

COMPTRASEC

// Centre de droit comparé du travail et de la sécurité sociale //

Working Papers

WPS/2017/23

<http://comptrasec.u-bordeaux.fr/working-papers>

«La doctrine économique face aux effets des mesures d'austérité»

Gabriel Colletis



Ce Working Paper peut être librement téléchargé. Toute autre reproduction ou diffusion sous quelque format que ce soit nécessite l'accord préalable de son ou ses auteur(s) et du laboratoire COMPTRASEC. Le format de citation est précisé à la page suivante (références du document) et doit comporter le nom de l'auteur, le titre, COMPTRASEC-WPS/l'année de publication/le numéro de publication, tels qu'ils figurent dans le cadre ci-dessus.



La doctrine économique face aux effets des mesures d'austérité

Gabriel Colletis - Professeur de Sciences économiques, Université de Toulouse 1 Capitole

Mars 2017

ABSTRACT

Considering the French case, this contribution analyses the capital-labour nexus evolutions since the 80's, through new labour relations based on skills. Different dimensions of these relations are considered : skills and work, skills and professional mobility, skills and professional relations. On this basis, a typology establishing a distinction between three "models" of workers, taylorian, neo-taylorian and cognitive, is suggested. The contribution concludes about the conditions of a new mode of regulation where skills would be the heart of a renewed wage relation.

KEYWORDS: Skills, Labour, Capital-labour nexus

RÉSUMÉ

En prenant appui sur le cas français, la présente contribution analyse les transformations du rapport salarial observées depuis la fin des années 80 au prisme des nouvelles relations de travail fondées sur la notion de compétence. Trois dimensions de ces relations sont examinées : compétences et travail, compétences et mobilité professionnelle, compétences et relations professionnelles. Sur cette base, une typologie distinguant entre trois profils types de travailleurs, taylorien, néo-taylorien, cognitif, est proposée. L'article s'interroge en guise de conclusion sur les conditions d'émergence d'un nouveau mode de régulation où les compétences seraient le vecteur d'une centralité renouvelée du rapport salarial.

MOTS CLÉS : Compétences, travail, rapport salarial

RÉFÉRENCES DU DOCUMENT

RÉF. G. Colletis, COMPTRASEC-WPS/2017/23, La doctrine économique face aux effets des mesures d'austérité, Mars 2017.

© COMPTRASEC - 2017
Information et soumission des textes :
alexandre.charbonneau@u-bordeaux.fr

COMPTRASEC - UMR 5114
Université de Bordeaux
Avenue Léon Duguit
33608 Pessac Cedex
FRANCE.
<http://comptrasec.u-bordeaux.fr/>

Le COMPTRASEC publie des Working Papers (WPS) en lien avec son séminaire annuel de recherche, reprenant les interventions des conférenciers invités depuis 2012. Les WPS ne constituent pas des contributions finalisées. Ils documentent les thématiques traitées, déterminées selon les axes de recherche qui gouvernent la vie du laboratoire. Le dépôt d'un WPS est une démarche volontaire et facultative de la part des chercheurs invités.

COMPTRASEC publishes Working Papers (WPS) connected with its annual research seminar, containing the speakers's contributions since 2012. The WPS are not finalized papers which document the treated thematic, determined in regard with the COMPTRASEC research area. The submission is voluntary and optional for the visiting scholars.

La doctrine économique face aux effets des mesures d'austérité

Les mesures d'austérité (les baisses de salaire direct et indirect, en particulier) ont pour effet de réduire les revenus des ménages mais aussi les coûts des entreprises, pour ne parler que d'elles. Les effets de ces mesures sont ambivalents et prêtent à controverse dans le débat entre économistes. Pour les libéraux, les baisses de salaire ont trois effets ou justifications : inciter les entreprises à éviter de recourir à des combinaisons de facteurs (capital/travail) intenses en capital ; diminuer les coûts et, par conséquent, améliorer la compétitivité-prix ; diminuer les coûts et augmenter les marges des entreprises...ce qui devrait leur permettre de mieux financer leurs investissements (à moins que l'amélioration des marges ne serve à accroître les dividendes versés). Sur un plan plus macro-économique, la baisse des salaires et des revenus des ménages a pour effet de réduire la consommation...et par conséquent les importations. Cet objectif explique en partie les mesures drastiques prises dans les pays dont la balance commerciale est déficitaire (la Grèce, par exemple).

Pour les économistes hétérodoxes, la baisse des salaires indirects est très dangereuse car elle remet en cause un amortisseur de crise. Les dépenses de protection sociale, déconnectant revenus et travail, permettent, en effet, de maintenir la consommation en temps de crise. La baisse des salaires directs provoque une contraction de la demande et par conséquent des débouchés des entreprises. Au total, pour les économistes hétérodoxes, la baisse des salaires directs et indirects explique en large partie la crise. En effet, outre les tensions que la baisse des salaires provoque sur la demande, dans le capitalisme financiarisé, cette baisse est synonyme du prélèvement exorbitant qu'opère le capital financier du fait de l'avantage dont il bénéficie du fait de son extrême mobilité (volatilité).

Dans un capitalisme financiarisé, les « facteurs » (capital financier, capital productif, travail qualifié ou dont les compétences sont reconnues, travail peu qualifié ou dont les compétences sont ignorées) sont très inégalement mobiles. Le capital financier est volatile, le capital productif et le travail qualifié sont nomades, le travail dont les compétences ne sont pas recherchées est invité à ne pas se déplacer (c'est le capital productif, les usines, qui bougent et non plus les travailleurs) et s'il se déplace, il le fait dans des conditions de grande précarité. Or, dans la mondialisation, la rémunération des facteurs est fonction de leur mobilité : le capital financier se sert en premier, suivi du capital productif et des travailleurs dont les compétences sont recherchées. La rémunération des travailleurs dont les compétences sont ignorées s'apparente ainsi à un « résidu ». En d'autres termes, la mondialisation est un processus intrinsèquement inégal.

Pendant les années 80, la transformation des modes d'organisation et de gestion des entreprises combinée à une concurrence fondée sur l'innovation et une montée en puissance de la finance de marché, ont fini par dissiper toute perspective de développement d'un modèle de rapport salarial homogène, stable et cohérent dans le temps, à l'image de la représentation longtemps admise du rapport salarial fordiste. Si le rapport salarial a sans doute perdu de son homogénéité et certainement de sa lisibilité au plan macroéconomique, des régularités se font jour, comme en témoigne le petit nombre de configurations de relations salariales (« stabilité polyvalente », « profession », « flexibilité de marché ») suggérées pour le cas français¹ à la fin des années 90.

¹ J.-L. Beffa, R. Boyer, J.P. Touffut, « Les relations salariales en France. Etat, entreprises, marchés financiers », *Notes de la fondation Saint-Simon*, n°107, 1999.

Mise en perspective, cette diversité de «fonctionnements locaux» du rapport salarial conduit à s'interroger sur les pratiques, les représentations et les médiations (règles, normes, habitus, compromis) qui caractérisent les formes de cohérence et la dynamique de développement de ces différentes sphères de travail et d'activité. En retour, ces «régularités locales» posent ouvertement la question de la viabilité à moyen long terme d'un modèle social de travail hétérogène tant du point de vue de la protection des salariés en matière de droit du travail que des inégalités d'accès à l'emploi, tenant notamment à une mauvaise articulation des systèmes d'éducation et de formation aux transformations de la division technique et sociale du travail.

Aussi, en cherchant à préciser le sens et l'importance de la notion de compétence du point de vue des représentations du travail, mais aussi des conditions d'insertion professionnelle et des formes de la négociation collective, la présente contribution tente-t-elle d'avancer dans l'analyse des conditions d'intégration de ces différentes dimensions dans la dynamique de recomposition du rapport salarial. Ce que nous enseigne au premier chef l'affirmation progressive du «modèle de la compétence» au cœur des relations sociales de travail et des politiques de gestion des firmes, c'est un changement radical des termes dans lesquels le rapport salarial exerce son rôle de médiation dans la reproduction d'ensemble du système. Dans cette perspective, l'hypothèse d'une centralité renouvelée du rapport salarial que nous soutenons dans cette contribution pose ouvertement la question des conditions d'émergence d'un nouveau compromis institutionnalisé entre le travail et le capital et, au-delà, d'un nouveau mode de régulation.

