



L a mise en place d'une classification de branche dans deux usines d'une entreprise du carton ondulé

Alain Klarsfeld
CREPA, Université Paris-Dauphine,
et ESSEC, Département des Sciences Humaines

Février 2001

Avant-propos

Cette nouvelle publication se situe dans le cadre des travaux du Réseau ANACT sur les “démarches compétences” notamment en prolongeant les questions abordées dans le N° 15 des Cahiers de l’ANACT (Reconnaître les compétences : des démarches d’entreprises).

Au regard des débats actuels sur les compétences, l’étude conduite par Alain KLARSFELD dans deux établissements d’une même entreprise est intéressante pour au moins trois raisons :

- *tout d’abord, elle donne à voir, par la qualité des analyses et notamment les descriptions très précises des dispositifs mis en place, ce que sont concrètement des “démarches compétences” ;*
- *ensuite, elle montre la diversité des déclinaisons possibles avec ses atouts (prise en compte du contexte, des points de vue des acteurs...), mais aussi ses limites (cohérence, mobilité...) ;*
- *enfin, elle pose la question de l’articulation à un double niveau, professionnel (Branche / Entreprise / Etablissement) et interprofessionnel (Etablissement / Territoire), indispensable à la pérennité de ces démarches compétences.*

Le Département Compétences, Travail, Emploi

Introduction	p.6
1. L'accord du 27 janvier 1993 dans la branche transformation du papier-carton	p.8
2. L'accord sur les qualifications et classifications de la société T.	p.9
3. La mise en place de l'accord qualifications classifications sur le site de U1	p.11
Contexte	p.11
• Présentation de l'usine de U1	
• Données sur la population salariée de U1	
• Stratégie de l'usine lors de l'émergence du projet	
• Evolutions technologiques	
• Evolutions organisationnelles concomitantes au projet	
• Modes de gestion sociale antérieurs	
Intentions initiales	p.14
Conduite du projet	p.15
• Format du projet	
• Description des modules	
• Hiérarchisation des modules	
• Evaluation des compétences des salariés	
• Rattachement à la grille des salaires	
Architecture du dispositif	p.16
• D'une grille de poste à un découpage en modules	
• La recherche de transversalité	
• Le niveau de rémunération	
Fonctionnement du dispositif	p.19
• La mise en validation	
• L'évaluation des compétences	
• La progression offerte aux salariés	
• Le cas de perte de modules	
• Le recours	
• Suivi et maintenance du dispositif	
Effets	p.22
• Effets sur la professionnalisation	
• Effets sur le travail et l'organisation	
• Effets sur les relations sociales	
• Effets sur l'efficacité de l'entreprise	

4. La mise en place de l'accord qualifications classifications sur le site de U2	p.25
Contexte	p.25
• Présentation de l'établissement de U2	
• Stratégie de l'entreprise lors de l'émergence du projet	
• Evolutions technologiques	
• Evolutions organisationnelles concomitantes au projet	
• Modes de gestion sociale antérieurs au projet	
Intentions initiales et conduite du projet	p.27
• Le premier volet : 1993 - 1995	
• La refonte du système en 1995	
Architecture du dispositif	p.30
• Une multiplicité d'outils	
• Des emplois regroupés en filières professionnelles	
• La grille de rémunération	
Fonctionnement du dispositif	p.32
• La mise en validation	
• Un système d'évaluation objectif ?	
• L'ouverture de possibilités de promotion	
• Suivi et maintenance	
Effets	p.34
• Effets sur la professionnalisation	
<i>Le lancement d'une dynamique ambitieuse de formation</i>	
<i>L'articulation développement des compétences / besoins de l'entreprise</i>	
• Effets sur le travail et l'organisation	
• Effets sur les relations sociales	
• Effets sur l'efficacité de l'entreprise	
 Conclusion	 p.37
 Annexe : Tableau synoptique	 p.39

Introduction

Les grilles de classification constituent un objet central de négociation entre partenaires sociaux. On peut voir dans l'instauration de minima salariaux hiérarchiques l'une des principales raisons d'être des conflits et de la signature de conventions collectives en 1936. Le niveau privilégié de cette activité de négociation a été, jusqu'au milieu des années 1970, la branche professionnelle, même si, de façon isolée, des entreprises, comme leurs homologues américaines bâtissaient des grilles de classification "maison". A l'instar de la première classification conventionnelle signée en 1936 signée dans la métallurgie de la Région Parisienne, les grilles de classification adoptées entre 1945 et 1975 reposaient sur des intitulés de postes regroupés en grandes catégories hiérarchisées (manœuvre, ouvrier spécialisé, ouvrier qualifié, ouvrier hautement qualifié). L'adoption d'une grille de classification à critères classants dans la métallurgie en 1975 a marqué un premier tournant, ce pour deux raisons : parce qu'elle renvoie à l'entreprise l'obligation de construire une grille propre, d'une part ; parce qu'elle impose à l'entreprise de faire reposer cette classification sur une analyse préalable du travail, d'autre part. Ce tournant s'accompagne néanmoins d'un élément de continuité : de même que les classifications Parodi, les classifications à critères classants posent comme objet central d'analyse et de négociation le poste ou l'emploi, et non le travailleur lui-même. Ce dernier n'est positionné dans la hiérarchie que par rapport à un référent qui lui est imposé : le poste ou l'emploi dont il est titulaire. Son activité propre, les compétences qu'il déploie à l'intérieur de ce cadre pré-défini, demeurent en dehors du champ de la négociation entre partenaires sociaux. Le jugement porté sur cette activité et ces compétences est du seul ressort de l'employeur.

En réaction à ce schéma qui nie le professionnalisme du salarié ou du moins qui ne le définit qu'en regard de ce que l'organisation attend de lui, plusieurs entreprises ou établissements ont pris l'initiative de chercher à fonder la classification de leurs salariés non sur le poste ou l'emploi occupé, mais sur les compétences développées dans le travail voire à l'extérieur. Les premières expériences en la matière peuvent être trouvées dans les industries lourdes : sidérurgie (Sollac Dunkerque, Florange) ou production d'aluminium (Péchiney Aluminium Dunkerque). Le raisonnement est le suivant : les contours des emplois ou postes sont de plus en plus flous et évolutifs, si bien que l'entreprise aurait intérêt à miser sur le développement des compétences de ses salariés plutôt que de chercher à définir dans le détail des postes ou des emplois. Dans ce contexte ou la notion de poste pré-défini n'aurait plus de sens, la classification des postes n'en aurait pas non plus, d'où l'intérêt de fonder les hiérarchies salariales sur les compétences acquises par les salariés. De leur côté, certains salariés ou syndicats peuvent être séduits par une conception de la qualification assise sur les personnes plutôt que sur l'organisation prescrite du travail dans un contexte où le nombre de niveaux hiérarchiques est en forte réduction.

Une tendance récente (depuis le début des années 1990) est l'apparition de dispositions - cadres tendant à valoriser les compétences acquises au niveau non plus seulement au cas par cas dans des dispositifs expérimentaux¹, mais dans des groupes voire des branches professionnelles, ces dernières prenant appui, le cas échéant, sur des expériences d'entreprises significatives. Les entreprises, voire les établissements, se trouvent désormais incitées à reconnaître les compétences par les textes de niveau supérieur auxquels elles sont assujetties, selon des principes et une méthode prescrits ou non par ce niveau supérieur. La sidérurgie, mais aussi EDF, la Sécurité Sociale, les ASSEDIC, l'industrie pharmaceutique, ont mis en place, à l'échelle de secteurs entiers, des modalités de reconnaissance des compétences dans les grilles de classification. Une autre tendance à l'œuvre est la signature d'accords-cadres similaires à des accords de branche, mais dans des groupes industriels, accords que doivent mettre en œuvre les entreprises, voire les établissements du groupe. Le groupe Péchiney avec l'accord sur les changements d'organisation du travail, est un bon exemple de la signature de tels accords cadres. La sidérurgie, ou encore l'électricité, qui sont des "secteurs" mono-entreprises, relèvent aussi de la problématique de la déclinaison d'un accord de groupe au niveau de filiales. L'analyse du travail tient une place primordiale dans tous ces dispositifs.

¹ Comme ce fut le cas chez SOLLAC Dunkerque ou chez Péchiney Aluminium Dunkerque, qui ont donné lieu à une abondante littérature

Dans tous les cas, la démarche est la même : il s'agit de décliner des textes - cadres d'un niveau "n+..." à un échelon "local" doté d'une certaine autonomie. Cette déclinaison comporte un double enjeu : d'analyse du travail ; et de participation des organisations syndicales et/ou des salariés non syndiqués à plusieurs niveaux. Comment ces "accords cadres" sont-ils appliqués dans des contextes différents ? Voit-on émerger des pratiques communes, ou un émiettement des pratiques lié à des contextes très différents ?

Nous tenterons de préciser ces deux questions comme suit :

Quels sont le contexte et les enjeux qui ont motivé la signature des textes conventionnels ?

Quel sens le texte de niveau "n+..." a-t-il pour les acteurs "locaux" de niveau n ?

À quels accords ou compromis ces acteurs locaux parviennent-ils eux mêmes ?

Comment procèdent-ils pour analyser le travail et les compétences, les hiérarchiser et les valoriser dans la grille de classification ?

Comment les compétences des salariés sont-elles évaluées ?

Quels effets ces pratiques produisent-elles sur les différentes parties prenantes ?

Comment l'organisation du travail est-elle impactée par ces pratiques ?

L'accord du 27 janvier 1993 dans la branche transformation du papier-carton

L'accord institue une grille de classifications de fonctions à critères classants à l'intérieur de filières professionnelles. Ce type d'accord tend à se généraliser depuis la signature du premier accord du genre de la métallurgie en 1975.

“Dans chacune des catégories professionnelles conventionnelles, le classement des fonctions s'effectue, compte tenu de la façon dont la fonction s'insère dans l'organigramme, par filière “ouvriers”, “administratifs et techniciens”, “agents de maîtrise”, à l'aide de définitions de niveaux identiques et de définitions d'échelons qui reprennent les éléments d'activité spécifiques à chacune des filières”.

Les critères retenus pour classer les fonctions (et non les personnes) sont ceux de contenu d'activité, d'autonomie, de responsabilités, de connaissances requises, d'informations traitées.

Une amorce de reconnaissance des compétences

Tout en étant un accord de classification de fonctions, l'accord du 27 janvier pose comme principe que “le personnel est fondé à attendre de l'entreprise la reconnaissance de ses aptitudes et la valorisation de ses capacités professionnelles”². Il présente donc une ambition qui va au-delà d'une simple classification des postes. D'autres parties de la convention collective, notamment l'article 43 se rapportant à la formation professionnelle, ouvrent la voie à une reconnaissance des “qualifications acquises du fait d'actions de formation”, puisqu'il est prévu que “les entreprises prendront en compte les acquis de formation en s'efforçant d'affecter le salarié à une fonction impliquant une qualification qui lui permette de mettre en œuvre ses connaissances et ses compétences”. Enfin, aux termes de l'article 6 de l'accord de classification, un soin particulier doit être accordé à la question des évolutions professionnelles, dans la mesure où “l'employeur procédera à un examen particulier des possibilités d'évolution de carrière des salariés au plus tard deux ans après leur entrée dans l'entreprise ; par la suite, selon une périodicité biennale”. Il est précisé que cet examen “tiendra compte des compétences mises en œuvre”. Cette prise en compte des “compétences mises en œuvre” ouvre la possibilité d'aller au-delà d'une stricte reconnaissance des acquis de formation.

Ces principes ouvrent la voie à une reconnaissance des compétences même s'ils restent pour partie largement encadrés par une logique de fonction et les besoins de l'entreprise définis a priori : ainsi, “[le] réexamen des situations individuelles sera effectué dans la limite des besoins et possibilités de l'établissement” Le contenu le plus contraignant donné à la reconnaissance des compétences est une garantie de salaire à l'embauche au bénéfice des titulaires d'un diplôme professionnel papetier. Cette garantie exposée à l'article 6 de l'accord de classification s'applique aux titulaires du CAP, du BEP, du BT, du Bac Pro et du BTS. Les compétences visées restent toutefois celles de l'ordre de la certification à l'extérieur de l'entreprise, et n'incluent donc pas celles qui résulteraient d'une analyse du travail et d'un processus de certification internes à l'entreprise.

Toute démarche de reconnaissance des compétences partant du travail ne peut relever, dans le contexte de l'accord de classification du 27 janvier 1993, que d'une démarche volontariste de la part des entreprises, c'est à dire allant au-delà des prescriptions de la convention collective. Au demeurant, les entreprises bénéficient, au termes du texte conventionnel, d'une large autonomie dans l'analyse du travail, n'ayant qu'une obligation d'information vis-à-vis des instances représentatives du personnel :

“L'employeur organisera avant le 31 mars 1993 une réunion spécifique avec les délégués syndicaux ou à défaut les délégués du personnel de l'entreprise ou de l'établissement. Au cours de cette réunion, l'employeur présentera l'orientation générale de l'entreprise pour le nouveau classement et le méthodologie qui sera appliquée. Il donnera une réponse motivée aux questions des délégués syndicaux (ou des délégués du personnel) portant sur les problèmes généraux et les particularités d'application de la mise en œuvre.”³

Aussi consacrerons nous le reste du rapport à l'étude de la mise en place de cet accord de branche dans une entreprise qui s'est emparée de cet accord pour engager une démarche participative visant à reconnaître les compétences de ses salariés : il s'agit de T., filiale du groupe T.

² Accord du 27 janvier 1993, Article 6, premier alinéa

³ Ibid, Article 4

L'accord sur les qualifications et classifications de la société T.

L'entreprise T., dispose de plusieurs usines associant fabrication du carton ondulé et transformation du carton en emballage. Le 17 juin 1993, soit 5 mois après la branche, la direction signe avec 4 syndicats - CFDT, CFTC, CGC-CFE, CGT - un "protocole d'accord sur les qualifications et les classifications".

Cet accord - dont le titre renvoie aux qualifications au-delà des classifications - va reprendre, en les amplifiant, les dispositions qui ont trait à la reconnaissance des compétences dans l'accord de branche. Le préambule reprend la volonté, présente dans l'accord de branche, de concilier évolution professionnelle des salariés et besoin de l'entreprise. Il y a comme mise en tension des classifications entre l'emploi et les exigences a priori de l'entreprise, et l'individu comme porteur de compétences en développement.

"La rénovation du système de qualification/classification de T. a pour objectif de caractériser des emplois, tout en favorisant le développement des compétences et l'évolution des salariés, dans le cadre d'une organisation souple, privilégiant la qualité."⁴

L'accord T. introduit une notion de reconnaissance qui va au-delà de la reconnaissance des qualifications acquises par la formation ou encore des compétences requises par des emplois, puisqu'il pose comme "un des facteurs essentiels" présidant à la rénovation du système de qualification/classification "la reconnaissance des compétences acquises par l'expérience, la formation et les diplômes".

La méthode préconisée par l'accord T. repose sur une analyse des emplois mais non d'emplois abstraits définis a priori, puisqu'il est fait mention d'"emplois réellement tenus"⁵. Pour l'avenir, la grille mise en place devra "viser à reconnaître la qualification des hommes et des femmes de l'entreprise en ouvrant des perspectives de carrières en fonction des besoins évolutifs de l'entreprise et des souhaits exprimés par chacun des salariés."⁶ Pour ce faire, l'accord T. pose la création d'espaces professionnels "qui permettent aux personnes d'acquérir des compétences en même temps qu'elles réalisent leur travail ; d'utiliser [ces compétences] ; d'avoir des perspectives de déroulement de carrière avec une évolution de la rémunération"⁷. L'entreprise recherche de façon explicite la mise en cohérence entre travail, compétence, carrière et rémunération.

Une autre caractéristique de l'accord T. est d'être un accord cadre renvoyant aux établissements industriels la mise en place de leurs propres classifications, et ce par la négociation entre partenaires sociaux. En cela, T. va plus loin que ne l'exige l'accord de branche qui fait mention d'une simple consultation.

"Chaque établissement de T. poursuivra en 1993 le processus de réflexion engagé sur l'organisation du travail et les qualifications qui en résultent. Les spécificités de chacune des régions, par rapport à leur outil de production et à leur environnement commercial et industriel, seront prises en compte.⁸ (...) La négociation devra aboutir, dans chaque unité de T., à un accord d'établissement permettant la mise en place d'un nouveau système de classification qui se substituera au système en vigueur actuellement."⁹

L'accord prend acte de démarches participatives locales déjà entamées : "chaque établissement a, d'ores et déjà, retenu une méthodologie de travail pour mener à bien le processus défini ci-dessus à l'article 1. Un ou plusieurs groupes de travail composés des élus et de salariés volontaires ou désignés par leurs pairs, de membres de l'encadrement et du chef du personnel ont été constitués".

⁴ Protocole d'accord sur les qualifications et les classifications de la société T., préambule

⁵ *Ibid.*, art.4

⁶ *Ibid.*

⁷ *Ibid.*, art.5

⁸ *Ibid.*, art.1

⁹ *Ibid.*, art.2

A la lumière des entretiens réalisés, la relation entre les niveaux “supérieurs” et “inférieurs” apparaît ainsi plus complexe que ne le laisse suggérer la hiérarchie juridique des entités (entreprise, établissement) et des textes (l'accord d'entreprise est un texte de niveau “supérieur” à l'accord d'établissement). Les entretiens réalisés avec les responsables du personnel de deux sites démontrent qu'il existe entre ces deux niveaux une interaction et que le niveau local ne se contente d'appliquer pas les consignes ou même de retranscrire des principes venus du haut. Une impulsion a été donnée par le Directeur-Général de l'entreprise, mais les travaux ont débuté, dans une des deux unités, avant la signature de l'accord de branche. Sans qu'il soit possible de dater précisément à quel moment la direction générale a accepté de donner carte blanche aux responsables de site, dans l'usine de U1, les premiers contacts avec des consultants remontent à la fin de l'année 1990, et la négociation avec les partenaires sociaux démarre dès avril 1992, soit huit mois avant l'accord de branche et quatorze mois avant la signature de l'accord d'entreprise.

