



**Groupement de Recherches Economiques  
et Sociales**

<http://www.gres-so.org>

IFReDE  
&  
LEREPS

Université Montesquieu-Bordeaux 4

Université des Sciences Sociales Toulouse 1

---

## *Cahiers du GRES*

---

**Vers une ré-institutionnalisation du rapport salarial  
centrée sur la question des compétences**

### **Un nouveau chantier pour l'ATR**

*Gabriel COLLETIS*

LEREPS-GRES  
Université Toulouse 1

[gabriel.colletis@univ-tlse1.fr](mailto:gabriel.colletis@univ-tlse1.fr)

*Patrick DIEUAIDE*

MATISSE  
Université Paris 1

[dieuaide@univ-paris1.fr](mailto:dieuaide@univ-paris1.fr)

---

**Cahier n° 2005 - 19**

Septembre 2005

---

**Vers une ré-institutionnalisation du rapport salarial centrée sur la question  
des compétences. Un nouveau chantier pour l'approche en termes de  
régulation**

**Résumé**

*Le rapport salarial semble désormais considéré par certains auteurs comme la forme institutionnelle dominante du fordisme, entendu comme mode de régulation spécifique, historiquement situé.*

*La thèse soutenue dans ce papier argumente une position différente qui consiste à avancer que le rapport salarial est une formation institutionnelle centrale, quel que soit le mode de régulation en vigueur. C'est la nature de la centralité du rapport salarial qui se transforme d'un mode de régulation à un autre, mais non la centralité elle-même qui demeure une constante de la plupart des économies de capitalisme développé.*

*La présente centralité du rapport salarial se construit à travers la notion de "compétence".*

*Cette notion est analysée dans le texte en rapport aux mutations qui s'opèrent dans la sphère du travail ainsi qu'en lien avec les questions de mobilités et de relations professionnelles.*

**Mots-clé :** rapport salarial, relation d'emploi, travail, compétences, formes institutionnelles, mode de régulation

**Towards a re-institutionnalisation of labor relations through the competencies.  
A new agenda for the regulation theory**

**Abstract**

*The labor relations seem to be from now on considered as an dominant institutional form while fordism was the specific regulation mode, historically located.*

*The Thesis supported in this paper argues a different position: the labor relations are always a central institutional form, whatever the regulation mode may be.*

*It is the nature of its centrality which changes but not the centrality itself, which remains a constant of the majority of the economies of developed capitalism.*

*The actual centrality of the labor relations is based on competencies. Competencies are, in the paper, analysed in relation with changes in the labor sphere and with a link to professional mobilities and professional relations.*

**Keywords:** labor relations, employment relations, labor, competencies, institutional forms, regulation mode

**JEL :** B52, J24, J53, J58, P16

# 1 - Rapport salarial et Compétences : éléments de mise en situation

## 1.1 L'hypothèse d'une nouvelle centralité du rapport salarial

Les années 80 et 90 sont caractérisées par une profonde remise en cause du rapport salarial keynesiano-fordiste, illustrée notamment par la tendance généralisée à la désindexation de l'évolution des salaires de celle des prix et des gains de productivité. Un peu partout, mais avec des modalités et des intensités variables, la part des salaires dans la valeur ajoutée régresse, avant même que ne se pose la question de la financiarisation dans les termes que l'on emploie aujourd'hui, ceux d'un prélèvement ou d'une captation de valeur.

La déstabilisation, difficilement contestable, du rapport salarial a conduit plus récemment certains chercheurs à s'interroger sur la centralité de ce rapport. L'hypothèse, parfois implicite, de la démarche de ces chercheurs consiste à associer déstabilisation du rapport salarial et perte de la centralité de celui-ci<sup>1</sup>. Selon Rébérioux (2003), deux positions au sein de la littérature régulationniste se rejoignent pour déclasser le rapport salarial comme forme institutionnelle dominante : l'une pour considérer qu'il s'agit désormais des formes de la concurrence, l'autre pour désigner les marchés financiers comme principale forme motrice<sup>2</sup>.

Le "déclassement" suggéré du rapport salarial, l'hypothèse de sa perte de centralité, sont argumentés sur la base d'une interprétation de l'histoire. Sur le temps long, le rapport salarial se serait constitué comme forme institutionnelle, pendant la période fordiste, se distinguant progressivement des formes d'organisation de la concurrence (Petit, 1998 ; Boyer, 2003). La centralité du rapport salarial serait donc, désormais, liée à une période particulière ou à un mode de régulation spécifique. Nous ne partageons ni cette interprétation de l'histoire, ni l'hypothèse d'une centralité qui serait contingente ou particulière à un mode de régulation spécifique (le fordisme) du rapport salarial.

Nous considérons cependant que si la centralité du rapport salarial n'est pas dépendante d'un contexte socio-historique particulier, la nature et la configuration de cette centralité, en revanche, diffèrent selon les époques ou périodes du capitalisme, d'un moment à un autre d'un même mode de régulation, et plus encore d'un mode de régulation à un autre. Déstabilisé dans sa configuration fordiste, le rapport salarial demeure une forme institutionnelle centrale en ce qu'il exprime la codification du rapport fondamental de toute forme ou de tout mode de régulation de type capitaliste. C'est donc le type de centralité du rapport salarial qui est interrogé et non la centralité elle-même de cette forme institutionnelle.

Aussi, pour appréhender cette nouvelle centralité devons-nous considérer le rapport salarial sous deux angles bien distincts :

---

<sup>1</sup> Certains chercheurs, comme F. Fourquet (2004) vont plus loin et considèrent que le rapport salarial, jadis dominant, est aujourd'hui la plus dominée de toutes les formes institutionnelles

<sup>2</sup> Certains chercheurs comme M. Aglietta et A. Orléan (2002) ou F. Fourquet (op.cit.) argumentent pour leur part pour désigner tantôt la monnaie, tantôt le régime international, comme étant la forme institutionnelle dominante

Comme rapport social contemporain de son époque tout d'abord. Il s'agit ici des luttes et conflits sociaux ayant un rapport direct aux différentes dimensions qui le caractérisent (conflits sur les rémunérations, reconnaissance des qualifications et des compétences, temps de travail, protection sociale, droit du travail, etc.), en passant par les différentes dimensions du débat politique ayant un rapport avec le rapport salarial, notamment la dimension qui concerne le lieu ou l'espace d'expression de la démocratie et de définition des compromis sociaux : entreprise, espace politique national ou européen...

Comme expression d'une certaine cohérence au niveau des conditions d'intégration de ces différentes dimensions dans la reproduction d'ensemble du système économique. Nous désignons ici la perspective de recherche dans laquelle se situe la présente réflexion. Son ambition est de proposer des éléments de discussion sur la base desquels nous considérons que le rapport salarial peut s'organiser autour de nouveaux principes de socialisation économique. Comme nous venons de le suggérer, cette centralité cependant n'est pas de même nature que de celle du fordisme laquelle pouvait se résumer par la formule "sécurité de l'emploi et salaires garantis contre gestion taylorienne de l'organisation du travail". Les éléments que nous évoquons dans ce texte ont comme commun dénominateur de suggérer à travers la notion de compétence, l'affirmation d'un nouveau modèle social de travail, comme enjeu politique et institutionnel central de la mutation du rapport salarial depuis le début des années 90.

Ce faisant, est aussi soulignée par la même occasion l'importance déterminante des dispositifs de formation dans la dynamique de recomposition du rapport salarial. En effet, il convient d'observer que c'est précisément sur ce terrain de la formation, une des dimensions essentielles donc du rapport salarial en émergence, qu'a été produit le premier et vraisemblablement le seul accord entre les partenaires sociaux qui ait donné lieu à un compromis unanime dans un océan de conflits. La portée, voire même les effets positifs de ce compromis, risquent cependant d'être sérieusement atténués ou même mis en cause en raison de l'impact de la révolution juridique qui s'est produite récemment (lois Fillon) qui admet que dorénavant, fut-ce de façon dérogatoire et sous certaines conditions, les accords d'entreprise puissent primer sur les accords de branche. Or c'est précisément au niveau de la branche ou du moins à un niveau supérieur à celui de l'entreprise (marchés professionnels, marchés de métier, accords ou rapports inter-entreprises, par exemple) que peut s'organiser une mobilité des salariés qui ne se confondrait pas avec flexibilité et précarité (cf. la section 2.2.)

Le rapport salarial fordiste était ainsi central sur la base d'un compromis sociopolitique spécifique "sécurité de l'emploi, salaire garantis contre libre gestion de l'organisation du travail". Sans aucun doute, on peut parler de fin de cette centralité-là du rapport salarial. Le nouveau compromis en possible gestation aujourd'hui n'est immédiatement lisible, ni politiquement ni socialement. Nous nous trouvons dans une période de transition politique, économique pendant laquelle il convient de déduire et/ou de construire analytiquement le rapport salarial en gestation en scrutant les mutations socio-historiques du moment. Nous faisons ici l'hypothèse que l'analyse de la notion de compétence peut nous aider dans cette tâche, en particulier pour caractériser le développement de nouvelles formes sociales de travail, de mobilités et de relations professionnelles qui l'accompagnent.

## **1.2 La montée des compétences : entre crise sociale, flexibilité du travail et recomposition de la relation d'emploi**

1. Mise en perspective historique, la notion de compétence puise ses origines dans le contexte économique et social de la fin des années 60, au lendemain des événements de mai 68 plus exactement. A cette époque, au cœur des grèves déclenchées par les OS de la métallurgie puis du secteur automobile, voit-on émerger une contestation radicale de l'organisation taylorienne du travail sur la base de revendications exigeant la reconnaissance de qualités personnelles telles l'autonomie et la responsabilité, comme nouveaux critères de classification du travail d'exécution au sein des entreprises (Saglio, 1986). Débouchant sur une refonte des grilles Parodi, la mise en place d'un nouveau système dit "à critères classants" devait ouvrir sur une reconnaissance des compétences professionnelles des ouvriers qui allait au-delà de la qualification du poste de travail.

Pour notre propos, il importe de souligner que cet élargissement du champ de reconnaissance des capacités productives de la force de travail à des qualités touchant à la personne du travailleur marque, sans aucun doute, une évolution dans les formes de la division verticale du travail, entre ceux qui pensent et ceux qui exécutent. De ce point de vue, on peut dire que la notion de compétence porte la marque d'une certaine forme de redistribution du pouvoir de négociation au sein des firmes alors que, jusqu'au milieu des années 70, la représentation sur travail sur la base de critères personnels étaient réservée exclusivement pour définir et valoriser le travail de conception et d'encadrement. C'est pourquoi également, peut-on dire que la notion de compétence n'est pas sans rapport avec *"le retour à une certaine valorisation du travail concret que la phase industrielle avait réduit à une abstraction déshumanisée"* (Lichtenberger, 1999, p. 96). Toutefois, il faudra attendre la fin des années 80 et l'émergence progressive d'un nouveau système productif pour prendre toute la mesure du "modèle de la compétence" comme modalité centrale de construction de nouvelles représentations et de nouvelles formes sociales du travail (cf. section II).

2. Entre-temps, la perte d'efficacité des principes fordistes d'organisation de la production (intensité capitaliste et stocks excessifs, rigidités des lignes de montage, intégration verticale coûteuse en termes de gestion...) aura eu raison des conditions sociales de travail et de rémunération fondées sur la prédominance des marchés internes et du système de la grande entreprise. Notamment, sous l'effet des politiques de restructuration (outsourcing, downsizing, reengineering) et d'internationalisation des grands oligopoles nationaux, sous l'effet également du développement de la sous-traitance et des PME, assiste-t-on durant les années 70 et 80 à un remodelage en profondeur des formes de gestion de la main d'œuvre : multiplication des formes d'emploi atypique (CDD, temps partiels, intérim...); accentuation du clivage qualifiés/non qualifiés ; stagnation voire diminution des salaires réels ; diminution des avantages acquis.

Or l'interprétation que l'on peut donner du développement sous tous azimuts de la flexibilité des différentes composantes du rapport salarial durant toutes ces années n'est pas sans intérêt pour comprendre l'importance de la notion de compétence dans l'analyse du rapport salarial des années 90. En effet, il ressort rétrospectivement que la flexibilité apparaît comme un phénomène pouvant se comprendre doublement :

- Une première lecture consiste à voir dans les processus d'ajustement du volume et du coût de la main d'œuvre aux besoins et à la rentabilité des firmes, l'effet direct d'une

redistribution du pouvoir de négociation qui serait progressivement passé des mains des salariés aux mains des directions d'entreprises (puis des actionnaires à partir de la fin des années 80), compte tenu d'un environnement macro-institutionnel devenu favorable à ces derniers. Plus exactement, cette lecture s'interroge sur l'évolution des conditions sociales de travail, d'existence et de rémunération des salariés à partir d'un examen des logiques et/ou des stratégies de pouvoir (industriels et financiers) qui les dominent, les segmentent et, aussi, les discriminent de plus en plus violemment. Les mutations du rapport salarial apparaissent dans cette perspective comme un processus unilatéral d'ajustement, guidé *de l'extérieur* par un ensemble de formes institutionnelles structurées à l'image de l'état des rapports de forces politiques du moment.