Depuis la fin des années 80, 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). Pouvant se définir comme une «capacité à mobiliser des dispositions individuelles pour faire face à des situations professionnelles multiples»², cette notion polysémique évoque tour à tour un cadre de pensée et d'action pour l'élaboration et la mise en œuvre de stratégies d'entreprise (cf. 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».

L'objet de cette contribution est de montrer comment la notion de compétence peut éclairer certaines dimensions du processus complexe et contradictoire de recomposition du rapport salarial, en France, depuis près de deux décennies. Pour ce faire, nous examinons dans un premier temps, trois grands domaines de transformation de l'organisation des rapports de travail : compétences et travail ; compétences et mobilités professionnelles ; compétences et relations professionnelles.

Par ailleurs, si la «logique compétence» s'inscrit en rupture avec les cadres de gestion hérités du taylorisme, son déploiement dans les rapports de travail n'est pas uniforme, ni même systématique. Nous montrons dans un deuxième temps que l'on peut dessiner trois figures du travailleur selon différentes dimensions articulant la logique compétence à la diversité des contextes de travail et d'organisation de la production, diversité que l'on propose d'appréhender au moyen d'un petit nombre de paramètres structurels (situation de travail, niveau de formation, niveau d'implication...).

La conclusion de cette contribution développe la thèse d'une nouvelle centralité du rapport salarial fondée sur la reconnaissance des compétences. Dans cette conclusion, nous suggérons que cette centralité du rapport salarial, la nature même de cette centralité et partant, les enjeux que constituent la formation et

2 M. Tallard, L'introduction de la notion de compétence dans les grilles de classification : genèse et évolution, *Sociétés Contemporaines*, 2001, n° 41-42, pp. 159-187.

les compétences, touchent avant tout à des questions d'ordre institutionnel et politique. Cette perspective amène à s'interroger sur les conditions d'émergence d'un nouveau mode de régulation pouvant assurer une complémentarité institutionnelle du rapport salarial avec l'organisation des entreprises et le monde de la finance.

I - Trois dimensions du processus de recomposition du rapport salarial

La recomposition du rapport salarial nous semble pouvoir être analysée selon trois dimensions des compétences. La première dimension concerne le travail et résulte d'une transformation en profondeur de sa nature et des modalités de sa mise en oeuvre. Le niveau d'observation de ces transformations, oscillant entre rhétorique et changement effectif, est ici l'entreprise. La deuxième dimension fait le lien entre compétences et mobilités professionnelles. On montre que la «démarche» compétence bouleverse les modes de gestion des entreprises et fait de la question de l'appropriation des savoirs faire des salariés un véritable enjeu de valorisation. La troisième dimension a trait aux relations professionnelles. Une approche de gestion centrée sur les compétences conduit à faire émerger une nouvelle forme de conflictualité sociale révélant, de surcroît, la difficulté de savoir quel niveau, de la branche ou de l'entreprise, constitue le meilleur niveau de négociation en matière de compétence.

A - Compétences et travail

1 - Dans une large mesure, la notion de compétence résulte d'une transformation en profondeur de la nature et des modalités de travail observée au sein des entreprises depuis plus d'une vingtaine d'année maintenant :

- En premier 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.

- En second lieu, 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.

- Enfin, 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»³ entre employé, employeur et client (ou fournisseur).

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. Le décalage entre travail réel et travail prescrit mis en évidence par de nombreuses études sociologiques va ainsi bien au-delà d'une intelligence pratique mise au service de bricolages clandestins. Comme le résume Lichtenberger⁴, 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».

Sur ces bases, la notion de compétence peut traduire un régime de mobilisation de la force de travail où l'employeur ne chercherait plus à recourir à l'obéissance du salarié dans l'exercice d'un travail qui lui serait donné de faire ou, à l'inverse (plus rarement !), à son «bon vouloir», mais serait tenu 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 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 «ressources humaines» des entreprises, la manière dont il convient d'interpréter ce recentrage fait débat. Ainsi, pour certains auteurs comme Oiry et d'Iribarne⁵, il n'est pas sûr que l'individualisation de la relation salariale portée par le modèle de la compétence doive être analysée en lien avec les bouleversements observés aux niveaux des formes et du contenu du travail. Sans rejeter cette hypothèse, le recours à la notion de compétence équivaudrait bien davantage, selon les auteurs, à un pur «glissement sémantique».

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 à technologies flexibles à nouvelle organisation du travail à 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'Iribarne⁶, 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».

3 A. Borzeix, « Autonomie et contrôle à l'épreuve d'une «rationalité externe» repris de G. de Terssac (Ed.), *La théorie de la régulation sociale de J.D. Reynaud*, Col. Recherches, Paris, La Découverte, 2003, pp.197-206.

4 Y. Lichtenberger, « Compétence, réorganisation du travail et confrontation sociale », *Formation emploi*, 1999, n° 67, pp. 93-106.

5 E. Oiry et A. d'Iribarne, « La notion de compétence : continuité et changement par rapport à la notion de qualification », *Sociologie du travail*, 2001, n°1, p.49-66.

6 *Ibid.*

C'est sur un registre de critiques quelque peu différent que Durand⁷ 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». La thèse de l'auteur 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».

Le «modèle de la compétence» viendrait en réponse à une crise des formes traditionnelles de contrôle des tâches, devenues coûteuses et fragiles, en raison notamment de la complexification de la production des biens et des services⁸. 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 condition⁹ 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 transformations¹⁰ ; 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 pharmaceutique¹¹. De même, le traitement statistique conduit par Colin et Grasser¹² 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. 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»¹³.

7 J.P. Durand, *La chaîne invisible*, Paris, Seuil, 2004.

8 *Ibid.*

9 *Ibid.*

10 P. Zarifian, « Gérer et Comprendre, Annales des Mines », n°62, décembre, 2000, pp.25-28.

11 N. Bessuco, M. Tallard, « L'encadrement collectif de la gestion des compétences : un nouvel enjeu pour la négociation de branche ? » *Sociologie du Travail*, 1999, n° 2, vol. 41, pp.123-142.

12 T. Colin et O. Grasser, La gestion des compétences : un infléchissement limité de la relation salariale, *Travail et Emploi*, 2003, n°93, janvier, pp.61-73.

13 M. Tallard, L'introduction de la notion de compétence dans les grilles de classification : genèse et évolution, *Sociétés Contemporaines*, 2001, n° 41-42, pp. 159-187.

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. Dans cette mesure, la notion de compétence marque une rupture nette avec les conceptions restrictives du travail qui ne verraient dans ce dernier que dépense d'énergie et appauvrissement de soi.

La prise en compte des compétences dans la transformation de la nature et les modalités du travail semble marquée par une ambivalence et osciller entre deux configurations : un discours qui ne serait que rhétorique car ne reconnaissant pas les compétences sur le plan institutionnel dans le champ des relations salariales et professionnelles ; une opportunité effective de changement permettant un appel croissant à l'initiative et à l'intelligence des salariés en situation.

B - 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 Reynaud¹⁴, il ne peut y avoir que des approches et des réponses pragmatiques à ce problème. Celles-ci consistent à 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, Le Minez¹⁵ a clairement mis en évidence en France l'existence sur longue période (1968-1998) «d'attachements de filières à contenu d'identité professionnelle».

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

14 J.R. Reynaud, « Le management par les compétences : un essai d'analyse », *Sociologie du travail*, 2001, n°1, pp.7-32.

15 S. Le Minez, « Topographie des secteurs d'activité à partir des flux de mobilité intersectorielle des salariés » , *Economie et Statistique*, 2002, n°354, pp.49-83.

seulement de salariés, comme les plus expérimentés ou les plus diplômés¹⁶. 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.

