



HAL
open science

Quelle stratégie syndicale face à l'individualisation de la GRH ? Le cas de la gestion des compétences à RTBO

Franck Biétry

► **To cite this version:**

Franck Biétry. Quelle stratégie syndicale face à l'individualisation de la GRH ? Le cas de la gestion des compétences à RTBO. *Revue Sciences de Gestion*, 2006, 54, pp.79-88. hal-01884106

HAL Id: hal-01884106

<https://hal.science/hal-01884106>

Submitted on 29 Sep 2018

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

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

**QUELLE STRATÉGIE SYNDICALE
FACE À L'INDIVIDUALISATION DE LA GRH ?
Le cas de la gestion des compétences à RTBO**

Franck BIETRY
Maître de conférences
Habilité à diriger des recherches
Membre du NIMEC (EA 969)

IAE CAEN
3 rue Claude Bloch
BP 5160
14075 CAEN Cedex
02 31 56 66 78

franck.bietry@unicaen.fr

QUELLE STRATÉGIE SYNDICALE FACE À L'INDIVIDUALISATION DE LA GRH ? Le cas de la gestion des compétences à RTBO

Résumé:

Les organisations syndicales ont-elles encore un rôle à jouer dans un contexte de gestion des compétences individuelles ? Pour répondre à cette interrogation, une étude de cas idiographique est menée. Elle montre que les relations collectives et ces innovations managériales ne sont pas incommensurables. Elle fait apparaître que les contre-pouvoirs institutionnels, bien loin de simplement résister au projet, tentent au contraire de pousser la logique de l'individualisation dans ses derniers retranchements pour confronter le service RH à ses propres limites. Les syndicats questionnent très directement le périmètre applicatif de l'accord, la qualité du construit social que constitue le dispositif d'évaluation individuelle et la compétence de la ligne hiérarchique au regard de son déploiement. Derrière ces objets de négociation se cache le véritable enjeu : la légitimité de la présence syndicale dans l'entreprise.

Mots clés : syndicalisme, individualisation, accord, légitimité, compétence

Summary:

Do trade unions still have a role play in the context of the individualized management of individual competences? This article presents an idiographic case study in an attempt to answer that question. It demonstrates that collective bargaining is not at all incommensurate with these new managerial practices; institutional challenges to all forms of established authority do not simply offer resistance to a new project, they attempt to push the process of individualization to its utmost limits in order to force the human resources department to face up to what it cannot do. Trade unions directly challenge the area of implementation of the agreement, the quality of the social constructs that underlie the individual assessment procedure and the competence of the hierarchy with respect to its realization. Behind every negotiation on these points lies the main issue: the legitimacy or otherwise of a trade union presence in the firm.

Keywords: Trade unionism, individualization, agreement, legitimacy, competence.

Resumen:

Las organizaciones sindicales tienen todavía un papel que reprensantar dentro de un contexto de gestión de los competencias ? Para responder a esta pregunta se realiza un estudio ideografico. Este estudio muestra que las relaciones colectivas no son inconmensurables con estas innovaciones de dirección o de gestión. Se pone de manifiesto que los contrapoderes institucionales, lejos de resistirse al proyecto, tratan al contrario de elevar la lógica de la individualización en sus acotamientos para confrontar el servicio de recursos humanos a sus límites. Los sindicatos preguntan directamente el perímetro de aplicación del acuerdo, la calidad social que constituye el dispositivo de evaluación individual y la competencia de la línea jerárquica respecto a su despliegue. Detrás de estos objetos de negociación se esconde la verdadera apuesta: la legitimidad de la presencia sindical de la empresa.

Palabras Claves: Sindicatos, individualización, acuerdo, legitimidad, competencias

Le développement de pratiques individualisantes, au premier rang desquelles figure la gestion des compétences, constitue une des évolutions contemporaines marquantes de la GRH selon Guérin & Wils (1993). Cette tendance générale s'inscrit dans un air du temps (Lipovetsky 1989) et dans un ensemble d'attentes du personnel (Thuderoz 1995). Trois séries d'enjeux doivent être appréhendées pour envisager la pertinence de cette évolution (Pigeyre 2001) : l'équité, l'efficacité et les rapports de pouvoir entre les groupes.

L'objet de cet article relève de cette dernière préoccupation. Il s'agit de sonder, au moyen d'un cas industriel pris en exemple, comment les sections syndicales locales peuvent parvenir à représenter les aspirations à une gestion des compétences individuelles dans un contexte d'injonctions confédérales organisées autour du principe de solidarité ouvrière. Comment rendent-elles compatibles ces méthodes de GRH individualisantes avec l'idée de garantie et d'identité collectives à laquelle elles sont attachées ? Comment l'activité de régulation entendue au sens systémique - maintien des équilibres entre acteurs aux intérêts divergents - mais aussi sociologique - activité de production de règles - est-elle assumée dans ce nouveau contexte ?

Le concept général d'individualisation, auquel se rapporte la gestion des compétences, et la déstabilisation induite au niveau des sections syndicales seront tout d'abord cernés pour clarifier la genèse de cette problématique (1). Après avoir dévoilé les mécanismes génératifs des énoncés et les limites de leur portée théorique (2), nous montrerons un exemple possible d'articulation de l'individu au collectif à l'aide d'une étude de cas idiographique (3). Les incidences théoriques sur les relations collectives dans l'entreprise et les implications managériales en matière de préservation de la qualité du dialogue social, seront en dernier lieu énoncées (4).

1 - GENÈSE DE LA PROBLÉMATIQUE

Dans le champ des sciences de gestion, le concept d'individualisation demeure ambigu et évasif (Storey J. & Bacon 1993). Son application sur le terrain peut aboutir à dessiner une « entreprise orientée salariés » dont les différentes formes seront rappelées. Cette clarification permet de mieux cerner à quel type la gestion des compétences fait référence (1.1). Elle rend également intelligible la perturbation induite au niveau du syndicalisme d'entreprise (1.2).

