

# Le travail, variable d'ajustement des recompositions productives

## Enseignements d'une nouvelle convention collective

Jacques Perrat

**Résumé :** Les démarches de recherche-action que nous poursuivons avec les syndicalistes de la métallurgie visent à identifier la façon dont les entreprises se positionnent dans le vaste rebattage en cours des cartes de la concurrence, que ce soit en termes de stratégie productive ou en termes de gestion des « ressources humaines ». En 2004, la mise en œuvre de la nouvelle convention collective, analysée par les syndicalistes comme opérant une rupture dans le système de classification, nous a amenés à chercher à comprendre en quoi elle s'inscrivait dans l'ensemble des transformations étudiées. Nous avons donc tenté d'apprécier l'ampleur et la portée des changements ainsi opérés mais aussi d'en préciser le rôle dans l'adaptation de la variable travail aux impératifs de la profitabilité.

Les impératifs environnementaux, sociaux et géopolitiques rendent désormais incontournables à la fois une reconquête industrielle et la transition vers un autre modèle productif. Pour les entreprises, la question est de réussir les adaptations nécessaires tout en conservant, voire en améliorant, leur profitabilité. Ces adaptations sont coûteuses en investissements et risquées au vu des incertitudes tenant tant aux solutions technologiques qu'aux décisions normatives. Un des leviers actionnés est l'appui sur les interventions et financements publics : outre les avantages non négligeables offerts aux entreprises (crédit d'impôt recherche, baisses de charges fiscales et salariales...), le gouvernement a multiplié les initiatives visant à faciliter les transitions productives (*France Relance, France 2030, Territoires d'industrie...*), y compris en termes d'adaptation des personnels actuels et futurs (*France Travail, réforme de la formation professionnelle...*). Ces politiques publiques convergent sur les entreprises en subventionnant largement leurs nouveaux investissements, tout en soutenant leurs « écosystèmes d'innovation » territorialisés (Perrat, 2024).

Les démarches de recherche-action<sup>1</sup> que nous poursuivons visent à identifier, à partir de cas concrets, la façon dont les entreprises se positionnent dans le vaste rebattage en cours des cartes de la concurrence, que ce soit en termes de stratégie productive ou en termes de gestion des « ressources humaines ». Et c'est en tentant de mieux saisir la relation entre changements productifs et évolution des métiers que nous avons vu un nouveau terrain d'analyse s'imposer à nous : la mise en œuvre de la nouvelle convention collective de la Métallurgie, analysée par les syndicalistes comme opérant une rupture dans le système de classification, nous a amenés à chercher à comprendre en quoi elle s'inscrivait dans l'ensemble des transformations étudiées. Nous avons donc tenté d'apprécier l'ampleur et la portée des changements ainsi opérés (1), puis d'en préciser le rôle dans l'adaptation de la variable travail aux impératifs de la profitabilité. (2).

### 1. Portée et enjeux d'une évolution conventionnelle

Nous menons de longue date des réflexions avec les syndicalistes CGT de Renault-Trucks et Iveco-Bus dans notre région<sup>2</sup>, réflexions que la coopération active de la Coordination régionale de la

<sup>1</sup> Consistant à associer, sur une même question, la réflexion de syndicalistes de terrain et les travaux universitaires, la démarche étant au moins aussi importante que les résultats.

<sup>2</sup> Fabrication par Renault-Trucks de camions à Vénissieux, St-Priest et Bourg-en-Bresse et centre de recherche-développement à Vénissieux, fabrication par Iveco-Bus de cars et bus à Annonay et centre de recherche-développement à Vénissieux. Ces activités étaient autrefois réunies dans Renault Véhicules Industriels et ont été

Métallurgie CGT alimente et permet d'élargir à d'autres activités (sous-traitance automobile, électronique...). Tout en poursuivant l'observation des stratégies productives de ces entreprises (Perrat, 2023), nous avons récemment orienté la réflexion sur les évolutions identifiables en termes de compétences exigées des salarié.es, de recrutement et de formation, tant dans la R&D que sur les lignes de production.<sup>3</sup> Si ce chantier est toujours en cours, la mise en œuvre, au 1<sup>er</sup> janvier 2024, de la nouvelle convention collective de la Métallurgie et la place qu'elle a occupée dans l'activité syndicale nous ont conduit à nous interroger sur la portée de cet événement sur les sujets qui nous préoccupaient, tout en bénéficiant des informations et des réflexions de syndicalistes plus qualifié.es que nous sur ces questions.<sup>4</sup>