Il n'y a pas de Direction des Ressources Humaines au niveau entreprise¹⁰. Les négociateurs de l'accord d'entreprise ne sont autres que le directeur général face aux délégués syndicaux issus des établissements. Lorsque cet accord est signé, en juin 1993, la Direction Générale a déjà accepté de laisser les sites élaborer leurs propres classifications, dont les travaux sont dans certains cas très avancés. Dans ce contexte, l'accord d'entreprise est autant un compromis émergent de travaux déjà engagés au niveau local, que la fixation d'un cadre pour des négociations futures.

C'est au niveau local (établissement) qu'est dédié la suite du rapport. Seront successivement étudiés le site de U1, puis celui de U2. Un tableau synoptique récapitule, par thème, les points communs et les différences entre les deux sites.

¹⁰ Il y a bien un Directeur des Ressources Humaines au niveau du groupe T, société-mère de T, mais celui-ci n'a pas pris part à l'élaboration des accords qualifications-classifications de l'entreprise.

La mise en place de l'accord qualifications classifications sur le site de U1

Contexte

Présentation de l'usine de U1

Son chiffre d'affaires 1997 est de 223 MF. Elle se présente (en 1994) comme ayant un "savoir-faire particulier en matière de grands box, de PLV [Publicité sur le Lieu de Vente], de caisses à fond automatique, de découpes sophistiquées, de caisses et emballages avec impression en quadrichromie¹¹".

Données sur la population salariée de U1

L'usine connaît depuis 20 ans une tendance observable dans d'autres secteurs manufacturiers : forte réduction des effectifs qui passent de 425 en 1977 à 175 en 1997¹² ; disparition progressive des emplois peu qualifiés de "décorticage" (enlèvement de la rogne ou des chutes à la main) et de manutention ; réduction de l'emploi féminin (de 23,5% du personnel en 1992 à 19% en 1997), réduction accélérée par le passage de l'usine en 3x8 dont les femmes sont tenues à l'écart ; recours massif aux dispositifs de préretraite pour éviter les licenciements secs, ce qui se traduit par la quasi absence de salariés de plus de cinquante cinq ans (7 salariés en 1997 chez les ouvriers) ; embauches de jeunes pourvus au moins d'un CAP par la voie de contrats d'intérim, puis de CDD ; recours croissant à l'intérim qui représente 6.5% du coût total du personnel (plus de 8% du coût du personnel usine) en 1997, contre 3% en moyenne dans les années 80.

Stratégie de l'usine lors de l'émergence du projet

L'usine de U1 fabrique du carton ondulé puis transforme ce carton en emballage. Créée en 1961, spécialisée au départ et jusqu'aux années 80 dans la production de caisses américaines, (caisses simples à 4 rabats), elle s'est peu à peu diversifiée, du fait de l'érosion des marges et pour suivre la demande du marché, vers des produits moins banalisés : plus lourds, plus épais, ou de plus grande taille, ou nécessitant une impression ou une découpe plus sophistiquées. Ainsi elle produit de plus en plus de double-double (carton plus épais et long à fabriquer) carton recherché dans l'industrie pour ses capacités de résistance : la part du double double est passée de 35% à 52% du tonnage produit entre 1996 et 1998. De même, la part des produits nécessitant un passage sur des machines différentes, donc un processus de fabrication plus long, atteint aujourd'hui 20% du tonnage produit contre 12% il y a trois ans. Des machines de découpes à plat (dites "presses platines") permettant des découpes plus variées et plus sophistiquées ont également été acquises. Par ailleurs, parallèlement à cette évolution au niveau du produit, l'usine vend de plus en plus de service, c'est à dire prend en charge une partie de la gestion des flux de son client - telle que la gestion de stock. En échange de cette prestation complète, la direction arrive à contracter à long terme avec certains gros clients, ceci permettant d'écouler un volume minimal prédéterminé d'emballage en carton : 75% du tonnage produit l'est ainsi sur des contrats annuels ou tri annuels. Parallèlement, l'usine a développé une clientèle industrielle (équipementier auto, baguettes de soudures), et se détourne des clients traditionnels à fort volume et faible valeur ajoutée, dans la distribution et l'industrie agro-alimentaire de grande consommation.

Evolutions technologiques

L'usine comprend une onduleuse dédiée à la fabrication des plaques de carton ondulé et douze machines de transformation (impression, découpe, pliage et collage) permettant l'obtention du produit final.

L'usine connaît une évolution continue de son parc de machines et de ses technologies, ce pratiquement depuis sa création. Tout d'abord, le parc de machines s'est agrandi, autour de l'onduleuse, par l'acquisition

¹¹ Brochure de présentation

¹² Il s'agit des effectifs "usine", excluant les personnels commerciaux

de combinés automatisés et de matériel dédié à l'impression (imprimeuses). Par ailleurs, il y a vingt cinq ans, de nombreuses opérations nécessitaient un travail manuel. Ce travail était parfois peu qualifié, parfois très qualifié. Les réglages, opérations qualifiées, étaient le plus souvent manuels, "à la manivelle", ils sont aujourd'hui la plupart du temps réalisés par informatique. L'évolution la plus significative concerne le transbordement : l'acheminement des plaques entre les différentes étapes du processus de fabrication - onduleuse, imprimeuse, découpe, pliage-collage, palettisation, expédition - était réalisé par des transbordeurs qui les déplaçaient par chariot à traction manuelle, puis électrique. Ce mode de transbordement a été pour l'essentiel remplacé par des trains permettant l'acheminement d'un grand nombre de plaques sur des distances les plus importantes, complété par un système de transbordement par rouleaux. Les opérations de transbordement encore existantes se limitent pour l'essentiel au chargement des camions à l'expédition et à l'évacuation des déchets importants.

De manuelle, l'alimentation de ces machines tend aussi à devenir automatique. Il en va de même de l'évacuation des produits en sortie de machine, de la palettisation, toutes opérations qui tendent vers une automatisation de tout ou partie des opérations. L'évacuation des déchets est automatique sur les machines les plus récentes.

Restent manuelles ou semi-manuelles l'alimentation ou la mise sur palettes sur quelques machines, les plus anciennes. Manuelles également, les opérations de changement d'outils, qui demeurent indispensables et fréquentes, du fait de la très grande variété des produits en termes notamment de spécifications - dimension, résistance, graphismes, couleurs, formes. Les passages d'une commande à l'autre nécessitent ainsi le montage de clichés (pour la réalisation des impressions sur les plaques de carton), de formes (pour la découpe à plat), de lames, qui le plus souvent diffèrent d'une commande à l'autre. L'impression devient une opération de plus en plus complexe par la diffusion des procédés d'impression en deux, trois, quatre, jusqu'à six couleurs pour les machines les plus avancées. L'usine dispose ainsi d'une imprimeuse quatre couleurs. De même la réalisation de formes - en bois - est de plus en plus sophistiquée. Autour de l'impression et de la découpe gravitent des métiers s'apparentant plus à l'industrie graphique ou du travail du bois, qu'à la fabrication de carton : dessinateur, réalisateur de clichés, coloriste, formiste.

L'amélioration du parc de machines est donc un processus continu, par l'acquisition de systèmes de transbordement automatiques par rouleaux ou tram, par l'acquisition de machines à alimentation et/ou palettisation automatiques, ou encore l'acquisition d'une imprimeuse quadrichromie, source de valeur ajoutée. En 1995, l'onduleuse était saturée : un investissement d'environnement a amélioré les conditions de travail en 1996 à l'onduleuse et réduit les temps d'arrêt machine (-50%). Puis en 1997, investissement de capacité financé grâce aux surplus dégagés par l'investissement d'environnement a suivi, ce qui a permis d'augmenter la capacité de l'onduleuse de 10%. Aujourd'hui la capacité de l'onduleuse est de 55000 tonnes par an. La même démarche (investissement d'environnement puis investissement de capacité) sera appliquée en 1998 - 1999 à l'atelier de transformation du carton.

Evolutions organisationnelles concomitantes au projet

L'évolution la plus forte concerne l'atelier de transformation du carton. Les plaques de carton ondulé sont acheminées, par un système de transbordement automatique par rouleaux, vers l'atelier de transformation, où elles sont transformées en emballages par opérations successives d'impression, de découpe, de pliage, puis de collage. Ces opérations peuvent être plus ou moins intégrées selon la complexité du produit à réaliser, les produits les plus simples pouvant être réalisés par des combinés assurant en un process continu l'impression, la découpe, le pliage et le collage. Les opérations de découpe les plus simples consistent à réaliser des encoches qui délimitent les rabats de la boîte en carton, à l'aide d'un slotter. Les opérations de découpe "sophistiquées" nécessitent la fabrication de "formes" en bois sur laquelle viendront se caler des lames souples. Ce type de découpe est assuré par des "platines" car la découpe se fait à plat. Les produits plus sophistiqués nécessitent un passage sur plusieurs machines : imprimeuse, platine, plieuse-colleuse, les combinés réalisant des impressions simples et n'étant souvent équipés que d'un slotter pour la partie découpe. En sortie de machines de pliage et de collage, les emballages sont palettisés (mis sur palette), liés par colis, enveloppés sous plastique, puis envoyés dans la zone d'expédition.

Une dernière opération en marge du processus de production peut être signalée : il s'agit du traitement des déchets ou chutes inhérents au processus de découpe ou aux malfaçons. Ceux-ci sont déchiquetés, puis liés en paquets par une machine (presse à balle), avant d'être expédiés vers les papeteries où ils seront recyclés.

Jusqu'au milieu des années 80, la plus grande partie du personnel était affecté à des tâches de manutention : déplacement des bobines de papier, déplacement des plaques de carton ondulé, alimentation des machines de transformation en plaques de carton, évacuation des produits de la machine, construction des palettes, transbordement vers la zone d'expédition, chargement des camions.

Sur chaque machine de transformation (combinés, platines, plus tard imprimeuses), une petite équipe (dite "équipage") de 2 à 4 salariés avait en charge l'ensemble des tâches suivantes :

- lancement de la commande : changements d'outils, réglages initiaux, contrôle de la 1^{re} caisse
- exécution de la commande : surveillance de l'alimentation, de la marche des machines, du produit en sortie ; réglages en cours d'exécution (exemple : vitesse de la machine) ; alimentation et évacuation manuelles.

Au sein de l'organisation traditionnelle, ces tâches étaient divisées, hiérarchisées et confiées à des salariés différents ayant des qualifications différentes : les tâches les moins nobles, l'alimentation de la machine en plaques (la "marge") et l'évacuation des emballages, (baptisée "ramassage"), était normalement dévolue respectivement à un manoeuvre "margeur" et un autre, "ramasseur", tandis que les changements d'outils et les réglages initiaux revenaient normalement à un opérateur régleur dit "conducteur". Sur certaines machines, un troisième opérateur, l'aide-conducteur selon la machine alimentait la machine ou réalisait des réglages ou préparation d'outils "simples" et se formait petit à petit à la conduite. La rotation sur les tâches de réglages, d'alimentation, de surveillance et d'évacuation était rare et variait fortement selon les machines et les personnes : elle faisait partie du fonctionnement informel des équipes et en tout état de cause n'était pas reconnue dans la grille de classification. La surveillance était peu formalisée, trois contremaîtres se chargeant de la répartition du travail au quotidien et de la surveillance de son exécution. Les opérateurs étaient attachés à une machine et une seule, même quelques uns d'entre eux acceptaient de "faire des remplacements" sur d'autres machines.

Du fait de la diversification accrue des commandes et de la contraction des séries, du délai de livraison et du carnet de commande, l'usine a exigé des salariés une mobilité forte sur les différents postes de ramasseur, d'aide conducteur et de conducteur sur une même machine, et entre machines différentes, sans toutefois reconnaître ces exigences ou ces pratiques dans la grille de classification des salaires tout au long des années 80, et sans se doter d'outils de gestion des compétences. Dans le même temps, le contrôle des équipes par la maîtrise est devenu moins important que par le passé, les effectifs de maîtrise ayant été fortement amputés : de trois contremaîtres postés et un chef d'atelier, à un seul contremaître posté. Ces nouvelles exigences se sont mises en place au fur et à mesure des besoins, sans que les règles de gestion suivent. Autre changement majeur : la formalisation des procédures de fabrication ISO 9001. Celle-ci, entamée en 1991, a abouti à la certification de l'usine en décembre 1995.

Modes de gestion sociale antérieurs

Le personnel recruté au début des années 60 a été débauché du secteur agricole alors en pleine phase de mécanisation. Ce personnel s'est formé sur le tas, seuls quelques ouvriers suivant des formations à finalité de promotion sociale sur leur temps libre.

Jusqu'en 1993, la grille de classification appliquée dans l'usine était celle de la branche transformation des papiers et cartons et industries connexes. Il s'agit d'une classification Parodi, c'est à dire consistant à énumérer des intitulés de postes et à ranger ces intitulés dans l'une des catégories "manoeuvre", "ouvrier spécialisé", "ouvrier qualifié", "ouvrier hautement qualifié", et, à l'intérieur de ces catégories, dans un échelon compris entre 1 et 3. La valeur de chaque échelon est déterminée par un tableau des "indicatifs correspondant aux catégories et échelons". Le classement est essentiellement déterminé par la catégorie de tâche (margeur, ramasseur, aide-conducteur, conducteur-régleur), le type d'équipement, son caractère plus ou moins automatique et le cas échéant par des paramètres quantifiés propres à cet équipement.

Coefficients correspondant aux catégories et échelons

	Indicatifs	Coefficients
Manoeuvre ordinaire	M1	100
Manoeuvre spécialisé 1 ^{er} échelon	M2A	108
Manoeuvre spécialisé 2 ^e échelon	M2B	112
Manoeuvre spécialisé 3 ^e échelon	M2C	118
Ouvrier spécialisé 1 ^{er} échelon	OS1	125
Ouvrier spécialisé 2 ^e échelon	OS2	132
Ouvrier qualifié 1 ^{er} échelon	P1	140
Ouvrier qualifié 2 ^e échelon	P2	150
Ouvrier qualifié 3 ^e échelon	P3	155
Ouvrier hautement qualifié	E	170

Poste	catégorie et échelon
Margeur [alimentateur] sur machine à marge automatique	M2C
Margeur sur machine à marge à main	M2C + 3%
Ramasseur sur machine à marge à main	M2B
Ramasseur sur machine à marge automatique	M2C
Ramasseur sur machine à grande vitesse sans réception automatique	M2C + 3%
Conducteur régleur de petite mitrailleuse	OS1
Conducteur régleur de grande mitrailleuse	OS2
Conducteur régleur de mitrailleuse automatique	OS2 + 3%

Un tableau similaire détaille les postes des autres types de machines utilisées : imprimeuses, slotters, presses, combinés.

La progression dans cette grille nécessite une affectation à un poste mieux classé. Dans la convention collective, la polyvalence est reconnue formellement mais de façon limitée ou floue : ainsi un "régleur de plusieurs machines" a droit à une majoration de 5% de son traitement, (rubrique "postes spéciaux"). Par ailleurs, il est prévu que une autre forme de rémunération de la polyvalence lorsque celle-ci implique la maîtrise de postes de niveaux de qualification différents : "tout ouvrier occupé de façon courante à des travaux relevant de plusieurs catégories professionnelles bénéficiera des salaires et avantages prévus pour la catégorie la plus élevée, lorsque son activité principale relève de cette dernière catégorie" (annexe catégorielle ouvrier, article 4). Ceci vaut notamment pour les affectations temporaire : "en cas de changement momentané d'emploi", l'ouvrier doit percevoir le salaire du poste pour lequel il effectue un remplacement et donc, le cas échéant, un supplément de rémunération - dit "surclassement temporaire" - pendant la durée du remplacement. Des notions importantes pour l'application de l'accord, de "plusieurs machines", "occupé de façon courante à des travaux relevant de plusieurs catégories professionnelles", "activité principale", "changement momentané" sont laissées à l'entière appréciation des acteurs locaux.

Si les règles auxquelles sont soumises les deux établissements sont les mêmes, en revanche chaque site a développé des pratiques qui lui sont propres et une perception des problèmes qui diffèrent de l'un à l'autre.

Intentions initiales

Dans le fonctionnement quotidien de l'entreprise, ce système ne donne pas satisfaction car il n'y a pas d'entente sur le sens de ces termes et l'application des règles qui en découleraient. La grille ne reconnaît pas la polyvalence parfois importante acquise par certains ouvriers, capables de régler et de conduire un grand nombre de machines différentes. Face à cette non reconnaissance, nombre d'entre eux préfèrent s'en tenir à leur poste et ne pas faire l'apprentissage de la conduite de machines nouvelles. Quant à ceux qui malgré tout sont considérés comme les "piliers" de l'usine, l'encadrement se plaint d'être toujours "en dette" vis-à-vis d'eux, c'est à dire de devoir fermer les yeux sur des absences ou des refus d'affectation, d'où une situation de marchandage permanent. Même les remplacements sur des postes mieux classés (d'un conducteur par un aide-conducteur par exemple), théoriquement rémunérés par les surclassements temporaires, ne donnent pas satisfaction, dans la mesure où ils ne sont pas correctement comptabilisés et aboutissent le plus souvent au paiement de sommes dérisoires, de l'ordre de 50 F. Il s'ensuit un climat tendu, avec un long historique de conflits et une nécessité ressentie par l'encadrement de négocier en permanence. Ceci explique la présence de nombreuses primes dites de technicité en faveur de telle ou telle catégorie de personnel, résultant de la sédimentation des conflits et des arrangements au long des années. En 1989, un conflit oppose ouvriers et direction sur le blocage des carrières, notamment celles des ouvriers les mieux payés de l'usine. Une des conséquences de ce conflit est le démarrage, dès 1990, d'une réflexion approfondie sur une refonte des classifications à la faveur d'un changement de direction à la tête de l'usine.