- Une seconde lecture consiste à voir dans ce phénomène de flexibilité un processus d'expérimentation social et politique dans la recherche de nouvelles formes de subordination de la force de travail aux contraintes de mobilité imposées *dans* l'espace de la division (capitaliste) du travail. Cette lecture insiste en priorité sur les transformations des formes de la division du travail et des contraintes d'ajustement requises au niveau des différentes composantes du procès de travail (activité, objets et moyens de travail), la flexibilité n'étant ici qu'une modalité d'ajustement parmi d'autre entre ces différentes composantes. En d'autres termes, l'analyse des mutations du rapport salarial procéderait dans cette perspective d'une réflexion sur la *dynamique interne* aux formes d'organisation et de gestion de la production dont la cohérence avec les pratiques, les représentations voire les buts du travail ne serait plus assurée.

*A priori*, ces deux grilles de lecture des mutations du rapport salarial ne sont pas exclusives l'une de l'autre s'il s'agit par là de considérer "la flexibilité en général", comme *le modus operandi* de tout processus de rationalisation, qu'il s'agisse du rapport salarial mais aussi, de la "politique produit" ou de l' "organisation productive" des firmes pour reprendre la problématique développée par R. Boyer et M. Freyssenet (2000) en termes de modèle productif. Pour autant, ces approches sont loin d'être équivalentes au niveau de l'analyse des tensions et de la dynamique socio-économique sous jacentes à la problématique des compétences.

En effet, depuis le début des années 70, la décomposition lente et progressive du rapport salarial fordiste et ce, bien avant la financiarisation des économies, n'a cessé de s'accroître dans le sens d'une différenciation croissante de la relation salariale, selon les secteurs, les entreprises et plus récemment selon les catégories socio-professionnelles (Aglietta, Brender, 1985 ; Beffa, Boyer, Touffut, 1999). Cette dynamique plaide en faveur d'une lecture de la flexibilité salariale qui prend en compte l'inversion des rapports de pouvoir capital/travail observés principalement au niveau des marchés du travail mais met l'accent sur une analyse en longue période des déterminants de l'évolution de la division du travail au sein des entreprises.

Cet angle de vue, assez peu développé dans l'ATR excepté peut-être dans une perspective sectorielle (Mollard, 1993), invite à s'interroger plus spécifiquement sur la manière dont la production est organisée et mise en valeur à travers la relation des individus à leur activité, à leur travail, mais aussi à leur environnement immédiat, qu'il soit technique, relationnel, organisationnel. En somme, la notion de compétence serait autant un "mot d'ordre" traduisant un modèle de gestion normative des ressources humaines fondée notamment sur la thèse d'un taylorisme participatif (Linhart, 1993 ; Dietrich, 1999) que l'indice sérieux d'une recomposition en profondeur des rapports entre travail et emploi au

cœur desquels les caractéristiques individuelles et le type de formation suivie joueraient un rôle structurant.

3. Dès lors, la référence aux compétences dans l'analyse du rapport salarial des années 90 signifierait "plus" et "autre chose" qu'une simple continuité historique du processus de rationalisation engagé avec la flexibilité interne et externe de la main d'œuvre, durant les années 70 et 80. "Plus" car les compétences des salariés s'avèrent étroitement liées aux contextes de travail dans lesquels celles-ci sont définies, produites et mises en oeuvre ; celles-ci sont donc d'autant moins rationalisables *a priori* que ces contextes évoluent constamment, notamment sous la pression de la concurrence, des marchés financiers et de la diffusion des nouvelles technologies. "Autre chose" car les compétences individuelles mobilisées par les salariés doivent également accompagner les évolutions techniques et organisationnelles, voire les susciter. Il découle de ces situations de travail une coupure avec la relation d'emploi entendue traditionnellement comme une modalité directe d'affectation des individus à l'exercice d'une tâche préalablement définie.

Aussi, dans un tel contexte, la référence aux compétences ne va pas sans introduire des changements notables tant au niveau des conditions de gestion et de développement des collectifs de travail au sein des entreprises qu'au niveau des modalités d'emploi et d'insertion professionnelle :

- Alors qu'autrefois, du temps du fordisme, l'action collective était prédéfinie par une planification des fonctions, des positions et des performances des individus dans les organisations, de plus en plus aujourd'hui, notamment sous l'effet de la diffusion de logiques productives flexibles, intégrées et intensives en connaissances (Boyer, 1989 ; Moati, 1998), l'action collective apparaît comme un problème à résoudre pour les directions. Plus exactement, tout ce passe comme si les formes et les conditions d'efficacité de l'action collective n'étaient plus directement "encryptées", une fois pour toutes, dans l'architecture technique, matérielle et institutionnelle des organisations mais dépendaient étroitement de la manière dont les individus coopèrent entre eux, *directement* à partir des moyens de travail mis à disposition et des activités dont ils ont l'initiative et la responsabilité. En effet, dans des contextes de plus grande flexibilité des systèmes productifs, l'action collective dépend tout à la fois des ressources internes personnelles que les individus ont acquises, qu'ils sollicitent et développent en situation, et de la qualité des interactions qu'ils déploient entre eux pour la constitution de pratiques ou de représentations communes ou partagées. Ce sont là des conditions sociales de travail nouvelles qui expliquent pour partie que les entreprises expérimentent sans cesse de nouvelles méthodes d'organisation et de gestion de la production, afin notamment de "suivre" en temps réel le travail réalisé au sein de ces collectifs et de "manager" au mieux la productivité des "échanges sociaux" qui s'y déploient. En effet, pour les directions d'entreprises, le risque économique est que les compétences individuelles mobilisées, produites ou partagées au sein de ces relations de coopération s'avèrent improductives (relativement) eu égard au manque de cohérence ou de pertinence observé au niveau des processus de travail collectif. Notons que depuis le début des années 80, la réponse des directions d'entreprise à ce problème a été dans un premier temps de procéder à un élargissement des formes d'emploi des personnes (polyvalence, adaptabilité...). Très vite cependant, cette politique de flexibilisation devait être renforcée par la mise en oeuvre des principes de gestion fondés sur la notion de processus (Lorino, 1995). Sur le fond, la gestion par les processus repose sur des dispositifs de normalisation des conduites mis en place tout le long de la chaîne d'activités cognitives des travailleurs. Par ces dispositifs cognitifs collectifs (comme les dispositifs qualité, le développement de l'encadrement de proximité, les "démarches compétences"), il s'agirait moins d'imposer des points de vue, des manières de

voir ou de faire que de suggérer ou d'aider à la compréhension des problèmes qui se posent, tout en laissant aux acteurs une liberté d'action au niveau des ajustements nécessaires. De manière générale, il s'agirait moins pour les directions (les DRH en particulier) de se préoccuper d'améliorer les performances productives des individus considérés isolément, que de chercher à articuler le plus étroitement possible compétence individuelle et performance collective (Bertrand, 2002). Selon certains chercheurs (Rébérioux, 2003), le collectif statutaire s'éroderait cependant avec le processus d'extension de la valeur actionnariale, et c'est un collectif "non statutaire" qui gagne en vigueur. Selon ces chercheurs, les agents feraient comme s'ils coopéraient...leur (pseudo)coopération reposant sur des innovations organisationnelles d'origine managériale dont l'objectif serait de tendre l'entreprise vers un lavis de contrats au service des actionnaires. On peut cependant contester cette appréciation et estimer que le management est endogène à la dynamique des rapports sociaux de travail. On oublie parfois, en effet, que cadres, ingénieurs... travaillent eux aussi et qu'ils sont partie prenantes des transformations de la division du travail.

- Du point de vue de la relation d'emploi et des conditions d'insertion professionnelle, la référence aux compétences constitue un facteur important de déstabilisation du rapport salarial. Notons que dans les années 80, l'analyse régulationniste de cette déstabilisation pouvait encore s'accorder avec une "problématique dualiste" prenant appui sur la distinction entre marché interne et marché externe ou secondaire (Doeringer, Piore, 1971 ; Boyer, 1980). Dans les années 90, ce cadre d'analyse est loin d'épuiser la réalité du phénomène étudié. Notamment, cette typologie marché interne/marché externe est loin d'être satisfaisante pour rendre compte de la place et du rôle des organisations dans la construction des carrières et des parcours professionnels. De plus en plus, le changement organisationnel fait émerger des marchés du travail interentreprises, très sélectifs, où les qualifications qui s'y inscrivent ou y transitent relèvent de savoirs personnalisés, pas toujours codifiables dans des diplômes ou des formations et dont la reconnaissance dans des nomenclatures de métiers ou des groupes professionnels dûment répertoriés s'avère problématique. Ces caractéristiques expliquent que, pour certaine catégorie socioprofessionnelle comme les cadres, ces marchés ne sont pas non plus totalement assimilables à des "marchés professionnels" (Delteil, Dieuaide, 2003 ; Fondeur, Sauviat, 2003). De même, les conditions d'insertion professionnelle ont considérablement évolué durant toutes ces années. S'il est encore possible d'assimiler "marché professionnel et insertion négociée" et "marché interne et exclusion sélective" (Gautié, 2002), un examen de la situation sur le marché du travail en France à partir du milieu des années 90 met en évidence un certain nombre d'inflexions significatives : file d'attente aux ports d'entrée, chômage et déclassements de plus en plus fréquents y compris pour les diplômés, hausse du *turn over*, tassement des promotions, sont autant d'indices attestant que "*le système d'emploi n'est pas seulement un ensemble de segments figés dont les configurations seraient permanentes. Il est aussi un ensemble de passages entre segments, de mouvement d'appel et de rejet de la main d'œuvre (...)*" (Moncel, Rose, 1995, p.124). De même, nous trouvons chez J.F.Germe un constat similaire selon lequel, au-delà d'un certain renouveau des marchés professionnels dans les années 90, la résurgence des phénomènes de mobilité serait le signe "*d'un travail des acteurs sociaux visant à construire des normes nouvelles - en matière de formation, de certification et de modèle d'action - à partir desquelles se développerait un marché du travail plus ouvert et plus actif*" (Germe, 2001, p.138).

Alors que durant la période fordiste, la faible mobilité externe des salariés était la contrepartie de leur double appartenance au segment primaire du marché du travail et aux marchés internes d'établissement, cet ensemble de remarques plaiderait en faveur d'une évolution des conditions d'insertion professionnelle reposant sur un brouillage des frontières entre marché interne, marché externe, et marché professionnel. Pour expliquer ce phénomène, on peut



émettre l'hypothèse selon laquelle bon nombre d'activités exercées dans les années 90 débordent largement le cadre d'une simple opérationnalisation des savoirs acquis en formation initiale mais exigent en supplément de disposer d'une expérience, d'un savoir faire ou d'une capacité d'expertise pour concevoir et mettre en œuvre les bonnes manières de les agencer. Ainsi, dans le domaine des activités de services, cette expérience ou ces savoirs peuvent-ils découler d'une foule d'activités intermédiaires (négociier, juger, évaluer...) dont l'exercice demande de mobiliser des compétences cognitives (relationnelles, langagières et discursives) que la formation initiale ne fournit pas nécessairement.

\* \*

Ainsi, mise en perspective, la notion de compétence met-elle en évidence les limites du processus de socialisation économique propre au rapport salarial fordiste et ce, à deux niveaux : au niveau des systèmes de classification et de gestion de la force de travail au sein des entreprises d'une part ; au niveau de la segmentation des marchés du travail et des modes d'insertion professionnelle d'autre part. Ces limites ont émergé progressivement dans les années 70 et 80, pour apparaître dans les années 90 comme des éléments de rupture définitive avec le régime de croissance fordiste. Plus exactement, ce que nous enseigne l'irruption des compétences au cœur de la relation d'emploi et des relations sociales de travail, c'est la tendance au repli de l'entreprise comme modalité centrale de reproduction et de différenciation du rapport salarial. On assisterait en revanche à l'émergence d'une nouvelle centralité du rapport salarial dont l'épicentre se situerait au carrefour des systèmes de formation et de l'évolution de la division du travail.