### *Une nouvelle convention collective pour la Métallurgie*

Engagé dès 2016 entre l'Union des industries et des métiers de la métallurgie (UIMM) et les organisations de salarié.es, le processus de négociation d'une nouvelle convention a abouti à l'accord du 7 février 2022<sup>5</sup>, auquel seule la CGT n'a pas apporté sa signature. La première nouveauté réside dans le remplacement par une convention unique des 78 qui existaient depuis 1975 (76 territoriales, une pour les cadres, une pour la sidérurgie). Mais le changement le plus important concerne la redéfinition de la hiérarchie salariale par la réécriture de la classification des emplois, avec l'affirmation du primat des caractéristiques du poste sur celles de l'individu. Concrètement, dans l'entreprise, chaque emploi est désormais défini en référence aux six « critères classants » suivants :

- Complexité de l'activité : difficulté, technicité et diversité du travail, solutions à mettre en œuvre, problèmes à traiter ;
- Connaissances : savoirs et savoir-faire requis dans l'emploi, acquis par la formation initiale et continue ou par l'expérience ;
- Autonomie : latitude d'action, d'organisation et de décision dans le cadre de l'emploi ; niveau de contrôle associé ;
- Contribution : effet et influence des actions et décisions sur les activités, l'organisation et son environnement ; nature et importance du champ d'action et de responsabilité ;
- Encadrement et Coopération : appui et soutien, accompagnement et transmission, supervision, encadrement, management et coordination, qu'il s'agisse d'une responsabilité hiérarchique, fonctionnelle ou de projet ;
- Communication : nature et variété des échanges et des interlocuteurs ; transmission, concertation, négociation, représentation.

Dix degrés d'exigence sont définis pour chacun de ces critères. Exemple : en matière d'autonomie, un emploi de degré 1 demande à son titulaire « *d'exécuter des tâches simples prédéfinies sous contrôle permanent* », quand le degré 7 « *requiert de déterminer des méthodes, procédés, moyens avec validation par les résultats* ». On obtient ainsi une matrice de 60 cases déterminant 55 cotations possibles, permettant la « pesée »<sup>6</sup> de tout type d'emploi, et le nombre de points de chaque cotation détermine le salaire minimal dans les entreprises de la branche.<sup>7</sup>

Mais, les choses ne sont pas aussi simples puisque ces 55 cotations font l'objet de regroupements en 18 « classes d'emplois » désignées par un numéro compris entre 1 et 18 » et que ces classes font elles-mêmes l'objet de regroupements en 9 « groupes d'emplois » désignés par une lettre allant de A à

---

cédées en 2001, d'une part à Volvo, d'autre part à Iveco.

<sup>3</sup> Une dizaine de réunions et d'entretiens dans la dernière année, plusieurs visites d'installations nouvelles, des contacts avec des centres de formation...

<sup>4</sup> Nous remercions grandement les syndicalistes qui ont alimenté cette réflexion de par leurs mandats dans les entreprises ou dans les instances professionnelles et interprofessionnelles.

<sup>5</sup> Le texte complet de la convention, actualisé à juin 2024, est consultable sur le [site Internet de l'UIMM](#).

<sup>6</sup> Expression employée par de nombreux cabinets de consultants !

<sup>7</sup> [Référentiel paritaire d'analyse des emplois](#).

I.<sup>8</sup> Et le passage à une même « classe d'emplois » peut concerner 3 cotations différentes, tandis que le passage à un même « groupe d'emplois » peut concerner 2 cotations différentes. Enfin, de nombreuses entreprises ont adapté ce système par une différenciation supplémentaire des fiches emplois. Ainsi, Renault-Trucks a introduit des « niveaux » pour différencier les salarié.es ayant la même fiche emploi : pour un « architecte véhicule » : 3 niveaux, et le niveau 1 ne permet pas d'accéder à la cotation « cadre » ; pour un ingénieur mécanique-mécatronique : 5 niveaux, et seuls les 3 derniers font accéder à cette cotation (F11)... Il est précisé que l'on n'accède à un certain niveau que si 100 % des tâches prescrites sont effectuées. Par ailleurs, le groupe Volvo continue d'appliquer ses propres différenciations dans toutes ses filiales, avec un code de couleurs et de « ceintures » (comme au judo !). On a ainsi réintroduit de fait des critères de classification très subjectifs, d'où la fréquente frustration exprimée par nos interlocuteurs, qui évoquent également une possible discrimination de l'activité syndicale. En revanche, la négociation a permis l'obtention chez Renault-Trucks d'une clause de non-régression salariale en cas de changement de poste. Nous retenons en tout cas de cette complexification des cotations qu'elle laisse une très grande latitude aux entreprises pour aboutir à la détermination du contenu de la « fiche emploi » attribuée à chaque salarié.e.