La mise en place du dispositif de reconnaissance procède donc d'une multiplicité d'objectifs. Il vise à mettre fin à une situation de "dette" de la hiérarchie envers plusieurs opérateurs, par la reconnaissance, au travers d'une grille de classification entièrement rénovée, des compétences mises en œuvre. Il vise à rendre l'affecta-

tion des personnels sur plusieurs machines plus aisée et au-delà, à l'accroissement du nombre de personnes capables de se remplacer les unes les autres. Il est pleinement intégré à la démarche de certification de l'usine, laquelle requiert celle des personnels aux différentes tâches qui leur sont assignées. Enfin, il constitue une obligation pour l'usine qui est liée par la convention collective de branche ainsi que par un accord d'entreprise. Côté syndical, les délégués attendent d'une nouvelle classification l'ouverture de perspectives de promotions et d'augmentations mais aussi une plus grande équité. La disparition des fonctions et titres dévalorisants comme "ramasseur" ou transbordeurs est aussi visée par les partenaires sociaux.

Conduite du projet

Format du projet

Le projet a été impulsé de façon progressive à partir de 1991 par la direction de l'usine, par le chef du personnel et par le responsable de fabrication. Des évolutions institutionnelles plus larges ont également conditionné la mise en route du projet : le processus de certification ISO 9001 de l'usine, d'une part ; la renégociation de la classification dans la branche d'autre part. Ainsi, la certification a donné lieu à une première "mise en forme" du travail à partir de 1990, formalisation essentiellement prise en charge par le responsable de fabrication pour ce qui est de l'atelier. La négociation de branche quant à elle portait sur le remplacement de la grille Parodi par une grille plus ouverte, fondée sur le principe des critères classants. Un accord de branche a été conclu le 27 janvier 1993. Cette classification appelait explicitement à une mise en forme du travail dans l'entreprise, le rôle de la branche se limitant à la définition de critères généraux et à leur déclinaison sur une grille de niveaux et d'échelons de rémunération. Cet accord était anticipé par les acteurs de l'entreprise - dont certains étaient partie prenante aux négociations de branche - et donc de l'usine, dès le début des années 1990.

Les premiers contacts avec des consultants ont donc eu lieu à la fin de 1990. Un consultant a été retenu fin 1991, recommandé par la direction générale. Les organisations syndicales ont été associées au projet en avril 1992. A partir de là, l'ensemble du projet s'est déroulé sur vingt mois. Outre le consultant, les partenaires sociaux et l'encadrement, il a mobilisé une partie importante du personnel : 93 réunions associant 72 salariés et totalisant 2200 heures ont été organisées. Le projet a demandé 100 journées de conseil.

Trois instances ont mené à bien les travaux : un comité de pilotage : le directeur de l'usine, le chef du personnel, le consultant ; un comité permanent : le comité de pilotage + les délégués syndicaux (trois) et un sympathisant par délégué syndical ; des commissions de description des modules composées de membres du personnel de tous les services : 72 salariés y ont participé.

Description des modules

Quoique mobilisant un grand nombre d'acteurs, la description des modules a été réalisée de façon très centralisée : les modules ont été réalisés par les responsables de service, les groupes de travail jouant un rôle de validation. En ce qui concerne les modules de l'atelier (production et transformation), les avis sont unanimes pour reconnaître le rôle prépondérant du responsable de fabrication, en même temps que sa grande légitimité pour ce faire, étant lui-même un ancien ouvrier sorti du rang. De fait, les modules étaient déjà rédigés avant la réunion des groupes de travail, le rôle du consultant consistant à vérifier la bonne compréhension des termes employés par les salariés membres des commissions. Pour la direction, les salariés présents dans des groupes de travail étaient surtout des relais d'information auprès des autres salariés¹³. Cette participation des salariés aurait été demandée par le délégué C.G.T. Les syndicats ont validé les modules après coup en comité permanent. Il est intéressant de noter que malgré la centralisation de la description initiale, cet objectif d'opérationnalité des modules ait été atteint pour ce qui est de la production. Les ouvriers interrogés soit s'expriment dans le langage des modules, qui est souvent fondé sur celui des outils qu'ils utilisent ("slotter"), ou encore traduisent le langage des modules dans celui, plus familier, de l'ancienne classification¹⁴, ce qui peut certes être perçu comme "rétrograde" mais démontre en même temps, à notre sens, l'appropriation du nouveau système. A aucun moment les ouvriers ne se plaignent d'un mauvais découpage des modules, les remarques portant plus sur l'"ouverture" des modules, les modalités d'attribution, le manque de modules pour rendre compte de certains aspects du travail, ou encore la valeur de certains modules. Cette qualité de compréhension et d'appropriation est en toute vraisemblance, due à la personne du responsable de fabrication¹⁵, plus qu'à la méthode - peu participative - de description utilisée. En effet, pour ce qui est des

¹³ "Leur rôle était officiellement de construire. En fait, leur rôle a été d'acculturer, critiquer, valider" [chef du personnel, entretien].

¹⁴ Modules "de ramasseur" (ex : palettisation semi-auto), "d'aide-conducteur", "de conducteur".

¹⁵ Le responsable de fabrication est un ancien ouvrier, et a occupé un grand nombre de postes de production

“bureaux”, les quelques échanges que nous avons eus¹⁶ dénotent une vive insatisfaction à l’égard du découpage des modules, par exemple celui de l’axe “traitement de l’information”, jugé trop général pour avoir un sens.

Hierarchisation des modules

Les modules se présentent d’emblée comme un ensemble hiérarchisé, réparti en fonction de niveaux de difficulté ou “forces” différents¹⁷ (voir ci-dessous “architecture du dispositif”). La hiérarchisation a été faite de façon globale, par le responsable production, les chefs de service et le chef du personnel, et a été validée par les syndicats. Ceci revient notamment à dire que les critères classants de la convention de branche n’ont pas été utilisés.

Evaluation des compétences des salariés

Une fois les modules définis et hiérarchisés, les salariés ont été évalués en fonction de ce référentiel. L’évaluation a été conduite par les responsables de service, et donc par le responsable fabrication en ce qui concerne l’atelier, et présentée au cours d’un entretien - une première dans l’histoire de l’usine. La procédure d’évaluation prévoyait pour les salariés la possibilité de contester leur classement, et il y a eu de nombreux recours : 54 salariés se trouvaient classés trop bas ; 6 se trouvaient même classés trop haut. Tous ont obtenu satisfaction, ce qui montre que la direction cherchait un consensus très large des salariés, non seulement sur la compréhension des modules, mais aussi sur la façon dont les salariés se situaient par rapport à ces modules.

Rattachement à la grille des salaires

Une grille de “seuils” et de “points modules¹⁸” permettant la quantification de la valeur des modules a été réalisée par la direction avec l’aide du consultant. La construction de la grille a été la phase la moins participative de la conception du dispositif dans la mesure où une fois cette grille réalisée, direction et syndicats n’ont pas remis cette grille sur le tapis mais ont directement négocié sur la valeur en francs des seuils et des points modules sans discuter du nombre de points affectés à tel ou tel module. C’est sur la valeur du point-module que la négociation a abouti avec le délégué C.F.T.C. L’accord a finalement été signé le 10 décembre 1993 entre la direction et les syndicats C.G.T. et C.G.C.

Architecture du dispositif

D’une grille de poste à un découpage en modules

Le nouveau dispositif fait fi de la notion de poste et la remplace par celle de module. Il y a en tout 160 modules hiérarchisés en niveaux (“seuils”, “paliers” ou encore “forces”) différents forment l’ossature du système. Les modules sont chacun rattachés à un axe de “métier”. Il y a quinze axes de métier en tout : “fabrication du carton” (correspondant à l’onduleuse), “transformation du carton”, “transformation de matériaux complexes”, “laboratoire” (correspondant avec le service qualité), “appui” (formes, clichés, encres, magasins), “technique et carton ondulé” (correspondant au bureau d’études), “commercial-ventes”, “traitement de l’information”, “maintenance”, “encadrement”, “droit du travail”, “comptabilité-fiscalité”, “communication”, “connaissances communes”, “hygiène et sécurité-santé”. Chaque salarié se voit rattaché à un de ces axes en fonction de la place qu’il occupe au quotidien : ainsi, un conducteur de presse platine dans le cadre de ses attributions normales est, de par sa fonction, rattaché à l’axe “transformation du carton” qui est dit son axe “de métier”. Il détient par conséquent au moins un module relevant de cet axe et peut en acquérir d’autres sans changer de poste - par exemple en acquérant des compétences sur des combinés (module “slotter”) ou sur l’imprimeuse (module “imprimeuse”), toutes machines relevant de l’atelier de transformation du carton. Il peut également détenir des modules relevant d’autres axes (axes considérés comme “complémentaires” pour lui), par exemple des modules en fabrication du carton - c’est à dire correspondant au secteur de l’onduleuse - ou encore en maintenance ou en traitement de l’information. Sur demande des organisations syndicales, les rédacteurs des modules ont cherché, autant que faire se peut, à proscrire toute référence à des savoir-être, attitudes ou comportements.

Les modules de compétences sont décomposés en éléments. Par exemple, le module “connaissances techniques transformation - A” est composé d’un élément : “lecture d’une gamme et d’un programme”.

¹⁶ Avec un seul salarié il est vrai

¹⁷ Les termes de seuil, palier ou force sont utilisés pour désigner ces niveaux. Etant quasi interchangeables, nous utiliserons celui de “seuil” dans le reste de l’exposé

¹⁸ Voir ci-dessous le paragraphe “le niveau de rémunération”


Le module “Connaissances techniques onduleuse” est composé des deux éléments suivants : “lire et exploiter les tableaux de compositions/caractéristiques ; connaissance des laizes”. La notion de “savoir-être” a été écartée du dispositif à la demande des organisations syndicales. Ce qui domine donc à la lecture des modules, ce sont, soit des savoir-faire référés à un ensemble tâches (“lecture d’une gamme ou d’un programme”), soit des connaissances techniques (“connaissance des laizes”, “connaissances du process”), soit même des tâches élémentaires (“mettre sur palette en sortie de machine”). Toutefois, quelques modules situés sur les axes “management” ou encore “communication” ont un contenu comportemental, par exemple cet élément du module “communication - niveau 2” : “faire valoir un point de vue circonstancié et/ou ses connaissances sur un mode constructif ou positif dans un entretien et/ou des réunions avec des clients ou des membres du personnel T..”.


Au moment de la réalisation de cette enquête, les modules étaient en voie de réécriture dans le sens d’une explicitation de leurs éléments¹⁹.

La recherche de transversalité

Là où l’ancienne classification était référée à des postes sur des machines, la nouvelle est donc référée à des “modules” définis par des connaissances telles que ci-dessus ou des sous-ensembles de tâches pouvant exister sur plusieurs machines. Cette déconnexion entre module et machines est un des objectifs des concepteurs du système, en l’occurrence le responsable de la fabrication qui cherche à multiplier les possibilités d’affectation. Par exemple, toutes les machines de transformation comportent un dispositif manuel ou automatique d’alimentation en plaques de carton, et - sauf en ce qui concerne les imprimeuses - comportent un ou plusieurs des outils de découpes suivants : mitrailleuse (découpe longitudinale), slotter (réalisation d’encoches), découpoir (découpe par forme rotative), découpe plate (découpes par forme à plat). Toutes les machines comportent aussi un dispositif d’évacuation et de palettisation manuelle, semi-automatique ou automatique. Les modules - indépendants des machines - renvoient précisément à ces sous-ensembles, comme en témoignent leurs intitulés : “alimentation en plaques -margeur” ; “alimentation en plaques-alimentateur” ; “slotter” ; “mitrailleuse manuelle” ; “découpoir” ; “découpe plate” ; “préparation palettisation” ; “process-palettisation semi-automatique” ; “palettisation automatique”. De ce fait, alors que la classification précédente croisait un type de tâche avec un type d’équipement, la nouvelle architecture permet de “transversaliser” le même type de tâche sur un nombre virtuellement infini de machines, comme il est montré dans le tableau suivant.

	Machine 1	Machine 2	Machine 3	Machine 4
Alimentation en plaques (“marge”)				
Slotter				
Découpoir				
Préparation palettisation				

 attributions d’un “margeur” dans l’ancienne classification

 transversalité liée à la nouvelle classification

Le découpage des modules, source de flexibilité, a parfois été critiqué en entretien, en dehors de la production il est vrai : ainsi, ce technicien pour qui l’axe “traitement de l’information” est trop transversal : le module “outils informatique A” comporte un élément intitulé “utiliser les outils informatiques de son métier” dans lequel sont pris en compte à égalité la console standard, des logiciels de facturation, de gestion du personnel, de gestion de production. “ Le module est le même quel que soit le logiciel détenu. Ce n’est pas juste”. Autre point relevé en entretien : la reconnaissance de la polyvalence sur plusieurs combinés. Celle-ci est reconnue de façon conséquente, mais uniquement à partir de trois combinés maîtrisés. La maîtrise de deux combinés différents présente un niveau de compétence actuellement non pris en compte.

Le niveau de rémunération

Chaque salarié détient un “portefeuille” de modules. Le niveau de rémunération du salarié relève de la détermination :

- d’un indice de seuil (ou composante de base), d’une part ;
- d’un nombre de “points modules” d’autre part.

¹⁹ Ce travail n’était pas achevé au moment de notre rencontre avec le Chef du Personnel.

1. Détermination de l'indice de seuil : l'indice de seuil est déterminé par le ou les modules de niveau le plus élevé détenus par le salarié dans son axe métier. Il suffit pour cela de détenir un seul module pour se voir attribuer le palier correspondant.

Tableau : correspondance entre seuil des modules et "indices de seuil" pour l'axe transformation du carton.

Seuil	"Indice de seuil" et salaire correspondant ²⁰
1	424 = 6092,70
2	434 = 6176,68
3	462 = 6438,50
4	582 = 7792,06

2. Détermination du nombre de "points modules" : le nombre de points modules est fonction du nombre de modules détenus. Le calcul diffère selon que ces modules ont été acquis dans l'axe de métier du salarié (a) ou dans un axe complémentaire (b).

a. Calcul des points modules dans l'axe métier : on calcule le nombre de points modules pour le seuil le plus élevé atteint seulement à l'aide de la grille ci-dessous²¹ : si un salarié possède des modules aux 1^{er}, 2^{ème} et 3^{ème} seuils, seuls sont pris en compte les modules du 3^{ème} seuil.

b. Calcul des points modules²² sur un autre axe : "on détermine [à l'aide de la grille ci-dessous] pour chaque [seuil] le nombre de points de module obtenus (...) On retient alors (...) la valeur maximale". Ici, ce n'est pas la logique du seuil le plus élevé atteint qui joue, mais celle du seuil où le salarié a totalisé le plus de points.

Grille de correspondance entre nombre de modules détenus et points modules, seuil par seuil :

	1 ^{er} seuil (424 pts)	2 ^{ème} seuil (434 pts)	3 ^{ème} seuil (462 pts)	4 ^{ème} seuil (582 pts)
1 module	6 points module	6 points module	6 points module	30 points module
2 modules	9 points module	12 points module	12 points module	60 points module
3 modules	15 points module	15 points module	15 points module	
4 modules	21 points module	27 points module	30 points module	
5 modules	27 points module	36 points module	42 points module	
6 modules	33 points module	45 points module	54 points module	
7 modules	38 points module	54 points module	63 points module	
8 modules		63 points module	72 points module	
9 modules		72 points module	81 points module	
10 modules		81 points module	90 points module	

La grille adoptée dans l'entreprise est totalement indépendante de celle de la branche même si elle a été impulsée à la faveur du changement de classification de branche, ne reposant ni sur les mêmes critères ni sur les mêmes principes (modules vs critères classants). Toutefois pour honorer ses obligations vis-à-vis de la convention collective de branche, l'entreprise a positionné chaque salarié dans la classification de branche, ce qui est notamment visible au fait que le coefficient apparaît sur son bulletin de salaire. Cet écart avec la convention de branche semble avoir été délibéré : ainsi le directeur de l'usine en place au moment du changement de classification a clairement affiché sa défiance à l'égard, non seulement de l'ancienne classification Parodi de branche, mais aussi à l'égard de la nouvelle, fondée sur les concepts d'emplois-types et de critères classants et jugée tout aussi limitative.

²⁰ Lors de la signature de l'accord en décembre 1993

²¹ Il y a une telle grille pour chaque axe - soit 15 en tout

²² La valeur du point module était de 11,55 F. fin 1993, et évolue d'environ +1 à 1,5% par an. Pas de correspondance avec la valeur des points des indices de seuil

On l'a vu, la conception de cette ossature de paliers et de niveaux a été la phase la moins participative du processus de classification, par la volonté de la direction mais aussi parce que les organisations syndicales se sont surtout investies sur la négociation du point module et des indices de seuil. Elle ne va pas sans poser quelques problèmes de cohérence dont fait état cet ouvrier : "certains modules n'ont pas une valeur assez forte, les points modules ne sont pas bien répartis, ils ne sont pas en rapport avec le travail effectué, [par exemple] le module réparation de formes [trop peu payé]". La critique la plus forte vient d'un technicien ordonnancement : "le module" historique dossiers clients "rapporte plus que les modules qui me seraient nécessaires pour devenir l'adjoint du directeur".

