatoirement les opérations affectées aux régleurs.

Par ailleurs, le rôle des régleurs dans la classification comme "soupape" correspondant au blocage des ouvriers de fabrication à l'échelon P1F (1) disparaît dès lors que, comme nous l'avons vu, le regroupement des familles ouvre systématiquement les filières jusqu'à l'échelon de P3.

Jusqu'à maintenant en effet, les P1F qui avaient un minimum de connaissances de base pouvaient déboucher comme régleur, 1er échelon, en fin de carrière. Pour certain, c'était un tremplin pour devenir agent de maîtrise, bon nombre de chefs d'équipe étant d'anciens régleurs. Cette filière va disparaître. On va s'orienter vers des classements de P1, P2, P3, qui pourront directement passer chefs d'équipe.

Ce dépérissement du régleur est significatif, non seulement d'une évolution évidente dans la division du travail, mais aussi d'une orientation visant à réduire les niveaux hiérarchiques, en supprimant progressivement le caractère de "petit agent de maîtrise" que possédait ou qu'affirmait le régleur vis-à-vis des agents de fabrication.

(1) Rappelons que l'échelon P1F a été introduit en 1971 pour élever le classement d'une partie des OS en réponse à leurs revendications et aux conflits très vifs qu'il y avait eu à ce sujet (revendication du "P1F pour tous").

4 - La maîtrise

Les dispositions concernant la maîtrise occupent un large partie de l'accord et témoigne de l'importance qui a été accordée à cette catégorie.

- Une première disposition touche l'ensemble de la maîtrise d'atelier. Jusqu'alors, le classement du chef d'équipe était 240, avec fin de carrière à 260. Or, dans le cadre de la réforme, on décrète que le 240 n'est plus qu'un cran transitoire de formation, si bien que le chef d'équipe standard est classé à 260.

L'accord opère donc un glissement de vingt points, glissement dont aucune autre catégorie ne bénéficie et qui marque la volonté d'affirmer, symboliquement et pratiquement, une nette revalorisation du rôle de la maîtrise.

Deux arguments sont avancés pour justifier cette revalorisation. La technicité des moyens de production évolue et la chaîne traditionnelle fondée sur les opérations de montage manuel régresse. Il faut donc que le niveau technique des AM s'élève.

Mais un deuxième argument s'affirme avec netteté : la composition même des équipes de travail se modifie. La présence plus forte de professionnels et la complexification des disciplines mobilisées au sein d'une même équipe oblige à relever le niveau du chef d'équipe qui doit, en principe, être toujours issu des niveaux les plus élevés des gens qu'il encadre.

Cela dit, dans les secteurs de fabrication, cette évolution reste encore limitée. L'accord, nous l'avons vu, exclut pour l'instant la création d'échelons de techniciens d'atelier et il n'y a pas de raison de placer des techniciens de haut niveau comme agent de maîtrise. S'il y a donc revalorisation incontestable de la fonction, le chef d'équipe traditionnel à 260 et 285 peut être maintenu.

. Par contre, l'évolution est beaucoup plus radicale dans les domaines de l'outillage et de la maintenance comme en témoigne l'ensemble

des dispositions qui les concernent particulièrement. En effet, selon l'accord :

" . la fonction traditionnelle de chef d'équipe sera supprimée
 . une nouvelle fonction d'Agent de Maîtrise est créée en remplacement, caractérisée par des attributions accrues aux plans techniques et de la gestion.

Cette nouvelle fonction comporte les trois échelons suivants :

- chef de secteur en formation (1 an maximum) ... coef. 285
- chef de secteur qualifié " " " ... coef. 305
- chef de secteur "hors classe" (niveau personnel) " 320"

On ne peut donc plus simplement parler d'une revalorisation, mais bien d'une transformation qualitative marquée par une modification du contenu même de la fonction. Ces dispositions ne seront pas généralisées immédiatement : les classifications actuelles de chefs d'équipe seront maintenues provisoirement permettant ainsi aux nouvelles organisations de se mettre en place et au personnel concerné de se former.

Mais elle indiquent bien l'orientation que la Direction de la Régie veut promouvoir.

Les chefs de secteur (appellation nouvelle) sont créés dans les activités les plus évolutives qui tournent toutes autour de la fluïdique (électricité, électronique, pneumatique, hydraulique), activités où l'on trouve les professionnels ou techniciens les plus pointus. Cette composition des équipes de travail, par l'autonomie manifestée par des professionnels hautement qualifiés, rend inutile l'existence de chefs d'équipe et décharge le chef de secteur du traitement de la partie purement technique : il n'a pas à "mâcher le travail" des gens qu'il encadre. Il lui reste la partie animation (l'animation de ce type de personnel étant nécessairement basée sur d'autres méthodes que l'encadrement d'OS) et surtout la partie gestion.

Dans la maintenance par exemple, les moyens de production dont il faut assurer le fonctionnement, les moyens de maintenance eux-mêmes sont

d'un coût élevé et la responsabilité première du chef de secteur est de trouver en permanence les solutions les plus adaptées à la gestion efficace de la formation des coûts. Son autonomie se renforce et son rapport à la direction se modifie : cela devient un rapport contractuel de réalisation d'objectif. La direction (l'ingénieur chef d'atelier par exemple) leur demandera quels sont les moyens en hommes et matériels dont ils ont besoin, en contrepartie de quoi les chefs de secteur s'engageront sur des objectifs.

Cette délégation de pouvoir peut aller très loin : participation à l'élaboration du budget du centre de frais, prise en charge des demandes de formation et de la promotion du personnel, etc...

Il devrait s'en suivre à terme une simplification forte de l'organigramme puisque ce sont aussi les contremaîtres (placés au-dessus des chefs de secteur et qui avaient la responsabilité de cette gestion) qui risquent de disparaître.

On aurait donc, dans les secteurs d'entretien et d'outillage, une structure à trois niveaux :

- . le chef d'atelier (généralement cadre), accompagné d'assistants techniques
- . le chef de secteur
- . une équipe restreinte de professionnels qu'il encadre.