Deux autres mesures accentuent la rupture avec la situation antérieure : la suppression comme critères de classification de la référence obligatoire aux diplômes, ainsi que celle de la référence à l'ancienneté. Concernant les diplômes, ils ne sont évoqués que lorsqu'ils s'imposent à la tenue du poste ou concernant les personnes en alternance dans l'entreprise. Quant à l'ancienneté, elle continue bien de jouer dans la rémunération (avec une fixation de la prime correspondante qui reste différenciée au niveau territorial) mais elle ne s'impose plus dans l'évolution de la classification. Enfin, la nouvelle classification fait disparaître les coefficients traditionnels, maintenus par toutes les réformes antérieures, alors que les salarié.es y étaient attaché.es comme repères de la différenciation hiérarchique et de la progression de carrière, en faisant disparaître également les notions d'ouvriers, agents de maîtrise, ingénieurs, cadres. En effet, « *l'évaluation de l'emploi tenu est réalisée sur la base de critères classants applicables à tous les emplois, quels que soient leur intitulé et la nature du travail effectué. Le classement est ainsi réalisé sur une échelle unique, commune à l'ensemble des emplois.* »<sup>9</sup> Les salarié.es ne sont donc plus distingué.es qu'entre « cadres » et « non-cadres ».<sup>10</sup> La convention met également en place un régime de protection sociale de branche qui n'existait pas (mais que la législation rend obligatoire depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2016) et comporte de nombreuses précisions concernant l'organisation et le temps de travail dans l'entreprise.

L'application de ces mesures ayant été fixée au 1<sup>er</sup> janvier 2024, 1,6 million de salarié.es devaient d'ici là recevoir une fiche-emploi précisant leur place dans les nouvelles classifications, ce qui s'est fait de façon très différente d'une entreprise à l'autre, avec des retards et des divergences d'appréciations signalées y compris par les organisations signataires. De même, les chambres territoriales de la métallurgie devaient signer rapidement avec leurs propres syndicats l'extinction de leur ancienne convention collective et leur adhésion à la nouvelle, tout en ayant la possibilité de négocier éventuellement des accords autonomes propres à leur territoire (jours de congés particuliers, primes historiques, 13<sup>e</sup> mois...). Là encore, cela ne s'est pas fait partout dans le même temps et de la même façon.

### ***Appréciations des acteurs sociaux***

Le [préambule de la convention](#) justifie les évolutions par un constat partagé par les signataires : « *Depuis les années 2000, les profondes mutations de l'environnement industriel, qu'elles soient technologiques, organisationnelles, ou liées à la globalisation de l'économie ou au respect de*

<sup>8</sup> Article 62-1 de la Convention.

<sup>9</sup> Chapitre 1 de la Convention.

<sup>10</sup> Cette suppression s'est révélée problématique pour la différenciation des collègues prévus pour les élections professionnelles et a dû faire l'objet de négociations en 2024.

*l'environnement, ont renforcé encore le besoin de règles conventionnelles uniformes. Dans l'industrie comme ailleurs, l'environnement de travail a considérablement évolué : les organisations traditionnelles des entreprises sont repensées à l'aune des nouvelles technologies et des défis environnementaux. La globalisation de l'économie, générant une concurrence mondiale toujours plus forte, implique que chaque acteur s'adapte en permanence à l'évolution rapide des métiers et des compétences. Partant du constat que le système conventionnel de la branche n'est plus adapté à la réalité des métiers et des environnements de travail, ni aux attentes des entreprises et des salariés en matière de qualité de vie et des conditions de travail, les signataires ont pris, en 2016, leurs responsabilités, pour répondre à ces nouveaux défis. » Et deux réponses à ces exigences sont pointées comme essentielles : « une grille de classification unique totalement inédite, applicable à tous les salariés », et une « revitalisation de la négociation de branche » puisque la convention « qui repose sur un large consensus, facilitera et enrichira [...] le dialogue social, dans la branche à son niveau territorial comme dans les entreprises. »*