La grille comporte un autre défaut : lorsqu'un salarié atteint un seuil donné dans son axe de métier, elle conduit à ne pas reconnaître les modules relevant de seuils inférieurs, puisque, dans l'axe de métier, seuls sont pris en compte les modules détenus dans le seuil le plus élevé atteint. Ce point a été relevé par des opérateurs détenant des modules de 3^{ème} palier ("de conducteurs") et déclarant n'avoir rien à gagner à acquérir de nouveaux modules de 2^{ème} palier dans leur axe de métier.

Fonctionnement du dispositif

La mise en validation

Pour se voir attribuer un module, un salarié doit préalablement avoir été autorisé à prétendre l'exercer, puis suivre une formation le plus souvent interne, assurée par un collègue. Comme l'énonce l'accord du 10 décembre 1993 : "il faut que l'entreprise ait besoin du module et puisse attendre du salarié l'usage de cette compétence à son service²³", "aucun salarié ne peut déduire [de l'accord qualification classification] un droit quelconque à modifier le contenu de son travail actuel²⁴". Les besoins en modules découlent du plan stratégique de l'entreprise. Dans les faits, l'attribution de certains modules échappe parfois au cadre posé chaque année par la direction. Le phénomène est cependant minoritaire (voir ci-dessous). Selon l'expression d'un cadre interrogé, un module peut être "ouvert" pour tel salarié ou "fermé" pour tel autre. L'accès aux modules est du ressort de la hiérarchie, l'accord ne spécifie pas de règle en la matière. Cette marge de décision au profit de la hiérarchie est d'ailleurs revendiquée par l'ancien directeur de l'usine, et permet selon lui la prise en compte des savoir-être²⁵ : "les savoir-être se retrouvent dans qui est mis dans le système". Il y a donc des refus de mise en validation, refus que certains salariés interrogés ne comprennent pas toujours lorsqu'ils ne sont pas expliqués. Alors que le système multiplie les occasions de promotion, les salariés ont, en cas de refus, un sentiment de blocage et de frustration.

L'évaluation des compétences

L'évaluation des compétences se fait en continu, avec un entretien annuel d'évaluation pour faire le point sur les modules détenus, et les modules à acquérir en fonction des besoins de l'entreprise. Il y a donc dans le dispositif originel possibilité de décalage entre le moment où une compétence est reconnue et celui où le module est attribué. Dans les deux premières années de fonctionnement du système, ce décalage était source de mécontentement de la part des salariés. Ce mécontentement a été répercuté par les syndicats (CFTC et CGT), si bien qu'un avenant a été signé afin de rendre possible la reconnaissance de modules entre deux entretiens annuels. Aujourd'hui le rythme d'attribution des modules est perçu comme satisfaisant, voire trop "laxiste" par certains, qui déplorent que l'attribution du module intervienne dès la prise en charge de la tâche correspondante, sans attendre sa pleine maîtrise.

L'évaluation des compétences est en théorie, dans le texte initial de l'accord, le fruit d'une "concertation entre les responsables" de l'usine, puisqu'y est en principe associé, outre le supérieur du salarié évalué, un responsable pour chaque axe de métier. Ceci permet de pondérer les appréciations. Dans les faits, seul le supérieur évalue ses salariés sans intervention d'un autre cadre. Le précédent directeur de l'usine (parti au début de l'année 1996) prévoyait de pallier cette carence en faisant attribuer les modules par une commission de responsables. Un avenant avait été signé dans ce sens peu avant le départ de ce directeur, mais il n'a jamais été mis en œuvre, rencontrant l'hostilité du Chef du Personnel. Plusieurs entretiens - aussi bien avec des cadres²⁶ qu'avec des ouvriers - ont fait ressortir la perception de disparités dans les évaluations de compétences. Le processus de certification est parfois perçu comme arbitraire : "il y a des certifications qui sont données sans formation" et inversement des "remplacements non reconnus". Il y a là, à notre sens, un point à surveiller pour le bon fonctionnement du dispositif.

²³ Art 1.2.2.1.

²⁴ Art 3.2.

²⁵ En principe non pris en compte dans le dispositif

²⁶ Y compris le Chef du Personnel qui fait l'hypothèse de complaisances dans l'attribution des modules

La progression offerte aux salariés

Les entretiens révèlent une nette amélioration par rapport à la situation précédente en termes de perspectives de carrière : “dans l’ancien système, j’étais à fond, j’aurais eu zéro²⁷”. Les ouvriers qui ont le plus avancé dans le système arrivent à 2000 francs des agents de maîtrise, et reconnaissent avoir pu beaucoup progresser. Ils ont vu leur salaire progresser jusqu’à 2500 francs (soit plus de 30%) depuis la mise en place. Cette situation concernerait environ 10% des ouvriers. L’augmentation moyenne a été de 1,5% au moment du changement de classification. Chaque année, 1 à 1,5 points de masse salariale sont consacrés au financement d’acquisition de modules, chiffre que l’on peut considérer comme modeste (cf. infra) mais qui permet chaque année à plus du tiers des effectifs²⁸ de recevoir une augmentation au titre d’un accroissement de leurs compétences, alors qu’auparavant, le nombre de promotions - alors liées à des changements de postes - était de l’ordre de 10 par an.

La progression est illimitée en principe mais de fait cadrée comme on l’a vu plus haut (tout n’est pas accessible) et ordonnée (il y a un ordre de fait qui s’est instauré entre types de compétences accessibles en premier, en deuxième, etc.). De fait, les débutants commencent par acquérir des modules parfois informellement identifiés comme étant “de ramasseur”, puis des modules “d’aide-conducteur”, puis des modules “de conducteur”. Enfin, il y a celui qui “fait des remplacements de chef”, un par faction.

Le texte de l’accord, mais également les cadres interrogés ont, au demeurant, insisté sur la volonté de faire rentrer les acquisitions de compétences à l’intérieur d’un cadre, et dans un ordre précis. Ce cadre est posé au moment des entretiens d’évaluation au cours desquels sont déclinés les besoins de l’entreprise. En fait, il y a une acquisition de modules considérée comme “saine” : “suite à embauche, suite à réorganisation de la marche de l’usine²⁹”. En creux, émerge une forme d’acquisition de compétences considérée comme malsaine et baptisée “reconnaissance de nouvelles compétences diverses”. Cette acquisition correspond à la marge d’autonomie du n+1 direct, et est considérée comme une dérive inévitable. Depuis 1994, cette forme d’acquisition de compétence contribue bon an mal an pour 0,3% aux augmentations de salaire³⁰, un pourcentage présenté par le Chef du Personnel comme incompressible.

A ce titre, les marges de manœuvre dont l’usine dispose pour faire vivre le dispositif de reconnaissance des compétences apparaissent faibles : chaque année, 2 à 2,5 points d’augmentation de la masse salariale (à effectifs constants) sont consacrés à des mesures collectives imposées soit par la convention collective de branche (la prime d’ancienneté) soit par la négociation annuelle sur les augmentations collectives, négociation qui se déroule au niveau de l’entreprise et prend en compte l’inflation. Restent par conséquent 1 à 1,5% pour financer les progressions de compétences des salariés dans un contexte où est exigée la réduction des coûts salariaux. Cette marge a été largement stigmatisée par le Chef du Personnel, comme potentiellement “mortelle” pour le dispositif de reconnaissance des compétences mis en place³¹.

Aussi le système en place révèle-t-il deux limites : d’une part, les ouvriers les plus anciens, les plus polyvalents, notamment ceux qui “font des remplacements de chef”, arrivent au taquet, et posent le problème de la réouverture de perspectives nouvelles, notamment au regard de leur proximité avec les agents de maîtrise. D’autre part, le fonctionnement n’est pas à la hauteur de l’ambition affichée lors de la mise en place de la classification : “un emploi à votre mesure (...) des possibilités [de progression] non limitées (...) vous pouvez gérer votre carrière³²”, parce que, le système étant axé sur les besoins de l’entreprise, il apparaît verrouillé aux yeux de ceux qui souhaitent s’investir le plus. Comme le relève cet ouvrier, en référence à la promesse initiale : “c’est eux qui font la gestion de carrière, pas nous”, ce qu’un autre traduit par “pas de besoin, pas de module”. En outre, l’obligation de passer par une formation pour se voir reconnaître un module peut être vécue comme redondante avec les diplômes obtenus avant l’entrée dans l’entreprise, ou encore avec les gages donnés du fait des missions déjà remplies : “je dois repasser les modules alors que j’ai mis en place une politique d’achats, j’ai apporté quelque chose à l’entreprise³³”. Les augmentations proposées au titre de l’acquisition de modules sont parfois décrites comme du “grignotage” dans l’attente d’une reconnaissance plus significative. Le module est la traduction de l’expression d’un besoin d’affectation de l’entreprise, pas la reconnaissance d’un degré de professionnalisme. Comme l’exprime le technicien de l’ordonnancement : “il n’y a pas de module pour la maîtrise parfaite de la compétence”.

²⁷ Ouvrier, entretien

²⁸ 78 personnes en moyenne de 1994 à 1997 sur 180 environ concernés

²⁹ Document interne, 1994

³⁰ Entre 20 et 33% du budget d’augmentations liées aux modules

³¹ “Je ne sais pas si on ne va pas me faire mourir le système”

³² “Guide du projet”, brochure destinée aux salarié

³³ Technicien, entretien

En résumé, et ceci est paradoxal, tout en reconnaissant une amélioration sensible par rapport au système précédent en termes de perspectives ouvertes³⁴, presque tous les ouvriers interrogés font état de frustrations. Les ouvriers les plus avancés estiment, après plus de quatre ans de fonctionnement, avoir épuisé les possibilités du système après un démarrage qui leur a été favorable (avec des augmentations de 120 à plus de 1000 francs), et attendent un changement de poste pour progresser (évolution vers la maîtrise ou vers des fonctions techniques, remplacement d'un départ).

Le cas de perte de modules

La progression acquise dans le cadre du nouveau système n'est pas irréversible. Si pendant deux ans un module n'est pas utilisé, pour une raison dépendante ou non de la volonté du salarié, il peut être retiré. Ce retrait n'est pas systématique, mais arrive de temps en temps : chaque année, des modules ou des indices de seuil sont retirés à des salariés, entre 9 et 12 chaque année depuis 1994, soit environ 5% des effectifs, à rapprocher de la fourchette de 64 à 93 salariés³⁵ voyant leur nombre de modules augmenter chaque année au cours de la même période.

Une perte de module n'entraîne pas ipso facto une réduction de la rémunération, mais son remplacement par une prime amortissable³⁶ appelée "valeur d'anticipation". En ce qui concerne la production, tous les éléments recueillis laissent à penser que la réduction de rémunération en cas de non amortissement de la valeur d'anticipation est une épée de Damoclès plus qu'une pratique réelle. La valeur anticipation agirait plutôt comme un aiguillon qui incite à la formation : "des gens sont anticipation depuis 1993 (...) ils sont bloqués depuis six ans (...) ça donne envie à certains d'acquérir des modules". Dans l'ensemble, le nombre et le montant des valeurs d'anticipation a tendance à baisser régulièrement depuis 1993³⁷.

Le recours

Les salariés disposent, dans le cadre de la mise en place de la nouvelle classification, et au-delà, dans le fonctionnement du dispositif de reconnaissance des compétences, d'un droit de recours contre l'évaluation qui est faite de leur compétence auprès de leur hiérarchie puis de la direction. Massivement utilisés au moment du changement de système - il y a eu plus de 50 recours, soit plus d'un salarié sur quatre - les recours sont rares dans le fonctionnement normal du dispositif, 6 cas ayant été recensés en entretien. Les recours portaient sur des modules partiellement détenus. Les salariés ont obtenu satisfaction dans trois cas. Toutefois, des désaccords se sont manifestés en cours d'année via les réunions de délégués du personnel sans attendre l'entretien d'évaluation, par exemple sur le démarrage des formations et l'attribution de l'augmentation de salaire une fois le module reconnu.

Suivi et maintenance du dispositif

Le système est conçu pour être évolutif, et il l'est. Depuis 1994, il fait chaque année - en début d'année - l'objet d'un bilan de son fonctionnement pour l'année précédente écoulée. Sont communiqués, en comité d'entreprise, des documents récapitulant les points suivants : effectifs concernés, les "mouvements" de l'année (c'est à dire le nombre de personnes ayant eu une augmentation au titre du système) ventilés selon la cause de ces augmentations, le "seuil" moyen, le nombre moyen de points modules, le nombre de personnes en "valeur d'anticipation" (prime résorbable par l'acquisition de compétence, voir plus haut) et la somme de ces valeurs, la masse salariale concernée par le nouveau système, son impact sur la masse salariale. Les partenaires sociaux ont par ailleurs communication de tous les plans de formation individuels de chaque salarié, de façon nominative. Depuis le début de l'année 1998, un bilan intermédiaire est réalisé tous les trimestres afin de régulariser les dérives qui interviendraient (non mise en validation, non attribution de modules par exemple). Un autre point à relever est la prudence des partenaires sociaux dans la mise en œuvre du dispositif, qui explique sans doute leur capacité à faire évoluer le système : le système a connu trois "périodes d'essai" totalisant 39 mois avant d'être définitivement ratifié par les syndicats en mars 1997. Signé à l'origine par deux des trois syndicats présents dans l'entreprise - C.G.T. et C.G.C. - il a recueilli la signature du troisième syndicat (C.F.T.C.) en 1997.

La maintenance du dispositif repose pour partie sur les responsables de service, qui ont pouvoir de créer, scinder, regrouper ou faire disparaître des modules. De leur côté les représentants des salariés - via le comité d'entreprise - ont un pouvoir de proposition, c'est à dire qu'ils peuvent demander la création de modules nouveaux. Un module transversal d'"essais machines" a ainsi été scindé en deux afin de reconnaître une progression à des ouvriers qui ne détenaient qu'une fraction de ce module. Les deux délégués rencontrés en 1998

³⁴ Tout particulièrement pour les nouveaux embauchés

³⁵ Soit autour de 40% des effectifs concernés par le système

³⁶ Par l'acquisition de modules dans le futur

³⁷ Le nombre de salariés en anticipation passe ainsi de 51 en 1993 à 25 en 1997

(CGT et CGC) font état de demandes récentes ou projetées - “nous avons demandé en 1997 la création de nouveaux modules à cause de l’acquisition d’une nouvelle machine³⁸” ; “nous réfléchissons sur (...) des modules de commandement pour amener les meilleurs ouvriers à la maîtrise³⁹” - ce qui n’était pas le encore cas après dix-huit mois de fonctionnement. Selon le responsable du personnel, 5 modules auraient ainsi été créés entre janvier 1996 et juin 1997, tandis qu’un axe de métier a disparu, du fait du déménagement d’une partie de l’activité de l’usine (l’activité emballages étanches). La création et la disparition de modules ne nécessitent pas le déroulement d’une procédure formelle de négociation. C’est la consultation qui est utilisée pour ce faire, ce qui ne semble pas poser de problème pour les délégués syndicaux interrogés, les critiques se focalisant davantage sur les modalités d’attribution des modules - mise en validation, évaluation - que sur leur contenu. Au moment de l’enquête, les modules étaient en voie de refonte dans le sens d’une spécification beaucoup plus précise.

Effets

Effets sur la professionnalisation

La mise en place de la nouvelle “qualification-classification” a eu des effets en termes de formalisation des compétences et des pratiques de formation, et a joué un rôle sur la façon dont celle-ci est perçue par les personnels de production. Les compétences des ouvriers ont évolué vers une plus grande polyvalence horizontale et la prise en charge d’opérations de première maintenance. Néanmoins, les modules attribués ne correspondent pas toujours aux compétences détenues.

Avant, il n’y avait pas d’autre outil de formalisation que la grille de classification Parodi de branche (voir plus haut). Il y avait bien une connaissance des salariés par leurs responsables hiérarchiques, mais cette connaissance n’était pas formalisée au-delà de “un homme, un poste”. Aujourd’hui, les responsables disposent d’un outil récapitulatif des compétences détenues par chacun (répertoire individuel des compétences) sous forme de modules détenus.

De même que les compétences étaient “informelles”, de même la formation était essentiellement sur le tas ou alors en salle, hors travail, dans le cadre de cours du soir et en vue de promotion sociale, une pratique encouragée de longue date par l’entreprise mais ne concernant que quelques salariés volontaires. Le système actuel repose toujours en grande partie sur des formations sur le tas, mais spécifie des durées minimales et des contenus de formation interne ou externe. La formation est une condition d’accès aux modules.

La formation est aussi perçue de façon différente par les salariés. Alors qu’elle prenait auparavant sens pour l’adaptation à un poste de travail, elle a changé de statut, sans doute parce qu’elle comporte un enjeu salarial inexistant auparavant, mais aussi nous semble-t-il du fait de l’explicitation des compétences acquises. Du coup, nombreux sont les interviewés qui font état de désir de formation, pour eux-mêmes (s’agissant des ouvriers) ou pour autrui (s’agissant des cadres).