## **2. Compétences et dynamiques de recomposition du rapport salarial**

Depuis la fin des années 90, la notion de compétence n'a cessé de se répandre pour constituer un référent quasi incontournable pour les acteurs du monde de l'entreprise (DRH, syndicats, salariés, consultants). Définie par P. Zarifian comme une "*prise d'initiative et de responsabilité de l'individu sur des situations professionnelles auxquelles il est confronté*", la compétence d'un salarié renvoie à "*une intelligence pratique des situations qui s'appuie sur des connaissances acquises et les transforme avec d'autant plus de force que la diversité des situations augmente*", (P. Zarifian repris dans Brochier, 2002) cette notion évoque tour à tour un cadre de pensée et d'action pour l'élaboration et la mise en œuvre de stratégies d'entreprise (rf. à la notion de *core competencies*), une série de dispositifs de rémunération et d'évaluation des performances centrées sur la personne des salariés, des règles de classification alternatives au "modèle de la qualification".

Dans le cadre de cette section, on se propose de montrer comment la notion de compétence peut éclairer certaines dimensions du processus de recomposition du rapport salarial, en France, depuis le milieu des années 90. Sans prétendre à l'exhaustivité, trois grands champs domaines de transformation peuvent être distingués : compétences et travail ; compétences et mobilités professionnelles ; compétences et relations professionnelles.

### **2.1 Compétences et travail**

1. Qu'il soit organisé en emploi ou en profession, c'est un fait unanimement reconnu aujourd'hui que le travail s'exerce dans des conditions sociales de production largement

renouvelées, comparées notamment aux formes tayloriennes et fordienues d'organisation du travail. Comme le rappelle P. Bernoux en une formule directe et ramassée, l'organisation du travail au sein des entreprises *"n'est plus centrée sur le poste de travail et les performances individuelles, mais sur la cohérence et l'intégration des sous-ensembles, sur les communications entre services et au-delà avec les sous-traitants (relations de partenariat)"* (Bernoux, 1998, p.398).

Dans un tel contexte, rapidement brossé ici, le travail s'enrichit de nouvelles déterminations qui le transforment dans sa nature et ses modalités :

- En premier lieu, le travail se définit au regard d'une série d'acteurs et de dispositifs socio-techniques variés et fortement intégrés les uns les autres, l'ensemble décrivant les contours de sphères d'activités qui, très souvent, débordent les frontières de l'entreprise. Il en résulte que le travail n'est plus autant situé que par le passé dans un rapport d'opposition employé/employeur mais s'inscrit dans un espace plus large, "triadique" (Borzeix, 2003) entre employé, employeur et client (ou fournisseur).
- En second lieu, le travail se complexifie et change de nature sous l'effet de déterminations nouvelles, cognitives, linguistiques, relationnelles voire affectives qui supposent un appel croissant à l'initiative et à l'intelligence des salariés en situation. Ainsi, de plus en plus, le travail s'apparente à une activité subjective (jugement, conversation, évaluation), mobilisant de l'information, consommant des moyens discursifs et langagiers pour sortir des routines établies et permettre la résolution de problèmes productifs inédits. Cette activité s'accommode fort mal d'une logique de prescription. Subjective pour une grande part, elle possède une temporalité propre, difficilement intégrable dans le temps planifié du "Bureau des Méthodes".
- Enfin, le travail est indissociable de la capacité des individus à travailler en équipe. Cette dimension collective du travail, largement sous-estimée sous le taylorisme en raison de la parcellisation des tâches, fait ressortir l'importance des rapports sociaux de coopération dans l'organisation et la gestion des formes de l'action collective. Elle éclaire par ailleurs les profonds bouleversements qui affectent les fonctions et les missions de l'encadrement au sein des organisations, en particulier dans la construction et la gestion de la confiance entre ses membres.

En somme, depuis la fin des années 80, il apparaît de plus en plus ouvertement que le travail ne peut plus seulement être défini comme un coût ou une ressource humaine qui s'épuise dans l'exercice d'une activité particulière prédéfinie dans ses modalités et sa temporalité. Plus finement, le décalage entre travail réel et travail prescrit mis en évidence par de nombreuses études sociologiques irait bien au-delà d'une intelligence pratique mise au service de bricolages clandestins. Comme le résume Y. Lichtenberger, pour le salarié, *"il ne s'agit plus seulement d'adapter son action en situation mais d'en définir et d'en planifier l'organisation de façon plus autonome"* (Lichtenberger, 1999, p.95).

Sur ces bases, la notion de compétence traduirait un régime de mobilisation de la force de travail où l'employeur ne chercherait plus seulement à recourir au bon vouloir ou à l'obéissance aveugle du salarié dans l'exercice d'un travail qui lui serait donné de faire, mais serait obligé de compter sur sa personne et ses capacités propres pour en développer (pour partie tout au moins) la conception et les modalités concrètes de mise en oeuvre.

Dans cette mesure, la notion de compétence ne prend véritablement sens qu'au plus près de situations de travail contingentes, complexes ou non programmables (allant de la panne jusqu'à la résolution de problèmes sur-mesure) où travail de conception et travail d'exécution s'avèrent inextricablement liés. Dans ces situations, on peut dire des compétences qu'elles

"font corps" avec le salarié, ce que M. Stroobants (1991) évoque sous d'autres mots quand elle souligne qu' "*à mesure que le savoir perd son statut d'objet pour gagner en attribut du sujet, la relation cognitive tend à se définir sur le mode de l'être (être compétent) et non plus sur celui de l'avoir (avoir un savoir, au risque de le perdre)*".

2. Pour autant, si bon nombre d'analystes s'accordent à penser que la notion de compétence conduit *de facto* à replacer l'individu au centre des politiques de gestion des entreprises, la manière dont il convient d'interpréter ce recentrage fait débat. Ainsi, pour certains auteurs comme Oiry et d'Iribarne (2001, p.55 et sq.), rien n'est moins sûr que l'individualisation de la relation salariale portée par le modèle de la compétence doit être analysée en lien avec les bouleversements observés aux niveaux des formes et du contenu du travail. Sans rejeter cette hypothèse (cf. conclusion de l'article), le recours à la notion de compétence équivaudrait bien davantage, selon les auteurs, à un pur "glissement sémantique" dont le seul mérite serait de contribuer à une clarification salutaire entre les qualifications attachées au poste de travail et les qualifications attachées à la personne (auxquelles serait réservé le terme de compétence). Au-delà de cette clarification, les auteurs défendent la thèse radicale d'une instrumentalisation de la notion à des fins purement idéologiques. Pour les auteurs, il s'agirait de la part du principal syndicat patronal, promoteur de la notion, "de justifier l'abandon du rapport salarial actuel au profit d'un nouveau rapport salarial qui serait mieux adapté aux *"nouvelles exigences du marché"* (citation des auteurs repris de Medef, 1999, p.5)" (op.cit., p.56).

A l'appui de leur démonstration, nous trouvons un argumentaire réfutant toute prétention consistant à définir la notion de compétence sur une "base objective et scientifique". En particulier, la "chaîne logique" [instabilité des marchés → technologies flexibles → nouvelle organisation du travail → abandon de la notion de "poste de travail"] fréquemment mise en avant pour justifier le recours à la notion de compétence est, selon les auteurs, sans véritable fondement. Il en irait de même des techniques de gestion des compétences réputées plus "transparentes" et plus "efficaces". Pour Oiry et d'Iribarne, le discours sur les compétences fait pleinement partie d'une rhétorique managériale dont la seule visée serait de faire l'économie d'un jugement ou d'un pacte social qui en légitimerait l'usage, comme le recours à la notion de qualification a pu faire l'objet par le passé d'un "pacte social taylorien".

C'est sur un registre de critiques quelque peu différent que J.P.Durand, dans son livre "La chaîne invisible" analyse ce qu'il est convenu d'appeler le "modèle de la compétence". A ses yeux, la notion de compétence fait problème dans la mesure où son usage par les DRH conduit à glisser "de l'évaluation du travail ou de son résultat à celle du travailleur et de son comportement" (Durand, 2004, p.124). La thèse de l'auteur, rapidement présentée ici, est que ce glissement doit être mis en rapport avec l'organisation post-fordiste de la production fondée sur les principes du *flux tendu* (pilotage par l'aval, gestion en temps réel...) et du *teamwork* et dont la première des exigences en terme d'efficacité serait de reposer sur une "*collaboration sans faille*" des salariés, qu'il s'agisse de leur "*disponibilité*" de leur "*implication*" ou de leur "*sociabilité*".

Aussi, la notion de compétence au fondement de certaines pratiques ou d'un certain discours tenus par les directions d'entreprise, répond-elle selon l'auteur à un objectif similaire à celui imposé par les marchés financiers : "*mobiliser la subjectivité des salariés dans une attitude active et offensive pour que, en partageant les objectifs des directions et des actionnaires, ils obtiennent des résultats toujours supérieurs*" (op.,cit., p.109). Le "modèle de la compétence" serait donc au premier chef un modèle cognitif de contrôle social du travail. Il ferait suite à une crise des formes traditionnelles de contrôle des tâches, devenues coûteuses et

fragiles, en raison de la complexification de la production des biens et des services (op.cit., p.173). Ainsi, au contrôle direct des tâches par la hiérarchie, nous serions passés à un système d'auto-contrôle, soutenu d'un côté par une doctrine et des représentations mentales qui conduisent chaque salarié à accepter sa condition (op.cit., p.102) et favorisé de l'autre par la pression du chômage et le développement de la précarité.

3. En résumé, à travers cet ensemble de réflexions, deux thèses semblent s'opposer : une première thèse accorde une importance particulière aux transformations des rapports de travail dans l'affirmation du modèle de la compétence et parle volontiers de "fractures du taylorisme" pour mieux souligner les "opportunités nouvelles" de changements portées par ces transformations (Zarifian, 2000, p. 27) ; la seconde lui préfère une explication en termes de stratégies d'entreprises et de rapports de pouvoir et met davantage l'accent sur une forte déconnexion entre ce à quoi renvoie la notion de compétence (un ajout de "savoir être" à la notion de qualification) et la très faible reconnaissance, au plan institutionnel, de ces qualités personnelles dans le champ des relations salariales et professionnelles.

Sur le terrain, il ne fait aucune difficulté pour s'apercevoir que le nombre d'accords de branche fondé explicitement sur une "logique de compétence" demeure très limité. L'accord emblématique A.CAP 2000 signé en 1990 par les partenaires sociaux dans le secteur de la sidérurgie n'a été que faiblement suivi, notamment dans les secteurs de la plasturgie et de l'industrie pharmaceutique (Bessuco, Tallard, 1999). De même, le travail statistique conduit récemment par T. Colin et B. Grasser à partir de l'enquête REPONSE (1998) pour tenter d'évaluer la portée réelle du "modèle de la compétence", montre que la gestion des compétences est une pratique répandue dans 7,7 % seulement des entreprises françaises (Collin, Grasser, 2003). Aussi, ces divers ordres de grandeur conduiraient à privilégier la thèse d'un "glissement sémantique" selon laquelle l'introduction de la notion de compétence dans le dialogue social serait le fruit de stratégies d'entreprise pour développer la flexibilité du travail.

A l'inverse cependant, près d'un tiers des accords d'entreprises négociés durant la première moitié des années 90 et traitant des classifications et de l'emploi portent "*sur une gestion individualisée des parcours professionnels par la mise en œuvre de procédures individuelles d'évaluation des compétences*" (Kogut-Kubiak, Quinterro, 1996, repris de Tallard, 2001, p. 167). Ces accords, en pleine expansion, laissent à penser que la compétence n'est pas seulement "un mot pour un autre" mais qu'elle constitue une entrée possible pour les individus et les collectifs de travail pour tenter de faire reconnaître la spécificité de nouvelles formes sociales de travail. Aussi, sous cet angle, les compétences peuvent être appréhendées doublement : comme un moyen propre donnant à chacun une autonomie ou une capacité d'action pour conduire librement son activité (Dieuaide, 2005) et aussi comme un enjeu socio-institutionnel pour la reconnaissance et la valorisation de nouveaux parcours professionnels.