Le patronat se félicite donc de ces évolutions. Selon le délégué général de l'UIMM, ce nouveau texte « permettra à la branche de gagner en attractivité, alors que ses besoins en recrutements sont énormes et que plus de 30 000 postes sont non pourvus [...] La nouvelle classification apporte de la transparence, puisque tout le monde saura pourquoi il est classé sur tel emploi. Mais aussi de l'équité : deux salariés qui occupent strictement le même emploi seront classés de la même manière. »<sup>11</sup> Pour le directeur des affaires sociales de Safran, « la nouvelle classification apportera plus de visibilité aux salariés sur les progressions de carrière fondées sur la mobilité professionnelle », tandis que pour le DRH France d'Airbus, « les nouvelles générations ne veulent plus être payées en fonction de leur diplôme ou évoluer uniquement par ancienneté. »<sup>12</sup>

La CFE-CGC explique sa signature en jugeant que la nouvelle convention « constitue une avancée sociale majeure [...]. Elle simplifie, harmonise et sécurise le cadre juridique qui unit les employeurs et les salariés. » Avec « un nouveau coefficient résultant de la méthode de classification des emplois qui se veut plus lisible, plus équitable, notamment en caractérisant les activités réelles de l'emploi tenu. »<sup>13</sup> Pour la CFE-CGC, la finesse de la nouvelle grille et les évolutions qu'elle permet ouvrent de nouvelles perspectives de carrière aux entrants, en particulier aux jeunes. « Jusqu'ici, les évolutions de salaire, chez Airbus, passaient surtout par l'ancienneté, les nouvelles générations devaient attendre le départ de leur chef pour espérer une évolution, ils ne le comprennent plus », commente Françoise Vallin, déléguée centrale d'Airbus.<sup>14</sup>

La CGT-Force Ouvrière, tout en reconnaissant qu'il s'agissait de « permettre aux entreprises de s'adapter », se félicitait d'avoir pu ainsi « renforcer un tissu conventionnel de qualité pour les salariés. »<sup>15</sup>

La Fédération générale des mines et de la métallurgie (FGMM) de la CFDT « a pris la décision d'engager sa signature sur la nouvelle convention » en jugeant qu'elle « apporte de nouveaux droits aux salariés de la branche. » Les points forts de cette nouvelle convention : « des classifications rénovées qui permettent de prendre en compte la diversité des emplois dans la métallurgie qui ont beaucoup évolué en 50 ans et l'ensemble des compétences mises en œuvre par le salarié dans son emploi ; des rémunérations minimales garanties améliorées pour 75 % des salariés de la branche ; une couverture des risques incapacité, invalidité et décès pour tous les salariés ; la création d'un Observatoire de branche sur la santé et la qualité de vie au travail. »<sup>16</sup> D'autre part, « basée sur l'emploi réel et formalisée dans les entreprises, la fiche emploi doit permettre à chaque salarié de

<sup>11</sup> *L'Usine Nouvelle*, 7 février 2022.

<sup>12</sup> *L'Usine Nouvelle*, mensuel, novembre 2022.

<sup>13</sup> [Tract publié le 8 février 2022.](#)

<sup>14</sup> *L'Usine Nouvelle*, 7 février 2022.

<sup>15</sup> [Communiqué du 22 décembre 2021.](#)

<sup>16</sup> [Communiqué du 28 janvier 2022.](#)

*s'exprimer sur son activité avec sa hiérarchie et à l'entreprise de capitaliser les compétences mises en œuvre afin de mener une véritable gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. » « Ce nouveau dispositif devrait être une véritable opportunité dans toutes les entreprises de parler du travail réel, de développer le dialogue social et professionnel. »<sup>17</sup>*

Quant à la Fédération des travailleurs de la Métallurgie (FTM) CGT, elle juge au contraire que la nouvelle convention représente « un recul social sans précédent depuis 45 ans ! [...] Bien loin de reprendre le meilleur de l'existant tant dans les territoires qu'au niveau national [...] elle n'est qu'une boîte à outils au profit des employeurs, dans laquelle ils viendront faire leur marché pour améliorer la compétitivité financière des entreprises et les dividendes des actionnaires. » Pour la FTM-CGT, « la classification doit servir à classer les salariés et non pas les postes de travail. Les diplômes, les savoirs, les savoir-faire, la compétence ainsi que l'expérience acquise appartiennent aux salariés et non à la fonction tenue, définie par le poste de travail. [...]. L'absence de visibilité sur le déroulement de carrière et le risque pour les salariés d'avoir une classification en dents de scie durant la carrière sont évidents, cela n'est pas acceptable. La FTM-CGT a mis sur la table un projet complètement différent de celui de l'UIMM, avec un système à double entrée : l'une au regard des diplômes, l'autre en lien avec les savoirs et savoir-faire, avec la seule volonté de mettre le salarié au centre du dispositif de la classification. »<sup>18</sup>

Les convergences et divergences de ces différentes appréciations nous semblent désigner au moins deux questions à approfondir :