1.1 - L'entreprise orientée salariés

Le dilemme individualisation/globalisation (I/G) est analysé dans trois perspectives au moins : culturaliste, managériale et psychologique. D'un point de vue anthropologique, l'orientation I/G constitue un trait sociétal (Hofstede 1984) : l'initiative serait désormais plus valorisée que la simple conformité aux normes collectives dans la plupart des nations occidentales (Reynaud 1989). En termes managériaux, cette mutation de la GRH en gestion des personnes s'appuie sur un accroissement de la liberté comportementale offerte au salarié. Dans cette perspective, les droits et les intérêts du salarié sont privilégiés au détriment de la communauté. Nizet & Pichault (2000) distinguent un modèle « individualisant » afin de caractériser ces procédés formalisés aboutissant à des traitements plus personnalisés. La prise en compte de l'évolution des attentes personnelles au fil de la carrière est à la base des nouvelles politiques RH (Guérin & Wils 1993). Il s'agit de reconnaître le développement du travail discrétionnaire en gérant le portefeuille de compétences avec la même précision que le portefeuille clients. Les objets d'individualisation fondent la définition de Oiry (2000) qui identifie une palette de pratiques teintées de toutes les nuances : salaire de performance et/ou rémunération des compétences, temps partiel choisi et/ou horaires personnalisés, gestion des carrières, etc.

Cet effort de contraste I/G est pertinent pour créer du sens. A y regarder de plus près, on observe toutefois que la GRH n'est jamais totalement collective. Le spectre s'étend plutôt de la prise en compte effective des particularismes à la segmentation de la structure sociale sur la base de critères environnementaux et/ou choisis par l'entreprise tels que les statuts ou les âges (Dietrich & Pigeyre 2005). La GRH, dans les faits, conduit à prendre concomitamment en compte l'identité générique que confère la qualité d'être humain - droits de l'homme -, le statut de salarié à la base de contractualisations communes, mais aussi l'appartenance groupale source de segmentation et, le cas échéant, l'identité personnelle fondement de l'individuation (Louart 1994). Au total, il devient possible de distinguer quatre idéaux types avec Bichon (2005) :

Relation d'emploi (GRH : appréciation, formation, rémunération, carrières)	Personnalisation (individuation)	Individualisation compétitive	Individualisation coopérative
	Objectivation collective (grégarisation)	Individualisation bureaucratique	Mobilisation générale
		Travail individuel	Travail collectif
	Relation de travail (définition de poste, organisation du travail)		

Tableau 1 : Taxinomie des pratiques de GRH selon la dialectique individuel/collectif (Bichon 2005)

Si l'individualisation bureaucratique isole les salariés dans des postes de travail individualisés tout en leur garantissant un traitement égalitaire, l'individualisation compétitive cherche au contraire à stimuler les énergies par un dispositif de mise en concurrence plus ou moins explicite. La mobilisation générale tente, à l'inverse, de renforcer la cohésion par un processus de socialisation qui aboutit à traiter l'être humain indépendamment de sa personnalité (Louart 1994). L'individualisation coopérative mêle, pour sa part, le souci de réalisation personnelle avec la volonté d'agir avec les autres (Thuderoz 1995 : 346). La segmentation de la structure sociale qui lui donne naissance est assise sur les résultats d'études systématiques des salariés. La gestion des compétences s'inscrit précisément dans cette quatrième catégorie quand elle préserve la dimension collective du travail en valorisant la dimension savoir-être.

L'évolution récente des pratiques managériales ne révèle donc pas une substitution. Elle tend plus simplement à accroître l'importance accordée à la diversité. La gestion des carrières, la méritocratie, le *coaching*, etc. constituent autant de révélateurs de cette tendance. L'équilibre entre les deux significations de la notion d'identité s'en trouve modifié : ce qui est unique tend à prendre le pas sur ce qui est identique. Le syndicalisme d'entreprise est déstabilisé par ce mouvement. Il s'appuie sur une identité sociale différente de l'identité personnelle.

1.2 - Le syndicalisme d'entreprise : un appareil de régulation désuet ?

Si l'on suit Durkheim (1893), le syndicalisme doit d'abord être analysé en tant qu'appareil de socialisation. Il défend le modèle de la mobilisation générale précédemment décrit. Sur cette base, la tendance à l'individualisation est souvent présentée comme incompatible tant dans la littérature managériale anglo-saxonne (Kochan & Wever 1991) que française (Touraine & al. 1994). Cependant, des points de convergence sont parfois identifiés (Leede & al. 2004).

Au niveau confédéral, le syndicalisme français tente depuis son origine d'homogénéiser les différences autour de méta représentations. À partir de cette communauté de sens, d'intérêts et d'actions, il tente de faire valoir au travers de programmes revendicatifs une identité collective et une solidarité mécanique peu compatibles avec le principe de l'individualisation caractéristique de la société post-industrielle (Touraine & al. 1994). Ce message n'est pas toujours facile à relayer au niveau des sections syndicales d'entreprise. Plusieurs auteurs ont déjà soutenu cette thèse. Milton (2003) montre ainsi que trois revendications au moins seraient jugées contraires à la performance personnelle par les salariés du secteur des hautes technologies : le fonctionnement à l'ancienneté, la rémunération à l'heure de travail et l'égalité jugée démotivante. Plus généralement, le décalage croissant entre les injonctions confédérales et les sections d'entreprise s'exprime dans le taux de propension à signer. Cet indicateur confronte le nombre d'accords paraphés, pour chaque étiquette, au nombre de négociations au sein desquelles le syndicat est présent. Il ne fait pas apparaître de différence significative entre les organisations (Direction des relations du travail 2006) :

Signataires	CGT	CFTC	CFDT	CFE-CGC	CGT-FO
2005	84,0	88,5	92,3	91,7	88,5
2003	82,0	89,0	91,2	92,7	87,4