Sans que des éléments chiffrés existent, il semble que la demande de formation ait donc fortement augmenté, ce au-delà même de ce que l’entreprise peut proposer. En tout état de cause, les statistiques sur les formations suivies montrent que la formation augmente en nombre d’heures, passant de 5600 heures en moyenne sur la période 1990-1993 à 7900 heures en moyenne sur la période 1994-1997, alors même que les effectifs de l’usine sont en baisse. Le nombre de personnes ayant suivi une formation passe de 115 en 1993 à 170 en moyenne sur 1994-1996. Les dépenses de formation en pourcentage de la masse salariale ont tendance à baisser du fait du moindre recours à des organismes extérieurs. Néanmoins, elles sont supérieures à 3,6% de la masse salariale pour toutes les années de 1990 à 1996 (3,70% en 1997, avec un “pic” à 6,10% en 1991). Si les formations offertes sont surtout internes, l’usine travaille aussi avec des partenaires extérieurs⁴⁰ qui organisent des formations longues en partie hors temps de travail en maintenance (électricité, mécanique, pneumatique), français, mathématiques. Ces formations concernent une minorité d’ouvriers (16 en 1995).

Si les entretiens concordent sur l’hypothèse d’un développement des compétences dans le sens d’une plus grande polyvalence horizontale et la prise en charge d’opérations de première et seconde maintenance, on peut aussi formuler une autre hypothèse : modules et compétences ne se superposent pas. C’est la dimension qualitative des compétences qui semble trop peu prise en compte dans l’attribution des modules. Ainsi, des ouvriers très polyvalents “saturent” et parfois reconnaissent ne pas maîtriser pleinement leur travail à l’occasion de remplacements trop espacés dans le temps : “il faudrait un roulement pour maintenir ses compé-

³⁸ Délégué CGT, entretien

³⁹ Délégué CGC, entretien

⁴⁰ AFIDA et GRETA

tences (...) si on ne vas pas [sur une machine] pendant 3, 4, 6 mois, on va chercher un peu, on n'est pas performant⁴¹". Cette lacune dans la dimension qualitative peut aussi se lire dans la déconnexion entre modules et qualité du travail. "Le système ne donne pas de relief aux gens, c'est un système triste (...) certains laissent passer [des feuilles mal collées], d'autres non⁴²". La qualité telle que représentée dans les modules se réfère davantage à l'application de procédures ISO qu'au professionnalisme⁴³ : "les ramasseurs auraient pu avoir un plus : ils contrôlent l'impression, le pliage, le collage, bref la qualité : ils avaient des responsabilités qui n'ont pas été reconnues⁴⁴". La maîtrise du travail passe par la celle de la machine mais aussi la mémorisation des "astuces" de réglage permettant de réaliser des commandes complexes. Enfin, les aspects comportementaux ou de responsabilité ne sont pas pris en compte dans les modules : "quelqu'un qui est disponible, qui n'est jamais malade, ce n'est pas reconnu dans les modules⁴⁵" (...) "le système de gestion n'intègre pas la responsabilité, les conséquences des erreurs, le stress⁴⁶". Mais peut-on ici parler de compétence ?

Effets sur le travail et l'organisation

Un des principaux succès revendiqués par la direction est la plus grande mobilité du personnel sur différents postes, sur différentes machines : dans la mesure où la mobilité demandée est officialisée par les modules, l'encadrement a moins à "négocier" pour obtenir les affectations souhaitées. Les modules font "partie du contrat de travail" selon les termes de l'accord et revêtent donc un caractère contraignant. Le responsable de fabrication affirme ainsi avoir constitué un véritable organigramme de remplacements en cascade, à commencer par les postes de pilote d'onduleuse (qui approvisionne le reste de l'atelier en plaques de carton ondulé) et de contremaîtres, jusqu'aux postes de manutention. "Le nouveau permet des remplacements en chaîne : le conducteur simple face peut remplacer le pilote onduleuse, [des conducteurs de la transformation peuvent remplacer le conducteur simple-face] (...), [jusqu'aux] intérim [qui] peuvent remplacer des caristes d'expédition⁴⁷". Un des indicateurs avancés pour témoigner du succès de ces remplacements en cascade est que les remplacements peuvent se faire à l'intérieur d'une faction, alors qu'avant, la hiérarchie devait demander aux ouvriers qui l'acceptaient de faire des remplacements entre factions. En 1997, après moins de quatre années de fonctionnement, cette même "cascade" a permis de faire tourner l'usine pendant une semaine pleine sans contremaîtres, ceux-ci étant partis en séminaire. "Il n'y a pas eu de problèmes. Ça aurait été impensable avant !⁴⁸". De façon similaire, la direction revendique la capacité à faire tourner une machine sans "conducteur", uniquement avec des ouvriers ne maîtrisant individuellement qu'une partie des réglages et des opérations de surveillance. Autre acquis revendiqué : la possibilité de ne fermer qu'une semaine au mois d'août au lieu de trois auparavant.

Au-delà des mobilités imposées, la mise en place du nouveau système se traduit aussi par un mouvement tendant à une mobilité spontanée entre ouvriers d'un même équipage, c'est à dire à une indifférenciation croissante des fonctions lorsque des compétences identiques sont reconnues à deux salariés qui occupaient des postes différents autour d'une même machine. Autrement dit, lorsque des modules similaires sont attribués, les opérateurs permutent régulièrement leurs postes afin de faire coïncider compétences reconnues et fonction tenue, même si cela n'était pas prévu initialement⁴⁹ : "aujourd'hui que mon aide conducteur a le même salaire que moi, on fait chacun son tour [la conduite de la machine], on a les mêmes gestes, la même identité, la même cadence, la même performance"⁵⁰. Il y a donc bien disparition progressive (au gré des attributions de modules) des distinctions entre conducteur et aide conducteur, dans le cadre d'une prise d'initiative par les ouvriers en vue de répartir le travail autrement au sein de leur équipage.

Enfin, il y a évolution d'une partie des opérateurs de fabrication et de transformation vers une fonction enrichie avec la prise en charge d'opérations de maintenance 1^{er}, et 2^{ème} niveau, notamment avec la participation aux opérations de maintenance préventive et curative aux côtés des agents de maintenance.

Effets sur les relations sociales

Les partenaires sociaux font état d'une évolution leurs relations dans le sens d'un plus grand dialogue. Alors que la période antérieure est unanimement décrite comme "dure", conflictuelle, tendue, le processus de mise en place, puis le fonctionnement de l'instrumentation de gestion des compétences, repose sur un dialogue

⁴¹ Ouvrier, entretien

⁴² Délégué CGC, entretien

⁴³ Rappelons que la certification ISO est une des raisons d'être du système des modules, "un module [renvoie à] un mode opératoire" d'après le responsable de fabrication

⁴⁴ Ouvrier, entretien

⁴⁵ Ouvrier, entretien

⁴⁶ Technicien, entretien

⁴⁷ Responsable de fabrication, entretien

⁴⁸ Délégué CGC, entretien

⁴⁹ Le plus souvent en effet, l'usine reconnaît des modules pour faire face à des besoins de remplacement

⁵⁰ Ouvrier, entretien

avec les partenaires sociaux qui selon ces derniers a perduré au-delà de la phase initiale. Ceci se traduit par quelques indicateurs : 6 avenants ont ainsi été signés depuis 1993 (dont 3, de reconduction de la période probatoire de l'accord), ainsi qu'un accord d'intéressement signé en 1997. Le fonctionnement du système a donné lieu à une "jurisprudence" : 6 cas de contestations portant sur l'attribution de modules partiellement détenus ont été traités. Par ailleurs, le système de reconnaissance des compétences a donné lieu à un bilan annuel entre 1994 et 1997, et fait aujourd'hui l'objet d'un suivi trimestriel, nominatif, des plans de formation individuels afin de veiller au bon déroulement du processus d'attribution des modules. Des pourparlers se sont tenus tout au long de la période sur la durée du travail sans toutefois aboutir à un accord.

Autant les relations collectives direction-syndicat se sont améliorées, autant les ouvriers estiment que les relations de travail au sein des équipes sont plus tendues qu'auparavant : "c'est plus chacun pour soi", "le climat est morose". A cet égard, on peut noter que il n'y a pas eu d'impact sur l'absentéisme, puisque celui-ci a connu une évolution en dents de scie : 5,51% en 1994, 7,15% en 1995, 4,87% en 1996. Son inflexion toute récente - 3,05% en 1997 - est à mettre au compte d'un accord d'intéressement prenant en compte le présentisme. Globalement, les ouvriers ont le sentiment d'avoir moins de relations les uns avec les autres, et d'être plus isolés. Ceci c'est pas forcément attribuable aux nouveaux outils et est plutôt expliqué par la réduction d'effectifs qui a précédé et accompagné les nouveaux outils⁵¹. Pour ceux qui ont plus de quinze ans d'ancienneté, les effectifs ont été diminués par deux et plus depuis leur arrivée dans l'usine. La mise en place d'ISO 9001 est aussi évoquée comme facteur de durcissement. On ne peut toutefois exclure l'hypothèse que cette perception est en partie due à une "course aux modules" qui accentue l'écart entre les ouvriers impliqués dans le dispositif - et les autres, ceux qui restent "au bord du chemin" du fait par exemple d'une valeur d'anticipation importante, ou encore d'un refus de suivre des formations.

Effets sur l'efficacité de l'entreprise

Faire le bilan de l'impact d'une pratique de gestion sur l'efficacité d'une entreprise est un exercice délicat. Nous nous bornerons ici à comparer un certain nombre d'indicateurs "avant" et "après" mise en place sachant qu'il faudrait disposer de données similaires pour l'ensemble de la profession pour pouvoir apprécier ces indicateurs à leur juste valeur. Par ailleurs, il faut prendre en compte l'influence que d'autres facteurs hors du champ de cette étude pourraient avoir sur ces indicateurs. Les indicateurs retenus sont ceux de valeur ajoutée directe, de qualité mesurée par le taux de déchet, et de productivité par heure travaillée. Ils connaissent une évolution favorable.

La part de la valeur ajoutée directe dans le chiffre d'affaires est stable : 43.5% en moyenne pour 94 - 97 contre 43.3% pour 89 - 93 en moyenne. Pour mémoire, cependant, rappelons que la valeur ajoutée fluctuait entre 33 et 38% sur la période 1977 - 1985. Le véritable "bond" se situe en 1990 (année où est arrivée la direction qui a initié le nouveau système) : depuis 1990, la valeur ajoutée n'est jamais descendue sous les 40%. La plus forte valeur a été atteinte en 1993 (48.8%), les années suivantes correspondant à une forte augmentation du prix du papier venant grever ce pourcentage. La valeur ajoutée par salarié progresse plus fortement en revanche : elle augmente de 6% entre la première et la seconde période (de 490 en moyenne à 520 F en moyenne), avec une nette accélération sur les deux dernières années (558 et 563 F). Sur 1993-1998, l'évolution est de +16%. A titre complémentaire, on peut noter que, des quatre usines T, U1 est celle dont les produits sont vendus le plus cher : 6,05 F/kg là où les 3 autres usines se tiennent dans une fourchette de 4,59 F à 5,22 F, ce qui conforte l'hypothèse de succès d'une stratégie de forte valeur ajoutée relativement aux autres sites.

Le taux de déchet s'améliore lentement puisqu'il passe de 15.9% en moyenne en première période à 14.9% en seconde période. Le chiffre pour la dernière année (97) marque une réduction sensible au-delà de ce chiffre, puisqu'il est de 13,86%. Si on le compare avec le chiffre le plus mauvais de la première période - 16,80% en 1989 - l'amélioration est de près de trois points en neuf ans, un "mieux" de près de 20%. La productivité par heure travaillée a progressé de 14.4% de 1993 à 1997 : là où il fallait 5,49 heures pour fabriquer 1000 m² de carton, il faut aujourd'hui 4,80 heures.

Un de nos interlocuteurs nous a fait part de la difficulté de démontrer les progrès réalisés à partir des indicateurs effectivement pratiqués dans l'entreprise. Par exemple, les statistiques globales font apparaître des m² fabriqués, ce qui ne tient pas compte du nombre de passages sur des machines différentes telles que imprimante, platine, plieuse-colleuse, passages plus consommateurs en matériel et en ressources humaines que sur des combinés. La notion de m² transformés rend mieux compte de la production réelle de l'atelier de transformation. Par ailleurs, il semble étonnant que, dans les statistiques, ne figure pas un indicateur de valeur ajoutée par heure travaillée, la seule mention du nombre de m² par personne étant moins précise.

⁵¹ "Avant, il y avait une meilleure ambiance, il y avait plus de monde" (ouvrier, entretien)

La mise en place de l'accord qualifications classifications sur le site de U2

Contexte

Présentation de l'établissement de U2

L'établissement de U2 est spécialisé dans la fabrication et la transformation du carton ondulé. Il "réalise des solutions d'emballage performantes (caisses américaines, emballages à fond automatique et 1/2 box) et propose une offre très étendue en matières de plaques de carton ondulé, toutes découpes et tous formats⁵²". Une de ses spécificités au sein du groupe T. est en effet la fabrication de plaques destinées aux transformateurs, qui entre pour environ 30% du volume produit. U2 développe par ailleurs un savoir-faire en micro-canelure. Ses marchés : les transformateurs de carton ondulé, l'agro-alimentaire, l'industrie. Ses effectifs 1998 sont de 154 salariés.

Stratégie de l'entreprise lors de l'émergence du projet

L'usine de U2 a été créée en 1977, et est au départ spécialisée dans la fabrication de plaques pour transformateurs, marché très porteur à l'époque. Puis, au fur et à mesure des années 80, elle s'est diversifiée vers la transformation : caisse américaine, plateau-yahourt, emballages à fond automatique, etc.

Il nous semble important de situer le système dans une perspective longue. Aussi, il est difficile de situer une "stratégie lors de l'émergence du projet", pour une raison simple : il y a eu plusieurs "stratégies" et plusieurs "projets" depuis 1993. Dans un premier temps, jusque début 1995, l'accent a été mis sur le développement de la productivité, de la réactivité et de la qualité dans un contexte où il fallait sauver l'usine de la fermeture. Puis, il y a eu une tentative de développer un segment à plus forte valeur ajoutée grâce à l'impression, entre 1995 et 1997. 1997 a vu le retour à une stratégie de productivité. Enfin, depuis le début de l'année 1998, on assiste à un retour d'une stratégie visant à développer l'impression, la qualité, et plus généralement la valeur ajoutée, grâce notamment au développement de la micro-canelure, qui est une spécificité de l'usine de U2.

Evolutions technologiques

Le parc de machines comporte, outre une onduleuse, sept machines de transformation : trois combinés, trois platines, une imprimeuse. Les investissements les plus récents portent sur l'acquisition de l'onduleuse et d'une imprimeuse trois couleurs, sur l'amélioration d'un des combinés avec installation de dispositifs d'alimentation et de palettisation automatiques, et l'acquisition d'une platine équipée d'une alimentation et d'une palettisation automatique.

Pour l'évolution d'ensemble, on peut noter les points suivants : disparition quasi totale des postes d'évacuation manuelle ("ramasseurs") et de transbordement, généralisation du transbordement automatique par train et par rouleaux, progression des automatismes pour l'alimentation et l'évacuation des produits. Les opérations manuelles qui restent ont trait au réglage et au changement d'outils (formes, clichés, couteaux, courroies), pour des raisons de réglages ou de maintenance. Le réglage lui-même fait appel, sur certaines machines, les plus récentes, à l'utilisation d'outils informatiques. C'est le cas par exemple sur l'onduleuse.

Evolutions organisationnelles concomitantes au projet

L'atelier est divisé entre une partie "fabrication" composée de l'onduleuse, et une partie "transformation" dans laquelle se trouvent les autres machines (imprimeuse, combinés, platines) et est de ce point de vue relativement "cloisonné" : s'il arrive que des opérateurs de l'onduleuse aille prêter main forte à la transformation, la réciproque n'est pas vraie.

⁵² Brochure de présentation, 1995

Avant 1989, il y a sous la responsabilité du Directeur de l'usine, un Responsable Production, un chef d'atelier, et plusieurs contremaîtres postés, avec sous leur responsabilité un petit groupe de machines où étaient occupés, sur chaque machine, un "conducteur", un "aide conducteur" et le cas échéant un "ramasseur". Les contremaîtres contrôlaient les premières caisses, et portaient la responsabilité de la qualité du produit. Ils intervenaient en cas de problèmes, par exemple pour déclencher les interventions de maintenance.

A partir de 1989, il y a eu suppression de l'échelon "contremaître", c'est à dire qu'il n'y a plus eu qu'un agent de maîtrise par faction, dit "responsable de faction". Ce dernier assure le suivi quotidien de la production mais n'intervient plus sur toutes les commandes. Il n'intervient que sur les commandes nouvelles, lors de la première exécution, ou encore sur les commandes "à problèmes" signalées comme telles par le service commercial. Les conducteurs sont devenus "patrons sur leurs machines", c'est-à-dire qu'ils ont eu la responsabilité du produit, et se sont vus confier la responsabilité de la première maintenance, c'est à dire des premières interventions (remplacements de pièces simples tels que changement de fusibles).

Enfin, l'usine s'achemine actuellement vers un fonctionnement où il y a deux conducteurs qui permutent leur postes sur chaque machine, c'est à dire qu'ils partagent à tour de rôle la responsabilité des réglages et de la qualité selon un rythme hebdomadaire. Ceci est réalisé dans une des factions. Il y a par ailleurs un fonctionnement informel au sein des équipages qui fait que la rotation entre conducteur et aide-conducteur font partie de la "culture" de l'usine.

A ceci s'ajoute la création puis la disparition d'îlots (îlot platines, îlot combinés, îlot onduleuse), avec des pilotes pour chaque îlot, pilotes ayant officiellement un rôle d'expertise technique. A ce jour, l'existence de cette fonction semble remise en cause dans la mesure où il n'y a plus de pilotes séparés pour les combinés et les platines, et pour un des interlocuteurs rencontrés, un des deux pilotes restants avaient quitté ses fonctions. De fait, les entretiens révèlent une certaine confusion ou empiètement entre les rôles de pilote et ceux d'agent de maîtrise, la dimension technique se mêlant à des aspects communicationnels, voire de management, puisque pour les agents de maîtrise, le pilote a un rôle d'encadrement de l'équipe : gestion de l'équipe, participation à l'évaluation des opérateurs. Le pilote joue aussi un rôle de communication avec l'équipe de maintenance, et d'amélioration des procédés. Sur l'onduleuse, c'est le rôle d'interface avec la maintenance qui est perçu par les collègues de l'équipe, tandis que les agents de maîtrise mettent aussi en avant une dimension "gestion de l'équipe" au sens d'encadrant.