De fait, l'incertitude qui entoure les parcours professionnels met en évidence l'importance du système de repérages collectifs pour organiser les mobilités. Le plus souvent, le champ de validité de ces repères collectifs se limite à l'espace d'une seule entreprise. Aussi, la difficulté en France 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 professionnelles 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 majeure 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 ne renseignent pas suffisamment sur les qualités requises pour occuper les emplois. A ce titre, elles «se révèlent peu aptes à soutenir les mobilités externes»¹⁷.

2 - Cependant, la mobilité professionnelle ne tient pas seulement à des compétences et des objectifs individuels de carrière mais doit également 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). Ne pouvant disposer de toutes les compétences nécessaires en interne pour innover ou résoudre des problèmes productifs inédits, les entreprises 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 trouver les complémentarités qui, au niveau collectif, permettent de 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 au besoin des directions de réviser continuellement leurs stratégies de positionnement relevant des compétences distinctives de la firme. Cette relation se jouerait ainsi sur le long terme mais aussi, de façon plus immédiate, s'exprimerait par des difficultés d'ajustement et de gestion des capacités d'action mobilisées quotidiennement par les collectifs de travail en cohérence avec ces stratégies.

La «démarche compétence» initiée par les DRH constitue de ce point de vue une tentative originale cherchant à concilier ces différentes dimensions, individuelle et collective, de court terme et de long terme. 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. Celle-ci repose en général sur une batterie d'outils de gestion,

16 J.F. Germe, « Les mobilités professionnelles : de l'instabilité dans l'emploi à la gestion des trajectoires », *Rapport Qualifications-Prospective*, 2003, 125 p.

17 M. Campinos-Dubernet, « Mobilité externe et compétence. La question des repères collectifs des qualités du travail », *Formation Emploi*, 2001, n°74, pp. 21-35.

comme les stages de pré-recrutement, l'évaluation qualitative des chefs de projets, les entretiens trimestriels d'appréciation réalisés par les supérieurs hiérarchiques. Parmi ces outils, l'entretien annuel, le plus décisif, 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'entreprise¹⁸.

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. Or, nombre de ces compétences ne se recrutent pas «clef en main» mais 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 individuel¹⁹.

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. D'un côté, comme le note Dietrich²⁰, 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. On observe là une «tension» entre une individualisation de la relation salariale et sa contrepartie collective en termes de mobilité et d'insertion professionnelle. Cette tension ne trouve pas de solution a priori. Elle 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.

Ambivalente, la démarche compétence revêt une double nature, individuelle et collective, et se réfère à des savoirs potentiellement transférables en même temps que contextuels. Ces dimensions éclairent les pressions contradictoires qu'exerce la démarche compétence sur les collectifs de travail. C'est pourquoi, si l'on peut considérer que cette démarche favorise une fragmentation accrue de ces collectifs, on peut aussi imaginer qu'elle puisse contribuer à l'émergence de nouveaux types de collectifs, fondés sur des comportements plus autonomes et néanmoins coordonnés autour de la complémentarité ad hoc de compétences réunies pour la résolution de travaux ou de problèmes spécifiques.

18 C. Paraponaris, « L'instrumentation de la gestion des compétences : une instrumentation à finalités multiples ? » repris de A. Klarsfeld, E. Oiry (Eds), *Gérer les compétences*, Paris, AGRH-Vuibert, Ch. 9, 2003.

19 M. Campinos-Dubernet, « Mobilité externe et compétence. La question des repères collectifs des qualités du travail », *Formation Emploi*, 2001, n°74, pp.21-35.

20 A. Dietrich, « La gestion des compétences : essai de modélisation » in A. Klarsfeld, E. Oiry (Eds), *Gérer les compétences*, Paris, AGRH-Vuibert, ch. 10, 2003.

C - Compétences et relations professionnelles

Les compétences renouvellent en profondeur les termes du dialogue social dans l'entreprise. Tout se passe comme si la généralisation de la «démarche compétence» avait modifié en profondeur les termes de la relation salariale en plaçant au cœur des relations sociales de travail la question de l'évaluation des performances individuelles et, dans une moindre mesure, celle des performances collectives.

Sur le fond, cette question 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, établies sur la base d'un pacte social accepté par les parties prenantes syndicats/employeurs et permettant de dégager des compromis négociés en matière de conditions de travail et d'évolutions de salaires notamment, on serait passé à un conflit sur les règles, marqué par l'intrusion des politiques d'entreprises au cœur même des systèmes nationaux de relations professionnelles et la dissolution de ce pacte social qui en garantissait la viabilité. Depuis le milieu des années 80, la diffusion par les directions de formules salariales plus individualisées combinant tout à la fois, valorisation des compétences, de l'implication et de la mobilité, indexation des rémunérations sur les performances financières et de productivité globale, illustre bien un tel phénomène²¹.

Notons, en complément de ces remarques que, pour Beffa, Boyer, Touffut²², les conflits se manifestent différemment selon le type de compétence détenu par les salariés, ce qui tend à donner une certaine «tonalité aux relations professionnelles» : mobilité subie pour les salariés dépourvus de compétences particulières et soumis à la flexibilité de marché ; prise de parole par la grève et la négociation pour les salariés stables détenteurs de compétences largement spécifiques à la firme ; mobilité volontaire pour les professionnels détenteurs de compétences essentielles et transférables.

En conséquence, le processus d'individualisation partielle de la relation salariale porté la «démarche compétence» se présente 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 «luttres de classement» qui ont fait les beaux jours du salariat fordiste²³. 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 situés qui tantôt reconnaissent le caractère de «capital humain» (pour reprendre le terme contextuel souvent employé) 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 pour l'encadrement supérieur 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.

21 J.R. Reynaud, « Le management par les compétences : un essai d'analyse », *Sociologie du travail*, 2001, n°1, pp.7-32 ; J. Barreau et J. Brochard, « Les politiques de rémunération des entreprises : écarts entre pratiques et discours », *Travail et Emploi*, 2003, n° 93, janvier, pp. 45-59 ; T. Colin et O. Grasser, « La gestion des compétences : un infléchissement limité de la relation salariale », *Travail et Emploi*, 2003, n°93, janvier, pp.61-73.

22 J.-L. Beffa, R. Boyer, J.P. Touffut, « Les relations salariales en France. Etat, entreprises, marchés financiers », *Notes de la fondation Saint-Simon*, n°107, 1999.

23 M. Aglietta, A. Brender, *Les métamorphoses de la société salariale*, Paris, Calman-Lévy, 1985.

Toutefois, si certains²⁴ évoquent les «difficultés de l'action collective» et même un «dépérissement des représentations collectives» dans le contexte d'une fragmentation accrue 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 Bessuco et Tallard²⁵ 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, semblent se dessiner à travers la question des compétences les contours d'une nouvelle relation branche/entreprise.

Faut-il voir dans ces accords les prémisses d'une nouvelle norme de fonctionnement des marchés du travail au cœur desquels l'insertion dans l'emploi serait organisée autour de la formation ? Pour Marsden²⁶, 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» 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. 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 Reynaud²⁷ 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»).

Au total, la référence aux compétences bouleverse le système français de relation professionnelle sur trois points au moins : l'affaiblissement des régulations de branche, le développement des mobilités externes, le recentrage des firmes sur les salariés qu'elles considèrent comme «à potentiel». Ces évolutions soulèvent la question centrale des niveaux, des lieux et des modalités sociales de régulation des espaces et des identités professionnelles. Celles-ci soulèvent également le difficile problème de la construction des représentations, de l'organisation et de la gestion de l'action collective.

II - Compétences et figures du travailleur productif : une typologie

Dans cette deuxième partie, nous cherchons à montrer que les différentes dimensions de recomposition du rapport salarial peuvent être déclinées en un certain nombre de caractéristiques à partir desquelles se dessinent trois «figures» du travailleur : celle du travailleur taylorien, celle du travailleur néo-taylorien, celle du travailleur cognitif.