- La définition de ce qui doit être retenu pour la classification des emplois, en privilégiant les caractéristiques de l'individu ou celles du poste. Pour la CFE-CGC un des intérêts de la nouvelle convention est de mieux caractériser « les activités réelles de l'emploi tenu. » la FGMM-CFDT insiste elle aussi sur l'intérêt d'une formalisation plus précise de « l'emploi réel », la prise en compte de toutes les compétences, alors que la FTM-CGT, au contraire, voit dans la formalisation des aptitudes exigées par le poste une appropriation par l'entreprise d'éléments appartenant en propre aux salariés (« diplômes, savoirs, savoir-faire, compétence, expérience acquise »).<sup>19</sup>

- Les modalités de négociation de cette classification et de son évolution. On l'a vu, FO parle du renforcement d'un « tissu conventionnel de qualité », tandis que la FGMM-CFDT insiste sur les apports en termes de dialogue social dans l'entreprise, qu'il faudra développer pour débattre du travail. Cette organisation insiste également sur l'importance des « négociations territoriales [...] qui doivent traiter [...] de spécificités locales non reprises dans le texte national [...] négociations qui participent grandement à l'équilibre général de l'ensemble du droit conventionnel. »<sup>20</sup>

### ***Eclairages universitaires***

Les divergences d'appréciation sur ce qui fait rupture ou pas dans la nouvelle convention renvoient pour beaucoup à une réelle difficulté à différencier les deux logiques, souvent analysées comme exclusives l'une de l'autre, celle de compétences attachées au poste et celle de compétences attachées à l'individu, alors même que, depuis toujours, une entreprise n'embauche un.e salarié.e que pour ses capacités à effectuer un travail précis. D'où l'intérêt de travaux universitaires déjà anciens mais qui analysent les évolutions dans le temps des systèmes de classification. Des échanges avec Eléonore Gendry à l'occasion de la rédaction de sa thèse de doctorat (2024) ont été également utiles pour préciser cette appréhension.

<sup>17</sup> [Communiqué du 8 septembre 2023.](#)

<sup>18</sup> [Tract du 11 octobre 2022.](#)

<sup>19</sup> Un syndicaliste CGT évoque « une captation de l'intelligence que le salarié met en œuvre dans son travail. »

<sup>20</sup> Communiqué du 28 janvier 2022, *op. cit.*

Pour Jean Saglio (2007), la période qui s'ouvre à la Libération est exceptionnelle en ce qu'elle voit l'État, fort de sa légitimité retrouvée, imposer ses décisions normatives aux autres acteurs sociaux, notamment avec la publication, en 1945, des arrêtés Parodi-Croizat.<sup>21</sup> Ces arrêtés resteront longtemps « *des références marquantes en matière de classification* », par leur définition d'un « *ordre salarial unifié* » dont, dit-il « *on peut penser qu'il est relativement cohérent* » (p. 55), même si cette cohérence n'est pas exclusive d'une certaine diversité dans les qualifications retenues, qui renvoient pour beaucoup aux références professionnelles existant antérieurement, comme dans la métallurgie parisienne.

Si l'on considère le détail de ces arrêtés profession par profession (l'auteur fait figurer plusieurs de ces textes en annexe), on peut remarquer que la différenciation des catégories fait intervenir la durée plus ou moins longue de l'initiation, les diplômes exigés, l'expérience professionnelle, la responsabilité et l'initiative, la connaissance des métiers voisins, mais aussi la capacité à délivrer le rendement exigé. On pourrait donc ne voir dans cette classification qu'une simple articulation entre capacités des individus et exigences des postes de travail. Mais Jean Saglio éclaire davantage la question en identifiant les différences fondamentales qui sont apparues entre les conceptions de l'Etat et des autres acteurs sociaux (patronat et syndicats) dans la définition de cette articulation. D'une part, « *la technique de classement hiérarchique utilisée par le ministère est fondée sur le positionnement des individus dans un système unifié et homogène de classement des professions et des métiers [...] On revient ainsi à une rémunération fondée sur le rang, dont on sait qu'elle est au fondement de la rémunération dans la fonction publique dès l'entre-deux guerres.* » D'autre part, les branches défendent une logique faisant prédominer les spécificités tenant tant aux traditions professionnelles qu'à la réalité du rapport de forces, logique qui a rapidement imposé un réaménagement des grilles initiales (surenchères de revendications catégorielles, multiplication de sous-branches, du nombre d'appellations d'emplois et des spécifications régionales) (p. 66-67). Et ce, jusqu'à la loi de février 1950 qui voit le retour de « *la place éminente des branches industrielles dans la régulation salariale* » (p. 72).