Par conséquent, ces données révèlent une réalité ambivalente quant à savoir si la notion de compétence, comme le rappellent fort justement T. Colin et B. Grasser, "n'est qu'un moyen de faire évoluer les modes de gestion de la main-d'œuvre dans le sens d'une individualisation ou bien s'il s'agit effectivement des prémices d'un nouveau modèle productif, articulante autour des compétences, des choix stratégiques basés sur l'innovation, la qualité et la flexibilité, des caractéristiques organisationnelles orientées vers la production et la diffusion d'apprentissage et des modalités de la main d'œuvre" (Colin, Grasser, 2003, p.2003). En retour, cette ambivalence nous invite à sortir d'une approche "objectiviste" ou substantialiste des compétences, qui ne verrait dans les aptitudes, les traits de personnalité ou

les connaissances acquises que des ressources productives intrinsèques définies *in abstracto*, en dehors de toute considération quant aux dimensions proprement sociale et productive que recouvre ce rapport des individus à leur travail. Dans cette mesure, le "modèle de la compétence" doit être appréhendé comme la partie visible d' "un modèle de travail" profondément transformé dans son contenu et ses modalités. A ce titre, la notion de compétence marque une rupture nette avec les conceptions quelque peu restrictives du travail qui ne verraient dans ce dernier que dépense d'énergie et appauvrissement de soi.

## **2.2 Compétences et mobilités professionnelles**

1. La mobilité professionnelle est intimement liée à la notion de compétence. Cependant, cette relation n'est pas simple à expliciter. En effet, cette relation peut tomber sous le sens au premier abord, si l'on considère la production de compétences comme un processus dynamique et cumulatif. En ce cas, on peut imaginer que les compétences acquises au fil des expériences de travail, en améliorant l' "employabilité" des salariés, favorisent ou s'accompagnent de mobilités professionnelles. Mais l'argument perd beaucoup de sa force à partir du moment où l'on admet que les compétences sont spécifiques et contingentes et sont directement fonction d'une situation professionnelle donnée. En ce cas, et sauf à supposer des environnements de travail parfaitement stables dans le temps, les mobilités professionnelles ne sont jamais totalement garanties en raison notamment d'un risque de discontinuité pouvant surgir entre les *compétences acquises* par les salariés au cours de leurs parcours professionnels, les *compétences forgées* en situation et les *compétences requises* dans les emplois successifs susceptibles d'être occupés.

Cette discontinuité pose plus en profondeur la question de l'existence et de la reconnaissance de compétences générales ou transférables. Pour J.D. Reynaud, il ne peut y avoir que des approches et des réponses pragmatiques à ce problème (Reynaud, 2001, p 20-21): étudier de près la réalité des situations socioprofessionnelles ; examiner les pratiques de gestion des entreprises dans le domaine des compétences et voir quels sont les rapports avec les classifications et les politiques de branche ; réciproquement, voir au cas par cas les pratiques de certification privée et publique et les mettre en relation avec les activités et les compétences des entreprises.

D'un point de vue empirique, on peut cependant trouver trace de ces compétences transférables au niveau des flux de mobilité intersectorielle des salariés. En effet, dans cette perspective, S. Le Minez a clairement mis en évidence en France l'existence sur longue période (1968-1998) "*d'attachements de filières à contenu d'identité professionnelle*"<sup>3</sup> (Le Minez, 2002, p.70 et *sq.*), soulignant par là qu' "*une partie de la circulation des salariés a lieu dans des activités proches : soit (qu') elle suit le cheminement des produits ; soit (qu') elle s'explique par la proximité des métiers qui sont exercés dans ces activités et a lieu via des marchés professionnels*" (Le Minez, *op.cit.*, p.49).

---

<sup>3</sup> Ces filières concernaient principalement les secteurs du "pôle consommation" (commerce → industrie agro-alimentaire) et du "pôle service" (santé → action sociale ou service récréatifs ou culturels...) ou encore les flux de mobilités entre ces deux pôles [*via* le chaînage "hôtel, cafés, restaurants" → "commerce de détails alimentaires" → "industries agricoles et alimentaires"]. L'auteur précisait également que ces "attachements de filières" s'accompagnaient d'une mobilité très faible entre le "pôle industrie lourde" (dominé par les marchés internes) et le "pôle consommation" (apparenté au segment des marchés secondaires), le "pôle service" se situant quant à lui dans une position intermédiaire (présence de secteurs abrités et fortement concurrencés).

En d'autres termes, les compétences transférables dans la construction des parcours individuels de mobilité semblent ne faire aucun doute même si, depuis le début des années 90, la croissance de la mobilité a aussi satisfait les besoins de flexibilité du marché du travail et qu'elle a profité à certaines catégories seulement de salariés, comme les plus expérimentés ou les plus diplômés (Germe, 2003). *A contrario*, l'accroissement des mobilités accompagnées de passages par le chômage montre que l'accumulation de compétences et d'expériences ne garantit pas nécessairement le maintien ou l'accès à l'emploi. Ainsi, toujours selon S. Le Minez, *"la difficile accession aux segments primaires ou aux marchés internes de la part de salariés ayant exercé auparavant dans des segments secondaires ne s'expliquerait (...) pas par de mauvais signaux émis par ces salariés ou par des barrières à l'emploi ou même par le rationnement des emplois dans les secteurs primaires. Elle renverrait davantage soit à une expérience spécifique liée à la connaissance d'un type de produit ou de service (difficilement transférable à tous les domaines d'activités) (...) soit à des phénomènes d'irréversibilité engendrés par les marchés internes (forte incitation à la stabilité des salariés)"* (Le Minez, op. cit., p.75).

En somme, toutes choses égales par ailleurs en ce qui concerne les projets professionnels de chacun, le secteur dans lequel on débute, l'éventail et l'importance des opportunités d'emploi disponibles (très variables en fonction du stade d'entrée dans le cycle économique), les apprentissages mis en œuvre, les compétences des individus peuvent être amenées à "soutenir" des parcours professionnels fort divergents, certains pouvant conduire à un élargissement du champ d'activités des individus, d'autres au contraire menant à des impasses en matière d'employabilité.

En fait, l'incertitude qui entoure les parcours professionnels met en évidence l'importance de système de repérages collectifs pour organiser les mobilités. Comme nous l'avons déjà évoqué, dans le cas du "modèle de la compétence", le champ de validité de ces repères collectifs se limite le plus souvent (en France tout au moins) à l'espace d'une seule entreprise. Aussi, la difficulté d'engager une pleine ré-institutionnalisation des rapports de travail sur le modèle de la compétence paraît d'autant plus grande qu'il n'existe pas dans ce pays de présence forte de régulations professionnelle construites sur les marchés de métier qui ferait contrepoids à la logique des marchés internes et à la prédominance de la logique de poste dans les systèmes de classification. Cette configuration constitue une source de blocage majeur pour la définition et la mise en place par les partenaires sociaux de régulations plus transversales, à partir notamment de la reconnaissance d'appellations d'emploi plus "génériques" au niveau de la branche. S'ajoute à ce niveau une difficulté proprement technique et qui tient au fait que, par construction, ces appellations dites génériques *"demeurent pauvres parce qu'abstraites en termes de contenu cognitif et se révèlent peu aptes à soutenir les mobilités externes"* (Campinos-Dubernet, 2001, p.31).

2. D'autre part, il serait réducteur de croire que les ressorts de la mobilité professionnelle ne tiennent qu'à des compétences et des objectifs individuels de carrière. Sans aucun doute, la mobilité professionnelle doit être rapprochée du changement organisationnel dont les entreprises sont l'objet et de la multiplication, depuis le milieu des années 80, de stratégies inter-entreprises (alliances, partenariats industriels). De plus en plus, les firmes ne disposent plus des compétences en interne qui leur sont nécessaires pour résoudre des problèmes productifs inédits ou imaginer les produits/services complexes correspondant aux valeurs d'usage en émergence. De plus en plus, elles sont amenées à coopérer entre elles en mettant tout ou partie de leurs ressources propres en commun. Dans un tel contexte, la mobilité professionnelle constitue pour les directions d'entreprise un outil de gestion allant bien au-delà du souci d'organiser la sélection ou la promotion de leurs personnels. La mobilité

professionnelle tend à s'inscrire dans une visée plus stratégique de constitution de "*core competencies*" répondant à la nécessité de se constituer un avantage concurrentiel durable sur des marchés de plus en plus instables et lointains.

Dans cette perspective, la relation entre compétences et mobilité professionnelle tiendrait tout à la fois à la pression des facteurs "externes" (technologiques, scientifiques, commerciaux, financiers) qui, régulièrement, obligent les directions à une révision de leurs choix stratégiques de portefeuille d'activités mais aussi aux difficultés d'ajustement et de gestion des objectifs, des capacités et des moyens d'action mobilisés quotidiennement par les collectifs de travail face à ces choix.

La "démarche compétence" initiée par les DRH constitue de ce point de vue une tentative originale cherchant à concilier ces deux dimensions. En effet, et contrairement à une idée reçue, la "démarche compétence" n'est pas univoque. Au sein des entreprises, celle-ci consiste à redéfinir les "référentiels métiers" soit en partant des individus en situation et des emplois qu'ils occupent, soit en partant de la stratégie globale et des compétences collectives requises pour la mettre en œuvre.

Dans le premier cas, la "démarche compétence" et la mobilité professionnelle qui l'accompagne sont de nature plutôt fonctionnelle. Prenant appui sur le cas d'une grosse entreprise du secteur high-tech, Paraponaris (2005) montre que celle-ci repose sur une batterie d'outils de gestion, comme les stages de pré-recrutement, l'évaluation qualitative des chefs de projets, les entretiens trimestriels d'appréciation réalisés par les supérieurs hiérarchiques, l'entretien annuel d'appréciation préparé de concert (DRH, collaborateurs directs, chef de projet) et au moyen d'une auto-évaluation des intéressés (établie sur la base d'une comparaison entre les objectifs sur lesquels ces derniers se sont engagés et les résultats obtenus). Parmi ces outils, l'entretien annuel est le plus décisif. Celui-ci donne lieu à une note synthétique et débouche sur une rémunération différenciée sous forme de prime. Cet entretien est complété par une politique de promotion justifiée à partir d'un rapport fourni par les salariés eux-mêmes sur leurs activités professionnelles ainsi que sur la vision de leur propre positionnement au sein d'un réseau de connaissances dans l'entreprise.

Dans le second cas, la "démarche compétence", initiée par les directions générales, relève d'une projection à moyen terme des compétences dont l'entreprise cherche à disposer dans les métiers qu'elle exerce, compte tenu des évolutions de son environnement (réglementaire, technologique, scientifique). Or, nombre de ces compétences ne se recrutent pas "clef en main", à la sortie des écoles. Celles-ci doivent être produites localement, ce qui requiert dans un premier temps un diagnostic minutieux des compétences détenues collectivement au niveau des chaînes d'activités stratégiques. De l'évaluation des forces et des faiblesses en la matière, découle un certain nombre de mesures qui peut aller d'un changement dans l'organisation du travail de ces différentes chaînes (et donc d'un simple réaménagement des compétences individuelles) jusqu'à la construction d'itinéraires spécifiques au sein des entreprises pour soutenir des apprentissages de type *learning by doing*, en passant par des plans de formation continue ou la mise en place de méthode de capitalisation des savoirs. Dans tous les cas, l'approche adoptée est d'emblée collective. Ce n'est que dans un second temps que la "démarche compétence" est déclinée au niveau individuel (Campinos-Dubernet, *op.cit.*).

Les deux démarches ne vont pas nécessairement de pair, non pas qu'elles obéissent chacune à des logiques inconciliables, mais plutôt que leur mise en œuvre appelle un changement profond de régulation des rapports sociaux de travail au sein des entreprises.

D'un côté, comme le note Dietrich (2003) reconnaître et rémunérer les compétences des individus supposent de bien délimiter les champs d'action et de responsabilité. De l'autre, l'émergence et la structuration des compétences au niveau collectif supposent la mise en place de conditions d'apprentissage et de reconnaissance de nouvelles formes de professionnalisme. Il y a là un équilibre subtil à trouver entre une individualisation de la relation salariale et sa contrepartie collective en termes de mobilité et d'insertion professionnelle. Cet équilibre n'est pas donné *a priori*. Il suppose l'instauration de nouvelles règles de travail et de rémunération qui reconnaissent explicitement l'existence d'un espace élargi d'activités, tant au niveau de l'implication et des formes d'engagement dans le travail qu'à celui de la capitalisation de leur expérience au sein des collectifs sous formes d'expertise ou de savoirs faire.