Il est toutefois hors de question de réaliser une telle réduction des échelons hiérarchiques sans :

- 1 - un changement de structure
- 2 - la formation de l'intéressé.

D'après le chef du service qualification de la Régie, on part du principe qu'aucun chef d'équipe au moment où l'accord a été signé, ne possédait les connaissances nécessaires en animation et en gestion pour se transformer en chef de secteur. C'est pourquoi, non seulement il a été prévu un cran de chef de secteur en formation, mais l'automatisme dans

la promotion à chef de secteur qualifié a été exclue : ne seront nommés que ceux qui auront fait la preuve de leur capacité à remplir ces nouvelles attributions.

On peut donc supposer que ce sont les critères et filières de recrutement de la maîtrise qui se modifieront profondément elles-aussi.

. L'accord prévoit des dispositions spécifiques pour les secteurs mixtes, où il existe déjà une intégration organisationnelle entre entretien et fabrication, et pour les petites unités autonomes d'outillage et d'entretien. Même si ces situations ne représentent pas la règle générale, elles sont très intéressantes à étudier dans la mesure où elles correspondent à une forme organisationnelle qu'incontestablement la Direction générale de la Régie veut privilégier. Il s'agit de l'organisation du travail de petites équipes (3 ou 4 personnes) dont il apparaît qu'elles n'ont pas besoin d'agent de maîtrise, qui leur soit spécialement affecté, pour réaliser leur activité. L'accord traite de ces situations, en prévoyant que ces équipes n'auraient aucun encadrement hiérarchique direct en tant que tel. On désignerait, pour réguler la réalisation du travail, un coordonnateur technique qui ne serait autre qu'un professionnel de bon niveau, reconnu pour ses qualités d'animation d'équipe, et qui serait identifié, non pas comme chef, mais comme responsable fonctionnel de la petite unité.

Ce coordonnateur technique doit avoir une compétence au moins équivalente à celle du personnel "coordonné" et se trouvera classé :

- . au coefficient 260 lorsqu'il coordonne des ATP 240
- . au coefficient 285 lorsqu'il coordonne des TA 260

Cette disposition présente un double avantage. Elle permet de se passer d'une hiérarchie directe et rentre donc pleinement dans l'optique de la Régie de réduire le nombre d'agents de maîtrise et de niveaux de commandement. Elle permet de multiplier ce genre d'organisation de petites équipes composées de professionnels hautement qualifiés, sans pour autant que le "patron" auquel elles sont rattachées (un chef d'atelier par exemple) soit techniquement un spécialiste de l'activité que ces équipes réalisent.

Mais cela suppose que soit passé, par l'intermédiaire du coordonnateur technique, "un contrat de confiance" entre le patron et l'équipe autonome.

On peut citer deux exemples pour illustrer ce type de situation :

- l'exemple d'une petite équipe d'entretien ou d'outillage de nuit, rattachée au contremaître de production du secteur mais qui, étant isolée du fait de l'horaire, aura la complète maîtrise de l'organisation immédiate de ses interventions,

- l'exemple d'équipes d'entretien rattachées à un chef d'atelier de fabrication (secteur mixte). Ce chef d'atelier ne pouvant suivre directement - ne serait-ce que pour des raisons de disponibilité et pour autant qu'il en est la compétence - le détail des opérations de maintenance, il aura, au sein de son atelier, une petite unité de maintenance, animée simplement par un coordonnateur et très largement autonome dans son activité, tout en étant placée sous sa responsabilité générale.

On voit ici s'illustrer, de manière particulièrement évidente, la tendance à substituer - pour l'encadrement direct immédiat - la compétence et la responsabilité fonctionnelles au pouvoir hiérarchique. Cas extrême puisque ne subsiste plus aucune ligne hiérarchique intermédiaire entre le groupe de professionnels qualifiés et le cadre chef d'atelier, mais cas représentatif de la philosophie qui se dégage de l'accord.

. Reste une question : est-ce que cette nouvelle structure d'encadrement, propre à l'entretien et à l'outillage, pourrait à terme se diffuser en fabrication ?

Probablement.

Dans les secteurs d'usinage par exemple, où il existe déjà des installations complexes automatisées, deux solutions sont possibles :

- soit on maintient une maîtrise de production traditionnelle, issue du rang, mais qui ne traite que de la partie fabrication.

Elle peut superviser une antenne d'entretien, mais elle n'en est responsable que fonctionnellement.

- soit on a une équipe de professionnels et techniciens qui assure les deux fonctions (fabrication et maintenance) et dans ce cas l'agent de maîtrise doit devenir, de fait, chef de secteur.

Il semble que la non-officialisation de ce deuxième type de solution, outre qu'il ne concerne encore qu'une partie minoritaire des secteurs de fabrication, tienne... à la présence des agents de maîtrise en place pour lesquels les solutions de reconversion sont difficiles à envisager (1). Pourtant : l'organisation productive pousse dans ce sens. Depuis le début des années 80 déjà, les chefs d'atelier deviennent responsables de l'ensemble des services connexes à la fabrication : contrôle, manutention, maintenance. Il serait donc logique que cette intégration descende un cran en-dessous, de manière opérationnelle avec création de véritables équipes mixtes.

Dans ce cas, c'est tout l'édifice hiérarchique qui serait modifié.

EN CONCLUSION

Cette analyse des différentes catégories professionnelles concernées par l'accord montre que c'est une transformation profonde de la structure sociale de la Régie dont l'accord de classification, en tant que forme active, préfigure le développement. A des motivations de caractère immédiat - comme le déblocage des carrières - se superposent des objectifs de moyen terme qui donnent pleinement sens à la réforme.

x x x

x

(1) On ne peut sans doute exclure qu'à l'occasion de réductions d'effectif, l'on ne cherche à réduire la présence de ces agents de maîtrise "traditionnels".