Tableau 2 : Propension à signer par organisation syndicale (en pourcentage)

Si le respect de la doctrine confédérale n'a permis la signature unanime que d'un seul accord interprofessionnel depuis les années 70, les structures les plus radicales dans le discours ne rechignent plus à prendre le stylo au niveau local. Cette volonté d'adaptation aux évolutions sociologiques lourdes telles que l'individualisation n'est pas sans poser problème pour autant. Elle présente le risque de remplacer le concept de relations collectives par celui de relation d'emploi, c'est-à-dire de renforcer la place de la négociation de gré à gré (Blyton & Turnbull 1994). Dans une telle perspective, la question de l'équilibre des pouvoirs est posée. Il revient à chaque salarié de parvenir à établir un rapport de

forces favorable avec sa hiérarchie. La substitution de la notion de compétence à celle de qualification serait révélatrice d'un tel état de fait (Courpasson & Livian 1991) : la première est par nature contingente alors que la seconde était validée autour de normes abstraites par les instances publiques et les branches (Zimmerman 2000). Ce risque questionne très directement la légitimité des sections locales au sein de l'entreprise : comment assimiler ces nouvelles attentes sans sacrifier l'idée de garantie et d'identité collectives ? Sans réponse pertinente, le taux de syndicalisation déjà très faible (Amossé 2004) pourrait bien décliner encore. Cette question n'a pas encore été traitée dans le cas français à l'inverse du Japon (Reitsperger 1984) et de l'Allemagne où les négociations d'entreprises débouchent sur l'établissement d'un troisième contrat qui complète le contrat de travail initial et l'accord collectif (Leede & al. 2004). L'antinomie n'est donc pas irrémédiable à l'étranger. Qu'en est-il en France ? L'objet de cet article consiste précisément à observer, au moyen d'un exemple, comment des sections locales, pourtant sous l'influence d'injonctions confédérales régies par un principe de solidarité ouvrière, peuvent tout de même parvenir à conserver une légitimité dans un contexte de développement personnel. Pour ce faire, les mécanismes génératifs des énoncés de notre recherche seront dévoilés.

2 - LES MÉCANISMES GÉNÉRATIFS DES ÉNONCÉS

Les résultats de cette recherche sont issus d'une étude de cas idiographique. Ce type d'investigation est controversé. Il trouve néanmoins d'ardents défenseurs (Glaser & Strauss 1967, March & al. 1991) dont les principaux arguments seront présentés après avoir été appliqués (2.1). Sur cette base, le cas sera positionné dans le corpus théorique disponible pour montrer son intérêt (2.2).

2.1 - Méthodologie

Notre investigation s'appuie sur un cas instrumental au sens de Stake (1994) : il contribue à l'intelligibilité d'un phénomène qui, sans être rare, n'est pas encore parfaitement cerné par la communauté scientifique. Ce design de recherche aboutit ici à proposer une réponse possible à la problématique de la stratégie syndicale dans un contexte de gestion des compétences. Il s'agit d'exposer un exemple – au sens de solution envisageable et non d'exemplarité - de résolution d'une question intéressant un nombre croissant d'entreprises. Si la réponse apportée est contextualisée, elle est néanmoins susceptible d'inspirer ailleurs d'autres acteurs du fait de la généralité de la problématique. L'intérêt tient donc davantage dans le *revival* que dans le *remake* (Moriceau 2003). Plus que de simples faits mis en forme, une théorie « intermédiaire » peut être proposée grâce à ce type d'investigation (David 2001). Le niveau des théories générales, ou mieux encore, des paradigmes, est très rarement atteint par ce biais. L'étude de cas idiographique s'intéresse à des événements singuliers en situation contrairement aux recherches nomothétiques qui se concentrent sur la recherche de lois générales (De la Ville 2000) : « Comme on ne peut pas voir ensemble les deux faces d'une même pièce, on ne peut avoir la singularité et la généralité, qui sont antagonistes » (Moriceau 2003 p 115).

Une multiangulation des sources est réalisée à des fins de complétude (Yin 1990). A la suite d'une immersion dans le contexte, une étude de l'accord cadre composé de onze pages et de ses deux avenants de douze pages est opérée grâce à une métamatrice non ordonnée (Miles & Huberman 2003). Le processus de condensation des données est le résultat d'un schéma de codage a posteriori, c'est-à-dire émergent, conformément aux préconisations de Glaser & Strauss (1967). Les métacatégories et catégories - les thématiques - sont in fine : les postulats et autres justifications du changement, les concessions syndicales puis managériales, les pratiques de GRH caractérisées en termes de moyens, d'enjeux et de conditions d'opérationnalisation, l'organisation du travail et, enfin, les conditions d'application de l'accord. L'inférence des unités de sens – essentiellement des phrases ou des portions de phrases – résulte d'une opération de traduction : elles sont classées dans la catégorie si elles en constituent une modalité d'expression. Ce résultat factuel est ensuite complété par un entretien avec chacun des dix négociateurs¹ deux ans après l'application des accords : trois délégués CGT, deux CFTC, un CFDT, un SUD organisation leader, un FO, un CFE-CGC et le responsable des relations sociales de l'établissement concerné. Ce double angle d'observation permet de cerner la stratégie syndicale originelle adoptée en fonction des anticipations opérées sur les conséquences de la mutation,

¹ Ces entretiens ont été réalisés sous notre direction par Daba Dione, étudiante en Master Recherche, à qui nous adressons nos sincères remerciements.

et celle qui aurait dû être retenue d'après les délégués du fait de leurs regrets et de leurs insatisfactions. L'opinion exprimée ex post traduit les erreurs stratégiques perçues. A cette fin, une matrice non ordonnée de comparaison des rôles (Miles & Huberman 2003 p 223) est constituée pour traiter les entretiens. Le point de vue du responsable des relations sociales sur chacune des thématiques évoquées par les syndicats clarifie en dernier lieu les antagonismes et les points de convergences envisageables entre la logique syndicale et la gestion des compétences dans l'entreprise RTBO.