### **2.3 Compétences et relations professionnelles**

Des quelques réflexions qui précèdent, il découle que les compétences renouvellent en profondeur les termes du dialogue social dans l'entreprise. En plaçant l'individu au cœur des politiques de gestion des firmes, la "démarche compétence" a contribué à une nouvelle distribution des rôles entre les syndicats et la hiérarchie et plus particulièrement, l'encadrement de proximité :

- D'une part, *"pour réouvrir des espaces de progression individuelle dans les organigrammes plats (...); pour réduire l'arbitraire des choix de promotion (...); pour éviter les déclassements et les laissés pour comptes (...), [les organisations syndicales, DP] sont tentées d'exiger toujours plus d'objectivité dans ces choix"* (Bertrand, 2002) en demandant notamment un renforcement du caractère procédural des systèmes d'évaluation et de classement (Baraldi, Durieux, Monchâtre, 2002). De fait, *"le nouveau système réduit les possibilités de recours collectif qu'autorisent les règles substantielles"* (op.cit., p.131) Dans ces conditions, précisent les auteurs, *"les syndicats n'exercent de contrôle des carrières que pour les plus démunis"* (Ibidem).
- D'autre part, la hiérarchie se divise entre un encadrement de proximité, mis en demeure de se justifier en permanence sur ses choix et ses pratiques de notation et la haute direction préoccupée avant tout de définir des agencements organisationnels et des combinaisons de ressources susceptibles d'articuler au plus juste et le plus rapidement possible l'environnement interne et externe des entreprises (Dietrich, 2003).
- Enfin, l'application de la "démarche compétence" à l'endroit des cadres n'est pas sans lien avec le sentiment général d'exclusion ou de perte d'influence éprouvé par cette catégorie d'actifs à tous les niveaux des processus de décision au sein des firmes (Bouffartigue, 2001). De plus en plus opposés à la hiérarchie, les cadres sont de plus en plus nombreux à s'inscrire dans une "logique de retrait" mais aussi à revendiquer l'émergence d'un "syndicalisme de régulation" (Groux, 2004), constitué d'experts et de gestionnaires capables d'intervenir sur les règles de fonctionnement des entreprises.

En somme, tout se passe comme si la généralisation de la "démarche compétence" avait contribué à un éclatement des collectifs de travail et modifié en profondeur les termes de la relation salariale en plaçant au cœur des relations sociales de travail *la question de l'évaluation*. Sur le fond, cette question découle d'une contradiction non régulée entre deux visions irréconciliables de la notion de compétence :



- Pour les directions d'entreprises, les compétences sont considérées comme une ressource au sens où elles se présentent à elles comme un produit joint à l'activité de travail des salariés. Dans cette perspective, les compétences appartiennent aux entreprises au même titre, pour paraphraser Marx, que les produits du travail sont la propriété du capitaliste. Dès lors, et comme le revendique le management, seule l'entreprise est habilitée à gérer et à évaluer ces (ses) compétences.
- Pour les syndicats, les compétences forgées en situation sont des capacités appartenant en propre aux salariés et au regard desquelles les entreprises auraient une obligation de moyens tant dans la définition des objectifs de travail que dans les dispositifs de gestion mobilisés pour les organiser, les développer et les exploiter. Dans cette perspective, l'évaluation des compétences ne peut être unilatérale. Celle-ci relève d'une "comparaison entre des moyens fournis par l'organisation et des moyens mobilisés par les salariés (Y Lichtenberger repris de J.P. Durand, 2004, p.125).

De fait, cette opposition met en évidence de manière assez explicite la nature particulière des rapports conflictuels qui traversent le rapport salarial aujourd'hui à propos des compétences. *D'un conflit dans les règles*, à l'exemple de la (très) relative homogénéité des conditions de travail et des évolutions de salaires durant la période des Trente Glorieuses en France, on serait passé à un *conflit sur les règles*, ce que semble attester la plus grande diversité des formules salariales pratiquées au sein des entreprises, depuis le milieu des années 80.

Ainsi, dans une enquête sur les politiques salariales menées par les grandes entreprises françaises dans les années 90, B. Reynaud distingue-t-elle quatre formules salariales-types ("civique industriel", "industriel coopératif", "industriel défensif", "marchand pour les cadres") qui, toutes, subordonnent une partie des rémunérations aux performances individuelle et collective (Reynaud, 2002). De même, exploitant certaines données de l'enquête Réponse (Dares, 1998), J. Barreau et D. Brochard (2003) mettent-elles en évidence un glissement de la politique-type de rémunération des firmes de l'époque des Trente Glorieuse (augmentation générale sous forme de prime) vers une formule complètement individualisée (pour les cadres exclusivement) en passant par des formules intermédiaires (prime générale + augmentation individuelle).

Notons, en complément de ces remarques que, pour Beffa, Boyer, Touffut (1999), chaque relation salariale "donne sa tonalité aux relations professionnelles" selon le type de compétence détenue : prise de parole par la grève et négociation pour les salariés stables détenteurs de compétences largement spécifiques à la firme ; mobilité volontaire pour les professionnels détenteurs de compétences essentielles et transférables ; mobilité subie ou volontaire pour les salariés dépourvus de compétences particulières et soumis à la flexibilité de marché.

En conséquence, l'individualisation de la relation salariale portée la "démarche compétence" se présente-t-elle d'un point de vue syndical, comme un continuum de situations socioprofessionnelles très disparates selon les catégories d'actifs concernés. Si ces disparités procèdent en grande partie de la mise en œuvre d'outils de gestion s'inscrivant dans un rapport différencié à la mobilité, il apparaît également que cette différenciation ne peut plus être totalement assimilée aux "lutttes de classement" qui ont fait les beaux jours du salariat fordiste (Aglietta, Brender, 1985). Dans un contexte de rétrécissement des marchés internes du travail, celle-ci est de nature plutôt stratégique et politique dans la mesure où elle prend forme dans des rapports de pouvoir très contextualisés qui tantôt reconnaissent le caractère de

capital humain des capacités détenues par les personnels embauchés, tantôt s'empressent de les nier. Ainsi, dans le premier cas, les firmes cherchent-elles à fixer durablement la main d'œuvre, en investissant dans la formation et allant jusqu'à proposer des formules d'intégration à la propriété du capital (ex. des stocks options) ; dans le second cas, celles-ci n'hésitent pas à recourir à des intermédiaires de marché (agences d'intérim) pour les compétences ou les métiers spécifiques dont elles ont besoin ponctuellement, compte tenu du volume d'activités, du type de commande, des délais de fabrication ou de livraison.

Toutefois, si l'on peut parler de "difficultés de l'action collective" et de "dépérissement des représentations collectives" (Boyer, 2001, p.10) face à la fragmentation du rapport salarial, il serait abusif de croire que la gestion des ou par les compétences serait synonyme de "vide institutionnel". Comme le montrent très bien N. Bessuco et M. Tallard en examinant de près les quelques rares accords de branche signés par les partenaires sociaux, notamment dans les secteurs de la plasturgie et de la pharmacie (Bessuco, Tallard, 1999), semblent se dessiner à travers la question des compétences les contours d'une nouvelle relation branche/entreprise. Ainsi, les auteurs mettent-ils en évidence l'importance du rôle de la branche aux niveaux de la définition des procédures d'évaluation des compétences individuelles des salariés et de leur évolution professionnelle. Dans le cas de la pharmacie, ce rôle passe principalement par l'obligation de création au niveau des entreprises de commission technique de classification et la mise en place au niveau national d'une commission paritaire d'arbitrage pour traiter des difficultés d'interprétation de l'accord. Dans le cas de la plasturgie, ce rôle prend la forme de certifications des actions de formation dispensées auprès des salariés mais que les entreprises sont libres ou non de reconnaître.

Faut-il voir dans ces accords les prémises d'une nouvelle norme de fonctionnement des marchés du travail au cœur desquels la relation d'emploi serait organisée autour de la formation ? Pour Marsden (2001), cela ne semble faire aucun doute. Pour ce dernier en effet, nous serions passés de règles d'emploi "*qui impliquent des critères exécutoires orientés vers la tâche*" (Marsden, 2001, p.75) à des règles d'emploi dont les critères exécutoires seraient centrés sur la fonction ou la procédure et au regard desquels le travail serait organisé autour de la formation (op.cit., *nous résumons*). Encore faut-il cependant que ces nouveaux critères mis en œuvre au niveau des entreprises puissent être adossés à des régulations de branche larges, reconnues et légitimes. Or, rien n'est moins sûr que le repositionnement des branches dans le processus de construction des qualifications professionnelles s'accompagne d'une mobilité professionnelle qui, au niveau des marchés, combine efficacité économique et justice sociale. La raison, tient pour J.D. Reynaud, à ce qu'il existe entre branches et entreprises moins une relation de complémentarité qu'une relation d'opposition. A ses yeux en effet, il convient de distinguer entre "les contraintes économiques (de production et d'efficacité) qui caractérisent les négociations d'entreprise" et "la négociation de branche dont le caractère politique (création de normes valides pour tous les membres d'une "communauté") (est) propre à toute négociation collective" (Reynaud, 2001, p. 27).

\* \*

Pour conclure cette section, nous serions tenté de dire que la notion de compétence se présente comme une catégorie d'analyse "enchâssée" dans une histoire singulière du rapport salarial. Cette histoire est celle d'une codification d'un modèle social de travail largement inédit mais dont le plein développement se trouve être fortement conditionné par la capacité des acteurs collectifs à faire reconnaître au plan institutionnel les fondements de ce modèle (comme l'engagement, l'implication subjective, l'initiative) comme autant de paramètres clés de la performance économique des entreprises.

D'un point de vue plus théorique, cet ancrage des compétences dans des formes sociales de travail largement renouvelées invite à la prudence quant à parler de nouvelle configuration du rapport salarial, comme on a pu parler dans les années 80 d'un retour à un rapport salarial concurrentiel succédant au rapport salarial monopoliste des années 60. En effet, des quelques remarques développées dans la présente section, il ressort que la spécificité du rapport salarial en ce début de 21<sup>ème</sup> siècle est d'apparaître (en France tout au moins) comme une forme institutionnelle "au milieu du gué". Ainsi, à travers la notion de compétence, voit-on se développer de nouvelles "filières de mobilité", témoignant sans contexte de nouvelles normes de fonctionnement du marché du travail, mais révélant aussi de profondes inégalités sociales quant au mode d'insertion des individus dans l'espace de la division du travail. De même, la notion de compétence n'est pas sans interagir avec certaines des composantes du rapport salarial, notamment les déterminants du revenu salarial et les modalités d'attachement des salariés à l'entreprise, pour souligner la variété des régimes de mobilisation de la force de travail.

En fait, la configuration très éclatée du rapport salarial aujourd'hui ne manque pas de souligner l'impossibilité de cette forme institutionnelle à assurer une cohérence fonctionnelle du point de vue de la dynamique de développement et de transformation des capacités de travail des individus dans le cadre d'organisations mouvantes et évolutives. Cette carence met en évidence l'importance de la formation dans l'adaptation de la main d'œuvre à cette nouvelle donne. Mais les quelques réflexions menées dans cette section révèle aussi que la formation ou plus largement l'intégration du "rapport éducatif" à la relation d'emploi suppose une constellation d'ajustements au plan institutionnel, comme les régulations de branches, la construction de repères collectifs des qualités du travail, le développement de principe d'équité dans l'évaluation des individus, qui font douter de l'émergence d'un compromis sociopolitique autour des compétences dans un temps relativement court.

### **3 - Compétences, complémentarité/hiérarchisation des institutions**

La formation des compétences de même que l'organisation du travail (ainsi que le mode de rémunération<sup>4</sup>) permettent de discuter sur la base d'un objet spécifié les différents processus d'ajustement des formes institutionnelles proposés par Boyer (2002). Nous proposons tout d'abord d'évoquer différentes conceptions du changement institutionnel, puis nous montrons le caractère politique des enjeux que constituent la formation et les compétences, et concluons enfin cette section par une réflexion sur l'hypothèse que constitue le couple institutionnalisation/perte de centralité du rapport salarial.

#### **3.1. Différentes conceptions des ajustements institutionnels**

Selon Boyer (2002, op.cit.), ces processus d'ajustement se présenteraient sur un plan logique ou abstrait de la façon suivante :

- Une complémentarité institutionnelle, (conjonction de deux formes institutionnelles au moins livrant une adaptabilité et une performance supérieure)

---

<sup>4</sup> Selon Boyer (2001), les différentes configurations qui caractérisent la diversité des relations salariales s'organisent autour de deux axes : la formation des compétences et l'organisation du travail d'une part, le mode de rémunération d'autre part

- Une coévolution des institutions (indépendance relative entre formes institutionnelles)
- Une hiérarchie institutionnelle, (une forme institutionnelle domine en raison de coalitions politiques)
- Un paradigme économique (matrice qui légitime les représentations économiques et donc la hiérarchie et les formes institutionnelles).