ANNEXE :

La grille de classification

- . avant la réforme prévue par l'accord du 18 mai 1984
- . après la réforme

Familles Professionnelles

1		2		3		4		5		6			7		8		9		10	
AGENTS PRODUCTIFS		PROFESSIONNELS DE FABRICATION	PROFESSIONNELS LIES A LA PRODUCTION	REGLEURS	PROFESSIONNELS DES METIERS CLASSIQUES		MAITRISE D'ATELIER			TECHNICIENS DESSINATEURS		EMPLOYES		CADRES						
Usines	Réseaux	Usines	Usines	Usines	Usines	Réseaux	Usines	Usines	Réseaux	Usines	Réseaux	Usines	Réseaux	Usines	Réseaux					
APB 165 APC 170 APQ 175 * PI 180 * PIC 185	APB/ASB 165 APC/ASC 170 * PI 175 * PIC 180	APQ PRE-PI 175 PI 180 * PIC 185	PI 180 * PIC 185 P2 195 P3 215	RCQ 200 RC CS 220 * RC HC 230	PI 180 * PIC 185 P2 195 P3 215 ATP 240 ATP 260 ATP 285	ARB 165 ARC 170 PI 175 * PIC 180 P2A 185 P2B 195 P3 215 TP1 225 TP2 240 245	CE 240 * CE HC 275 CH 285 CH 305 CH 335 * CH HC 350 CA 365 * CA HC 400	CE 260 CE 285 * CE HC 305 CH 340 * CH HC 350 CA 365 * CA HC 400	CE 225 CE 240 240 245 260 275 285 CE 290 CH 315 CA 340 CA 365 * CA HC 400	200 220 225 240 260 285 305 335 365 * 400	225 240 245 260 275 285 295 305 315 330 355 365 * 400	160 165 170 180 190 200 210 220 225 240 260 285 305 335 365 * 400	160 170 180 199 200 210 215 220 225 240 245 260 275 285 295 305 315 330 355 365 * 400	STA CAD 1 CAD 2 CAD 3A CAD 3B CAD 3C CAD HA CAD HC CAD IP						

- 29 -

(*) Qualification Individuelle et non cran d'emploi

NOTA : Les coefficients spécifiques aux Forges, aux Fonderies et aux Traitements Thermiques ne sont pas pris en compte.

III - MOBILITE ET SELECTION

Précisément parce que l'accord vise ce que nous sommes tentés d'appeler une mise en mouvement de la structure sociale, les dispositions qui organisent la mobilité sont d'une importance stratégique.

1. Uniformisation des pratiques formalisées

Une première grande forme de mobilité - celle qui est la plus visible et qui justifie d'un accord social explicite concerne les modalités de déroulement de carrière par franchissement d'échelons.

La Régie a traditionnellement eu recours à une forme importante dans sa politique de gestion : l'essai professionnel.

Son importance est réaffirmée pour les ouvriers de production : l'accès aux niveaux P1 catégorie supérieure, P2 et P3 est à chaque fois subordonné à la réussite à un essai mode de sanctions d'autant plus privilégié que la part de diplômés est faible parmi ces populations.

L'orientation de l'accord pousse à ce que l'essai ne soit pas une réplique exacte de ce que l'ouvrier réalise tous les jours. La partie théorique de l'essai est censée regrouper l'ensemble des éléments les plus difficiles dans l'exercice du métier, même s'ils ne sont pas de pratique courante, et ceci à manière à tester ce que l'individu peut faire (et non seulement à vérifier ce qu'il sait faire). De manière à amoindrir le poids des spécialisations - et ceci en cohérence avec la philosophie générale de l'accord -, les essais détiennent des troncs communs, valables pour des regroupements de spécialités. Ils sont le reflet du mouvement de rapprochement et de fusion de filières.

Ce maintien affirmé de la référence à l'essai prend, pour une partie des ouvriers de fabrication, un sens nouveau.

Nous avons vu en effet que l'accord organisé la fusion de trois familles professionnelles et expose à l'essai professionnel une catégorie (les O.S.) qui en était exclue du fait du plafonnement du déroulement de carrière.

Comment cette catégorie réagira-t-elle à cette pratique, ou, si l'on préfère : cette forme est-elle réellement adaptée à la promotion des O.S. ?

Cette question reste posée.

Comme si les négociateurs avaient eu quelques doutes quant à une réponse positive à cette question, l'accord prévoit des dispositions centrées sur l'expérience acquise.

. le suiti individuel de l'itinéraire professionnel sera développé de façon active, et rattaché à la politique de formation, suivant des modalités adoptées à chaque établissement.

. le personnel n'ayant pu être promu à une classification supérieure dans les 5 ans suivant sa nomination à son complément de base majoré d'une valeur égale à 4 % du taux d'embauche de sa catégorie, au titre de la valorisation de son expérience confirmée par la hiérarchie.

En réalité, la Régie est placée devant une contradiction : la voie privilégiée pour la revalorisation du travail de fabrication est l'accroissement relatif du nombre d'emplois de P2 et de P3, mais l'accès à ces emplois renvoie à une pratique de sélection qui peut pénaliser ceux dont elle est censée faciliter le déroulement de carrière. Dans une période de croissance ou de maintien des effectifs, le problème ne se poserait guère. Mais tel n'est pas le cas à la Régie : est-ce que la pratique de l'essai professionnel, dans une période de compression d'effectifs, n'est pas une forme qui va systématiquement favoriser les ouvriers professionnels qui y étaient déjà confrontés ? On ne peut sans doute pas donner de réponse tranchée à cette question, car une partie de la réponse dépendra certainement de l'attitude qu'adopteront les différents établissements concernant le rôle à faire jouer à l'essai.

Pour les professionnels d'entretien et d'outillage, la situation est quelque peu différente puisque l'accord prévoit une suppression de l'essai professionnel à deux niveaux-clefs de l'échelle de classification :

- l'accès au niveau P2 sans passer d'essai professionnel devient la règle pour les individus diplômés (éducation nationale ou AFPA) après un court délai au niveau P1

- l'accès au niveau ATP 240 n'est plus subordonné à un essai professionnel ; il est remplacé par une formation à caractère théorique validée par un test de fin de stage.

La raison de cette réforme est une volonté d'uniformisation des règles de vérification des compétences entre les professionnels d'entretien et d'outillage et les techniciens E.T.A.M.