2.2 - Le cas R.T.B.O.

La nature de la question de recherche justifie le choix du cas RTBO (nom d'emprunt). L'établissement emploie plus de trois mille personnes. Il est spécialisé dans la fabrication de véhicules industriels. Il enregistre la présence de sections syndicales issues des cinq centrales représentatives auxquelles il convient d'ajouter SUD. Le site est confronté à un besoin de décloisonnement des services pour faciliter la responsabilisation individuelle. La solution soumise par la direction aux partenaires sociaux consiste en une mutation des lignes de production en unités élémentaires de production (UEP). Elle passe par des marques de reconnaissances individuelles des efforts d'acquisition de compétences et des contributions. Compte tenu de la forte culture syndicale du site, la direction opte dès l'origine du projet pour une solution négociée servant d'expérimentation pilote pour l'ensemble de la branche professionnelle. McCabe & Black (1997) montrent à ce sujet que des résistances sont enregistrées lorsque le projet a pour but d'affaiblir la conscience collective via le développement d'un esprit d'équipe, ou de permettre aux managers de contourner les délégués. Le développement de la flexibilité du travail et de la prise d'initiative présentent, il est vrai, le risque d'accroître les prérogatives managériales (Thuderoz 1995). La solution proposée aboutit à la signature unanime - événement unique sur le site - d'un accord caractéristique d'une individualisation coopérative pour Bichon (2005) et d'un scénario de type sept dans la classification de Storey & Bacon (1993) : l'organisation et les relations collectives sont combinées avec des pratiques de GRH individualisantes. Le changement débouche sur une GRH finement segmentée en fonction du statut et de l'identité personnelle de chaque salarié (Louart 1994).

3 - RÉSULTATS

La méthodologie développée permet de clarifier les ressorts de l'accord (3.1), d'expliquer à partir des concessions mutuelles la stratégie syndicale adoptée au moment de la négociation (3.2), de décrire le positionnement qui aurait dû être accepté selon les partenaires sociaux (3.3), et enfin, de présenter le réalisme de cette alternative aux yeux du responsable des relations sociales (3.4).

3.1 - La logique de l'accord

L'accord et ses avenants retiennent la logique compétence comme clé de voûte complémentaire à la logique de poste. Cette individualisation des pratiques de GRH institue le principe d'un parcours personnalisé. La logique générale, visant à concilier flexibilité du travail et citoyenneté organisationnelle, peut être schématisée ainsi :

Justifications	Relations de travail	Implication générale	Relations d'emploi		Moyens mobilisés	Résultats attendus
			Parcours individualisés	Rémunération des compétences		
Exigences concurrentielles	UEP	Nouvelles compétences requises	Parcours individualisés	Rémunération des compétences	Prospective, référentiels compétences, parcours d'intégration, entretiens individuels, VAE, formations, passerelles de mobilité interne, tutorat, amélioration des conditions de travail	Flexibilité du travail Implication Motivation « Intelligence collective »
					Nouvelle classification à trois niveaux pour les opérationnels, à cinq pour les cadres	

Tableau 3 : La logique de l'accord

Cette réorganisation est acceptée au terme de concessions réciproques qui traduisent une évolution syndicale réelle par rapport à leurs principes doctrinaux. Les compromis acceptés sont identifiés grâce à un regroupement de toutes les unités textuelles commençant par : « les signataires admettent... », « s'engagent... », « considèrent... », « affirment... », « rappellent... », etc.

3.2 - Des concessions mutuelles

Le changement est introduit sur la base d'une logique contractuelle : bien qu'aucune menace ne pèse sur l'emploi, tous les syndicats représentatifs acceptent une discussion sur la réforme des pratiques managériales. La légitimité patronale n'est pas contestée. Ce premier point constitue une évolution majeure pour SUD et la CGT traditionnellement assises sur un antagonisme structurel. Pour la première, sa participation à l'élaboration des avenants implique l'acceptation des contraintes imposées par l'accord cadre puisqu'elle ne bénéficie d'aucune représentativité au niveau du siège. Pour la seconde, elle révèle une stratégie d'émancipation osée par rapport à sa représentation centrale qui a refusé de signer l'accord cadre. La réalité de la pression concurrentielle étant concédée par tous, des réponses s'imposent. Elles ont pour nom la responsabilisation de chacun au regard de son parcours, la reconnaissance du caractère labile du métier, la flexibilité, la mobilité interne et la rémunération des compétences. L'ensemble aboutit à accorder au cadre de proximité le rôle d'interlocuteur privilégié. La négociation individuelle réalisée au cours des entretiens d'appréciation concurrence la représentation collective. Elle est l'occasion d'une validation des compétences à partir d'une reconnaissance de la « polyvalence, de la polycompétence et du multimétier » acquis au fil du parcours. Cette situation est finalement acceptée en échange de contreparties ambitieuses assurant à la fois la promotion et la justice sociales.

La reconnaissance des compétences mobilisées à l'occasion de la délégation de responsabilités, s'appuie sur un dispositif prévu pour être « simple, transparent et compréhensible par tous ». Ainsi, la transparence du marché interne du travail est développée. L'exercice des nouvelles compétences acquises au cours des formations est rendu possible. Au terme de la négociation, il apparaît que les syndicats ont tenu à présenter ces moyens comme des opportunités que le salarié est libre de saisir. La responsabilisation comporte intrinsèquement une liberté de choix qui bénéficie ici du statut de contrepartie au processus d'individualisation. Le risque d'obsolescence des compétences induit par le refus d'évolution est pris en compte au travers d'une solidarité à l'égard des publics fragilisés. L'individualisation compétitive est un modèle rejeté. Des calculs d'écart entre le requis organisationnel et l'acquis individuel sur la base de critères « objectifs » sont pour ce faire prévus. Les solutions proposées en dérivent. Une priorité interne est accordée par rapport au recrutement externe en cas de vacance de poste. De la même façon, les syndicats ont tenu à assurer la préservation de l'employabilité des plus âgés et à les valoriser en instaurant un tutorat. La prise en compte de l'ergonomie des projets industriels complète cette panoplie de moyens.