Modes de gestion sociale antérieurs au projet

L'usine a vu le jour en 1977. Le personnel a été recruté dans une région déjà sévèrement touchée par le déclin des vieilles industries et de l'emploi agricole. La grille de classification en usage était celle des transformations des papiers et cartons et industries connexes. Il s'agit d'une classification Parodi, c'est à dire consistant à énumérer des intitulés de postes et à ranger ces intitulés dans l'une des catégories "manœuvre", "ouvrier spécialisé", "ouvrier qualifié", "ouvrier hautement qualifié", et, à l'intérieur de ces catégories, dans un échelon compris entre 1 et 3. La valeur de chaque échelon est déterminée par un tableau des "indicatifs correspondant aux catégories et échelons". Le classement est essentiellement déterminé par la catégorie de tâche (margeur, ramasseur, aide-conducteur, conducteur-régleur), le type d'équipement, son caractère plus ou moins automatique et le cas échéant par des paramètres quantifiés propres à cet équipement.

Coefficients correspondant aux catégories et échelons

	Indicatifs	Coefficients
Manœuvre ordinaire	M1	100
Manœuvre spécialisé 1 ^{er} échelon	M2A	108
Manœuvre spécialisé 2 ^e échelon	M2B	112
Manœuvre spécialisé 3 ^e échelon	M2C	118
Ouvrier spécialisé 1 ^{er} échelon	OS1	125
Ouvrier spécialisé 2 ^e échelon	OS2	132
Ouvrier qualifié 1 ^{er} échelon	P1	140
Ouvrier qualifié 2 ^e échelon	P2	150
Ouvrier qualifié 3 ^e échelon	P3	155
Ouvrier hautement qualifié	E	170

Poste	catégorie et échelon
Margeur [alimentateur] sur machine à marge automatique	M2C
Margeur sur machine à marge à main	M2C + 3%
Ramasseur sur machine à marge à main	M2B
Ramasseur sur machine à marge automatique	M2C
Ramasseur sur machine à grande vitesse sans réception automatique	M2C + 3%
Conducteur régleur de petite mitrailleuse	OS1
Conducteur régleur de grande mitrailleuse	OS2
Conducteur régleur de mitrailleuse automatique	OS2 + 3%

Un tableau similaire détaille les postes des autres types de machines utilisées : imprimeuses, sloters, presses, combinés.

La progression dans cette grille nécessite une affectation à un poste mieux classé. L'affectation à un nouveau poste se faisait à l'occasion des départs en retraite et sur la base du jugement de la hiérarchie sans procédure d'évaluation ni de sélection. Dans la convention collective, la polyvalence est reconnue formellement mais de façon limitée ou floue : ainsi un "régleur de plusieurs machines" a droit à une majoration de 5% de son traitement, (rubrique "postes spéciaux"). Par ailleurs, il est prévu que une autre forme de rémunération de la polyvalence lorsque celle-ci implique la maîtrise de postes de niveaux de qualification différents : "tout ouvrier occupé de façon courante à des travaux relevant de plusieurs catégories professionnelles bénéficiera des salaires et avantages prévus pour la catégorie la plus élevée, lorsque son activité principale relève de cette dernière catégorie" (annexe catégorielle ouvrier, article 4). Ceci vaut notamment pour les affectations temporaire : "en cas de changement momentané d'emploi", l'ouvrier doit percevoir le salaire du poste pour lequel il effectue un remplacement et donc, le cas échéant, un supplément de rémunération - dit "surclassement temporaire" - pendant la durée du remplacement. Des notions importantes pour l'application de l'accord, de "plusieurs machines", "occupé de façon courante à des travaux relevant de plusieurs catégories professionnelles", "activité principale", "changement momentané" sont laissées à l'entière appréciation des acteurs locaux.

Dans l'usine de U2, le système des surclassements temporaires permettait de rémunérer les opérateurs faisant des remplacements sur des postes mieux classés : un enregistrement rigoureux des heures effectuées sur les différents postes permettait l'attribution d'une paye correspondante à partir du moment où une durée plancher avait été atteinte. Ceci a permis au système des surclassements temporaires de fonctionner de façon équitable aux yeux des salariés en poste avant 1995 - année où il a été abandonné. En revanche, il était jugé onéreux pour l'entreprise. De plus, selon un des concepteurs de la démarche Qualification / Classification, les compétences des remplaçants n'étaient pas toujours à la hauteur de la reconnaissance accordée par le truchement des surclassements, voire des promotions qui intervenaient après un temps de pratique.

Au plan monétaire, les primes de surclassement étaient typiquement comprises entre 200 et 400 F. et procuraient une reconnaissance provisoire au ramasseur et à l'aide conducteur dans l'attente d'"être classé", c'est à dire de recevoir une promotion correspondant au poste tenu au cours des remplacements : poste d'aide-conducteur pour un ramasseur ; poste de conducteur pour un aide-conducteur.

Intentions initiales et conduite du projet

Le premier volet : 1993 - 1995

La gestion des compétences mise en place à U2 s'inscrit dans la longue durée, et ne date pas au sens strict de la signature de l'accord qualification classification en juin 1993, même si la formalisation n'a eu lieu que tardivement. Les objectifs stratégiques mis en avant par le directeur en charge de U2 entre 1989 et 1994, en place lors de la première mise en route de l'accord qualifications/classifications dans l'usine de U2, renvoient, dans l'ordre, à ces trois notions : réactivité, productivité, qualité. L'usine s'engage notamment dans une démarche de certification ISO. Pour atteindre ces objectifs, la direction engage plusieurs séries d'actions.

1. Moderniser l'appareil productif. Le plus gros investissement consiste en l'achat d'une onduleuse neuve en 1992, mais il y a aussi accroissement et modernisation du parc des machines de transformation. Cette modernisation entraîne la disparition de tâches manuelles de manutention et appelle le développement de nouvelles compétences techniques liées aux nouveaux équipements.

2. Instaurer un climat de confiance entre direction et salariés. Ceci passe par exemple par la suppression du pointage, la réfection des sols et de la peinture afin de créer un environnement visuel agréable, mais aussi la mise en place de groupes d'amélioration du processus de production, avec suivi et mise en œuvre des améliorations demandées. Les savoir des opérateurs se trouvent ainsi sollicités et valorisés.

3. Développer les compétences des opérateurs dans des domaines transversaux : autonomie, initiative, polyvalence, contrôle qualité, prise en compte des exigences de chaque client. Auparavant, ceci était l'apanage des contremaîtres, chaque opérateur n'étant responsable qu'à hauteur de l'exécution de sa tâche, en fonction des ordres transmis.

Dès 1989, dans le cadre de la réorganisation de l'usine dans l'objectif de parvenir à une plus forte réactivité et à une plus forte productivité, la direction raisonne en termes de compétences pour pouvoir faire face à une nouvelle organisation-cible, reposant sur une réduction du nombre de niveaux hiérarchiques. L'objectif est de responsabiliser les conducteurs sur la qualité des produits sortant de leur machine là où auparavant, ils en référaient à un contremaître. Il s'agit donc, dans un premier temps, d'accorder plus d'autonomie et d'initiative aux conducteurs, qui doivent devenir selon les termes du Directeur de l'époque "patron de leur machine". Dans l'organisation alors mise en place, il n'y a plus qu'un responsable de faction, la strate intermédiaire de contremaîtres est supprimée.

Cependant, tout indique que ces priorités n'ont pas été traduites dans un processus formalisé de gestion et de reconnaissance des compétences dès 1989. Le changement d'organisation a précédé la construction du système de gestion des compétences. Les propos recueillis auprès d'un des responsables impliqués par le "premier volet" de la démarche qualification classification sur le site de U2 montrent que l'impulsion vient du haut même si elle rencontre des préoccupations de l'encadrement en place : "Le projet est d'abord et avant tout un projet d'entreprise qui a été initié par le président. C'est un choix politique qui a été affiché⁵³."

Un premier système de gestion des emplois et des compétences formalisant les exigences de l'entreprise est donc conçu et négocié fin 1993 dans la foulée de l'accord de branche sur les classifications, et de l'accord d'entreprise chapeau "qualification-classification" traduisant cet accord de branche dans l'entreprise. Il s'est traduit dans des référentiels d'emplois en 1994. La description et l'évaluation des emplois a mobilisé environ 15 salariés (différents en fonction des emplois décrits) dans des commissions de description et d'évaluation où étaient présents titulaires des emplois et représentants syndicaux. Une première mouture était réalisée par les responsables, puis validées par les titulaires en commission de description. L'évaluation s'est faite ensuite paritairement, avec encadrement et délégués syndicaux, en commission d'évaluation, par l'application d'un outil comportant cinq critères : initiative, responsabilité et complexité, connaissances, relations, management.

Exemple de déclinaison du critère "relations" et sa pondération en points :

	Pondération
A. L'emploi exige des contacts épisodiques qui se bornent la plupart du temps à une simple transmission d'information	9
B. L'emploi requiert des échanges réguliers se bornant à l'environnement immédiat dans son secteur	12
C. L'emploi requiert des échanges réguliers consistant à informer et à s'informer auprès d'interlocuteurs diversifiés internes à l'entreprise	15
D. L'emploi requiert des échanges réguliers consistant à informer des interlocuteurs diversifiés internes et externes à l'entreprise	19
E. L'emploi exige des communications verbales et/ou écrites fréquentes destinées à persuader des interlocuteurs divers (argumentation technique)	23
F. L'emploi exige des communications écrites ou verbales destinées à négocier avec des interlocuteurs internes ou externes. L'impact de cette négociation peut avoir des conséquences importantes sur l'entreprise	28

⁵³ Ancien Directeur de l'usine en place en 1993

Un rattachement à la grille des coefficients de la branche a été réalisé sur la base de simulations. 10% des salariés environ se sont retrouvés classés en dessous de leur classification précédente. Il y a eu peu de recours.

Si l'ensemble des salariés est reclassé dans les délais prévus, en revanche le volet "compétence" permettant aux salariés de connaître une évolution de carrière en fonction du développement de leurs compétences s'avère plus long à mettre en œuvre, ne donnant lieu qu'à une première "vague" d'attributions de compétences nouvelles touchant moins de 40 personnes (sur 160) en 1994. L'accord conclu en 1993 parle du classement des emplois au passé, et de la démarche compétence au futur (ex : "pour chaque emploi les compétences requises seront recensées au travers d'un profil de compétences"⁵⁴). Des référentiels de compétences sont de fait réalisés pour la transformation et l'onduleuse courant 1994. A la fin 1994, les référentiels de formation devant traduire les exigences des emplois en terme de formation sont encore en cours d'élaboration. Plusieurs interviewés s'accordent sur l'impatience des représentants du personnel face à la mise en place de la démarche qualifications classifications sur le site de U2. Les interviews auprès du personnel laissent l'impression que la démarche compétence n'a démarré qu'en 1995 et corroborent à minima l'hypothèse d'un démarrage lent. Le système va connaître un second démarrage suite à l'arrivée d'une nouvelle direction (directeur de région et directeur des ressources humaines) fin 1994 - début 1995.

La refonte du système en 1995

Le système est refondu en 1995 sur la base des constats suivants⁵⁵ :

- Les options stratégiques se portent désormais davantage sur le développement de la notion de service au client, le développement de produits à plus forte valeur ajoutée et le désengagement de produits banalisés ; un exemple est le développement de compétences en impression, du fait d'un nouveau matériel (une imprimante trichromie). Ceci est dû notamment à l'arrivée d'un producteur 100% plaque dans la région en 1995, menaçant la position de force de l'usine de U2 en termes de productivité sur le marché de la plaque. Il y a un chaînage stratégie commerciale-stratégie industrielle-gestion des hommes. Pour ce faire, il faut encore accroître les compétences des opérateurs. L'usine a besoin de plus de souplesse à l'intérieur de la transformation, moins entre l'onduleuse et la transformation.

Les conséquences sur la gestion des hommes sont les suivantes :

- Alors que les opérateurs sur une même machine sont hiérarchisés entre un aide conducteur et un conducteur, le nouvel objectif à long terme est d'en faire tous deux des conducteurs.
- La formation de compagnonnage "pousse au mimétisme, à la reproduction de l'existant, et bloque l'amélioration des processus". Les opérateurs ignoreraient tout de ce qui se passe à l'intérieur de la machine. Il faut à long terme amener les opérateurs à un niveau impliquant une meilleure connaissance des machines, c'est à dire de maintenance 2^{ème} niveau. Les salariés considérés les meilleurs sur le plan technique se voient proposer une fonction d'expertise de niveau technicien : celle de pilote, impliquant une expertise sur un large ensemble de machine : découpe, platine, onduleuse.
- Les agents de maîtrise seraient réticents à évaluer annuellement les compétences de leurs troupes, nécessité imposée par les accords de 1993. Les salariés n'auraient pas confiance dans l'encadrement pour ces évaluations. Il faut donc objectiver l'évaluation des compétences.
- L'encadrement est chargé de faire mettre en œuvre les compétences reconnues et d'évaluer cette mise en œuvre.
- Il faut pérenniser la reconnaissance des compétences : "quand on a un permis, on l'a tout le temps" et non rémunérer les compétences pendant le seul temps de leur utilisation.

⁵⁴ Art. 2.3., accord du 30 novembre 1993

⁵⁵ Tel que formulé par le responsable du personnel en charge à partir de 1995

Architecture du dispositif

Une multiplicité d'outils

Suite à la refonte du dispositif, l'usine a connu une phase d'outillage intense de la gestion des compétences, outillage prenant notamment la forme de :

- référentiels de compétences
- référentiels d'évaluation des compétences précisant les situations d'observation des compétences
- référentiels de formation avec détail des actions à entreprendre pour acquérir les compétences
- guide pour les tuteurs chargés de former au poste de travail
- documents d'entretien de progrès (entretien biennal)
- procédure de certification des compétences grâce à l'intervention de la Mission Régionale de Certification des Compétences Professionnelles
- référentiel d'apprentissage pour l'évaluation de la mise en œuvre des compétences dans le poste postérieurement à la certification

Le référentiel d'évaluation des compétences, élément central du dispositif est structuré en trois champs d'activités : préparation/conduite ; entretien/contrôle technique ; communication/animation. Il détaille pour chaque activité repérée les compétences spécifiques à l'emploi, les situations d'observations de ces compétences, les critères d'évaluation.

Extrait de référentiel d'évaluation des compétences. Métier : transformation. Emploi : ramasseur. Champ d'activité : préparation/conduite.

Compétences spécifiques à l'emploi	Situations d'observations	Critères d'évaluation	Acquis	Non acquis
Lire, traduire et suivre la fiche de fabrication	Préparer différentes fiches de fabrication Prendre une fiche de fabrication Se faire préciser le client, numéro de commande, tranche, poste, définition du produit fini, lire le nombre de palettes, la forme, la composition, les codes ..., la hauteur En cours de production, faire le point par rapport à la fiche de fabrication	La lecture est correcte La traduction est conforme		
Préparer les étiquettes dans l'ordre de numérotation des palettes	Avec une fiche de fabrication et des étiquettes préparées : demander de les classer dans l'ordre de la numérotation	Le classement est bon		
Renseigner sur la 1 ^{ère} étiquette le nombre de palettes prévues	Sur le lot d'étiquettes précédent, renseigner sur la 1 ^{ère} étiquette, ex 1/15 le nombre de palettes prévues	Le renseignement est bon (toutes les étiquettes peuvent être listées)		

Les référentiels de compétences ont été ré-élaborés, de façon participative, avec les intéressés, leur hiérarchie, un organisme de formation continue, le GRETA. Les syndicats n'ont pas été associés directement à la conception des outils mais ont validé les descriptifs d'emploi et de compétences avec les salariés et assisté aux premières certifications pour valider aussi cette procédure, qui leur a donné satisfaction. Eléments centraux du dispositifs, ils ont été délibérément conçus en cohérence avec la démarche de certification ISO de l'usine. Ils ne reflètent cependant pas certains éléments du travail comme le traitement d'anomalies, la capacité à mettre de nouvelles commandes en production, la mise au point de certaines commandes complexes.

Les référentiels de formation détaillant les formations à suivre ont été élaborés par les opérateurs jugés les meilleurs dans l'emploi considéré, avec un complément par des personnes extérieures (organismes de formation, professionnels : directeur de production, membre d'un centre de recherche) afin de concevoir les modules de formation "supérieurs" : maintenance, animation et leadership, résolution de problème.

L'entretien de progrès est destiné à faire le constat des compétences du salarié, tant acquises, qu'à acquérir dans le futur. Il a lieu tous les deux ans ou "à l'issue de chaque période de consolidation de nouvelles compétences", c'est à dire à la fin de la période d'évaluation de la mise en œuvre des compétences reconnues par la MRCCP par l'agent de maîtrise.

Dans l'ensemble, les autres outils ont également été réalisés de façon participative, avec la présence du chef du personnel, chef de projet. L'ensemble s'est déroulé sur six mois, entre avril et octobre 1995, à la demande notamment des syndicats qui souhaitaient voir rapidement fonctionner le dispositif après deux ans d'attente. Au mois de mai 1998, certains services - représentant peu d'effectifs - ne bénéficiaient toutefois pas encore d'une description des compétences requises sous forme de référentiel. D'autres ont vu leurs référentiels d'emplois créés, mais par le seul organisme de formation, sans constitution de groupes de travail.