Ceci va directement dans le sens d'un rapprochement des règles de gestion entre ouvriers professionnels qualifiés et agents techniques venant consolider l'analyse que nous avons faite à ce sujet. En même temps, cette uniformisation facilite une modification des pratiques de recrutement : elle permet, en particulier, le recrutement de jeunes diplômés de niveau bac dans la famille des professionnels d'entretien et d'outillage, auquel on assure l'application d'une gestion se rapprochant de celle de technicien. A travers cette forme particulière qu'est l'essai professionnel, on voit donc se profiler une double évolution :

. une généralisation, à la masse des ouvriers de production, de règles de sélection et de promotion qui étaient caractéristiques de la famille des ouvriers professionnels

. et, pour les "vrais" professionnels d'entretien et d'outillage, un glissement vers des règles proches des techniciens plus structurées autour de la référence au diplôme et qui déplacent les barrages vers l'accès aux niveaux les plus élevés de la classification (en l'occurrence : les niveaux de techniciens d'atelier).

Tout se passe donc comme si un "glissement général vers le haut" s'opérait dans les règles de promotion, corrélativement à un décroisement incontestable des filières, glissement qui pourrait jouer le rôle d'une sorte de tamis dans une période où l'accroissement des possibilités théoriques de

promotion coïncide avec une régression du nombre des emplois.

2. Détection des potentiels et activation de pratiques nouvelles

La mobilité interne, si elle était limitée aux modalités de passages de niveaux, restreindrait singulièrement les possibilités d'action de la Direction et rendrait la "mise en mouvement" de la structure sociale relativement peu active.

C'est pourquoi, sans qu'elles soient écrites dans l'accord, la conclusion de ce dernier est l'occasion pour la Direction de développer des pratiques de détection de potentiels, assez largement orientées vers des "reconversions" (changement de métiers) et pouvant assurer une mobilité autant horizontale que verticale.

. Pour cette détection, une première méthode est utilisée la détermination des complémentarités entre emplois qui permet de voir comment l'occupation d'un emploi prépare à l'occupation d'un autre. Par exemple :

. le P3 contrôleur qui fait des expertises de voiture est en principe préparé à devenir technicien contrôle qualité

. les opérateurs qui font du contrôle avec des machines tri-dimensionnelles et qui doivent, pour cela, savoir lire des dessins de carrosserie, peuvent, après formation, devenir dessinateur en carrosserie.

Cette forme de détection suppose tout un travail des directions du personnel de la Régie pour établir ces "probabilités" de préparation de la tenue d'un emploi par un autre et fixer des filières de cheminement correspondant.

En même temps, un cheminement des recrutements internes par ordre décroissant peut-être conceptualisé.

Par exemple : pour pourvoir à un emploi de technicien de méthodes, on recherche des emplois qui prédestinent à remplir cette fonction. Cela libère des postes au niveau inférieur, qui pourront être pourvus de la même façon et ainsi de suite.

Cela permet de minimiser les besoins de formation pour le passage d'un emploi à l'autre.

On pourrait donc obtenir une représentation générale des mouvements professionnels combinés, sous une forme proche de celle mise en oeuvre par l'entreprise Merlin Gerin.

A notre connaissance, toutefois, la Régie n'est pas allé jusqu'à ce degré de formalisation (1).

. Il existe une seconde méthode de détection de potentiels : elle consiste, au-delà des trajectoires qui peuvent être évidentes et logiques du point de vue de la progression cognitive, à publier et faire connaître largement dans la société les offres d'emplois vacants. Cet appel à la candidature vise à favoriser la formulation de demandes pour répondre à ces offres, en jouant sur la motivation des intéressés et sans préjuger du bien-fondé de leur démarché. Chaque demande est examinée et le candidat soumis à des tests pour déterminer sa capacité ou non à tenir l'emploi (moyennant complément de formation).

Cette démarche incitative vise explicitement à doubler l'organisation formelle des déroulements de carrières et à opérer des mobilités qui sortent du cadre habituel et codifié. En théorie, un O.S. peut demander à devenir technicien. Cet appel à la motivation individuelle est censé être, plus directement que la précédente méthode, centré sur l'expression et l'analyse du potentiel. Mais elle est, à priori, plus coûteuse en formation.

Une troisième méthode enfin, que nous avons déjà mentionnée, est utilisée : c'est le suivi nominatif individuel de l'itinéraire professionnel, qui existait déjà pour les catégories autres que les ouvriers de production, et qui a donc été généralisé. Ce suivi nominatif permet de formaliser et de capitaliser des connaissances sur l'évolution des compétences de l'individu, sans être dépendant des savoirs informels que possèdent, par exemple, les responsables hiérarchiques directs.

(1) Ce travail sur l'emboîtement des emplois par ordre décroissant a donné lieu à une étude du service qualification de la Régie.

Ce suivi nominatif ne donne pas lieu à exploitation systématique, mais plus la mobilité est forte, plus il se révèle utile car il permet d'enregistrer des traces en permanence sur l'évolution des compétences de l'individu.

Par exemple : si une personne a démontré pendant quatre ans qu'elle faisait preuve d'initiative et si son chef hiérarchique change ou qu'elle même est mutée dans un autre secteur, elle risque de devoir repartir à zéro et de devoir refaire ses preuves auprès de son nouveau responsable. C'est un frein à la mobilité que le suivi nominatif peut lever grâce à l'enregistrement des traces de la valeur de la personne.

Ainsi, à travers ces différentes méthodes d'analyse de potentiel, tout un dispositif vient à la fois doubler et compléter l'"appareillage" classique centré sur l'essai professionnel et peut se révéler, à terme, comme un levier majeur de la politique de mobilité. Il a l'avantage d'être beaucoup moins codifié et rigide, mais en contrepartie il est beaucoup moins contrôlable par les partenaires syndicaux d'autant que, centré directement sur l'individu, il contourne les appartenances particulières des différentes catégories sociales ou professionnelles et les règles collectives qu'elles négocient (dont l'essai professionnel est un exemple).

En l'état actuel, il semble bien que les deux grandes formes de mobilité interne coexistent dans une période où elle apparaît comme une question cruciale pour la Régie.