Des réflexions qui précèdent, il ressort en effet que la notion de compétence affecte en profondeur la posture et la figure du travailleur. Pour une large part, cette situation tient au degré de complexité et d'incertitude qui entoure l'activité des salariés et incidemment, au degré de maîtrise et de contrôle des directions d'entreprises des buts et des moyens de travail requis. De ces multiples configurations, il en résulte des formes de mobilisation et d'engagement très différenciées, allant du geste simple, mécanique, à des postures plus réfléchies et distancées, individuelles ou collectives, demandant intelligence, savoirs faire voire inventivité de

24 R. Boyer, « Du rapport salarial fordiste à la diversité des relations salariales. Une mise en perspective de quelques recherches régulationnistes », *Cahiers du Cepremap*, 2001, n°2001-14.

25 N. Bessuco, M. Tallard, « L'encadrement collectif de la gestion des compétences : un nouvel enjeu pour la négociation de branche? » *Sociologie du Travail*, 1999, n° 2, vol. 41, pp.123-142.

26 D. Marsden, « L'adaptation des institutions du marché du travail à la nouvelle donne économique », repris de R. Solow (Ed.), *Institution et croissance, Les chances d'un modèle européen*. Paris, Albin Michel, 2001, pp.61-92.

27 B. Reynaud, « Diversité et changement des règles salariales », repris de R. Boyer, Y. Saillard, (Eds), *Théorie de la Régulation. Etat des savoirs*, Col. Recherches, Paris, La Découverte, Ch. 12, 2002.

la part de leurs auteurs. Dans le tableau infra, on cherche à expliciter ces différentes postures en articulant plus étroitement la logique compétence à la diversité des contextes de travail et d'organisation de la production, diversité que l'on propose d'appréhender au moyen d'un petit nombre de caractéristiques (situation de travail, niveau de formation, niveau d'implication...). De ces caractéristiques, nous avons dégagé trois profils types de travailleur : taylorien, néo-taylorien, cognitif.

Une typologie des figures du travailleur productif

| | Travailleur taylorien DOULEIA* | Travailleur néo-taylorien DOULEIA* | Travailleur cognitif ERGOS* |
|---|---|--|---|
| Situation de travail | <ul style="list-style-type: none"> - Logique de poste - Standardisation des procédés - Pénibilité physique | <ul style="list-style-type: none"> - Logiques de spécialisation/différenciation des tâches - Pression des délais et de la relation client - Juste à temps - Stress | <ul style="list-style-type: none"> - Logique de fonctions - Situation de travail complexe - Activités de résolution de problèmes inédits - Gestion de temporalités discontinues - Gestion/anticipation des aléas et des événements - Relation de service et prise en compte des besoins des utilisateurs - Forte charge mentale |
| Formation, nature des savoirs | <ul style="list-style-type: none"> - Formation initiale - Qualifications de base | <ul style="list-style-type: none"> - Diplôme spécialisé - Formation professionnelle - Polyvalence | <ul style="list-style-type: none"> - Diplôme et expérience - Compétences redéployables - Apprentissage continu des méthodes - Caractère utilitaire des connaissances et des activités extraprofessionnelles |
| Implication/ régime de mobilisation | <ul style="list-style-type: none"> - Travail d'exécution - Salaire fixé sur une base quantitative (heures de travail, rendement) - Servitude/aliénation | <ul style="list-style-type: none"> - Flexibilité dans le travail (variété de tâches effectuées) - Individualisation de la rémunération (entretien individuel, bilan d'objectif...) - Evaluation selon le profil «personnel» (plutôt que professionnel) - Subjectivité fortement sollicitée - Qualités «innées» supposées (et par conséquent prétexte à ne pas être valorisées) - Bénévolat - Potentiel valorisé plutôt que l'expérience - Injonctions et consentements paradoxaux («soyez autonomes») - Rapports fondés sur l'inauthenticité et le soupçon - Ethos de la superficialité, de la rapidité | <ul style="list-style-type: none"> - Intégration du travail d'exécution et de conception - Risque de dématérialisation /virtualisation du travail entraînant une perte de contact avec le «réel» - Maîtrise des engagements - Autonomie, réflexivité, jugement - Subjectivité et capacités créatives valorisées - Nécessité d'une posture permanente d'adaptabilité - Temps de latence ou consacrés à des tâches de moindre complexité moins nombreux - Individualité, réalisation de soi - Forte sociabilité (humour, homme «brillant», «remarquable») attendue de façon permanente - Eloge de la mobilité |
| Statut | <ul style="list-style-type: none"> - Subordination directe - Autonomie informelle - Actif «liquide» (travailleurs/force de travail fortement substituables) | <ul style="list-style-type: none"> - Parasubordination - Autonomie contrainte | <ul style="list-style-type: none"> - Professionnel autonome ou partie prenante - Sentiment d'appartenance - Autonomie contrôlée - Contribution à la production des normes, corollaire à la production de langage |
| Horizon temporel du travail/mobilité | <ul style="list-style-type: none"> - Faible rotation - Risque de chômage de longue durée - CDI | <ul style="list-style-type: none"> - Précarité croissante - CDD comme norme d'embauche | <ul style="list-style-type: none"> - Contrats de mission - Projet longue durée - Mobilité interne comme externe - Carrière sans frontière |
| Formule salariale (rémunération et rétributions symboliques et autres) | <ul style="list-style-type: none"> - Indexée sur le temps de travail avec répartition des gains de productivité - Primes contre les inconvénients liés au travail (bruit, pénibilité...) - Non reconnaissance (mépris) | <ul style="list-style-type: none"> - Indexée sur le temps de travail avec primes à la performance/au résultat individuel - Maintien dans l'emploi occupé sous condition (renouvellement du CDD, voire passage en CDI) - Intéressement et formules de participation | <ul style="list-style-type: none"> - Indexée sur les compétences et le «mérite» - Principe de rétribution du travail et de reconnaissance de la compétence - Reconnaissance du métier et du professionnalisme - Épargne salariale |

| | Travailleur taylorien DOULEIA* | Travailleur néo-taylorien DOULEIA* | Travailleur cognitif ERGOS* |
|---|---|--|--|
| Organisation et gestion des collectifs de travail | - Division technique du travail - Travail prescrit | - Division socio-technique du travail - Coopération forcée - Manipulation des relations sociales - Décentralisation des procédures et gestion par les règles - Intégration par les TIC - Contrôle comportemental de l'esprit d'équipe | - Division cognitive du travail - Combinaison ad hoc de compétences complémentaires - Relation homme/homme (ajustement mutuel) - Intégration par la culture et/ou logiques professionnelles - Production/coordination par le langage/valeurs/normes |
| Rapport à la machine, à l'environnement technique | - L'homme appendice de la machine (mécanisation) | - La machine comme système (Automatisation/intégration par les TIC) - L'homme assure les activités de surveillance et de réglage des automatismes, leur régulation (MOCN). Cependant, limites infranchissables de l'automatisation, coûts de l'automatisation - Apprentissage simple boucle (logique de perfectionnement / spécialisation des capacités) | - La machine comme outil ou équipement d'une réalité «virtuelle» - Apprentissage double boucle (logique d'accumulation/élargissement des capacités) - Ingénierie des connaissances Intelligence artificielle - Risque de désincorporation des connaissances, de standardisation Cependant, limites à une standardisation croissante du fait notamment des échecs de la standardisation (pertes de savoirs) et de la nécessité de «customiser» les biens et services |
| Type d'entreprise | - Entreprise capitaliste «classique» (managériale) | - Entreprise capitaliste «moderne» (actionnariale) Capitalisme patrimonial | - Entreprise partenariale, à progrès collectif |
| Avantage concurrentiel de l'entreprise et forme de l'organisation productive | - Entreprise orientée par les coûts - Économies d'échelle - Entreprise intégrée | - Entreprise orientée par les coûts et la différenciation - Externalisation en fonction des coûts - Développement de la sous-traitance | - Entreprise caractérisée par la production d'avantages hors-coûts et les compétences distinctives - Création de marchés - Externalisation en fonction des compétences - Réseau et co-traitance |
| Rapport à la Société de la connaissance et périodes de vie de l'individu | - Formation et production de connaissances exogènes à l'activité économique - Importance du diplôme - Périodes de vie compartimentées (éducation/formation-activité-retraite) avec frontière étanche entre travail et loisirs | - Fragmentation et multiplication de savoirs spécialisés - Périodes de vie maintenues avec porosité entre temps privés et sociaux et temps de travail | - Intellectualité diffuse, source de croissance économique - Connaissance comme base d'une accumulation immatérielle - Elévation du niveau général des savoirs scientifiques et techniques - Rôle de l'apprentissage et de l'expérience - Périodes de vie marquées par l'interpénétration des vies privée et professionnelle et des liens entre travail, activité, formation et loisirs |

Sources : synthèse à partir de Aballéa et Demailly²⁸, Coutrot²⁹, Durand³⁰, Linhart³¹, Lojkine³², Maggi³³, Schwartz et Durrive³⁴, Zarifian³⁵.