Des emplois regroupés en filières professionnelles

Le dispositif de U2 repose sur la définition de filières d'emplois. Les compétences sont reconnues à partir du moment où toutes les compétences requises par un emploi ou un ensemble d'emplois sont maîtrisées. L'emploi est l'unité de base du système. Un schéma récapitule l'ensemble des évolutions possibles, depuis les emplois d'entrée (ramasseur, conducteur de presse à balle), jusqu'aux emplois de pilotes (pilote onduleuse et onduleuse et pilote transformation), en passant par ceux de presse à cercler, conducteur transbordeur, aide conducteur palettiseur, conducteurs découpe (platines), conducteurs combinés. A certaines étapes, une progression est possible lorsqu'il y a maîtrise de deux emplois : ainsi, le conducteur transbordeur qui maîtrise l'emploi de presse à cercler passe du coefficient 135 position 1 au coefficient 135 position 2, soit de 7030 F à 7101 F.

A titre d'exemple, la liste complète des emplois identifiés en transformation est la suivante : ramasseur, conducteur de presse à balle, conducteur transbordeur, conducteur presse à cercler transformation, conducteur presse à cercler, aide-conducteur combiné ou platine, cariste, pontier, conducteur découpe (deux niveaux), conducteur combiné (deux niveaux), conducteur IRF (deux niveaux), préparateur clichés, préparateurs formes, pilote transformation.

Les filières définies tendent à se scinder en deux ensembles : l'un propre à la transformation, permettant de progresser à travers les emplois ci-dessus ; l'autre propre à l'onduleuse. Progresser dans ces filières revient, soit à accéder à un emploi mieux classé, soit à devenir polyvalent sur plusieurs emplois. Les filières se présentent comme un "toile d'araignée", présentant tous les parcours possibles, sur un schéma qui, pour être synoptique (tout tient sur une page), n'en est pas moins difficilement lisible pour plusieurs interviewés.

Extrait du tableau d'évolution du personnel de l'usine au 1^{er} septembre 1997 :

coefficient/salaire	Emploi(s) correspondant(s)
130 / 6608	Ramasseur ou C.* déchiqueteuse
130 / 6674	Ramasseur et C. déchiqueteuse
135 / 7030	Ramasseur et C. déchiqueteuse + C.(Transbordeur ou presse à cercler transformation ou presse à cercler cartonnier)
135 / 7101	Ramasseur et C. déchiqueteuse + C. 2 des 3 machines (transbordeur, presse à cercler transformation, presse à cercler cartonnier)
140 / 7159	Aide-conducteur / palettiseur
150 / 7352	Aide-conducteur / palettiseur + clichés
160 / 7587	Conducteur IRF niveau 1
170 / 7782	Conducteur platine ou combiné niveau 1
175 / 7937	Conducteur platine et combiné niveau 1, ou conducteur IRF niveau 2
185 / 8318	Conducteur platine ou combiné niveau 2
195 / 8909	
195 / 9087	Conducteur platine et combiné niveau 2
200 / 9354	Pilote transformation

*C. = conducteur

La grille de rémunération

La grille de rémunération est celle de la branche, complétée par un système d'échelons internes appelés "positions". Les minima d'établissement sont plus favorables que ceux de la branche. La grille se présente ainsi au moment de la mise en place, soit en janvier 1994 :

NIVEAUX ET ECHELONS	Position 1	Position 2	Position 3
I1	6050	6110	
I2	6150	6212	
I3	6550	6616	
II1	6670	6737	6804
II2	6850	6918	7022
II3	7050	7121	7228
III1	7250	7395	7617
III2	7750	7905	8142
III3	8300	8466	8715
IV1	9350	9724	10113
IV2	10500	10815	11247
IV3	11300	11639	11988
V1	12000	12480	12979
V2	13000	13520	13790
V3	13800	14350	14639

La progression dans la grille se fait par l'acquisition de compétences et repose essentiellement sur des épreuves de certification. La maîtrise conserve toutefois la possibilité d'attribuer des échelons intermédiaires (positions) en fonction de sa propre évaluation du travail de ses collaborateurs. Les étapes sont significatives et les salariés n'évoquent pas de sentiment de parcours faits de grignotage. Toutefois, il semblerait que, pour ce qui est des assistantes commerciales, il y ait démotivation du fait que plus on progresse dans la grille, plus les étapes se rétrécissent.

Fonctionnement du dispositif

La mise en validation

Celle-ci repose sur le double principe du volontariat du salarié et de l'acceptation de l'évolution par le responsable hiérarchique, exprimées à l'occasion de l'entretien de progrès (qui a lieu au minimum tous les deux ans). L'acceptation de la demande d'évolution est en principe conditionnée par les besoins de l'entreprise, l'appréciation hiérarchique et la dernière évolution du salarié. Pourtant il semblerait que la maîtrise soit obligée d'accepter des acquisitions de compétences qu'elle estime inutiles à l'entreprise. L'acquisition de compétence semble un droit auquel les encadrants ne peuvent pas toujours s'opposer. Autrement dit, il y a un compromis entre une logique du besoin de l'entreprise et une logique compétence, une logique dans laquelle tous les opérateurs sont incités à devenir conducteurs polyvalents entre platines et combinés. Il est par exemple prévu que "les personnes dont la dernière formation sera la plus ancienne seront prioritaires". Pour un des encadrants, cette logique sociale peut amener à un excédent de compétences par rapport au besoin : "si on en a cinq ou six qui sont polyvalents, c'est mieux que d'en avoir une dizaine : au bout d'un moment, on ne sait plus lequel prendre". Pour les salariés, la validation des compétences paraît être un droit, limité néanmoins par les périodicités minimales entre deux progressions.

La mise en œuvre du système fait donc ressortir la volonté de concilier besoin de l'entreprise et demandes des individus. Au vu des entretiens, une décision de l'entreprise conditionne effectivement le passage des certifications : les salariés demandent d'évoluer, et l'entreprise accepte. Traditionnellement, il y a toujours eu "beau-

coup de mouvements” au sein de l’atelier, encouragés notamment par la tenue rigoureuse du décompte des surclassements temporaires. Il faut sans doute aussi voir là un effet de la stratégie de confiance à l’égard des salariés adoptée par l’ancien directeur de l’usine.

Outre la tentative de respecter un équilibre besoins-ressources, au détriment peut-être du besoin, le fonctionnement du système s’est traduit, au moins dans un premier temps, par la recherche d’un équilibre entre progrès individuel et progrès collectif. Dans un cas, des compétences (de conducteur) ont même dans un cas été reconnues alors que le salarié ne souhaitait pas les exercer. Ainsi, un des objectifs visés, est de porter l’ensemble des aide conducteurs au bloc de compétences de conducteur 1^{er} niveau sur la machine à laquelle ils sont affectés. Cet objectif est atteint dans une des factions. La durée de vie du système (deux ans) n’a toutefois par permis d’aller jusqu’au bout de cette démarche. Dans une autre faction par exemple, tous les aide conducteurs ne sont pas encore reconnus comme compétents en tant que conducteur, tous “ne veulent pas tourner”. Par ailleurs, tous les opérateurs n’ont pas vu les compétences correspondant à leur emploi actuel validées. De ce point de vue, il semble que le rythme de réunion des jurys de certification - une fois par trimestre - n’ait pas suffi pas à faire face aux besoins, au moins dans la phase de démarrage.

Un système d’évaluation objectif ?

Un des points clés du système, qui le différencie des trois autres usines de l’entreprise, c’est une évaluation des compétences en trois étapes. Dans une première étape, la hiérarchie, au cours de l’entretien annuel, déclenche le processus de certification parmi les salariés volontaires et jugés les plus aptes à réussir la certification. Dans une seconde étape, une formation est organisée, tant interne qu’externe, dont les acquis sont sanctionnés par une instance composée de personnes extérieures et intérieures à l’entreprise, mais excluant le supérieur hiérarchique direct - la MRCCP. Cette exclusion du hiérarchique direct correspond, selon le responsable interviewé en place lors de la refonte du système, à la crainte de la hiérarchie de se trouver impliquée dans le formulation d’un jugement de compétence sur tel ou tel de leur collaborateur. Aux yeux de plusieurs opérateurs interviewés, les acquis évalués sont pour l’essentiel des savoir relatifs aux procédures de l’emploi concerné. Dans une troisième phase - dite d’apprentissage et de consolidation - la mise en pratique des savoir est évaluée en situation par le supérieur hiérarchique. En cas d’échec, le salarié a le droit de reprendre la procédure à zéro passé un délai minimal. Les compétences reconnues le sont de façon définitive. Il revient au responsable de service d’“assurer les permutations au sein des équipes pour que chacun puisse conserver par la pratique toutes les capacités requises par les blocs de compétences validés tout au long de son parcours d’évolution”.

Dans la pratique, c’est l’évaluation des savoir par la commission qui prime : tous les interlocuteurs rencontrés s’accordent sur le fait que jamais un agent de maîtrise n’a infirmé une évaluation positive de la commission. A l’inverse, il est arrivé que des personnes a priori jugées aptes par leur hiérarchie ou leurs collègues soient “recalées” lors de leur passage en certification.

Les salariés interrogés sont donc partagés sur ce mode d’évaluation. D’un côté, ils soutiennent le principe d’une évaluation extérieure ou collégiale, permettant d’éliminer les biais liés à d’éventuelles inimitiés entre personnes, c’est à dire l’effet “tête du client”. Ils tiennent parfois ce discours en référence à des expériences qu’eux, ou certains de leurs collègues, ont vécues dans le passé.

D’un autre côté, ils se représentent le processus de certification comme un processus “lourd”, “scolaire”, ou “administratif” selon leurs propres termes. C’est-à-dire qu’ils ressentent le côté scolaire (le mot d’“examen” est utilisé) de la certification. Celle-ci est parfois perçue comme un retour en arrière. Au pire, l’épreuve peut être appréhendée par des salariés qui ont un souvenir négatif de l’école. Dans les cas extrêmes, il semblerait que des salariés compétents perdent tous leurs moyens devant la commission d’évaluation. Ces cas sont toutefois minoritaires : la majorité des épreuves de certification se sont conclues favorablement.

A plusieurs reprises ont néanmoins été rapportés le cas de salariés “recalés” alors qu’ils sont jugés compétents par leur hiérarchie et leurs collègues. Dans quelques cas, heureusement isolés, les salariés ont été interrogés dans des domaines sur lesquels ils n’étaient pas préparés. Dans un cas extrême, ceci s’est traduit par un échec et une forme de découragement, c’est à dire un refus de reprendre le processus de certification pourtant proposé. Inversement, certains entretiens mentionnent le cas de salariés qui ont passé avec succès la certification, qui sont compétents au regard des épreuves de certification, mais qui ne maîtriseraient pas le fonctionnement des machines en toutes situations du fait de leur expérience insuffisante. L’ensemble des entretiens avec les salariés suggère que ce ne sont pas les compétences mises en œuvre en situation concrète, en situation, qui sont prises en compte lors des MRCCP, mais plutôt la bonne connaissance des procédures du poste, ce qui recouvre les compétences mais en partie seulement. Ne semblent pas prises en compte des compétences qui apparaissent essentielles au vu des observations et entretiens conduits avec les opérateurs sur leur poste : la réaction en cas de dérives, le savoir-faire lié au traitement de commandes complexes, la capacité à mettre en production des commandes nouvelles, la capacité à interpréter les procédures.

Dans plusieurs entretiens, revient l'idée que le supérieur hiérarchique actuel est peut-être le mieux placé pour évaluer ses collaborateurs, et n'aurait pas intérêt à faire preuve ni d'un excès de complaisance ni d'un excès de favoritisme. Dans l'ensemble, les interviewés semblent donc avoir confiance dans le jugement de leur supérieur hiérarchique actuel. D'autant que celui-ci conserve la possibilité d'attribuer des échelons intermédiaires (les positions) en dehors de la procédure de certification, par exemple pour récompenser la mobilité effective sur plusieurs machines.

L'ouverture de possibilités de promotion

Un des aspects importants du dispositif, est la possibilité d'une promotion rapide pour les salariés les plus récemment embauchés : contrairement à leurs aînés, ils n'ont plus à attendre qu'un poste d'aide conducteur ou de conducteur se libère pour pouvoir prétendre au salaire correspondant. Ainsi, l'étape initiale de ramasseur que connaissaient peu ou prou tous les nouveaux est plus courte qu'avant. Souvent au bout de quelques mois, les nouvelles recrues se voient reconnaître la compétence d'aide conducteur dans la mesure où ils sont capables de l'exercer, même s'ils n'en sont pas titulaires. Dans quelques cas, les salariés ont l'impression d'avoir un droit acquis à une formation et un avancement tous les deux ans par exemple, ce qui n'est pourtant pas prévu par les textes. Que ceci soit ou non un effet du système, la motivation à se former, à "aller sur d'autres machines" ou vers d'autres tâches, à développer des compétences (notamment sur le produit) se retrouve dans pratiquement tous les entretiens. Toutefois, au moment des entretiens (mai 1998), la dynamique de promotions par la compétence était au point mort, et les personnes interrogées attendaient son redémarrage.

Une situation d'incompréhension existe néanmoins à l'égard de la suppression des surclassements temporaires. Cette pratique était bien perçue par les salariés : elle permettait l'obtention d'un supplément de rémunération prorata temporis dans l'attente de l'accès à un poste mieux qualifié. Intermédiaire entre le seul paiement du poste occupé et une promotion, les surclassements constituaient un moteur dans les demandes d'affectation sur des postes plus qualifiés. Elle facilitait aussi la coopération entre conducteur et aide-conducteur, en favorisant les remplacements des conducteurs par les aide conducteurs. Elle préparait les aide-conducteurs à prendre un jour une place de conducteur, ou du moins les indemnisait tant qu'une telle place n'était pas disponible. En bref, elle constituait une forme de reconnaissance intermédiaire entre les différents jalons de ramasseur, aide conducteur, conducteur. Aujourd'hui, l'absence de rémunération des surclassements provoque des frustrations entre opérateurs lorsque l'aide conducteur n'a pas été reconnu comme conducteur. Dans ce cas, il y a forte réticence - voire des refus dans quelques cas - d'accepter des remplacements lorsqu'il n'y a pas certification. En revanche, les agents de maîtrise s'estiment satisfaits de ne plus avoir à comptabiliser les surclassements.

Suivi et maintenance

Il s'agit sans doute d'un des points sensibles du dispositif. Le protocole d'accord - avenant n°1 prévoyait qu'une commission de suivi serait constituée afin d'"étudier le fonctionnement du dispositif et d'élaborer les aménagements à lui apporter". Le système tel qu'il existait au moment de l'enquête (mai 1998) n'a pas fonctionné suffisamment pour donner lieu à révision. Les entretiens font plutôt ressortir le déficit d'adaptation du système aux évolutions intervenues dans un temps court il est vrai, c'est à dire deux ans. Pour un des interlocuteurs impliqués dans la mise en œuvre du dispositif, ce "toilettage" représente un gros travail du fait des modifications techniques et des réorganisations inhérentes à la fusion avec U1.

Effets

Effets sur la professionnalisation

Le lancement d'une dynamique ambitieuse de formation

La redéfinition de la stratégie dans le sens de l'accroissement de la qualité et du service par une polyvalence entre conducteurs et aide conducteurs, et l'élévation des compétences en maintenance et en impression, tout ceci va se traduire par le démarrage de formations à la conduite, à la maintenance. Des modules de formation "supérieure" sont définis, notamment par des responsables extérieurs spécialistes des domaines concernés (en management, communication, maintenance). Sont intégrées la maintenance 2^{ème} niveau, mais aussi des compétences de management - animation, leadership, résolution de problèmes. La plupart des salariés interrogés sont demandeurs de formations, que ce soit sur d'autres machines, même en tant qu'aide conducteur, ou sur des formations techniques transverses par exemples sur le papier et le carton.

Pour certains salariés, il y a toutefois un décalage entre les formations réalisées, et leur représentation de leur travail. A titre d'exemple, les salariés qui ont suivi les stages de maintenance estiment qu'ils n'ont pas l'occasion de mettre en pratique certains contenus de formation axés sur le fonctionnement interne de la machi-

ne, sur lequel ils ne sont pas amenés à intervenir. Du coup, certaines de ces formations à la maintenance sont perçues comme trop abstraites, trop élevées, inapplicables, “on a vu trop haut”, affirme un responsable. En revanche, sont signalées comme utiles parce que directement applicables les formations sur le papier et le carton, formations permettant une meilleure maîtrise de la découpe et du collage notamment. L’effort de formation est de façon générale favorablement perçu par les salariés. Certains d’entre eux regrettent de n’avoir pas pu mener certaines formations à leur terme à cause des contraintes de production.

L’articulation développement des compétences / besoins de l’entreprise

Le système tel qu’il était en mai 1998, commence à fonctionner au 2^{ème} semestre 1995. Comme il vient d’être dit, il est articulé avec des besoins tels que définis lors d’un changement de direction fin 1994, besoins d’une meilleure technicité en maintenance, développement de l’impression, recentrage de la polyvalence entre platines et combinés, c’est à dire à l’intérieur de l’atelier de transformation. Les salariés sont demandeurs de ces formations, même si certaines sont jugées parfois trop complexes (telles que la 2^{ème} maintenance). Globalement ces formations sont bien perçues.