IV - SALAIRE, MOTIVATION ET MOBILITE

La mise en mouvement de la structure sociale, telle qu'elle est orientée par l'accord, présente un risque évident : son coût.

Et sans doute, une première caractéristique de la politique de rémunération est de jouer sur les progressions de qualification sans entraîner un dérapage vers le haut des salaires, donc en déconnectant autant que possible l'un et l'autre. Cet objectif est nettement affirmé par la Direction. Mais il n'est pas d'une application évidente dans une entreprise à forte tradition négociatrice.

Un objectif complémentaire gouverne la réflexion, en relation avec le changement d'attitude que la Direction veut obtenir des salariés dans leur rapport au travail et en cohérence avec la politique de requalification:attacher davantage la rémunération au résultat obtenu, en fonction d'objectifs conclus avec le salarié.

L'introduction de l'individualisation des salaires veut répondre à cette double préoccupation.

1. Les dispositions en matière d'individualisation.

L'individualisation, nous l'avons vu, figurait parmi les principes de base gouvernant la négociation du nouvel accord, mais une individualisation codifiée et donc, de ce point de vue, contenue dans certaines limites. La référence au coefficient de classification et l'organisation de la répartition hiérarchisée de la masse salariale selon ce principe restent en effet le "socle" de la politique de rémunération.

. L'innovation majeure consiste, pour les ouvriers de production, à scinder la rémunération de base en deux parties, de façon à distinguer le salaire correspondant strictement au niveau d'emploi occupé et celui plus directement lié à l'efficacité atteinte.

On a donc :

- une partie dite "base emploi" directement lié au niveau de l'emploi donc au coefficient correspondant

- l'autre, le "complément de base" constituée d'éléments sectoriels ou personnalisés : efficacité accrue résultant de l'expérience par exemple.

Le complément de base n'est pas une prime : il a les mêmes caractéristiques que la "base emploi", notamment dans son caractère de permanence. C'est donc une modification dans la structure même du salaire qui est ici introduite.

L'apparition, sous cette forme, du complément de base permet d'introduire, pour une partie du salaire, une déconnexion entre classement et rémunération avec non seulement un effet d'incitation à l'efficacité, mais une possibilité de gérer des variations individualisées ou sectorisées de la rémunération sans entraîner une variation globale de la masse salariale. Ce complément de base permet aussi de gérer des conflits locaux sur les salaires en évitant des répercussions en chaîne, point particulièrement sensible dans l'histoire des conflits à la Régie.

Il est à noter que le terme d'individualisation est à prendre en un double sens : il peut concerner un individu au sens strict ou une équipe, la Régie ne voulant pas trancher à priori dans l'avantage qu'il y a à rétribuer un résultat sous l'une ou l'autre forme (en fonction des situations concrètes).

L'introduction de ce complément, donc la "flexibilité" qu'il offre, permet d'uniformiser et de simplifier la partie traditionnelle du salaire : il est ainsi créé un barème unique des "bases emploi" pour l'ensemble des agents et professionnels de production. Il comporte, outre un taux d'embauche, un seul taux de base emploi par niveau dans la classification.

On voit donc ici les bases du compromis entre Direction et syndicats : les syndicats obtiennent une clarification et une uniformisation dans le

rattachement d'une partie du salaire à la classification alors que la Direction obtient le principe d'une déconnexion pour une autre partie, la proportion entre ces deux parties n'étant pas fixée par l'accord.

. Pour les professionnels d'entretien et d'outillage, l'innovation est moins nette dans la mesure où il existait déjà un système de différenciation des salaires fonctionnant par indice, et donc, sous cette forme, un système d'individualisation.

L'accord de 1984 augmente le nombre des indices et élargit sensiblement la plage de variation.

Concrètement, pour un même niveau dans la classification, le salarié peut-être rémunéré selon 5 indices. Les 2 premiers sont réservés à l'embauche, mais les 3 autres ("3", "4" et "exceptionnel") sont donnés à l'initiative de la maîtrise en fonction de l'appréciation qu'elle porte sur les résultats du travail du salarié. L'indice "exceptionnel" porte l'écart avec le taux d'embauche à + 13 %.

Le tableau suivant montre l'élargissement substantiel de la plage de variation qui en résulte :

Barème en vigueur en avril 1984 :

Coef.	Taux d'embauche	C	D	E
P1 180		5 074	5 134	5 279
P1 185	5 214	5 330	5 979	5 633
P2 195	5 497	5 563	5 772	5 992
P3 215	6 007	6 133	6 364	6 606

Effets du barème proposé par l'accord :

	Embauche			Emploi	
	1	2	3	4	Except.
P1 185	5 214		5 479	5 684	5 893
P2 195	5 497		5 772	5 992	6 211
P3 215	6 007		6 364	6 606	6 849

(extrait d'un document CFDT, 11 avril 1984)

Ce qui a particulièrement posé problème aux syndicats dans cette modification, c'est qu'elle fait échapper une partie du mécanisme de détermination du salaire à la négociation collective en accroissant le rôle unilatéral dévolu à la hiérarchie. Précisément, et de façon plus générale, si l'accord pose des cadres d'ensemble codifiant l'individualisation des salaires, il aboutit, dans son application concrète, à modifier le pouvoir de négociation dans la mesure où une partie du mécanisme échappe désormais au champ traditionnel de la négociation salariale.

Une seconde disposition, toujours pour les professionnels d'entretien et d'outillage, va dans le même sens : c'est l'instauration de niveaux de classification, dits "hors classe", attribués à titre personnel pour les ATP 240 et TA 260 et 285, là encore sur initiative de la maîtrise. Les coefficients sont respectivement : 250, 270 et 300.

Cette création est intéressante à plus d'un titre. D'abord, elle introduit dans la grille - et donc dans une forme sociale qui s'adresse à tous les salariés - des coefficients qui sortent de la règle commune puisque leur principe d'affectation n'est plus la référence à l'emploi mais l'appréciation individualisée de la personne. C'est une inflexion, non négligeable (puisque'elle concerne 3 coefficients), dans le système de classification qui marque - nouveauté majeure en France - un début de déconnexion entre emploi et classification.