*Douleia en grec signifie travail dans le sens de «servitude» alors qu'ergos signifie travail dans le sens «d'œuvre».

28 F. Aballéa, L. Demailly, « Les nouveaux régimes de mobilisation des salariés », in Durand J.-P., Linhart D (eds.), *Les ressorts de la mobilisation du travail*, Toulouse, Octarès, partie 2, introduction, 2005.

29 T. Coutrot, *Critique de l'organisation du travail*, Série Repères, Paris, La Découverte, 1999.

30 C. Durand, *La chaîne invisible*, Paris, Seuil, 2004.

31 D. Linhart, *La modernisation des entreprises*, Série Repères, Paris, La Découverte, 1994.

32 J. Lojkine, *L'adieu à la classe moyenne*, Paris, La Dispute, 2005.

33 B. Maggi, *De l'agir organisationnel*, Toulouse, Octarès, 2003.

34 Y. Scharz et L. Durrive, *Travail et ergologie. Entretiens sur l'activité humaine*. Toulouse, Octarès, 2003.

35 P. Zarifian, *Gérer et Comprendre, Annales des Mines*, 2000, n°62, décembre, pp.25-28.

RÉF. G. COLLETIS, COMPTRASEC-WPS/2017/23, La doctrine économique face aux effets des mesures d'austérité, Mars 2017.

Pour le travailleur taylorien, qui se rapproche du modèle concurrentiel de «flexibilité de marché» évoqué par Beffa, Boyer et Touffut³⁶, la «logique compétence» n'a jamais été un enjeu au sens où le travail, rationalisé à l'extrême par le système des machines, n'a jamais fait question du point de vue des conditions de son exercice. Ajoutons qu'en ce qui concerne les postes d'encadrement et de techniciens, encore peu nombreux dans les années 60/70, la socialisation des individus à travers le parcours scolaire ainsi que les savoirs acquis en formation initiale suffisaient généralement pour assurer une «professionnalité» de long terme, professionnalité développée le plus souvent au sein d'une même entreprise. En somme, il revenait à la «Société» et ses «institutions» (d'éducation notamment) de prendre tout en charge : la force de travail était socialisée et stratifiée pour une large part en dehors de l'espace des firmes. Prête à l'emploi pour la réalisation de travaux ou l'exercice de fonctions clairement définies, la «force» du travailleur était embauchée «clef en main» et rémunérée selon une logique d'effort au prorata du temps passé à l'usine. Dans cette configuration, la compétence (rarement invoquée comme telle) n'est au mieux présente que dans le cadre de rapports sociaux de travail informels.

Il en va différemment pour le travailleur néo-taylorien et le travailleur cognitif. Depuis la fin des années 80, le «travail à faire» n'est plus donné avec la fonction et la position des individus au sein des organisations. La distribution des places et la distribution des savoirs ou des capacités ne coïncident plus entre elles. Comme nous l'avons déjà évoqué, le travail suppose un certain nombre de mobilités (interne et externe) et de «détours de réflexion» pour le réglage ou la mise en cohérence des différentes composantes (objective et subjective) du procès de travail. En sorte que l'activité des salariés et plus largement, la construction des collectifs de travail s'affirment de plus en plus ouvertement comme le résultat d'un ensemble d'opérations intermédiaires, marchandes et non marchandes, dont la maîtrise demande de combiner aux savoirs spécialisés acquis en formation initiale, des compétences de marchés et un savoir faire ou encore une expérience de terrain.

Par ailleurs, et compte tenu de la diversité des contextes productifs, il convient d'établir une différence de conditions entre le travailleur néo-taylorien et le travailleur cognitif. Pour l'essentiel, celle-ci réside dans la profondeur et l'intensité des effets feed back (retour d'expériences, apprentissages) portés par les logiques productives et dont l'un et l'autre sont dépositaires : alors que pour le travailleur néo-taylorien, l'apprentissage vaudrait perfectionnement et spécialisation dans des domaines d'activité bien répertoriées, pour le travailleur cognitif l'apprentissage vaudrait au contraire accumulation et élargissement de sa palette de compétences et de savoirs faire pour la prise en charge d'activités plus complexes, inédites ou encore mal définies³⁷.

La différence de condition que nous venons d'évoquer est centrale. Elle fait du travailleur néo-taylorien quelqu'un dont le travail obéit à une «logique routinière» par opposition au travailleur cognitif dont le travail s'inscrit plutôt dans une «logique d'exploration»³⁸. Cette différence éclaire par ailleurs la diversité des dynamiques de développement et des trajectoires professionnelles entre d'un côté, des salariés certes qualifiés mais

36 J.-L. Beffa, R. Boyer, J.P. Touffut, « Les relations salariales en France. Etat, entreprises, marchés financiers », Notes de la fondation Saint-Simon, 1999, n°107.

37 Comme l'écrit Paulré dans le présent ouvrage, on peut désormais opposer le travailleur «muet» de l'entreprise fordiste au travailleur loquace de l'entreprise cognitive

38 Cette dualité se retrouve dans Moati et Mouhoud (Information et organisation de la production : vers une division cognitive du travail, *Économie Appliquée*, tome XLVI, n°1, 1994, pp.47-73.), lorsqu'ils évoquent un schéma bi-polaire dont les deux termes seraient une division taylorienne-technique (DTT) et une division cognitive du travail (DCT). Trois critères permettraient de spécifier ces deux modes : la manière de segmenter les processus productifs, le mode de coordination des différentes parties prenantes de l'activité et la façon de réintégrer les différents fragments des processus productifs, les logiques de localisation de la production. Le premier mode serait guidé par un principe «technique». Ce serait les caractéristiques physiques des opérations inscrites dans le processus de production qui guideraient la segmentation. Ce mode viserait la minimisation des coûts par l'optimisation des séquences d'opérations. Le second mode consisterait à regrouper les opérations relevant des mêmes «blocs de savoirs». L'objectif serait de favoriser le développement de compétences dans une perspective d'efficacité dynamique.

vulnérables voire précaires car interchangeables et pouvant s'enfermer dans des domaines de spécialisation trop étroits et, de l'autre, des salariés dont la mobilité professionnelle, stratégique et volontaire, va de pair avec le développement de compétences spécifiques, évolutives et/ou redéployables mais aussi avec un mode de vie où travail et non travail s'interpénètrent étroitement.

En ce sens, le travailleur néo-taylorien, dont la qualification est contingente à des domaines de spécialisation étroits et spécifiques à l'entreprise, pourrait être en partie apparenté au modèle de «stabilité polyvalente» évoqué par Beffa, Boyer et Touffut³⁹ alors que le travailleur cognitif serait proche du modèle «professionnel». Ces correspondances ne sont cependant pas pleinement satisfaisantes :

- D'une part, car le modèle de stabilité polyvalente tel qu'il est observé et décrit (fin des années 90) suggère que les salariés concernés échapperaient à l'instabilité de l'emploi grâce à la détention de compétences spécifiques qui les protégeraient des phénomènes d'externalisation. Mais l'instabilité s'évalue autant à l'aune des emplois occupés qu'au niveau des travaux réalisés dont le contenu change en permanence en fonction des variations des marchés. Or beaucoup de salariés néo-tayloriens, en dépit de leur flexibilité et leur forte productivité ne se sentent pas ou ne sont plus protégés aujourd'hui dans leur emploi en raison, d'une part, de l'élargissement considérable de la standardisation des produits et des process, d'autre part, de la pression qu'exercent les pays dits «émergents» dont on sait que certains d'entre eux tout au moins sont sortis depuis un certain temps déjà d'un modèle social de travail de type taylorien. Il en résulte un accroissement du spectre des activités délocalisables qui fragilise d'autant une fraction de plus en plus importante des classes moyennes formant le noyau dur du salariat qualifié.