Plus récemment, Boyer (2003) suggère que l'évolution des institutions relève de mécanismes de conversion, de sédimentation, et surtout de recombinaison, davantage que de dépendance par rapport au chemin. "Endométabolisme" (F. Lordon) et hybridation des institutions seraient les deux mécanismes de base du lent travail de transformation des institutions. L'hypothèse de complémentarité institutionnelle comme condition d'adaptabilité du mode de régulation (cf. supra) est désormais relativisée au profit d'une perspective reconnaissant que l'incertitude et le flou dans lesquels opèrent les acteurs font partie intégrante de la "grammaire" du changement institutionnel.

Appliquant ce schéma à l'analyse du basculement de la hiérarchie des formes institutionnelles qui se produit, selon lui, avec ou depuis la crise du fordisme, Boyer (2003) propose d'abord de comprendre cette crise comme une illustration de l'endométabolisme : le mode de régulation se transforme en s'approfondissant sous l'impact de sa propre dynamique interne, ce qui finit par conduire au développement de tendances "défavorables". En l'occurrence, l'institutionnalisation du rapport salarial aurait déplacé le partage du revenu au détriment des profits après 1973, ce qui aurait fini par bloquer l'investissement et, par voie de conséquence, l'emploi. Suite au renversement endogène de la domination du rapport salarial, la forme institutionnelle centrale serait devenue les formes de la concurrence, puis, dans les années 90, l'articulation au régime financier. Suggérant donc une perspective explicative générale mettant l'accent sur le mécanisme d'endométabolisme, l'auteur ajoute à ses propos un exemple "canonique" de nouvelle hiérarchie institutionnelle qu'il explicite dans les termes suivants : l'ouverture des frontières donne l'avantage au capital, ce qui remet en cause le rapport salarial de type fordiste.

Le dénominateur commun de ces deux propositions explicatives, relevant tantôt de l'endométabolisme (crise endogène du rapport salarial), tantôt d'une dynamique *a priori* exogène (l'ouverture des frontières), est que le rapport salarial de forme centrale ou dominante devient forme dominée. La forme d'organisation de la firme se transforme lors du passage de la configuration fordiste à la configuration d'une économie financiarisée : à la coalition gestionnaires/salariés permanents succède l'alliance politique entre gestionnaires et actionnaires.

Si l'on résume l'architecture institutionnelle théoriquement possible, alors trois configurations sont envisageables : complémentarité entre institutions sans hiérarchie ou forme institutionnelle dominante, hiérarchie évolutive selon une dynamique de transformation endogène ou exogène, hiérarchie constante mais dont la nature de la forme institutionnelle dominante évolue.

Alors que l'analyse de la crise du rapport salarial proposée par R. Boyer suggère les deux options (endogène ou exogène) de la deuxième configuration, -celle d'une hiérarchie évolutive-, nous considérons pour notre part que, dans le cadre de sociétés de capitalisme développé, la hiérarchie possible et nécessaire des formes institutionnelles reste centrée sur le rapport salarial. Cependant, ceci ne signifie nullement un rapport salarial dont la nature demeurerait inchangée. Les réflexions développées jusqu'ici suggèrent au contraire que la centralité renouvelée du rapport salarial se joue, selon nous, en grande partie autour de la

formation et des compétence qui ne sont pas sans lien avec les observations faites par Boyer en termes de crise endogène du fordisme (crise du travail) et de dynamique portée par le processus de mondialisation/financiarisation (ouverture des frontières) donnant l'avantage au capital. A nos yeux, formation et compétences résument, en effet, un nouveau mode de production des gains de productivité et la façon par laquelle des biens et services nouveaux diversifiés peuvent être produits. Formation et compétences constituent également un des deux termes d'un capitalisme cognitif dont le second reconnaîtrait le rôle de la finance dans sa fonction entrepreneuriale.

### **3.2. Formation et compétences : des enjeux politiques touchant explicitement à l'émergence de nouvelles "institutions de valorisation"**

La formation n'est pas seulement un facteur de "socialisation professionnelle" demandée par le salariat. Elle est aussi un réquisit implicite pour l'établissement d'un compromis institutionnalisé qui s'appuierait sur la fraction entrepreneuriale, industrielle mais également financière, du capitalisme. De même, la question des compétences, si elle intéresse les entreprises, concerne tout autant les salariés.

Formation et compétences constituent donc bien deux "enjeux", dont la nature est d'abord politique. Désigner comme "politique" la nature de ces enjeux revient à interroger les processus d'ajustement évoqués par Boyer (2002). L'éventuel basculement d'une hiérarchie institutionnelle, mais aussi, selon nous, de façon plus convaincante, le maintien sur une base renouvelée de cette hiérarchie dans un contexte social différent, est d'abord un processus politique (Boyer, 2003). La centralité du rapport salarial, la nature de cette centralité, et partant les enjeux que constituent la formation et les compétences, sont avant tout des questions d'ordre politique.

Plus exactement, désigner comme "politique" la nature de ces enjeux revient à s'interroger sur la nature et les pourtours des institutions susceptibles de jouer un rôle de médiations entre les intérêts économiques et sociaux mais aussi des positionnements tactiques et stratégiques qui se confrontent autour de la formation et des compétences. Aussi, l'éventuel basculement d'une hiérarchie institutionnelle, mais aussi, selon nous, de façon plus convaincante, le maintien sur une base renouvelée de cette hiérarchie dans un contexte social différent, dépendent-ils étroitement de la nature, du type et de la dynamique des rapports de force portés par les différents acteurs ou groupe d'acteurs en présence. Dès lors, la nouvelle centralité du rapport salarial ne peut-elle se concevoir *a priori* en fonction d'une quelconque logique de pouvoir (marchand ou financier) qui imposerait ses règles du jeu de manière abstraite et unilatérale ; c'est bien davantage un construit socio-politique dont la viabilité à moyen long terme est directement fonction de la capacité des médiations à soutenir un équilibre institutionnel marqué notamment par une socialisation sans précédent du rapport salarial.

C'est ainsi, comme question politique, qu'il convient, selon nous, d'interpréter le caractère ambivalent ou ouvert des dynamiques de recomposition du rapport salarial évoquées dans la section précédente et qui placent en leur centre la question des compétences. En lien avec le travail, le "modèle" de la compétence est-il un moyen de dépasser définitivement le taylorisme, ou ne s'agit-il que d'une simple rhétorique managériale ? Liée à la question des mobilités professionnelles, la notion de compétence permet-elle de soutenir des parcours professionnels diversifiés et sécurisés, ou conduit-elle, faute d'existence d'espaces élargis

d'activités, à des impasses en matière d'employabilité ? S'agissant de la transformation des relations professionnelles, si la question des compétences renouvelle profondément les termes du dialogue social, nous avons vu que la "propriété" ou plutôt l'appropriation de celles-ci se joue dans un rapport contradictoire entre directions d'entreprises et syndicats. Selon les directions d'entreprises, les compétences constituent une ressource disponible de l'entreprise, produit joint à l'activité de travail des salariés. Pour les syndicats, les compétences forgées en situation appartiennent en propre aux salariés.

Selon Eymard-Duvernay (2005), l'opposition entre valeur-travail et valeur-utilité correspondrait à l'opposition entre institutions alternatives de valorisation. Le pouvoir de valorisation serait, selon l'auteur, *in fine*, un pouvoir de créer de la valeur. Aux yeux de cet auteur, ce pouvoir serait d'essence politique. La création de valeur par le travail ne serait donc pas fondée sur une base ontologique (seul le travail créerait de la valeur) mais serait associée au statut de citoyenneté du travailleur. S'il ne faisait que vendre un travail productif, le salarié ne créerait pas de valeur selon cette analyse, il s'inscrirait dans un processus de valorisation dirigé par d'autres.

L'intérêt de cette analyse est de comprendre comment l'importance de la valeur travail peut être ré-affirmée en sortant d'une conception substantialiste de la valeur (marxiste) qui ferait du travail une (voire "la") source de valeur ontologiquement supérieure. En suivant l'auteur, nous comprenons que la valeur dépend de l'existence de différentes institutions de valorisation en concurrence les unes avec les autres. Le marché (des biens et services) est une institution de valorisation, avec la figure du consommateur comme figure dominante. Ici, c'est la valeur utilité qui domine. Les marchés financiers constituent une autre institution de valorisation, avec comme figure dominante l'actionnaire. Ici, c'est la création de valeur pour l'actionnaire qui est déterminante.

Le pouvoir relatif, la hiérarchie de chacune des institutions de valorisation est d'abord une affaire politique. Le statut salarial est lié à la capacité politique conquise par le travail de créer (dire) de la valeur. La question, pour toute société à un moment politique de son histoire, est de savoir qui, quel groupe, quelle alliance, détient le pouvoir de valorisation. En d'autres termes, en suivant l'analyse de l'auteur, la valeur n'est fondée ni en nature, ni métaphysiquement (ontologiquement), ni même anthropologiquement. Elle est socio-historiquement instituée, relevant d'un cadre institutionnel particulier, fruit d'un compromis lequel n'exprime pas nécessairement un équilibre entre forces sociales mais plutôt un rapport de force imposé par un groupe d'intérêts le plus souvent hétérogènes devant construire une alliance dominante.

Nous ne partageons qu'en partie cette analyse car nous estimons que c'est le propre du travail vivant que de créer de la valeur. Cependant, la valorisation du travail réalisé, qui ne doit pas être confondue avec sa production, est fondamentalement d'ordre politique si l'on admet que le pouvoir de "reconnaître" ce qui est valeur et a de la valeur est politique. Dès lors, il reste à identifier l'institution dominante susceptible de valoriser le travail en ces termes, avec le travailleur salarié comme figure emblématique. Notre hypothèse centrale est que cette institution est le modèle de compétence lui-même en ce qu'il résume et exprime une nouvelle codification du rapport social fondamental capital/travail.

Nous adhérons, dans cette perspective, à la définition procédurale que suggèrent Aglietta et Rébérioux (2005) afin de saisir la nature de l'entreprise. Proposant de rompre avec une définition substantielle de l'intérêt de l'entreprise, ces deux auteurs préfèrent retenir une définition procédurale et partenariale de l'entreprise, caractéristique d'une délibération entre

les parties prenantes en mesure et en nécessité de définir cet intérêt. Il s'agit là, comme l'indiquent les auteurs eux-mêmes, de reconnaître le caractère éminemment politique de l'entreprise au sens large du terme.

D'une part, le lien entre un certain ordre politique et les forces sociales susceptibles de le porter ou de le promouvoir est à identifier tant au sein de l'entreprise qu'à l'extérieur de celle-ci. Ainsi, le système de formation n'est ni interne ni même orienté par les seuls intérêts de l'entreprise, fût-elle une entreprise partenariale. Ce système existe également avec une logique et une orientation qui lui sont spécifiques, résultat en partie d'une histoire longue où se sont affrontés des intérêts et des logiques portées par des acteurs autres que l'entreprise.

D'autre part, cette dimension politique n'est pas neutre non plus du point de vue de la caractérisation du mode de valorisation sous-jacent. Il importe de souligner que la définition procédurale de l'entreprise proposée par Aglietta et Rébérioux déplace politiquement ce qu'on entend par valeur en lui adjoignant de nouvelles déterminations : est valeur, un travail fondée *directement* sur la reconnaissance des compétences sociale et collective, mobilisées et mises en oeuvre au sein de rapports sociaux de coopération où les parties prenantes à sa production sont placées sur un même rapport d'égalité.

De même, pour ce qui est du droit du travail. Selon Beffa, Boyer, Touffut (1999), il conviendrait de concevoir celui-ci comme un nouvel ensemble cohérent qui éviterait le fractionnement du marché du travail. Il s'agirait de corriger les inégalités liées à la formation initiale, de stimuler une gestion prévisionnelle de l'emploi et de favoriser une "implication patrimoniale" des salariés qui parviendrait dans le même temps à protéger la relation salariale des aléas de la finance. "L'implication patrimoniale" comme configuration particulière des relations salariales, que les auteurs distinguent de la patrimonialisation, permettrait un rapprochement des objectifs respectifs des marchés financiers, des dirigeants d'entreprise et des salariés permanents dont les compétences sont requises pour le succès de la firme. A travers ce rapprochement, selon Beffa, Boyer, Touffut (1999), ce serait la "cohérence" du mode de régulation qui serait en jeu.