Ensuite, on remarquera que cette création concerne les professionnels du haut de l'échelle, dont nous avons vu qu'ils étaient perçus comme

intermédiaires entre ouvriers et techniciens : cela vient renforcer le rapprochement entre la gestion de ces personnels et celle des ETAM qui bénéficiaient déjà, à la Régie, de fourchettes larges de variation du salaire dans chaque coefficient.

Enfin, cela introduit une disjonction entre la gestion des salaires et la gestion des carrières : en effet, ces coefficients "hors classe" ne constituent ni un obstacle, ni un passage obligé pour être promu au niveau d'emploi supérieur. On peut ainsi faire progresser un individu dans sa rémunération, sans le changer de niveau d'emploi, et sans remettre en cause les règles générales de progression de carrière. Bref : ces échelons sont situés "à côté" du déroulement de carrière au sein de la grille.

2. Salaire et mobilité

Sans nous attacher à ce qu'il peut y avoir de plus évident dans le principe d'individualisation - le fait de lier la détermination du montant du salaire à un résultat individualisé - il nous semble important de souligner le fait suivant : dans sa philosophie générale, l'accord de 1984 pousse incontestablement à un relèvement des niveaux d'emploi. En déconnectant une partie du salaire de la détermination par la valeur attribuée à chaque niveau d'emploi, ou limite incontestablement les effets à la hausse. Mais il y a plus : en ouvrant des latitudes de progression de la rémunération à un même niveau, on favorise des mobilités horizontales en se gardant une marge de "récompense" du salarié qui répond à cette mobilité : c'est un point très important pour la Direction de la Régie dans les objectifs qu'elle fixe à l'accord.

De plus, cet accomplissement du système de rémunération est une incitation à limiter, en lui-même, le mouvement de relèvement du niveau des emplois : dans la valeur accordée à chaque emploi par application de la méthode d'évaluation (voir plus loin), les responsables pourront côter l'emploi à un certain niveau, en tenant compte des latitudes dont ils disposent pour en rémunérer l'occupation.

Enfin, et surtout, ces dispositions introduisent - de façon encore très timide - une innovation que nous considérons comme majeure : elle consiste à lier le montant de la rémunération, non aux caractéristiques de l'emploi, mais à celles de la personne et introduit donc une relation interne entre transformations des caractéristiques de la personne et salaire, en dynamique.

Evolution très timide : on ne saurait jamais oublier que la référence à l'emploi reste le socle de tout le système, le garde-fou, l'outil qui verrouille l'ensemble.

V - CARACTERE OPERATIONNEL DE LA FORMATION

La formation est une exigence que sous-tend la philosophie de l'accord. L'élévation de la qualification et l'enrichissement du travail impliquent que soient développées des actions de formation venant compléter les formations initiales, ou, parfois, permettraient d'y accéder (cours du soir). Ces formations concernent aussi bien les A.P.R. ayant accès à une formation spécifique, ~~ie~~ étroitement finalisée aux fonctions qu'ils remplissent (période de formation et d'adaptation de 6 mois pour les P1CS), que les professionnels d'entretien et d'outillage dont les programmes de formation font l'objet d'une rationalisation leur permettant de s'investir dans des fonctions ayant certaines proximités ou que la maîtrise (CE, CM, C.S.) qui du fait de la décentralisation en matière de restructuration des emplois se voit confier des fonctions renouvelées sous le plan technique et sur le plan de la gestion et bénéficie d'une formation d'une durée d'un an laquelle est encore en cours d'étude et d'expérimentation.

Mais avant de pouvoir établir les éléments d'une typologie des actions de formation offertes en matière de techniques avancées, il convient de dégager les grands axes de la politique de la formation à la Régie, plus particulièrement au C.F.T.A. (1). En effet les formations dispensées à l'Ecole technique Renault ou au C.P.I. (cours de perfectionnement individuel organisés en cours du soir) préparent aux diplômes classiques : C.A.P., B.E.P, B.T., B.T.n (souvent préparation à deux C.A.P.) ont déjà été longuement présentées et analysées (2).

Actuellement tout un travail se fait pour mettre en place de nouvelles pratiques et stratégies de formation.

(1) Centre de Formation aux Techniques avancées

(2) Voir : Géraldine de Bonnafos : "L'adaptation des travailleurs au changement technologique. L'introduction des robots à la Régie Renault", thèse de 3e cycle, Université Paris I, 1982.

Auparavant le C.F.T.A. avait un système de catalogue de formation où on proposait aux établissements des stages (ex : logique de base). Il se faisait une collecte des demandes et on établissait un planning.

Il y a eu surconsommation de formation et de façon inorganisée.

Actuellement :

- on vérifie si la demande est justifiée
- si elle est en accord avec l'intérêt de l'entreprise
- s'il y a des priorités à établir.

On vérifie également si la globalisation de toutes ces demandes pour un secteur est cohérente avec les grands axes politiques pris par ce secteur.

En effet, la formation doit être considérée comme un investissement. Chaque action doit s'intégrer dans une cohérence globale, dans la stratégie des établissements qui doivent s'exprimer en terme de "cahier des charges formation" (objectifs de formation-rapport avec un investissement se rapportant à un équipement ou avec une modification de l'organisation - changement d'affectation des individus, etc...).

Il y a, en fait, deux sortes de plans de formation :

- le plan classique ou structurel (représentant à la Régie 3,2 % de la masse salariale).
- le plan complément ou conjoncturel qui concerne des reconversions.

Il peut être financé par les pouvoirs publics dans le cas où le plan vise le personnel des secteurs menacés de disparition.

La régie, outre les instances de formation centrale à Billancourt, a des instances décentralisées de formation dans les établissements. C'est ainsi que les formations des C.C.U.A. et des C.L.A. du Mans et de Flins ont été conçus par les structures de formation des établissements ; le CFTA a participé à l'étude de la mise en forme de l'opération et à la formation des formateurs.

Les cours de perfectionnement peuvent être de plusieurs types :

- cours d'initiation de très courte durée (20 h) et qui peuvent s'adresser à toutes les catégories, des AP aux cadres.