Parce qu'elles respectent la convention de l'UIMM, les pratiques d'individualisation associent finalement une segmentation induite par les statuts à une différenciation déduite des compétences et des contributions respectives. Elles débouchent sur une classification fluidifiant les évolutions. Le compromis est exclusivement constitué de règles procédurales (Dunlop 1958). Autant le flou propre à la justification du changement est accepté par les syndicats, autant l'effort de clarification sémantique de l'activité, de la compétence, de la polyvalence, de la polycompétence, du multimétier et du professionnalisme, est revendiqué avec force. C'est sur cette base qu'un arrangement est trouvé à l'origine. La paix sociale à long terme requiert des garanties supplémentaires si l'on en croit les réactions des acteurs syndicaux à l'expérience vécue au cours des deux premières années d'application de l'accord.

3.3 - Une stratégie partiellement insatisfaisante

A la réflexion, les partenaires sociaux portent un regard ambivalent sur leur stratégie. Seule la CFTC semble pleinement satisfaite. Pour le reste, si la tendance sociétale lourde paraît acceptée – « on ne peut pas aller contre l'individualisation » (SUD) - elle n'en est pas moins perçue comme une menace à l'égard du pouvoir syndical : « un jour, ça va leur péter au nez et même nous, on sera débordé » (CGT). Les difficultés à établir collectivement un rapport de forces du fait de l'isolement de chaque salarié, l'impossibilité de contrôler les évaluations réalisées par les managers d'UEP et la perte de repères résultant de la valorisation du concept de compétence constituent les principales craintes exprimées. Malgré cela, deux processus de légitimation de la signature sont mobilisés : l'adhésion véritable au projet (CFTC, FO, CFDT, CGC) et le pragmatisme électoral (SUD, CGT).

La conduite du changement ne rencontre pas de résistance sur le site du fait de la qualité du dialogue social. Ce modus operandi préserve une véritable place aux syndicats : « ces choses là peuvent se mettre en œuvre à une seule condition, que ça soit encadré » (CGT). Le caractère glissant de la procédure n'est pas étranger non plus à l'accueil enregistré : « on a fait en sorte qu'il y ait une commission de suivi deux à trois fois par an » (FO). Au niveau du contenu, l'idée d'encadrer l'individualisation par des procédures est saluée : « si c'est pour permettre de faire évoluer les salariés de manière collective en traitant les problèmes individuellement, ok ! » (CGT). L'effort de clarification sémantique débouche sur la définition de critères consensuels : « les grilles d'évaluation sont bien faites » (FO). La prise en compte plus large des contributions individuelles, le rattrapage de certains salaires ouvriers, la liberté d'organisation du travail et l'enrichissement des postes vécu comme une marque de reconnaissance individuelle, la clarification des parcours professionnels envisageables constituent également des éléments de satisfaction.

Le consensus serait total si l'utilisation de l'outil et les moyens alloués étaient à la hauteur des ambitions affichées : « il y a déjà des maladresses de commises » (CGC). L'insuffisance de formation des cadres de proximité aboutit aux yeux des syndicats à ce que l'équité ne soit plus garantie : « il y a des gens qui, pour faire plaisir n'ont pas hésité à surcoter certains » (CGC). Ces biais cognitifs sont d'autant plus problématiques que « Les ouvriers ne savent pas qu'ils peuvent faire appel » (CFDT). Après avoir participé activement à l'élaboration des règles procédurales, les délégués se positionnent ainsi en tant que garants de leur application et arbitres : « c'est le rôle du syndicat de veiller à ce que les accords soient respectés » (CGC). Ils estiment également devoir prendre en charge les laissés-pour-compte de l'individualisation dans un souci de justice sociale : « on ne peut pas dire : les meilleurs, on les fait évoluer, et puis les moins bons, on les laisse au bord du trottoir » (CGT). Pour les uns (CFTC, SUD, CGC), l'instauration d'une logique de résultat est acceptable : « les gens qui font plus, c'est normal qu'ils soient rémunérés plus ». Pour les autres (CGT, CFDT), seule une logique de moyens est envisageable : « D'accord pour individualiser les salaires sur la base des missions confiées, des efforts de formation consentis, pas sur celle des performances individuelles » (CGT). Les risques de dégradation du climat social au sein des UEP sont jugés trop importants.

Pour le reste, les déceptions dérivent des moyens alloués au projet qui n'étaient pourtant pas plafonnés dans l'accord. Les syndicats déplorent, de façon unanime, que le changement concerne exclusivement les agents de production et se cantonne à l'expérience professionnelle depuis 1988 seulement. Ils semblent de surcroît déçus du décalage entre l'ambition d'émancipation individuelle par l'enrichissement des connaissances et la réalité de terrain qui se résume à leurs yeux en un rattrapage des salaires de certains. Plus encore, la CFTC et FO revendiquent ouvertement l'élargissement de la personnalisation aux horaires.

Cette insuffisance d'ambition est source de profonds ressentiments : « on se rend compte que la Direction ne joue pas le jeu » (SUD). « Peut être que cet outil n'aura pas la durée de vie qu'on escomptait » (CGC). Concrètement, la CGT évoque l'éventualité du retrait de sa signature si ces revendications n'enregistrent pas un écho favorable auprès du responsable des relations sociales (RRS).