- D'autre part, il ne peut y avoir de correspondance stricte entre la figure du travailleur cognitif et celle suggérée par le modèle professionnel. En effet, dans ce modèle, la relation salariale est fixée suivant une norme de type international associant rémunération et performance de l'entreprise. Les salariés dont les compétences sont considérées comme «transférables» y sont présentés comme particulièrement mobiles et concernerait environ 10% des emplois. Au regard de la figure du travailleur cognitif, les compétences que nous cherchons à saisir ne sont pas exactement celles des salariés qui correspondent au modèle professionnel. Plutôt que d'être désignées comme «transférables» d'un secteur à l'autre, les compétences des salariés cognitifs seraient bien davantage «redéployables» car évolutives, aussi bien à l'intérieur d'une même entreprise et qu'à l'interface de la relation entre cette entreprise et ses co-traitants. C'est cette redéployabilité qui, selon nous, permet à ces salariés de participer à la résolution de problèmes inédits ou de prendre en charge des situations marquées par des discontinuités temporelles. Par ailleurs, les activités ou secteurs concernés ne sont pas nécessairement de haute technologie. Ils recouvrent une gamme beaucoup plus étendue, incluant en particulier des activités en fort renouvellement organisationnel, dessinant de nouvelles frontières entre industrie et services, entre ce qui est conservé à l'intérieur de la firme et ce qui est externalisé, entre l'entreprise et ses clients actuels comme potentiels. Autant dire que la catégorie des salariés cognitifs déborde largement celle des travailleurs dits «professionnels» et a vocation à intégrer de larges pans des salariés du modèle dit de «stabilité polyvalente» dès lors que ceux-ci ne basculent pas dans le néo-taylorisme.

- Enfin, un dernier point nous semble essentiel : chacune des trois figures du travailleur (taylorien, néo-taylorien, cognitif) que nous suggérons constitue une configuration polaire. Entre ces configurations, il existe un continuum, des éléments de porosité. Si la conjonction des figures du travailleur taylorien et du travailleur cognitif est sans doute assez rare, en revanche, celle du travailleur taylorien et du travailleur néo-taylorien est fréquente. Par comparaison, la conjonction des deux figures du travailleur néo-taylorien et du

³⁹ J.L. Beffa, R. Boyer et J.P. Touffut, « Les relations salariales en France. Etat, entreprises, marchés financiers », *Notes de la fondation Saint-Simon*, 1999, n°107.

travailleur cognitif est la plus intéressante à analyser car elle révèle toutes les tensions et ambivalences que nous avons évoquées plus haut.

Ces différentes combinaisons peuvent s'expliquer notamment par le fait que les travailleurs peuvent «vivre» des environnements de travail composites. Ainsi, peut-on comprendre que certains disposent de compétences dont ils ne peuvent faire usage, a fortiori, mettre en valeur ou qu'à l'inverse, d'autres manquent de capacités pour traiter certains problèmes qui s'imposent à eux. Par ailleurs, la détention et la reconnaissance de compétences ne peuvent être considérées comme des garanties qui donneraient aux salariés l'assurance d'un état professionnel conforme à la structure des emplois existant. A moyen terme tout au moins, non seulement les réquisits en matière de recrutement peuvent évoluer et amener certains salariés à basculer d'un profil à l'autre mais rien n'interdit non plus à l'employeur d'embaucher par précaution des salariés «surqualifiés». Enfin, si d'un côté, la logique compétence peut favoriser un phénomène de déclassement ou encore une fragmentation des collectifs de travail, de l'autre, elle peut aussi encourager à la mobilité et faciliter des recompositions en prenant appui sur des comportements plus autonomes et néanmoins coordonnées autour de complémentarités ad hoc.

Pour conclure cette partie, 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 et dont le plein développement se trouve être fortement conditionné par la capacité des acteurs collectifs à faire reconnaître au plan institutionnel de nouvelles «qualités productives» du travail comme autant de paramètres clés de la performance économique des entreprises.

Aussi, l'ancrage des compétences dans des formes sociales de travail largement renouvelées et diversifiées invite à ne pas appréhender les nouvelles configurations du rapport salarial, comme on a pu le faire dans les années 80, en termes d'un retour à un rapport salarial concurrentiel qui succéderait au rapport salarial keynésiano-fordiste des années 60. En fait, la configuration hétérogène du rapport salarial aujourd'hui souligne la difficulté qu'il y a à penser cette forme institutionnelle dans son rôle de médiation pour insérer la force de travail des salariés dans des organisations productives mouvantes et évolutives. Cette difficulté met en évidence l'importance de la formation dans l'adaptation des salariés à cette nouvelle donne. Les réflexions menées dans d'autres contributions de cet ouvrage révèlent que la formation ou plus largement l'intégration du «rapport éducatif» à la relation d'emploi supposent 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, etc. Ces multiples ajustements, lents, contradictoires et produits par tâtonnements le long de conflits de toutes sortes peuvent faire douter de l'émergence d'un compromis socio-politique autour des compétences dans un temps court. Il est donc probable que les trois figures du travailleur que nous avons mises en évidence vont perdurer pendant un temps et que l'issue au taylorisme restera ambivalente sous la forme d'une dualité de configurations, néo-taylorisme d'un côté, promotion de la figure du travailleur cognitif de l'autre.

Conclusion : Compétences et nouvelle centralité du rapport salarial

La question des compétences met clairement en évidence les caractères ambivalent et très incertain du processus de (ré)institutionnalisation des rapports sociaux de travail amorcé en France depuis la fin des années 80.

En lien avec le travail, le «modèle» de la compétence est-il un moyen d'éviter la mise en concurrence généralisée des travailleurs⁴⁰ ? ou bien de dépasser à terme le taylorisme et son avatar le néotaylorisme? ou

40 C. Pottier, *Les multinationales et la mise en concurrence des salariés*, Paris, L'Harmattan, 2003.

encore de réconcilier le travailleur et le travail, et de mettre fin à la séparation entre l'intelligence et l'activité issue de trois quarts de siècle de rationalisation taylorienne ou fordienne (Aballéa et Demailly⁴¹) ? ou bien 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 des compétences se joue dans un rapport contradictoire. Selon les directions d'entreprises, les compétences constituent un produit joint à l'activité de travail des salariés et devrait être une ressource gratuite et disponible. Pour les syndicats, les compétences forgées en situation appartiennent en propre aux salariés et devraient être rémunérées comme telles.

D'un point de vue théorique, cette ambivalence profonde attachée à la notion de compétence conduit à s'interroger sur la place et le rôle du politique dans la recherche d'institutions de valorisation du travail⁴² susceptibles de jouer un rôle de médiation, tant au niveau local des stratégies et des tactiques des différents groupes sociaux, qu'au niveau global des conditions de reproduction et des dynamiques d'ensemble des systèmes économiques et sociaux.

Cette perspective laisse à penser que la notion, le modèle ou la logique compétence s'avèrent intimement liées à des conditions particulières d'exercice du pouvoir économique au cœur desquelles la formation et l'éducation plus en général joueraient un rôle déterminant. Il n'est pas sûr cependant que les dispositifs actuels de formation soient orientés vers un changement réel au cœur duquel se trouverait le modèle de la compétence. Si l'on en croit Elart⁴³, les modèles dominants, ceux qui sont actuellement les références principales en termes de conception et d'actions de formation professionnelle, continuent d'éviter soigneusement tout changement «réel». Pour l'auteur, la formation n'est pas un levier de transformation profonde des capacités des travailleurs. Au contraire, dans certains cas -et on peut penser, selon l'auteur, qu'ils sont majoritaires- la formation est là pour renforcer les structures et les pouvoirs en place, tout en donnant l'illusion de traiter de leur mutation (...). La formation sacrifierait ainsi le changement en lui fournissant des credos, des rites, des acteurs dédiés, mais elle n'en serait en fait qu'un simulacre⁴⁴.