- cours de 60 h. s'adressant à un public ayant déjà des rudiments de connaissance en automatisme. Ainsi, pour un technicien de production connaissant bien son milieu, un effort de 60 h. en électronique de puissance ou sur les variateurs sera un important supplément de qualification.

- cours modulaire de 150 à 160 h. comprennent un enseignement sur les micro-processeurs, l'hydraulique d'asservissement, l'asservissement en général s'adressant à des P3 haut de gamme. Ce sont des généralistes qui ont une vue assez claire des différentes technologies capables de faire un diagnostic global sans être arrêtés par un point technique précis. De plus, ils doivent être capables d'avoir une représentation mentale de tout l'équipement productif de façon à resituer l'élément en dysfonctionnement dans sa globalité.

- enfin il existe des stages de 1 700 h. pour former des techniciens en automatisme ; au terme de ce stage les techniciens doivent avoir conçu un projet technique. On voit donc comment la formation, tout en favorisant les mobilités, se trouve directement connectée aux orientations économique-productives de la Régie.

VI - LA REFERENCE CENTRALE A L'EMPLOI ET LA METHODE D'EVALUATION

1. La référence à l'emploi comme garantie

Si l'accord vise une mise en mouvement de la structure sociale et le développement de rapports engageant plus directement l'autonomie des équipes de travail et la prise de responsabilité individuelle, il maintient un accrochage du système sur l'analyse et l'évaluation de l'emploi.

Dans tous les cas en effet - si l'on met à part les niveaux "hors classe" que nous avons évoqués -, le niveau de qualification et le positionnement dans la grille est donné par les caractéristiques de l'emploi et l'évaluation qui en est faite. Un P2, c'est une personne exerçant un emploi de P2, emploi auquel l'évaluation aura accordé le coefficient 195 correspondant au P2.

En ce sens, la classification repose sur un classement des emplois suivant le principe, fortement ancré dans le système français, qui veut que la qualification soit d'abord et avant tout la qualification requise par une forme donnée du système de production et de la division du travail. Sur le fond, le mouvement de la structure sociale est perçue, par la Direction de la Régie, essentiellement comme un mouvement d'adaptation à une modification en cours de la structure et du contenu des emplois, ce dont rend compte la toute première phase de l'accord : "les évolutions technologiques en cours et prévisibles sont à l'origine de mutations importantes dans le contenu des emplois".

Il ne faut pas y voir, selon nous, la simple expression d'un point de vue techniciste, mais beaucoup plus la permanence d'un mode de pensée qui accorde un rôle second à la dynamique des rapports sociaux en se les représentant comme objectivement fondés dans un contenu à priori des emplois.

Il est probable que ce mode de pensée est producteur de garanties : en tout état de cause, ce sont des nécessités "objectives", définies et évaluées comme telles, qui justifieront et encadreront tout mouvement de la qualification et de la rémunération.

La Direction de l'entreprise garde ainsi entre ses mains une prérogative et un instrument essentiels, de la même façon que les organisations syndicales gardent une certaine extériorité vis-à-vis des problèmes qui relèvent de la qualification et qui leur apparaissent hors de leur champ direct d'intervention.

L'accord de la Régie Renault reste en cela fidèle à la philosophie générale de l'accord de la métallurgie de 1975.

Mais il présente une particularité : les critères d'évaluation des emplois - au lieu d'être explicités dans le texte de l'accord - sont renvoyés au principe de l'élaboration d'une méthode nouvelle, sur le contenu de laquelle aucune indication n'est donnée (sinon qu'elle pourra faire l'objet d'un avenant à l'accord).

Situation donc très paradoxale où les organisations syndicales sont invités à signer un accord tout en ignorant le contenu d'un des instruments essentiels à sa mise en oeuvre.

Cette situation est très explicitement l'une des causes du refus de signature de la C.G.C.

Cette méthode existe la Direction a voulu, unilatéralement, la construire et l'expérimenter avant de la soumettre (éventuellement) à un accord. On mesure bien, dans cette démarche, l'effet de contrôle et de sécurité que la Direction en attend, non seulement vis à vis des syndicats mais vis-à-vis de la propre dynamique de l'accord de 1984 qui, en cherchant à débloquer la structure et les attitudes sociales, active de fait les rapports sociaux sans qu'on puisse en anticiper tous les effets.

La nouvelle méthode d'évaluation remplace une méthode précédemment existante, construite dans un langage à caractère psychotechnique et qui s'était révélée inutilement complexe.

2. Le contenu de la méthode

La méthode mise au point ne vise pas à bouleverser, mais plutôt à consolider pour l'essentiel la cotation des différents emplois, tout en offrant un instrument pour mesurer leur éventuelle évolution.

Cette méthode a donc bien pour objet de stabiliser l'ensemble du dispositif. Elle a été élaborée et testée sur des emplois repère, c'est-à-dire connus de tous et n'ayant pas fait l'objet de contestation de salaire. Il fallait, à l'initialisation de l'usage de la méthode, que l'on retombe, avec l'utilisation d'un outil neuf, sur une situation admise par tous, pour l'ensemble des emplois traditionnels.

Cette démarche est importante : le poids de chacun des critères a été équilibré et des simulations avec ordinateur effectuées afin de retomber, au départ, sur la grille hiérarchique pré-existante.

Par exemple : le cariste a toujours été P1, 185. Si l'on trouvait, pour lui, un coefficient de 195, il pouvait avoir deux causes :

- ou on avait sous-estimé jusqu'alors la qualification des caristes.
- ou le nouvel outil fonctionnait mal.

Mais ce genre de décalage devait être au maximum évité.

On voit donc qu'un instrument, qui se veut donner une représentation objective, est mis au point se calant sur les usages sociaux et le type de rapports qu'ils cristallisent. Mais en même temps, c'est ce calage initial - et la non-contestation qui en résulte - qui conforte le caractère objectif et impartial de la méthode...

On a donc un rapport social sous une forme qui entretient l'occultation des déterminations qu'il produit !!