3.4 - Une alternative dérangeante

Du point de vue du RRS, ce repositionnement syndical est diversement apprécié. Si l'idée d'encadrer le processus d'individualisation par des règles collective est partagée- « je pense qu'il faut toujours rester sur une part collective » - la faible place que les partenaires sociaux acceptent a priori d'accorder à la personnalisation est déplorée : « les organisations syndicales ont leur slogan à travail : égal, salaire égal ». Elles conservent malgré cela une véritable utilité dans l'élaboration du projet grâce à leur connaissance de la réalité sociale de l'entreprise : « dans les négociations, elles évitent qu'on fasse n'importe quoi ». Les discussions semestrielles au sein de la commission technique de suivi semblent avoir été constructives même si des résistances syndicales sont rapportées. Ces dernières sont expliquées par le fait qu'« avec l'individualisation de la rémunération, ils ont des difficultés à connaître le salaire des gens. Aujourd'hui, on est plutôt sur un coefficient et, à l'intérieur, on a 40% de variation possible ». Au total, une place centrale est reconnue aux partenaires sociaux dans l'élaboration d'un projet dont une des conséquences majeures est pourtant de leur retirer

ultérieurement le repère fondamental du coefficient salarial assis sur la qualification. La négociation de critères d'appréciation aboutit, de plus, à prendre des décisions présentées comme « factuelles ». Leur pouvoir de contestation s'en trouve de fait amoindri aux yeux du RRS. Les désaccords individuels déplorés par les organisations syndicales - à l'exception de la CGC - sont ainsi minimisés même si « ça peut aussi avoir un effet pervers : il peut y avoir des affinités qui se créent et ce sont les mêmes personnes qui seront augmentées ». Ces biais cognitifs sont finalement considérés comme marginaux : « c'est quand même une réussite ». Les impressions du RRS et des organisations majoritaires (CGT, SUD, CFDT) à l'égard de l'utilisation du dispositif semblent donc partiellement divergentes.

La question des moyens demeure quant à elle un autre point d'achoppement. « En tant qu'ancien responsable de la politique de rémunération dans l'entreprise, moi j'étais encore plus favorable pour un minimum, sans maximum ». Cette décision n'incombe pas au RRS. Les contraintes budgétaires aboutissent dans les faits à des limitations d'évolution non prévues au titre de l'accord. Plus généralement, les moyens devant être alloués pour déployer le dispositif dans toutes ses dimensions paraissent considérables : « on a à peu près 183 métiers dans l'entreprise et 60 filières ». Ce décalage entre le discours et la réalité de l'opérationnalisation constitue une des sources essentielles de désaccord.

Des implications théoriques et managériales peuvent être extraites de cet exemple en progressant du social vers le sociologique.

4 - DU SOCIAL AU SOCIOLOGIQUE

La montée en généralité à partir du cas RTBO contribue à faire progresser la connaissance sur les évolutions récentes des relations collectives françaises au niveau de l'entreprise (4.1). Elle autorise également d'extrapoler quelques prescriptions managériales pour la préservation de la qualité du dialogue social dans un contexte d'individualisation (4.2).

4.1 - Un syndicalisme en repositionnement

La confrontation du discours du RRS à celui des organisations signataires permet de mieux comprendre que derrière la participation à l'élaboration des règles procédurales, derrière la controverse sur le périmètre applicatif de l'accord et celle du « dévoiement » par les managers de proximité, se cache le véritable enjeu : la légitimité des sections syndicales dans l'entreprise.

Sous la pression des attentes des salariés et des exigences de compétitivité, les sections syndicales acceptent de redéfinir leur rôle en négociant les règles de l'individualisation. Nos résultats divergent avec les observations réalisées en Grande-Bretagne (Heery 1997) et en Irlande (Gunnigle P. & al. 1998). Ils conduisent à nuancer la proposition de substitution radicale des relations collectives par le concept de relation d'emploi (Blyton & Turnbull 1994). La construction des règles procédurales gouvernant les arrangements individuels semble au contraire préserver une place aux relations collectives. Dans ce type de projet, il s'agit de s'entendre sur un cadrage collectif de façon à éviter l'augmentation des coûts de transaction (Leed & al. 2004). La méritocratie s'appuie nécessairement sur des pôles de stabilité exprimés sous formes de métarègles négociées pour être acceptables socialement. La production de telles garanties collectives préserve ainsi des risques de désintégration de l'entreprise. Toutefois, elle ne peut pas se satisfaire d'une discussion de branche tant les contingences locales pèsent en la matière (Zimmermann 2000).

Au-delà de cette reconnaissance mutuelle fondamentale, les deux parties revendiquent une extension de l'accord, dans des termes cependant différents. Le RRS souhaiterait voir la place de l'individualisation s'accroître au détriment du collectif. Les sections locales tentent au contraire de faire valoir un élargissement spatio-temporel de la convention sans recul de la part indifférenciée. Dans le premier cas, l'ambition est celle du compromis simple caractérisé par une réforme strictement symétrique du dilemme I/G. Cette proposition est considérée comme sous optimisante par les partenaires sociaux qui tentent au contraire de faire valoir un échange de concessions mutuelles : motivation et responsabilisation contre augmentation de la part individualisée. Ainsi, la stratégie syndicale observée dans ce cas consiste moins à camper sur une ligne d'opposition irréductible que de prendre le service RH au mot, à le pousser dans ses propres retranchements, en le défiant en quelque sorte : chiche ! Une fois les appétits aiguisés, il s'agit d'aller au bout de la démarche. Relever ce challenge suppose en effet de ne pas plafonner le contingent de salariés éligibles à une promotion. La

ligne de fracture traditionnellement retenue pour qualifier les différents positionnements syndicaux paraît ainsi se fissurer : la forme émergente emprunte à la fois aux stratégies partenariale et conflictuelle. L'acceptation du principe de la réforme n'implique nullement une tiédeur des ambitions. Elle s'apparente plutôt au schéma de recomposition « autogestionnaire et contre gestionnaire » intuitivement pressenti par Tixier (1986) : le syndicalisme tente de battre le management participatif sur son propre terrain par le jeu de la négociation sur les contre-propositions. Ce faisant, il redéfinit les termes de la conflictualité en empruntant le caractère co-gestionnaire à son voisin allemand et le niveau décentralisé des négociations au modèle américain ou japonais tout en préservant la particularité combative française .