Nous retiendrons donc que l'intention exprimée par les arrêtés Parodi-Croizat était de construire un modèle de classification du type « fonction publique », ce qui amenait Jean Saglio à préciser : « *c'est cette conception qui sera peu après au fondement de la mise en place des catégories socio-professionnelles* » mobilisées par l'appareil statistique pour éclairer les politiques publiques et classant les individus selon les fonctions qu'ils occupent dans la production de la richesse nationale (p. 67).

Les travaux de Michèle Tallard (2001) permettent d'éclairer les évolutions ultérieures du contexte conventionnel, alors que prévaut désormais la négociation de branche. Pour cette auteure, les grilles Parodi-Croizat ont eu leur pertinence jusqu'au début des années 1970, tandis que prévalaient « *les organisations tayloriennes du travail* ». Dans ce contexte, « *les entreprises appliquaient ces grilles ou avaient pour seule latitude d'apparier leurs postes avec ceux existants dans ces nomenclatures.* » La situation change avec « *l'introduction des nouvelles technologies qui s'accompagnent d'organisations du travail plus flexibles* », avec une volonté des entreprises de disposer de davantage de marges de manœuvre, mais aussi avec des revendications de salariés (notamment des OS) « *qui demandaient que soient prises en compte les compétences qu'ils exerçaient réellement et non les seules tâches d'exécution que leur assignaient les organisations tayloriennes* » (p. 162). En réponse à ces exigences s'affirment donc à la fois la mise en œuvre de grilles dites à critères classants et une répartition des rôles cantonnant la branche dans un rôle procédural, en « *explicitant les hiérarchies à partir de critères autour desquels devaient s'articuler les compétences requises par les postes de travail (autonomie, initiative, responsabilité, niveau de formation...)* », et une affirmation « *du primat de*

---

<sup>21</sup> Alexandre Parodi, gaulliste, et Ambroise Croizat, communiste, se sont succédé au ministère du Travail en 1945.

*l'entreprise dans la gestion des classifications.* » Mais pour l'auteure, « *le passage des grilles Parodi aux grilles à critères classants permettait surtout au patronat de passer des attributs du poste en termes de tâches à accomplir aux compétences en termes de capacités ou aptitudes comportementales à détenir pour occuper un poste ou une fonction* » (p. 162). Et la place donnée à cette notion de compétences, « *caractéristiques attachées à l'individu* », préparait « *des mutations plus radicales qui commencent à apparaître à la fin des années quatre-vingt avec l'inclusion dans certaines grilles à critères classants d'éléments d'individualisation des évolutions de carrière à travers la formation* » (p. 163). En s'appuyant sur les travaux de Philippe Zarifian (2001), elle rappelle que « *L'opération d'évaluation est au cœur de la notion de compétence, qui apparaît ainsi plus comme un construit social, résultat du jugement social qui la constitue, que comme un absolu objectivable* » (p. 164). Nous en retiendrons que les principales divergences sur le mode de classification renvoient, certes, à savoir si c'est le poste ou l'individu qui est évalué, mais surtout à savoir qui maîtrise cette évaluation. Et dans le cas des grilles à critères classants, l'importance attachée aux capacités individuelles n'est pas antinomique, comme l'affirme d'ailleurs Michèle Tallard, avec l'affirmation du primat de l'entreprise dans la gestion des classifications.