Le système de formation, le droit du travail, la gestion de possibles fonds salariaux dont la création est suggéré par les auteurs, sont, entre autres, autant de lieux où peuvent se nouer des alliances sur la base desquelles un ordre politique peut s'instituer autour de la redéfinition du rapport salarial, lequel est alors ré-affirmé dans sa centralité. Nous précisons cependant que cet ordre politique ne peut se constituer sur une base réduite aux seules fractions du salariat composé des cadres et ingénieurs. Une division cognitive du travail peut s'étendre à des fractions beaucoup plus importantes dès lors que le modèle de la compétence demeure largement transversal au découpage traditionnel entre travail de conception et travail d'exécution.

### **3.3. L'hypothèse du déclassement du rapport salarial revisitée**

Les changements institutionnels intervenus depuis plus de trente ans, et singulièrement, en France, depuis le début des années 80, peuvent être interprétés comme une réaction à la période fordiste. La contre-offensive, politique, du capital a pris le nom de "néo-libéralisme" et se présente comme "une façon de limiter les avantages consentis au travail afin d'accroître le champ de manœuvre du capital" (Petit, 1998).

Le dépérissement du fordisme ou sa remise en cause sont ici éclairés de façon différente. Ce n'est plus la crise du travail et/ou l'ouverture des frontières, voire une

concurrence internationale "objectivée" qui seraient à l'origine du retournement recherché de la hiérarchie des formes institutionnelles, mais une conjonction économique et sociale dont l'essence serait d'ordre politique.

Cet éclairage du retournement recherché de la hiérarchie institutionnelle visant à parvenir à une remise en cause et à un déclassement du rapport salarial fordiste ne signifie pas que ne se serait pas produite une crise du travail ni que les frontières ne se seraient pas ouvertes. La crise du travail a bien eu lieu, provoquant un ralentissement significatif et durable des gains de productivité dans la seconde moitié des années 60. Le problème, en termes de répartition, n'était pas que la part des salaires aurait progressé au point de freiner l'investissement puis l'emploi. Il était, en termes d'enjeu politique, de parvenir à ce que ce ralentissement soit supporté non pas ou non plus par le capital (baisse des profits) mais par le travail. Dans certains pays (la Grande-Bretagne, en particulier), ce processus s'est produit pendant les années 70. Dans d'autres, comme la France, il aura fallu attendre près d'une décennie supplémentaire (années 80) en raison d'une conjonction politique moins favorable au capital.

L'ouverture des frontières, celles d'abord régulant les flux de biens et services, puis celles aujourd'hui concernant les flux de capitaux, productifs et surtout financiers, vise fondamentalement le même objectif de préservation et d'expansion des profits. Il est caricatural d'observer qu'un pays comme l'Allemagne dont la compétitivité ne saurait être considérée sérieusement comme entamée au regard de ses performances à l'exportation est néanmoins le lieu quasi-théâtral où la rhétorique actuelle sur les délocalisations aura eu le plus d'effet en termes de remise en cause du rapport salarial. L'objectif politique n'est donc pas le maintien de la qualité du "Standort" allemand supposé menacé par une compétitivité insuffisante, mais il est celui d'une hausse considérée comme indispensable des profits des firmes allemandes dont la financiarisation est plus récente que celle de la plupart des firmes des autres pays capitalistes.

La tentative de déclassement du rapport salarial fordiste comme l'hypothèse de son institutionnalisation progressive ont ceci de commun qu'elles considèrent toutes deux comme provisoire sinon l'existence du rapport salarial du moins une certaine centralité de celui-ci et, *a fortiori*, le caractère dominant de cette forme institutionnelle.

Le caractère dominant du rapport salarial est ainsi ramené au contexte particulier du fordisme. Avant cette époque, le rapport salarial n'aurait pas existé comme forme institutionnelle autonome (Petit, 1998), après, le rapport salarial serait devenu une forme institutionnelle dominée. Divers auteurs, avec des approches différentes mais complémentaires accréditent ainsi la thèse du déclassement du rapport salarial. Tantôt est mis en avant le caractère dominant désormais des formes de la concurrence (Petit, 1998) tantôt le régime international (Fourquet, 2004), tantôt les marchés financiers<sup>5</sup>. Pour notre part, nous considérons que ce déclassement est d'abord, sinon un projet, du moins le fruit d'un compromis politique consacrant une alliance entre gestionnaires et actionnaires<sup>6</sup>. Nous

---

<sup>5</sup> Différents auteurs avancent cette thèse avec plus ou moins de netteté, au premier rang desquels se trouvent des auteurs comme M. Aglietta ou A. Orléan (op.cit.), ou encore, sur un autre registre, F. Chesnais ou F. Morin. Les premiers articulent analyse de la monnaie et analyse du rôle des marchés financiers, dont on rappellera que seule la première est une forme institutionnelle. Les seconds tentent de décrypter les mutations du capitalisme contemporain en mettant l'accent sur le rôle central des transformations s'étant opérées dans la sphère financière.

<sup>6</sup> Notons que la question de l'alliance générale entre gestionnaires et actionnaires peut être rapprochée de celle du renouvellement d'élites, en France du moins, qui ont subi de plein fouet les effets de la mondialisation : fuite



considérons également que ce projet est incompatible avec l'émergence d'un nouveau mode de régulation.

*A posteriori*, le fordisme se présenterait ainsi comme une époque singulière du capitalisme, époque où les conditions économiques et sociales de production et de répartition des richesses coïncidaient au plus juste. L'émergence d'un nouveau modèle social de travail a fait voler en éclat cette belle cohérence et a conduit à un processus sans précédent de désintermédiation des rapports de travail. La socialisation économique dont le salariat fordiste était porteur a cédé progressivement du terrain à la flexibilité, la précarité et à l'accroissement des inégalités. En sorte que le "modèle de la compétence" jouerait à l'envers, faute d'un cadre institutionnel adéquat aux conditions socio-collectives assurant une synergie entre efficacité économique et justice sociale.

Nous estimons que seule une centralité reconnue du rapport salarial est de nature à rendre possibles ou lisibles les conditions de définition d'un nouveau mode de régulation. En effet, le rapport salarial définit les termes du compromis indispensable entre capital et travail. Ce compromis est indispensable pour un motif d'ordre politique et aussi parce que le capital, seul, ne peut produire de valeur. "Le capital ne produit pas de plus-value s'il n'utilise pas le travail vivant" (Marx, cité par Paulré, 2004). Si l'hypothèse d'une production sans travail est une illusion, celle d'une production dont les conditions de valorisation obéirait aux seuls intérêts des détenteurs du capital pourrait tenir lieu de pseudo projet politique. Ce projet coïncide avec l'hypothèse de déclasserement du rapport salarial, sans que, bien sûr, un lien puisse être fait entre le premier et la seconde.

L'alliance entre gestionnaires et actionnaires est une alliance fondée sur la réduction ou le report des risques, et non sur la création de richesses. Cette alliance inhibe le développement des forces productives, crée l'instabilité, et génère en retour de nouveaux risques. Elle ne peut donc servir de base politique d'un nouveau mode de régulation. Comme projet politique, il ne peut donc s'agir que d'un pseudo projet dont les expressions les plus négatives sont le creusement des inégalités entre les pays et au sein des formations sociales nationales, les déséquilibres et déficits de toutes sortes, le détachement revendiqué des résultats des grandes entreprises des contextes nationaux dans lesquels elles opèrent. Chacune de ces expressions est accompagnée du développement de rhétoriques visant à dissimuler les ressorts de ces différentes modalités de l'instabilité générée par cette alliance : rhétorique sur l'équité, sur l'accès et non plus la propriété, sur la fin du travail, sur les avantages acquis, sur les gâchis prétendus de la protection sociale, sur les trappes à inactivité, sur les dépenses inconsidérées de la bureaucratie étatique, sur les délocalisations, la Chine, etc.

Un projet politique servant de fondement à un nouveau mode de régulation ne peut exclure le travail, ne peut faire l'économie d'une définition nouvelle du rapport salarial. Une nouvelle coalition est nécessaire et possible entre différentes fractions du capital entrepreneurial, industriel mais aussi financier, et salarié. Cette coalition suppose que l'entreprise soit considérée comme une entité porteuse de l'intérêt collectif (Aglietta, Rébérioux, 2005, op.cit.). Au delà de l'entreprise, cette coalition suggère que les différentes institutions de valorisation dégagent une nouvelle convention reconnaissant le rôle central ou incontournable du travail vivant. Elle suppose donc que le travail vivant soit réhabilité, ce qui

---

des énarques dans le privé ; concurrence des grandes écoles aux niveaux européen et mondial ; émergence d'une élite scientifique, etc.

implique que la formation et les compétences soient situées au cœur de la nouvelle centralité du rapport salarial. Après avoir pénétré le discours sur l'avantage compétitif des entreprises et, plus récemment, l'avantage comparatif des territoires, les compétences finiront par être reconnues pour ce qu'elles sont : un attribut du travail, sous toutes ses formes, moins dépense de force physique qu'engagement d'intelligence, créativité et sens de la beauté.

## En guise de Conclusion

Au terme de ces quelques réflexions, il peut être intéressant de dégager quelques enseignements pour la problématique régulationniste quant à la viabilité de la dynamique socio-économique impulsée par le développement des compétences au cœur du rapport salarial. Trois idées principales se dégagent :

- En premier lieu, la notion de compétence s'inscrit dans le contexte d'une plus grande autonomie et de responsabilité des salariés dans la définition, l'organisation et la conduite des activités de travail dont ils ont la charge. D'un côté, elle révèle un espace et une temporalité propre au travail au regard desquels les directions d'entreprise n'ont qu'une prise indirecte, au vu et au su des performances réalisées et/ou des résultats obtenus. De l'autre, elle traduit un rapport singulier des individus au travail dans la mesure où, en même temps qu'ils réfléchissent, décident et s'organisent, ces derniers ont la possibilité (selon les situations de travail rencontrées) d'apprendre directement des résultats de leurs actions, qu'il s'agisse d'un résultat tangible ou de la manière dont ils sont parvenus pour l'obtenir. Ainsi, sous l'égide des compétences, action (mobilisation des compétences) et apprentissage (accumulation de compétences en situation) constituent les deux faces d'un même "rapport social de travail".

- En second lieu, la notion de compétence souligne le changement radical des termes dans lesquels le rapport salarial exerce son rôle de médiation dans la reproduction d'ensemble du système. Au rôle central du salariat dans l'évolution simultanée des normes de production et de consommation durant les Trente Glorieuses semble se substituer un rôle de médiation largement décentré mais non moins important et qui touche à l'analyse des conditions sociales de formation et de développement de la force de travail elle-même en lien avec les mutations du système productif. A la différence du rapport salarial fordiste étroitement lié à la "forme entreprise" et à la relation d'emploi centrée sur la notion de poste de travail, cette nouvelle centralité du rapport salarial suppose au contraire des arrangements institutionnels qui assurent aux salariés les moyens d'une continuité de leurs états professionnels (droit à la formation professionnelle continue, droit à la sécurité sociale) par-delà la diversité des emplois occupés et de leurs positions sur les marchés du travail (Supiot, 2000).

- Enfin, la notion de compétence met en évidence le caractère ouvert, partiel et inachevé du processus de ré-institutionnalisation du rapport salarial. Cependant, la poursuite de ce processus soulève un problème plus large d'encastrement institutionnel du rapport salarial dans la dynamique d'ensemble du système. D'un côté, ce problème est politique au sens où la formation et le développement des compétences doit s'accorder avec les intérêts des "blocs hégémoniques" qui définissent les formes et orientent l'accumulation du capital. De l'autre, ce problème d'encastrement est lié aux blocages socio-économiques internes qui peuvent émerger entre des conditions sociales nouvelles d'exercice du travail (autonomie, responsabilité, initiative), l'exigence de formation de la main d'œuvre pour des raisons de compétitivité et les modes de gestion des firmes. De cet ensemble de conditions et de contraintes découle une variété possible de trajectoires institutionnelles, qui peut aller de la constitution d'un ordre institutionnel "dominé" (cas où la Finance exercerait un pouvoir unilatéral) à un ordre institutionnel "négocié" (où Finance et Industrie trouverait un équilibre institutionnel fondé sur un rapport salarial dont la centralité serait ré-affirmée sur une base nouvelle).