En somme, l'élargissement du champ de la socialisation économique, en particulier aux niveaux de l'organisation et la gestion de l'insertion professionnelle et des systèmes d'emploi, nous amène à recentrer l'analyse sur les acteurs et les institutions constitutifs de ce nouvel espace social :

Du point de vue des entreprises, la référence aux compétences déplace politiquement ce qu'on entend par valeur : est valeur, un travail avancé et directement fondé sur la reconnaissance des compétences sociale et collective de la main d'œuvre salariée. Ces compétences sont mobilisées et mises en œuvre au sein de rapports sociaux de coopération où les différentes parties prenantes dans le processus de production (salariés, mais

41 F. Aballéa et L. Demailly, « Les nouveaux régimes de mobilisation des salariés », in Durand J.-P. , Linhart D (eds.), *Les ressorts de la mobilisation du travail*, Toulouse, Octarès, partie 2, introduction, 2005.

42 F. Eymard Duvernay, «De la valeur-travail aux institutions de valorisation par le travail», pp. 107-123, in *Le salariat : théories, histoires et formes*, sous la direction de F. Vatin, La Dispute, Paris, 2007.

43 S. Elart, *Concevoir des dispositifs de formation d'adultes : du sacre au simulacre du changement*, Paris Éditions Demos, 2007.

44 Si l'on peut ainsi avoir quelque doute sur le sens effectif des dispositifs de formation et leur capacité à accompagner la mutation vers un capitalisme cognitif, il convient cependant de constater qu'au moment même où se joue une décodification substantielle du droit du travail ; E. Dockès, « La décodification du droit du travail », *Droit Social*, 2007, pp.388-392, 2007 ; un arrêt de la Cour de cassation (23 octobre 2007, n°06-40.950, cité par Hautefort, alourdit les sanctions à l'encontre des employeurs qui ne prennent pas leur obligation d'adaptation de leurs salariés à leur poste au sérieux. Cet arrêt, le premier du genre, rappelle que les employeurs ont l'obligation d'assurer le maintien de l'employabilité de leurs salariés ; M. Hautefort, « De l'obligation d'adapter les salariés à leur poste », *Les Échos*, 27.11.2007.

aussi fournisseurs, clients et même les collectivités territoriales) sont placées sur un même rapport d'égalité.

Du point de vue de l'activité de travail et des droits des salariés, la «logique» compétence ne peut concerner les seules catégories de cadres ou d'ingénieurs mais doit bénéficier à tous sous peine d'être contre-productive. Cette exigence demande non seulement de corriger les inégalités liées à la formation initiale mais aussi, face à l'instabilité de l'emploi, de mettre en place des «sécurités» qui garantissent un renouvellement permanent des savoir et savoir faire détenus par les salariés ainsi que leurs capacités à développer des apprentissages et des méthodes de travail (savoir sur le savoir). Ces «sécurités» leur permettraient d'être reconnus pour leurs compétences distinctives. Elles leur donneraient également les moyens d'évoluer professionnellement en leur assurant la possibilité de les combiner avec d'autres compétences, complémentaires aux leurs, le long de parcours en emploi plus ouverts et plus diversifiés.

Une telle réflexion conduit, en somme, à s'interroger sur les nouvelles déterminations économiques, sociales, institutionnelles et politiques au fondement d'une nouvelle médiation du rapport capital/travail. En cela, la notion de compétence constitue une entrée particulièrement intéressante pour commencer d'explorer les conditions d'un nouvel «encastrement institutionnel» du rapport salarial dans la dynamique d'ensemble des systèmes économiques, conditions que nous proposons de résumer sous l'hypothèse «d'une nouvelle centralité politique du rapport salarial». D'un côté, ce problème d'encastrement est politique au sens où la formation et le développement des compétences doivent s'accorder avec les intérêts des «blocs hégémoniques» qui définissent les formes et orientent l'accumulation du capital. De l'autre, il est lié aux tensions socio-économiques qui peuvent émerger entre des conditions sociales nouvelles d'exercice du travail (autonomie, responsabilité, initiative), l'exigence de formation de salariés compétents pour des raisons de compétitivité et de redéployabilité des ressources, 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 sur l'industrie et le salariat) à un ordre institutionnel «négocié». Dans ce second cas, finance et industrie auraient à trouver un équilibre institutionnel fondé, d'une part, sur un rapport salarial dont la centralité serait ré-affirmée sur les bases d'une transformation profonde des rapports de pouvoirs dans les entreprises, d'autre part, sur une finance ayant renoncé au principe d'une liquidité absolue⁴⁵. Cet équilibre reposerait sur une définition procédurale et partenariale de l'entreprise⁴⁶ adossée à des politiques publiques et des garanties démocratiques qui tracent les contours d'une nouvelle frontière entre l'Économique et le Social.

45 G. Colletis et al., « La financiarisation des stratégies : transferts de risque, liquidité, propriété et influence », *Cahier du GRES*, 2007, n°2007-9, avril, 50 p.

46 M. Agliatta et A. Rébérioux, « Les régulations du capitalisme financier », *La lettre de la régulation*, n°51, janvier 2005.

Bibliographie de G. Colletis

- « Automatisation, emploi et travail », Point de vue », *Les synthèses de la Fabrique de l'Industrie*, n°1, décembre 2015.
- « La dette oppressive, la Grèce opprimée », revue *Vacarme*, Été 2015.
- « Mondialisation, mobilité des facteurs et ancrage des activités », revue *Pouvoirs locaux*, n°101, juin 2014.
- « Le capitalisme cognitif à l'ère du numérique », *Mondes sociaux*, février 2014 <http://sms.hypotheses.org/1902>
- « Déconstruire la doxa dominante, construire une pensée politique alternative. Du lien entre les représentations, les principes et les normes » (avec M. Salles), *Lo Sguardo*, n° thématique «The Instruments of the Power», XIII, 10/2013, pp 391-414 http://www.losguardo.net/public/archivio/num13/articoli/2013_13_Gabriel_Colletis_Maryse_Salles_Deconstruire_la_doxa_dominante.pdf
- « Quel avenir pour la Grèce ? », *Recherches internationales*, n°96, juillet-septembre 2013, pp. 43-62- «Urgence industrielle et reconnaissance des compétences», *Revue d'Economie Politique*, juillet 2013.
- « Pour un nouveau modèle de développement centré sur l'essor des activités productives », *Revue Géoéconomie*, n° 67, novembre 2013, Institut Choiseul, pp.57-72.
- « Réorienter la production vers les besoins essentiels », entretien, publié in *Les métiers de l'industrie à l'heure du développement durable*, Afpa/Alternatives économiques, décembre 2012.
- « Shareholder Value and Equilibrium Rate of Unemployment » (avec Nicolas Piluso), *Economics Bulletin*, Vol. 32, Issue 4, 2012, <http://www.accessecon.com/Pubs/EB/2012/Volume32/EB-12-V32-I4-P310.pdf>
- « Réindustrialiser pour changer le travail et valoriser l'entreprise » (avec D. Bachet) in « Sortir de l'impasse », Appel des 138 économistes, Les Liens qui Libèrent, 2016.
- « Les politiques de soutien aux mutations du système productif » in P. Bance « *Quel modèle d'Etat Stratège en France* », CIRIEC, Collection Economie publique et Economie sociale, 2016.
- « Faire exister l'entreprise comme institution » in Laurent Karsenty (sous la coordination de) « *Quels modes de management pour réussir à allier performances et bien-être au travail ?* », Octares, 2015.
- « An alternative European Industrial Policy? » in « *United Europe, divided Europe* », Transform! Yearbook, Edited by W. Baier, Eric Canepa and Eva Himmelstoss, Merlin Press, 2015.
- « Quelles crises, quelles solutions », <http://www.numilog.com/365890/Quelles-crisis--Quelles-solutions---En-40-pages.ebook>, octobre 2014.
- « Exo apo tin Krisi : Gia mia chora pou mas axizei ! », Editions Livanis, Athènes, 2014.
- « Mondialisation, mobilité des facteurs et montée des inégalités » in *Mélanges en l'honneur de François Morin*, « *La crise du capitalisme financiarisé* », Presses de l'Université de Toulouse 1-Capitole, 2014.
- « Die Krise der Industrie: Ansätze eines neuen Entwicklungsmodells », in *Frankreich Jahrbuch 2013*, Springer Verlag, 2014.
- *Pluralisme et représentations en économie*, Actes du Colloque, 5 décembre 2013, Université de Reims Champagne-Ardenne, Mélanges en l'honneur de Pierre Duharcourt, « *Quel avenir pour le métier d'enseignant-chercheur ?* ».
- « Croissance ou développement ? L'ambiguïté de la notion de réforme structurelle » in « *L'innovation. Analyser, anticiper, agir* », Peter Lang, Coll. Business & Innovation, Berne, CH , 2013
- *L'urgence industrielle !* Éditions Le Bord de l'Eau, 2012