Toutefois, le fonctionnement de la logique compétence va se heurter à une contradiction, liée aux contraintes de productivité. La hiérarchie doit arbitrer entre les impératifs de productivité et ceux liés au développement des compétences. D’un côté, il faut mobiliser des salariés de moins en moins nombreux⁵⁶ pour atteindre des objectifs de production de plus en plus élevés ; de l’autre les engagements pris au titre de l’application de l’accord classification qualification, et dans la poursuite d’une élévation de la qualité et de la complexité des produits, imposent le suivi de stages à l’extérieur, du travail en double, ceci pour un nombre non négligeable de salariés⁵⁷. Ceci conduira à l’interruption de nombreuses formations entamées en 1997, et à la mise en veilleuse des certifications entre la fin de l’année 1997 et la rentrée 1998. Celle-ci est mal ressentie par les salariés, notamment ceux qui s’étaient le plus investis dans les démarches de formation et de certification. Sans le formuler de façon véhémement, ils s’attendent à ce que le système reparte, ou qu’un autre prenne la relève, qui réponde à leurs attentes en termes de promotion et en termes de formation.

Effets sur le travail et l’organisation

La certification d’aide-conducteurs en tant que conducteurs rend possible la poursuite des changements organisationnels entrepris à partir de 1989. L’objectif visé par la direction en place entre 1994 et 1996 était d’arriver à moyen terme à faire en sorte que sur chaque machine, il y ait deux “conducteurs”. Cet objectif est partiellement atteint : ainsi, dans une des factions il y a bien deux opérateurs certifiés comme conducteurs sur chacune des six machines concernées, qui exercent la fonction de conducteur à tour de rôle. Dans une autre faction en revanche, cette configuration ne fonctionne que sur une machine, “les gens ne tournent pas”, y compris sur une machine dont les deux opérateurs sont reconnus compétents comme conducteurs - “l’autre préfère rester au palettiseur”. Globalement néanmoins, il y a rotation lorsque deux opérateurs ont la même reconnaissance. En revanche, à plusieurs reprises ont été évoqués des cas de refus de remplacements lorsqu’il n’y avait pas reconnaissance de la compétence correspondant à ce remplacement au motif du non paiement des heures de surclassement.

Effets sur les relations sociales

Les protocoles d’accord successifs sur la démarche qualification classifications ont été signés dans un contexte où les relations sociales direction-syndicat étaient coopératives dès avant 1993, sans doute grâce aux efforts déployés par la direction pour instaurer un climat de confiance, par exemple par la suppression du pointage, la réfection des locaux et la responsabilisation des conducteurs. La pratique de la négociation à deux reprises - 1993 et 1995 - a prolongé cet état de fait. A l’atelier, pour ce qui est du climat dans les équipes, les interviewés font état d’un bon climat entre collègues, et ceci semble pré-exister à la signature des accords. La seule ombre au tableau vient de l’effet sur les relations entre collègues sur une même machine lorsque l’aide-conducteur n’est pas reconnu compétent en tant que conducteur et qu’il le remplace de façon habituelle. La non reconnaissance, alors que les attributions sont fréquemment partagées au quotidien, n’est pas toujours bien comprise, et ceci renvoie à question de l’adéquation des épreuves de compétence à la réalité du travail effectué.

⁵⁶ Le nombre d’intérimaires passe de 12 à 2.

⁵⁷ 36 salariés sur la période fin 1995 - fin 1997, soit en moyenne 10% de l’effectif de l’usine chaque année

Effets sur l'efficacité de l'entreprise

Même s'il est difficile de lier efficacité de l'entreprise et gestion des ressources humaines, on peut au regard des discours recueillis distinguer plusieurs phases dans les performances de l'usine. Entre 1989 et 1994, plusieurs indicateurs sont en évolution favorable : le ROB (Résultat Opérationnel Brut) passe de 7 à 15,4%, la programmation de la production passe de quatre jours à douze heures, ce qui permet de livrer, dans les cas les plus urgents, dans les huit heures. La productivité augmente de 30% (de 220 m² par heure travaillée à 285), le taux de déchet imputable passe de 8 à 5,7 %. Entre 1995 et 1997, qui correspond à la "seconde période" d'application de la démarche qualification/classification et au véritable démarrage de la reconnaissance des compétences, c'est le recours à l'intérim qui passe de 12 équivalent temps plein à 2, la productivité continue d'augmenter, avec cependant une dégradation, en 1997, de la qualité et du résultat économique - le taux de déchet imputable repasse à 8%, avec comme conséquence un résultat en forte baisse. Ceci peut s'expliquer non par la démarche qualification classification elle-même, mais par une forte pression sur la productivité. L'ensemble des responsables interrogés semble à ce jour d'accord sur le constat suivant : l'amélioration de la performance économique de l'usine passe par une stratégie d'amélioration de la qualité et d'élévation des compétences plus que par une augmentation des volumes produits. C'est la stratégie aujourd'hui adoptée, et elle porte ses fruits pour plusieurs interviewés.

Conclusion

Une des questions que l'on peut se poser à propos de systèmes de reconnaissances fondés sur les compétences, est le rôle de la branche : si celui-ci est d'assurer une certaine cohérence entre les pratiques sociales des entreprises d'un même secteur, comment est assurée - ou non - la mise en cohérence entre les modalités de définition, de valorisation et d'évaluation des compétences dont le lieu privilégié d'exercice est l'entreprise, voire l'établissement ? Avec quelles conséquences perceptibles ? La même question se pose à l'égard du rôle d'instances régionales de reconnaissance des compétences.

La reconnaissance telle qu'elle est pratiquée dans deux usines T. permet d'apporter quelques éléments de réponse. Ces deux usines mettent en œuvre à la fois un texte d'entreprise qui prévoit la reconnaissance des qualifications des salariés, et un texte de branche instituant une refonte des classifications sur la base de critères classants. Par ailleurs l'une des usines met en œuvre une procédure de certification reconnue au niveau régional.

Un premier constat est la grande autonomie dont chaque usine bénéficie pour mettre en place la classification de branche : la branche définit une démarche générale, des critères classants, l'entreprise joue un rôle d'impulsion, donne la philosophie générale du dispositif, mais c'est l'établissement qui est le niveau effectif de construction des grilles de classification. Or, ni l'accord de branche ni le texte d'entreprise ne se traduisent sur le terrain par des démarches cohérentes entre elles, même si ces dernières présentent quelques points communs, dont notamment l'implication des organisations syndicales dans l'élaboration des classifications par la négociation et non par une simple information comme le prévoit l'accord de branche. Cette communauté de processus ne conduit pas pour autant à des résultats comparables. Cette incohérence des dispositifs peut se lire à la fois sur le plan du découpage de la qualification, et sur celui de l'architecture de la grille de rémunération.

Un second constat est le positionnement différent des sites par rapport à la branche. Sur le site de U2, il y a aménagement du modèle de branche mais pas rupture, comme à U1.

- Le système utilise des critères classants dont deux sont communs avec ceux de la branche (responsabilités et connaissances).
- La classification institue des filières professionnelles par passage d'un emploi à l'autre. On est proche de la logique de branche qui suppose la définition de "fonctions".
- La grille de niveaux de rémunérations minimales est calquée sur celle de la branche, quoique complétée d'un système d'échelons (appelés "positions") intermédiaires propres à l'établissement.
- La progression repose sur une logique de certification externe qui confère aux compétences reconnues une valeur à l'extérieur de l'entreprise, quand bien même dans un cadre qui n'est pas celui de la branche mais celui de la Région. Néanmoins, le caractère transférable des qualifications ainsi acquises reste à l'état potentiel, la certification étant conçue selon des référentiels propres à l'entreprise. Il n'y a pas à ce jour de mobilité permettant de tester la prise en compte des compétences certifiées.

Par contraste, le renouvellement de la classification à U1 institue une rupture par rapport à la branche :

- Il n'y a pas de critères classants.
- Il n'y a pas de définitions de catégories collectives assimilables à des fonctions ou à des emplois, la maille retenue étant plutôt celle de l'activité.
- La grille de rémunération minimale est beaucoup plus complexe que celle de la branche, avec la définition d'indices de seuils différents selon les axes de métier, et l'introduction d'un "point module" dont la valeur

est différente de celle des points de seuil. Il n'y a donc pas une grille à proprement parler, mais plusieurs grilles qui diffèrent suivant les métiers. Par rapport à la branche, ces grilles comportent moins de grandes étapes et beaucoup plus d'échelons.

- La certification des compétences est un processus largement interne à l'entreprise, seul un petit nombre de salariés ayant accès à des formations qualifiantes validées à l'extérieur. Celles-ci ne sont cependant reconnues ni par la branche, ni par la région.

Toutefois, à ce jour, les responsables concernés réfléchissent à l'appui qu'ils pourraient apporter à leur organisme de formation partenaire dans le sens d'une reconnaissance par la branche des compétences acquises. Un des freins déclarés par les deux responsables interrogés sur ce point est la crainte d'une "fuite des cerveaux" rendue possible par la lisibilité des compétences internes sur le marché externe du travail.

Au travers des entretiens, il n'est pas possible de percevoir les effets, sur les salariés, de l'incohérence des démarches. Les salariés ne savent pas ce qui se passe dans les autres établissements, même s'ils savent qu'il y a des différences importantes entre les systèmes. Ils sont préoccupés davantage par le fonctionnement au niveau de leur propre entité. Ceci est cependant lié à la quasi inexistence, à ce jour, de mutations d'une usine à l'autre. Le constat serait probablement différent s'il y avait une forte mobilité entre les différents sites.

L'incohérence entre les deux systèmes est plus perçue comme problématique par les gestionnaires (ressources humaines, production) amenés, à l'occasion de quelques mutations à arbitrer entre la nécessité d'éviter des variations trop brutales de rémunération du salarié muté, et celle de le rémunérer selon les règles de l'établissement d'accueil. Dans un cas de mutation récente ces règles n'ont pu être appliquées.

Un autre constat peut-être fait : l'articulation avec un niveau "supérieur" nécessite la mise en œuvre d'une procédure lourde faisant intervenir des personnes extérieures à l'entreprise, des outils d'évaluation complexes. Cette procédure doit satisfaire deux contraintes : répondre aux besoins de l'entreprise en termes de "flux" de personnes à évaluer, tout en satisfaisant à une exigence de rigueur dans la fidélité de l'évaluation réalisée aux compétences réellement détenues et mises en œuvre. Il est sans doute préférable de se concentrer sur un petit nombre d'étapes significatives (entre trois et cinq) afin permettre une évaluation fidèle des compétences des salariés sans créer de goulot d'étranglement.

Si la démarche de U2 semble plus conforme à celle prévue par la branche (démarche de certification, classification d'emplois, grille de rémunération), de nombreuses questions restent en suspens :

- Quels sont les éventuels freins à une reconnaissance externe des compétences acquises à l'interne et les règles du jeu à inventer pour les surmonter ? La notion de "fuite des cerveaux" est revenue dans les propos des deux responsables interrogés à ce propos, et pose la question de l'établissement et du respect de règles de concurrence loyale.
- Quelles sont les pratiques des autres entreprises de la branche ou de la région ? Il y a en effet peut-être un "modèle" de fait qui est en train d'émerger dans les pratiques des entreprises de la branche ou de la région, et qui s'inspire peut-être plus des pratiques de U1, que de celles de U2.
- Quelle est la portée réelle de la certification externe pratiquée à U2 ? Réciproquement, la certification interne pratiquée à U1 est-elle sans valeur à l'extérieur de l'entreprise ? Par ailleurs, comme le suggérait un interlocuteur⁵⁸, y a-t-il un signal positif pour les autres entreprises de la branche par le simple fait d'avoir travaillé chez T., quel que soit le site ? Seules des mobilités externes tentées en nombre suffisant à partir de l'un et l'autre site, permettraient de répondre à ces questions.

⁵⁸ Qui avançait l'idée que T. serait connue des salariés et des concurrents pour des salaires moyennement attractifs mais un bon niveau de formation par la pratique

Annexe : Tableau synoptique

U1

U2

Stratégie

Continuité de direction de la production depuis 1989	Changements de responsable production en 1994, 1997, 1998
Un seul changement de direction d'usine depuis 1989 (en 1996)	Changement de direction d'usine en 1994, 1996
La stratégie suivie est la même depuis 1989 : montée en valeur ajoutée, développement de services : gestion de stocks	Stratégie de volume de 1989 à 1994, stratégie de valeur ajoutée (1994-1996), retour à une stratégie de volume (1997), retour à une stratégie de valeur ajoutée (1998). De fait, très forte productivité

Evolutions technologiques et organisationnelles concomitantes

<p>Automation croissante de l'alimentation et de l'évacuation des machines Machines à commandes numériques Aplatissement de la hiérarchie Responsabilité des conducteurs sur les réglages et la qualité Démarche de certification ISO</p>	
12 machines de transformation	7 machines de transformation
imprimeuse 4 couleurs	imprimeuse 3 couleurs
Capacité onduleuse de 50 000, puis 55 000 tonnes / an	Capacité supérieure, onduleuse plus moderne

Modes de gestion sociale antérieurs

<p>Utilisation des classifications Parodi de branche Recrutement local sans diplôme</p>	
Pratique reconnue "injuste" des primes de surclassement temporaire	Pratique reconnue "juste" des surclassements temporaires

Intentions initiales

Favoriser les remplacements entre machines différentes	Améliorer la technicité des opérateurs et une polyvalence restreinte (avoir le conducteur "patron" de sa machine, puis avoir 2 conducteurs, puis porter une partie des conducteurs à un niveau 2 ^{ème} maintenance)
--	--

Conduite du projet

Démarche participative avec syndicats et salariés non syndiqués Appel à un consultant Signature d'un accord d'établissement	
Consultant indépendant (ancien CEGOS)	Consultants Education Nationale (GRETA)
Groupes de salariés valident les modules réalisés par l'encadrement	Groupes de salariés élaborent les référentiels emploi-compétence avec l'encadrement
Hiérarchisation des modules faite par l'encadrement selon une méthode globale (sans critères classants)	Evaluation des emplois paritaire à l'aide de critères classants
Démarrage précoce de la démarche compétence (fin 1993)	Démarrage tardif de la démarche compétence (fin 1995)

Architecture du dispositif

Outillage léger (modules rédigés succinctement, guide d'entretien annuel)	Outillage sophistiqué (référentiels emplois, de compétences, d'évaluation des compétences, d'apprentissage, de tutorat, entretien, etc.)
Modules transversaux référés à des activités transversales à plusieurs machines (exemple "slotter", "alimentations", "découpoir", "palettisation")	Emplois types référés aux machines : combiné, platine, imprimeuse, etc.
Grille de rémunération déconnectée de la branche	Grille de rémunération tirée de la branche
Etapas petites, sentiment de "grignotage" (40 F. mini)	Etapas moins nombreuses mais + significatives (70 F mini)
Salariés titulaire d'une "situation de travail individualisée"	Salarié occupe un emploi
Progression par accumulation de modules	Progression par changement d'emploi ou polyvalence sur plusieurs emplois

Fonctionnement du dispositif

Importance de la contrainte de masse salariale	
Validation des compétences par le responsable, pas de reconnaissance externe.	Validation des compétences par une commission externe hors responsable, reconnaissance régionale
Evaluation porte sur le savoir-faire	Evaluation porte sur la connaissance des procédures
Expression cadrée du besoin de l'entreprise en compétences, exprimé d'une année sur l'autre par l'encadrement. Fort contrôle du besoin.	Au départ, besoin de l'entreprise non exprimé de façon cadrée, pas de consensus sur le "besoin" : "logique compétence". Puis, contrôle du besoin.
Bonne appropriation du système des modules en production	Faible appropriation des référentiels de compétences en production
Nombreuses validations de modules (70 à 90 par an depuis 1994)	Peu de validations de compétences (52 en 96, 28 en 97)
Pas d'interruption depuis 1993 mais ralentissement en 1997	Rien jusqu'à fin 95. Interruption entre fin 97 et début 98
Suivi et maintenance réguliers	Pas de suivi ni de maintenance réguliers

Effets

Organisation du travail : facilitation de différentes formes de remplacements	
obtention de remplacements en cascade y compris entre onduleuse et transformation, mais pas toujours entre collègues sur une même machine.	Organisation du travail : obtention de rotation accrue entre collègues sur une même machine mais pas entre l'onduleuse et la transformation
Professionnalisation : formalisation des pratiques de formation et de recensement des compétences salariés demandeurs de formation formation perçue positivement par les salariés demandes de formation (de la part des salariés) non satisfaites progression contrainte par les décisions d'affectation ; perspectives actuelles incertaines écart réduit mais persistant entre compétences reconnues et travail réel	
Professionnalisation : passe essentiellement par la "transversalité" sur plusieurs machines. Professionnalisation par petites étapes en fonction des besoins annuels.	Professionnalisation : programme de formation ambitieux visant à rendre tous les aide conducteurs, conducteurs ; et tous les conducteurs actuels compétents en maintenance 2 ^{me} niveau (connaissance du fonctionnement des machines, 1 ^{er} diagnostic) et polyvalents sur deux machines. Programme interrompu, partiellement réalisé.
Relations sociales : pratique régulière de dialogue avec les partenaires sociaux sur le thème des classifications et des compétences, nombreux avenants. Relations moins conflictuelles qu'avant 1993.	Relations sociales : dialogue mais pas d'avenants signés sur les classifications. Les relations sociales étaient peu conflictuelles et le restent.
Efficacité de l'entreprise : + en qualité et en valeur ajoutée par salarié mais recours accru à l'intérim.	Evolution en dents de scie de la qualité. Forte productivité. Moindre recours à l'intérim



**Agence Nationale pour l'Amélioration
des Conditions de Travail**

4, quai des Etroits - 69321 LYON Cedex 05
Téléphone : 04 72 56 13 13 - Télécopie : 04 78 37 96 90
Internet : www.anact.fr