## Bibliographie

- AGLIETTA M., BRENDER A., (1985), *Les métamorphoses de la société salariale*, Calman-Lévy.
- AGLIETTA M., ORLEAN A., (2002), *La monnaie entre violence et confiance* Odile Jacob.
- AGLIETTA M., REBERIOUX A., (2005), Les régulations du capitalisme financier, *La lettre de la régulation*, n°51, janvier.
- BARALDI L., DURIEUX C., MONCHATRE S., (2002), La gestion des compétences : quelle individualisation de la relation salariale ? repris de Brochier D. (Ed.), *La gestion des compétences, Acteurs et Pratiques*, Economica, Chapitre 10.
- BAREAU J., BROCHARD J., (2003), Les politiques de rémunération des entreprises : écarts entre pratiques et discours, *Travail et Emploi*, n° 93, janvier, p. 45-59.
- BEFFA J.-L., BOYER R., TOUFFUT J.P., (1999), Les relations salariales en France. Etat, entreprises, marchés financiers, *Notes de la fondation Saint-Simon*, n°107.
- BERNOUX P., (2004), *Sociologie du changement*, Seuil.
- BERTRAND H., (2002), Sens, portée et limites des démarches compétences repris de Brochier D., (Ed.), *La gestion des compétences, Acteurs et Pratiques*, Economica, Préface.
- BESUCCO N., TALLARD M., (1999), L'encadrement collectif de la gestion des compétences : un nouvel enjeu pour la négociation de branche ? , *Sociologie du Travail* n° 2, vol 41, p.123-142.
- BORZEIX A., (2003), Autonomie et contrôle à l'épreuve d'une « rationalité externe » repris de Terssac G. DE, (Ed.), *La théorie de la régulation sociale de J.D. Reynaud*, Paris, La Découverte, Col. Recherches, p.197-206.
- BOUFFARTIGUE P., (2001), *Les cadres : fin d'une figure sociale*, Ed. La Dispute.
- BOYER R., (1980), rapport salarial et analyses en termes de régulation. Une mise en rapport avec la théorie de la segmentation du marché du travail, *Economie Appliquée*, n° 2, p. 491-509.
- BOYER R., (1989), New Directions in Management Practices and work Organisation, *Cahiers du Cepremap*, novembre, 64 p.
- BOYER R., (2001), Du rapport salarial fordiste à la diversité des relations salariales. Une mise en perspective de quelques recherches régulationnistes, *Cahiers du Cepremap*, n°2001-14.
- BOYER R., (2002), postface, repris de Boyer R., Saillard Y., (Eds), *Théorie de la régulation. L'état des savoirs*, La Découverte.
- BOYER R., (2003), Les analyses historiques comparatives du changement institutionnel : quels enseignements pour la théorie de la régulation ? , *L'Année de la régulation*, n°7.
- BOYER R., (2003), Les institutions dans la théorie de la régulation, *Cahier du Cepremap*, n°2003-08.
- BOYER R., FREYSSENET M., (2000), *Les modèles productifs*, La Découverte.
- BROCHIER D.,(Ed.), (2002), *La gestion des compétences, Acteurs et Pratiques*, Economica.
- CAMPINOS-DUBERNET M., (2001), Mobilité externe et compétence. La question des repères collectifs des qualités du travail, *Formation Emploi*, n°74, p.21-35.
- COLLIN T., GRASSER B., (2003), La gestion des compétences : un infléchissement limité de la relation salariale, *Travail et Emploi*, n°93, janvier, p.61-73.

- DELTEIL V., DIEUAIDE P., (2003), Knowledge management and production : a new pattern for corporate executives labor Market ?, *Knowledge, Work & Society*, Vol 1, n°1, pp. 83-106.
- DIETRICH A., (2003), La gestion des compétences : essai de modélisation in Klarsfeld A., Oiry E. (Eds), *Gérer les compétences*, Paris, AGRH-Vuibert, chapitre 10.
- DIETRICH A., (1999), La dynamique des compétences, point aveugle des techniques managériales, *Formation Emploi*, n°67, p.9-23.
- DIEUAIDE P., (2005), Autonomy, General Working Capacity and Construction of a Collective Action, *Communication to the 37th World Congress of the International Institute of Sociology*, Session "Labour transformations in Europe Towards a fragmentation of situations? Lessons from the South", 5-9 July, Stockholm, 16 p.
- DOERINGER P.B., PIORE M.J., (1971), *Internal Labor Markets and Manpower Analysis*, Heath Lexington Books.
- DURAND J.P., (2004), *La chaîne invisible*, Paris, Seuil.
- EYMARD-DUVERNAY F., (2005), Conventions et salariat : de la valeur-travail aux institutions de valorisation du travail, Forum (Université de Paris X), *Centre d'Etudes de l'Emploi*, mimeo.
- FONDEUR Y., SAUVIAT C., (2003), Métiers tertiaires des technologies de l'information : normes d'emploi et marché du travail, *Colloque DARES Aux sources des transformations du travail*, Atelier 3, mars, p.4-5.
- FOURQUET F., (2004), Le régime international est toujours dominant, *L'Année de la régulation*, n° 8.
- GAUTIE J., (2002), Destabilisation des marchés internes et gestion des âges sur le marché du travail : quelques pistes, Centre d'Etudes de l'Emploi, *Document de travail*, n° 15, mars, 34 p.
- GERME J.F., (2003), Les mobilités professionnelles : de l'instabilité dans l'emploi à la gestion des trajectoires, *Rapport Qualifications-Prospective*, 125 p.
- GERME J.G., (2001), Au-delà des marchés internes : quelles mobilités, quelles trajectoires, *Formation Emploi*, n°76, p. 129-145.
- GROUX G., (2004), Les nouveaux enjeux du syndicalisme repris de A. Karvar, Rouban L. (Eds), *Les cadres au travail*, La Découverte, p. 277-298.
- MARX K., (1968), *Œuvres*, tomes 1 et 2, Ed. La Pléiade.
- LE MINEZ S., (2002), Topographie des secteurs d'activité à partir des flux de mobilité intersectorielle des salariés, *Economie et Statistique*, n°354, pp.49-83.
- LICHTENBERGER Y., (1999), Compétence, réorganisation du travail et confrontation sociale, *Formation emploi*, n° 67, p. 93-106.
- LINHART D., (1993), A propos du post-taylorisme, *Sociologie du travail*, n° 1, pp.75-87.
- LORINO P., (1995), Le déploiement de la valeur par processus, *Revue Française de Gestion*, juin-juillet-août, pp.55-71.
- MARSDEN D., (2001), L'adaptation des institutions du marché du travail à la nouvelle donne économique, repris de Solow R. (Ed.), *Institution et croissance, Les chances d'un modèle européen*. Albin Michel, pp.61-92.
- MOATI P., (1998), Les nouvelles logiques productives, le travail et l'emploi, *Economies et Sociétés*, Série Débats, n°5/6, pp.281-299.

- MOLLARD A., (1993), Théorie de la Régulation et Agriculture. Du rapport salarial au rapport sociale de travail, *La Lettre de la Régulation*, n°8, Septembre.
- MONCEL N., ROSE J., (1995), Spécificités et déterminants de l'emploi des jeunes de 18 à 25 ans et de 26 à 29 ans : vers la fin de la transition professionnelle ? , *Economie et Statistique*, n°283-284, p.53-66.
- OIRY E., D'IRIBARNE A., (2001), La notion de compétence : continuité et changement par rapport à la notion de qualification, *Sociologie du travail*, n°1, p.49-66.
- PARAPONARIS C., (2003), L'instrumentation de la gestion des compétences : une instrumentation à finalités multiples ? in Klarsfeld A., Oiry E. (Eds), *Gérer les compétences*, Paris, AGRH-Vuibert, Chapitre 9.
- PAULRE B., (2004), Introduction au capitalisme cognitif, 1<sup>ère</sup> Journée d'étude organisée par le Gres - Matisse-isys, Paris, 25 novembre, *Miméo*.
- PETIT P., (1998), Formes structurelles et régimes de croissance de l'après-fordisme, *L'Année de la régulation*, n°2.
- REBERIOUX A., (2003), "La financiarisation du rapport salarial : étude économétrique sur REPONSE 1998", Forum de la Régulation, *Miméo*.
- REYNAUD B., (2002), Diversité et changement des règles salariales, repris de Boyer R., Saillard Y., (Eds), *Théorie de la Régulation. Etat des savoirs*, La Découverte, Chapitre 12.
- REYNAUD J.R., (2001), Le management par les compétences : un essai d'analyse, *Sociologie du travail*, n°1 , p7-32.
- SAGLIO J., (1986), Hiérarchies salariales et négociations de classifications. France, 1900-1950, *Travail et Emploi*, n° 27, p.7-19.
- STROOBANTS M., (1991), Travail et compétences : récapitulation critique des approches des savoirs au travail, *Formation Emploi*, n° 33, p.31-42.
- SUPIOT A., (2000), Les nouveaux visages de la subordination, *Droit Social*, n°2, février, p131-145.
- TALLARD M., (2001) L'introduction de la notion de compétence dans les grilles de classification : genèse et évolution, *Sociétés Contemporaines*, n° 41-42, 159-187.
- ZARIFIAN P., (1988), L'émergence du modèle de la compétence repris de F. Stankiewicz (Ed.), *Les stratégies d'entreprises face aux ressources humaines*, Economica, p.77-82.
- ZARIFIAN P., (2000), Sur la question des compétences, *Gérer et Comprendre, Annales des Mines*, n°62, Décembre, p.25-28.

---

## Cahiers du GRES

---

Le Groupement de Recherche Economique et Sociales (GRES) est un groupement d'intérêt scientifique qui réunit deux centres de recherche :

- *IFReDE* (Institut Fédératif de Recherches sur les Dynamiques Economiques), Université Montesquieu-Bordeaux IV
- *LEREPS* (Laboratoire d'Etudes et de Recherche sur l'Economie, les Politiques et les Systèmes Sociaux), Université des Sciences Sociales Toulouse 1

L'UR023 de l'Institut de Recherches pour le Développement (IRD) et le laboratoire EGERIE de l'Ecole Nationale des Ingénieurs des Travaux Agricoles de Bordeaux (ENITAB) sont associés au projet scientifique du GRES.

[www.gres-so.org](http://www.gres-so.org)

Université Toulouse 1  
LEREPS – GRES  
Manufacture des Tabacs  
21, Allée de Brienne  
F - 31 000 Toulouse  
France  
Tel. : +33-5-61-12-87-07  
Fax. : +33-5-61-12-87-08

Université Montesquieu-Bordeaux IV  
IFReDE – GRES  
Avenue Léon Duguit  
F - 33 608 Pessac Cedex  
France  
Tel. : +33-5-56-84-25-75  
Fax. : +33-5-56-84-86-47

---

### Cahiers du GRES (derniers numéros)

- 2005-07 : KECHIDI Med, *Une taxinomie des figures collectives de coordination de l'action : de la convention à la routine*
- 2005-08 : POUYANNE Guillaume, *Diversité des usages du sol et mobilité quotidienne. Une application à l'aire urbaine de Bordeaux*
- 2005-09 : GILLY Jean-Pierre, LUNG Yannick, *Proximités, secteurs et territoires*
- 2005-10 : MESPLIER-PINET Josette, *Ancrage et particularités des recherches en économie touristique*
- 2005-11 : FRIGANT Vincent, *Les proximités dans la production modulaire : une analyse de l'internationalisation des équipementiers automobiles*
- 2005-12 : GASCHET Frédéric, LE GALLO Julie, *The spatial dimension of segregation: a case study in four french urban areas, 1990-1999*
- 2005-13 : DARAUT Sandrine, *L'apprentissage interactionnel : entre performances individuelles et performances collectives d'expérimentation*
- 2005-14 : GAUSSIÉ Nathalie, P. LAROQUE, N. CUPERLIER, M. QUOY, P. GAUSSIÉ, *Cognitive maps in spatial economics: A multidisciplinary approach*
- 2005-15 : BONIN Hubert, *Esquisse d'une histoire de l'esprit d'entreprise en France*
- 2005-16 : SAINT-JEAN Maïder, *Polluting emissions standards and clean technology trajectories under competitive selection and supply chain pressure*
- 2005-17 : LUNG Yannick, *The link between the diversity of productive models and the variety of capitalisms. A review of the literature and contextualisation using the car industry as a case study*
- 2005-18 : BERROU Jean-Philippe, CARRINCAZEAUX Christophe, *La diversité des capitalismes et les pays d'Europe centrale et orientale, une analyse statistique*
- 2005-19 : COLLETIS Gabriel, DIEUAIDE Patrick, *Vers une ré-institutionnalisation du rapport salarial centrée sur la question des compétences. Un nouveau chantier pour l'approche en termes de régulation*

---

La coordination scientifique des Cahiers du GRES est assurée par Alexandre MINDA (LEREPS) et Vincent FRIGANT (IFReDE). La mise en page est assurée par Dominique REBOLLO.