Cette revendication d'extension ne recouvre pas seulement l'enjeu instrumental de la revalorisation salariale. Elle sous-tend une question plus fondamentale de légitimité. Il s'agit de parvenir à élaborer un nouveau référent identitaire au travers du périmètre applicatif des normes qu'il contribue à créer. Le défi pour le syndicalisme est de faire face à la désagrégation des collectifs de métiers et d'inventer de nouveaux fondements à la solidarité. Les organisations représentatives tentent en conséquence de construire une identité collective autour d'une « communauté de vie » s'enracinant dans les termes des conventions d'emploi et de travail indépendamment des professions exercées. En ce sens, la négociation des bénéficiaires de l'accord constitue un objet stratégique qui conditionne l'étendue de la population représentée. Cet enjeu de légitimité est également sous-jacent à l'élaboration des règles d'appréciation des mérites individuels.

A y regarder de plus près, il n'est pas évident que les deux parties de la négociation aient intérêt à œuvrer à la définition de critères d'évaluation trop factuels contrairement à ce qu'affirment Oiry (2000), Zimmerman (2000) ou bien encore Heery (1997). Du point de vue du RRS, un tel résultat reviendrait à reconnaître, en cas d'appels confirmés, l'insuffisance de formation des managers et, de facto, le décalage entre les moyens alloués et les ambitions du projet. Accepter les possibilités d'interprétation, de jeu autour des règles et leur incomplétude permet de contester cette revendication. Face à une telle réalité, les organisations syndicales oscillent entre le rejet de l'arbitraire managérial en tolérant uniquement la logique de moyens et la préservation d'un « grain à moulin » rendue possible par l'adoption de la logique des résultats individuels. L'érosion du repère de la qualification constitue le fondement du nouvel antagonisme et renforce le rôle de défenseur des salariés. Le caractère socialement construit du critère de compétence conduit également à réaffirmer l'absolue nécessité d'une commission de suivi paritaire. Les délégués oscillent de ce fait entre une volonté de sécuriser les parcours professionnels et la préservation d'un objet de polémique. Comme l'avait déjà noté Rojot (1989), ils n'auraient pas beaucoup d'adhérents au-delà des militants politiques si le sort de leurs membres ne prêtait pas à controverse.

Au total, le syndicalisme dont il est ici question partage un certain nombre de caractères avec le modèle « affairiste » décrit par Commons (Cité in Paquet & al. 2004). Il est cantonné au niveau de l'entreprise et à la défense des intérêts économiques des salariés sans véhiculer de projet alternatif de société. Différentes implications managériales naissent de ces observations.

4.2 - Conclusion : des implications managériales

Parce qu'idiographique, l'analyse proposée est heuristique : elle permet de repérer une réécriture en cours des relations collectives dans l'entreprise et non de mesurer un degré absolu de mutation. La préservation de la qualité du dialogue social suppose de donner aux partenaires sociaux la possibilité de redéfinir leur rôle en les impliquant en amont mais aussi tout au long de la vie du processus d'individualisation. Il s'agit concrètement de leur permettre de contribuer à produire, de relayer dans la structure sociale et de garantir l'application des règles impersonnelles prenant en considération les particularités de chacun. Le consensus repose sur la définition paritaire des conditions de complémentarité entre l'individu et le collectif. L'implication des sections dans le suivi traduit dans les faits la reconnaissance de leur fonction de minimisation des coûts de transaction auxquels l'innovation managériale expose la firme. Pour pouvoir l'exercer efficacement, une nouvelle identité collective doit émerger. A cet égard, le caractère socialement construit du dispositif d'évaluation constitue certainement moins un handicap qu'une opportunité de conservation de la pertinence du canal syndical. Le compromis sur le périmètre du projet est lui aussi déterminant.

Manquer d'ambition à ce sujet est susceptible de donner naissance à des comportements d'opposition de la part des populations ignorées. Ainsi, dans le cas RTBO, ce sont les acteurs sensés être les porteurs du projet, c'est-à-dire les managers d'UEP, qui en sont les premiers exclus. On comprend dès lors le peu d'empressement dont certains d'entre eux font preuve, pour accepter de jouer le jeu.

Ainsi, une fois le caractère participatif du projet affirmé, la définition des publics concernés par l'individualisation, des conditions d'accès à la formation, du contingent de salariés éligibles, de la part individualisée dans la rémunération, de la souplesse des critères d'appréciation, constituent autant de points de négociation stratégique pour le syndicalisme d'entreprise. Il en va de même du rôle conféré dans les commissions d'appel et de suivi de l'accord. Ensemble, tous ces objets de négociation déterminent la plus ou moins grande propension des contre-pouvoirs institués à se retrancher dans une position strictement défensive. La solution retenue dans le cas observé, demanderait à être précisée au-delà des contingences locales pour déboucher sur une véritable communauté pertinente d'action macroéconomique. Cette piste de recherche est riche de questionnements nouveaux.