Un autre intérêt du texte de Michèle Tallard est son évocation des réactions des organisations syndicales face à ces évolutions. La CFDT, dit-elle, après s'être opposée aux critères classants (elle n'a pas signé l'accord de convention collective de 1975 dans la Métallurgie), les a soutenus car apportant « *une plus grande équité de la procédure de classement que la gestion des progressions par l'encadrement intermédiaire à laquelle se réduisait bien souvent la mise en œuvre des grilles Parodi* » (p. 163). De même, elle a accepté l'intégration de la notion de compétences dans les nouvelles grilles comme relevant « *d'un compromis entre flexibilité et meilleure évaluation du travail réel des salariés* », valorisant « *les capacités réellement déployées par les individus.* » Ce jugement était ainsi conforme à la stratégie globale de l'organisation de « *valorisation de l'individu dans un environnement collectivement régulé* » (p. 169). De plus, « *la décentralisation portée par ce type de grille rencontrait sa volonté de reconquérir le terrain de l'entreprise qui était alors au centre de sa stratégie.* » Elle signera donc plusieurs accords « *incluant des procédures garantissant la présence syndicale dans le suivi [de leur application] dans l'entreprise* » (p. 163). Quant à la CGT, elle « *a longtemps pratiqué une stratégie défensive de refus de la logique des critères classants, n'admettant comme valide que le seul critère du niveau de formation qui apparaissait comme le seul objectivable puisque référé à la nomenclature des niveaux de l'Éducation nationale.* » Mais dans les années 2000, elle a tenté « *d'élaborer sur la notion de compétences une stratégie plus offensive centrée sur l'articulation qualifications-compétences afin d'assurer une meilleure prise en compte des aspirations individuelles tout en assurant le maintien des garanties collectives.* » Bernard Thibault (2000), alors secrétaire général, pensait que « *le mouvement syndical devrait pouvoir revendiquer de façon positive cette notion [de compétences] en lui imposant un autre contenu parce qu'elle permettrait d'exprimer que la « mesure » d'un individu va bien au-delà de ses diplômes, que face à une situation tendue, complexe ou perturbée, l'ingéniosité ou l'expérience individuelle qui se déploient au service d'une intelligence collective est partie intégrante de la qualification* » (p. 169-170). On peut voir là la reconnaissance d'une force de rappel que constituent les aspirations des salarié.es dans des processus qui ne dépendent donc pas de la seule volonté, ni des entreprises, ni des organisations syndicales.

De ces analyses nous retiendrons plusieurs éléments permettant d'apprécier ce qui change vraiment au fil du temps dans ces rapports entre acteurs sociaux :

- Les évolutions conventionnelles sont à mettre en relation avec les évolutions en termes de technologies, de processus productifs et d'organisation du travail.

- Concernant la question de l'évolution du rapport individu-poste, l'élément majeur en est la définition des critères d'évaluation des compétences mobilisées, des acteurs de cette évaluation et des modalités de sa négociation. En conséquence, nous proposons de retenir les définitions suivantes :

. Les grilles Parodi-Croizat visaient à classer des « individus réels » en rapport à des « postes virtuels » qui devaient s’y adapter. C’est l’acteur public qui construisait ces classifications, dans une certaine concertation avec les branches, tout en prenant en compte des critères objectivés par la conscience collective des salarié.es (notion de métier attachée aux catégories socioprofessionnelles).

. Les grilles à critères classants, négociées au sein des branches, marquaient le passage à un modèle structuré à la fois autour de la compétence et du poste de travail, dans une logique d’individualisation renforcée de la relation salariale, tout en conservant des éléments du modèle précédent, avec « *un compromis sur une certaine représentation des identités professionnelles.* »<sup>22</sup> On trouvait déjà dans la convention collective de la Métallurgie de 1975 une certaine traduction « quantitative » (critères classants) de caractéristiques propres à l’individu, mais celui-ci continuait de « peser » qualitativement dans la gestion des « ressources humaines ».<sup>23</sup>

. En revanche, on peut considérer que la nouvelle convention entérine une classification de « postes réels », en rapport à des « individus virtuels » (donc *a priori* interchangeables !) qui doivent s’y adapter. Avec une rupture majeure puisque le poste incorpore à sa définition l’ensemble des compétences à déployer, en supprimant les éléments qui se rattachaient encore à des critères collectivement objectivables et négociables : les diplômes, l’ancienneté et les coefficients traditionnels. Et si les conditions générales de cette classification sont négociées au niveau de la branche, c’est dans l’entreprise et, dans une certaine mesure, dans son territoire-ressource, qu’en sont déterminées les applications spécifiques, notamment le passage des 60 cases « qualitatives » du référentiel paritaire aux critères chiffrés déterminant *in fine* la fiche emploi.

Si ces réflexions permettent d’apprécier l’ampleur des changements apportés par le nouveau contexte conventionnel dans la gestion de la force de travail, il reste à essayer d’en mieux comprendre l’intérêt pour le capital face aux défis auxquels il est aujourd’hui confronté.

## **2. Une convention en phase avec les défis posés au capital**

Nous l’avons vu, le préambule de la convention évoque comme raisons de l’évolution des règles conventionnelles la nécessité pour les entreprises de s’adapter aux « *mutations technologiques et organisationnelles* », aux « *défis environnementaux* », à « *une concurrence mondiale toujours plus forte* » et à « *l’évolution rapide des métiers et des compétences.* »<sup>24</sup> Nous avons donc tenté de vérifier sur le terrain la réalité de cette adaptation pour essayer de mieux comprendre le rôle que peut y jouer la nouvelle convention.