COMPTRASEC

// Centre de droit comparé du travail et de la sécurité sociale //

Pour aller plus loin

F. Aballéa, L. Demailly,

« Les nouveaux régimes de mobilisation des salariés », in Durand J.-P., Linhart D (eds.), *Les ressorts de la mobilisation du travail*, Toulouse, Octarès, partie 2, introduction, 2005.

M. Aglietta, A. Brender,

Les métamorphoses de la société salariale, Paris, Calman-Lévy, 1985.

M. Aglietta, A. Rébérioux,

« Les régulations du capitalisme financier », *La lettre de la régulation*, n°51, janvier 2005.

J. Bateau, J. Brochard,

« Les politiques de rémunération des entreprises : écarts entre pratiques et discours », *Travail et Emploi*, 2003, n° 93, janvier, pp. 45-59.

J.-L. Beffa, R. Boyer, J.P. Touffut,

« Les relations salariales en France. Etat, entreprises, marchés financiers », *Notes de la fondation Saint-Simon*, 1999, n°107.

N. Besucco, M. Tallard,

« L'encadrement collectif de la gestion des compétences : un nouvel enjeu pour la négociation de branche ? » *Sociologie du Travail*, 1999, n° 2, vol. 41, pp.123-142.

A. Borzeix,

« Autonomie et contrôle à l'épreuve d'une « rationalité externe » repris de G. de Terssac (Ed.), *La théorie de la régulation sociale de J.D. Reynaud*, Col. Recherches, Paris, La Découverte, 2003, pp.197-206.



R. Boyer,

« Du rapport salarial fordiste à la diversité des relations salariales. Une mise en perspective de quelques recherches régulationnistes », *Cahiers du Cepremap*, 2001, n°2001-14.

M. Campinos-Dubernet,

« Mobilité externe et compétence. La question des repères collectifs des qualités du travail », *Formation Emploi*, n°74, 2001, pp.21-35.

G. Colletis et all,

« La financiarisation des stratégies : transferts de risque, liquidité, propriété et influence », *Cahier du GRES*, 2007, n°2007-9, avril, 50 p.

T. Collin, B. Grasser,

« La gestion des compétences : un infléchissement limité de la relation salariale », *Travail et Emploi*, 2003, n°93, janvier, pp.61-73.

T. Coutrot,

Critique de l'organisation du travail, Série Repères, Paris, La Découverte, 1999.

A. Dietrich,

« La gestion des compétences : essai de modélisation », in A. Klarsfeld, E. Oiry (Eds), *Gérer les compétences*, Paris, AGRH-Vuibert, ch. 10, 2003.

E. Dockès,

« La décodification du droit du travail », *Droit Social*, 2007, pp.388-392.

J.P. Durand,

La chaîne invisible, Paris, Seuil, 2004.

S. Elart,

Concevoir des dispositifs de formation d'adultes : du sacre au simulacre du changement, Paris Éditions Demos, 2007.

F. Eymard-Duvernay,

«De la valeur-travail aux institutions de valorisation par le travail», pp. 107-123, in *Le salariat : théories, histoires et formes*, sous la direction de F. Vatin, La Dispute, Paris, 2007.



J.F. Germe,

« Les mobilités professionnelles : de l'instabilité dans l'emploi à la gestion des trajectoires », *Rapport Qualifications-Prospective*, 2003, 125 p.

M. Hautefort,

« De l'obligation d'adapter les salariés à leur poste », *Les Échos*, 27.11.2007.

A. Klarsfeld, E. Oiry (Eds)

Gérer les compétences, Paris, AGRH-Vuibert, 2003.

S. Le Minez,

« Topographie des secteurs d'activité à partir des flux de mobilité intersectorielle des salariés », *Economie et Statistique*, 2002, n°354, pp.49-83.

Y. Lichtenberger,

« Compétence, réorganisation du travail et confrontation sociale », *Formation emploi*, 1999, n° 67, pp. 93-106.

D. Linhart,

La modernisation des entreprises, Série Repères, Paris, La Découverte, 1994.

J. Lojkine,

L'adieu à la classe moyenne, Paris, La Dispute, 2005.

B. Maggi,

De l'agir organisationnel, Toulouse, Octarès, 2003.

D. Marsden,

« L'adaptation des institutions du marché du travail à la nouvelle donne économique », *repris de R. Solow (Ed.), Institution et croissance, Les chances d'un modèle européen*. Paris, Albin Michel, 2001, pp.61-92.

Ph. Moati et E.-M. Mouhoud,

« Information et organisation de la production : vers une division cognitive du travail », *Économie Appliquée*, tome XLVI, n°1, 1994, pp.47-73.



E. Oiry, A. D'Iribarne,

« La notion de compétence : continuité et changement par rapport à la notion de qualification », *Sociologie du travail*, 2001, n°1, p.49-66.

C. Paraponaris,

« L'instrumentation de la gestion des compétences : une instrumentation à finalités multiples ? » repris de A. Klarsfeld, E. Oiry (Eds), *Gérer les compétences*, Paris, AGRH-Vuibert, Ch. 9, 2003.

C. Pottier,

Les multinationales et la mise en concurrence des salariés, Paris, L'Harmattan, 2003.

B. Reynaud,

« Diversité et changement des règles salariales », repris de R. Boyer, Y. Saillard, (Eds), *Théorie de la Régulation. Etat des savoirs*, Col. Recherches, Paris, La Découverte, Ch. 12, 2002.

J.R. Reynaud,

« Le management par les compétences : un essai d'analyse », *Sociologie du travail*, n°1, pp.7-32, 2001.

Y. Schwartz, L. Durrive,

Travail et ergologie. Entretiens sur l'activité humaine. Toulouse, 2001, Octarès, 2003.

M. Stroobants,

« Travail et compétences : récapitulation critique des approches des savoirs au travail », *Formation Emploi*, 1991, n° 33, pp.31-42.

M. Tallard,

« L'introduction de la notion de compétence dans les grilles de classification : genèse et évolution », *Sociétés Contemporaines*, 2001, n° 41-42, pp. 159-187.

P. Zarifian,

« Sur la question des compétences », *Gérer et Comprendre, Annales des Mines*, 2000, n°62, pp.25-28.

COMPTRASEC

// Centre de droit comparé du travail et de la sécurité sociale //

Ce Working Paper peut être librement téléchargé. Toute autre reproduction ou diffusion sous quelque format que ce soit nécessite l'accord préalable de son ou ses auteur(s) et du laboratoire COMPTRASEC. Le format de citation est précisé à la page suivante (références du document) et doit comporter le nom de l'auteur, le titre, COMPTRASEC-WPS/l'année de publication/le numéro de publication, tels qu'ils figurent dans le cadre ci-dessus.

<http://comptrasec.u-bordeaux.fr/working-papers>

© COMPTRASEC - 2017

Information et soumission des textes :
alexandre.charbonneau@u-bordeaux.fr

COMPTRASEC - UMR 5114
Université de Bordeaux
Avenue Léon Duguit
33608 Pessac Cedex
FRANCE

<http://comptrasec.u-bordeaux.fr/>



RÉF. G. COLLETIS, COMPTRASEC-WPS/2017/23, La doctrine économique face aux effets des mesures d'austérité, Mars 2017.