Bibliographie

- Amossé T., « Mythes et réalités de la syndicalisation en France » *Premières synthèses*, n°44.2, Octobre, 2004.
- Bacon N. & Storey J., "Individualization of the Employment Relationship and the Implications for Trade Unions", *Employee Relations*, Vol. 15, n°1, 1993, 5:17.
- Bichon A., *Comment conjuguer une GRH individualisée et la mobilisation collective des salariés au sein des équipes de projet ? Vers l'« individualisation coopérative »*, Thèse de Doctorat Nouveau Régime en Sciences de Gestion, Grenoble, 2005.
- Blyton P. & Turnbull P., *The dynamics of Employee Relations*, Houndmills: MacMillan Business, 1994.
- Courpasson D. & Livian Y.F., « Le développement récent de la notion de compétence. Glissement sémantique ou idéologique ? », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°1, octobre, 1991, p 3-10.
- David A., « Logique, épistémologie et méthodologies en sciences de gestion : trois hypothèses revisitées » in David A. & Laufer R. (Eds) *Les nouvelles fondations des sciences de gestion. Éléments d'épistémologie de la recherche en management* Ed. Vuibert, Paris, 2001.
- De la Ville V.I., « La recherche idiographique en management stratégique : une pratique en quête de méthode ? » *Revue FCS*, Vol.3, n°3, septembre, 2000, 73 :99.
- Dietrich A. & Pigeyre F., *La GRH*, Ed. La découverte, Paris, 2005.
- Direction des relations du travail, *La négociation collective en 2005*, Ed. Législatives, Paris, 2006, www.travail.gouv.fr/publications-vidéothèque/rapports/
- Dunlop J.T., *Industrial Relations Systems*, New-York: Holt, 1958.
- Durkheim E., *De la division du travail social*, Ed. PUF, Paris, 1986.
- Glaser B. & Strauss A., *The Discovery of Grounded Theory*, Chicago Adline, 1967.
- Guérin G. & Wils T., « Sept tendances clefs de la nouvelle GRH », *Revue internationale de gestion*, vol. 18, n°1, 1993, p. 22-33.
- Gunnigle P. & Turner T. & D'Art D., "Counterpoising Collectivism: Performance-related Pay and Industrial Relations in Greenfield Sites", *British Journal of Industrial Relations*, Vol. 36, n° 4, 1998, 565:579.
- Heery E., "Performance-related Pay and Trade Union de-recognition", *Employee Relations*, Vol. 19, n°3, 1997, 208:221.
- Hofstede G., "Cultural Dimensions in Management and Planning", *Asia Pacific Journal of Management*, n° 1, 1984, 81:99.
- Kochan T.A. & Wever K.R., "American Unions and the Future of Worker Representation", in G. Strauss & D.G. Gallagher & J. Fiorito (Eds.) *The state of Unions*, Industrial Relations Research Association Series, Madison, 1991.
- Leede J. & Looise J.K. & Riemsdijk M., "Collectivism versus Individualism in Dutch Employment Relations", *Human Resource Management Journal*, Vol. 14, Issue 1, 2004, 43:58.
- Lipovetsky G., *L'Ère du vide : essais sur l'individualisme contemporain*, Ed. Gallimard, Paris, 1989.
- Louart P., « Au-delà du débat globalisation-individualisation. La GRH à l'heure des segmentations et des particularismes », *Revue Française de Gestion*, mars avril mai, n°98, 1994, p 79-94.
- March J. & Sproull L. & Tamuz M., "Learning for Samples of One or Fewer", *Organization Science*, Vol.2, n°1, 1991, 1:13.
- McCabe D. & Black J., "Something's Gotta Give: Trade Unions and the Road to Team Working", *Employee Relations*, Vol. 19, n°2, 1997, 110:127.
- Miles B.M. & Huberman A.M., *Analyse des données qualitatives*, Ed. De Boeck, Bruxelles, 2003.
- Milton L.P., "An Identity Perspective on the Propensity of High-Tech Talent to Unionize", *Journal of Labor Research*, Vol. 24, n°1, winter, 2003, 31:53.
- Moriceau J.L., « La répétition du singulier : pour une reprise du débat sur la généralisation à partir d'études de cas », *Revue sciences de gestion*, printemps, n°36, 2003, p 113-140.
- Nizet J. & Pichault F., *Les pratiques de GRH*, Ed. Points, Paris, 2000.
- Oiry E., « Principes américains de gestion des ressources humaines et culture française : déstabilisation et reconstruction d'un compromis organisationnel », *11ème Congrès de l'AGRH*, Paris, 16-17 novembre, 2000.
- Paquet R. & Tremblay J.F. & Gosselin E., « Des théories du syndicalisme. Synthèse analytique et considérations contemporaines », *Industrial relations*, vol. 59, n°2, 2004, 295 :316.

Pigeyre F., *La segmentation : un révélateur de la GRH*, dossier d'Habilitation à diriger des Recherches, Université Paris II Panthéon – Assas, 2001.

Reitsperger W.D., "Japanese Business Strategy and British Industrial Relations" in B. Wilpert & A. Sorge (eds.) *Industrial Perspectives on Organisational Democracy*, Chichester: Wiler, 1984.

Reynaud J.D., *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Ed. Colin, Paris, 1989.

Rojot J., "The Myth of French Exceptionalism", in J. & K Barbash (Eds.), *Theories and Concepts. Comparative Industrial Relations*, University of South Carolina Press, 1989.

Stake R. E., "Case Studies", in N.K.Denzin & Y.S.Lincoln (eds.) *Handbook of Qualitative Research*, Thousand Oaks, CA: Sage, 1994.

Storey J. & Bacon N., "Individualism and Collectivism: into the 1990s", *The International Journal of Human Resource Management*, 4:3, September, 1993, 665:684.

Thuderoz C., « Du lien social dans l'entreprise. Travail et individualisme coopératif », *Revue Française de Sociologie*, n°XXXVI, 1995, 325 :354.

Tixier P.E., « Management participatif et syndicalisme », *Sociologie du travail*, XXVIII, n°3, 1986, 353 :372.

Touraine A. & Wieworka M. & Dubet F., *Le mouvement ouvrier*, Ed. Fayard, Paris, 1994.

Yin R.K., *Case Study Research: Design and Methods*, Sage publications, Beverly Hills, Vol.5, 1990.

Zimmermann B., « Logiques de compétences et dialogue social », *Travail et emploi*, n°84, octobre, 2000, 5 :18.