La méthode est simple et d'un accès facile. Elle retient trois grands critères : complexité, responsabilité, formation, très proches donc des critères de l'accord de la métallurgie de 1975 (type d'activité, responsabilité, autonomie, formation).

En moyenne, chacun de ces trois critères intervient avec la même pondération (33 % pour chacun).

Chacun de ces critères est décomposé de la façon suivante :

1. Critère de complexité

- complexité intellectuelle-analyse des données
- complexité intellectuelle-contacts intérieurs-extérieurs
- complexité gestuelle

2. Critère de responsabilité

- élaboration du plan d'action et décisions
- détection - fréquence - conséquence des erreurs
- responsabilité d'animation

3. Critère de formation

- formation spécifique
- formation de base
- formation complémentaire
- expérience pratique.

Le critère de complexité est structuré d'une manière très proche du critère type d'activité de la classification de la métallurgie, de la même façon que le critère de responsabilité - bien que plus complet - réunit les critères d'autonomie et de responsabilité de l'accord de 1975.

On vérifie donc, dans le cas de la Régie, la diffusion et l'application de l'approche négociée pour l'ensemble de la métallurgie (et dont la portée d'ailleurs retentit sur tout le système français de classification), et en particulier l'importance prise par le critère de responsabilité, qui intègre l'emploi dans le respect des objectifs à atteindre, selon une démarche "résultat" dont nous avons déjà parlée et que l'on retrouve dans l'évolution des pratiques de rémunération.

Ainsi : au critère de responsabilité, à son degré le plus élevé, il est indiqué dans la méthode : "les décisions doivent tendre à obtenir les résultats les meilleurs quant aux objectifs à atteindre au regard des directives reçues".

L'application de la méthode d'évaluation fournit donc un socle - le placement hiérarchisé de l'ensemble des emplois -, socle sur lequel les individus se structurent et bougent selon les principes que nous avons déjà analysés (familles, filières, mobilité...), un peu comme sur un jeu d'échec. Ce socle est bien sûr susceptible de réactualisation selon les mutations affectant les emplois et leur réévaluation périodique.

x x x

x

CONCLUSION GENERALE

L'analyse que nous avons faite montre, nous semble-t-il, que la portée réelle de l'accord est plus grande que ne l'indiquent les objectifs affirmés. Il ne s'agit pas simplement de "permettre la prise en compte des évolutions technologiques" ou de "développer les possibilités de carrière".

Il nous apparaît que s'affirment deux grandes orientations auxquelles les dispositions de l'accord entendent apporter une contribution active.

La première est une mise en mouvement/modification de la structure sociale dont les caractéristiques se précisent :

. organisation de la régression du poids des O.S. et "professionnalisation" des agents de fabrication, avec développement de la polyvalence, de l'enrichissement des tâches, des passerelles entre emplois, de la formation.

. "technicisation" des professionnels d'entretien et d'outillage, dont le statut et la gestion se rapprochent de plus en plus de ceux des techniciens ETAM.

. disparition des régleurs.

. simplification de la structure hiérarchique et transformation profonde du rôle de la maîtrise.

Ces caractéristiques sont cohérentes et complémentaires entre elles.

Elles ouvrent sur une deuxième orientation : l'élaboration progressive d'un modèle d'organisation productive s'exprimant ici par la constitution d'équipes de travail, de taille réduite, responsables de plusieurs fonctions et à composition pluri-disciplinaires, jouissant d'une assez forte autonomie dans leur gestion, mais, en contrepartie, engagées quant aux résultats qu'elles doivent atteindre.

C'est donc - sur un fond d'évolution des systèmes de production que l'accord n'évoque que marginalement - une nouvelle dynamique de la coopération comme de la séparation sociale qui s'esquisse ici. Si l'accord est prudent quant à la généralisation de ce modèle, un faisceau d'éléments le fixe comme perspective de transformation.

C'est en même temps l'image de l'ouvrier qui évolue, dès lors que s'affirme l'intellectualisation des opérations qu'il devra effectuer, la prise en compte évolutive de ses qualités personnelles, l'engagement d'un rapport "contractuel" avec sa hiérarchie, l'importance de sa mobilité.

Mais l'accord n'est pas seulement intéressant par les objectifs qu'il laisse percevoir, mais aussi par les formes qu'il mobilise à cet effet. Dans une société comme la Régie Renault, à forte tradition négociatrice, l'accord sur les formes sociales qui médiatisent la transformation de la structure sociale et expriment de nouvelles règles de gestion est un moment capital.

Cet accord est le fruit d'un travail de plusieurs mois, où s'est opérée la construction tout à la fois d'une représentation d'ensemble de la catégorisation de la main d'oeuvre (familles, filières, classement hiérarchisé, passerelles) et des outils apte à assurer la conduite de sa mise en mouvement (mobilité, formation, rémunérations).

En même temps, dans sa spécificité propre, cet accord se fait l'écho, à la fois d'un mouvement plus global de modification des systèmes de classification auquel l'accord de la métallurgie de 1975 a inconstamment ouvert la voie, et des limites de ces réformes dans lesquelles se conservent une caractéristique fondamentale du système français : le classement de l'emploi.

Enfin cet accord laisse se dessiner une certaine évolution dans le champ de la négociation collective, ou tout au moins un élément d'incertitude : si les organisations syndicales ne s'engagent pas directement dans les processus qui modifient les organisations productives et dans le contrôle des formes sociales qui en assurent le développement, on ne peut exclure une restriction du champ réel de la négociation. Mais rien n'indique qu'un problème du même ordre ne se pose pas pour les responsables d'établissement qui sont censés

voir croître leur autonomie dans l'application des principes de l'accord.

Par bien des côtés, conclu "au sommet" de la Régie Renault, cet accord semble en avance sur la moyenne des pratiques que l'on sait exister dans les usines du groupe. Mais n'est-ce pas là son intérêt ?

Reproduction autorisée à la condition expresse
de mentionner la source



Centre d'Etudes
et de Recherches
sur les Qualifications

9, RUE SEXTIUS MICHEL, 75732 PARIS CEDEX 15 - TEL. 575.62.63