### ***Une allocation-réallocation permanente de « blocs d’activités-compétences »***

De notre visite de l’usine Renault-Trucks d’assemblage de camions à Bourg-en-Bresse<sup>25</sup> nous attendions des informations sur l’évolution concrète des compétences salariales au moment où est mise en œuvre la fabrication de camions à motorisation électrique. Or, en première approche, il en résulte qu’elles ne sont pas fondamentalement transformées. Tout d’abord, 80 % du camion électrique sont fabriqués sur les deux lignes classiques où se poursuit l’assemblage des camions à moteurs thermiques, avec pratiquement les mêmes opérations. Nous avons déjà visité ces lignes il y a une dizaine d’années et n’avons pas constaté de changements majeurs. Il s’y applique toujours des opérations essentiellement manuelles avec un outillage assisté (sans doute plus performant), dans une

<sup>22</sup> Tallard M., *op. cit.* p. 162.

<sup>23</sup> Selon certains syndicalistes, l’UIMM visait depuis longtemps à en finir avec cette situation qu’elle jugeait comme pénalisant les entreprises.

<sup>24</sup> Cf. Convention collective de la Métallurgie, *op. cit.*

<sup>25</sup> Le 2 avril 2024, avec un syndicaliste, un ingénieur du bureau d’études et une responsable de direction.

organisation de type *lean* (compteur *takt time* mesurant le temps restant avant l'entrée d'un nouveau véhicule, écrans indiquant le réalisé par rapport à l'objectif et signalant les postes présentant un problème, système *pick to tight* pour l'approvisionnement en petits éléments...).<sup>26</sup> La réelle nouveauté concerne l'intégration au véhicule des éléments de la motorisation électrique, qui s'effectue sur la troisième ligne.<sup>27</sup> Mais là encore, selon les responsables de l'usine, les compétences mobilisées sont peu différentes d'une situation d'assemblage classique, avec toutefois une évolution vers plus de complexité (un plus grand nombre de faisceaux électriques et de flexibles de fluides à relier) et, surtout, la confrontation avec de forts voltages (600 V, voire plus dans l'avenir).

Le principal enseignement de cette visite concerne la façon dont l'entreprise gère l'introduction des innovations productives de façon à contenir les coûts qu'elles induisent : il a été décidé d'intégrer le plus possible les nouveaux éléments aux mêmes places que les anciens, en modifiant le moins possible les tâches et les compétences correspondantes. Ainsi, à la place du moteur thermique (produit à Vénissieux ou en Suède<sup>28</sup>) s'insère un ensemble de même volume, réunissant l'ensemble des éléments nécessaires à la régulation électrique, électronique, thermique du véhicule et assemblés à proximité de la ligne. Quant aux moteurs électriques eux-mêmes (2 ou 3 selon le modèle), ils sont montés de la même façon que les ponts-essieux,<sup>29</sup> tandis que les batteries (300 kg !) sont insérées à la place des réservoirs traditionnels.<sup>30</sup> L'architecture des cabines (qui viennent de l'usine de Blainville où sont assemblés les éléments emboutis à Vénissieux) est également peu modifiée, même si elle intègre les nouveaux éléments qui s'attachent au « cockpit connecté ». Ainsi, selon l'ingénieur qui pilotait la visite, les innovations concernent bien d'avantage les bureaux d'étude<sup>31</sup> que la production : les compétences que celle-ci mobilise évoluent en termes de connectique, sécurité, connaissance du risque, en nécessitant surtout de nouvelles habilitations (pour le haut voltage). Les opérations de maintenance, réalisées en interne et/ou chez les concessionnaires, font l'objet du même type d'évolution. Les enjeux principaux sont donc « *d'ordre logistique* », ce que nous traduisons par : comment gérer la distribution et l'intégration des différents sous-ensembles couplant éléments matériels, tâches à effectuer et compétences à mobiliser avec le moins de modifications possibles.<sup>32</sup>

Nous retenons de ces observations que l'évolution des compétences à mobiliser ne dépend pas de façon linéaire de celle des technologies productives, mais bien de choix stratégiques des entreprises dans la façon de redistribuer ce que nous considérons comme des « blocs »<sup>33</sup> associant étroitement activités, tâches et compétences en minimisant le plus possible les changements et les coûts. Et cette redistribution s'effectue à la fois au sein d'un groupe et au sein des établissements. Ainsi, chez Renault-Trucks, dans la région lyonnaise, les ponts-essieux passent de St-Priest à Vénissieux, usine qui produit désormais un nouvel ensemble régulateur de la distribution électrique dans le véhicule et recevra peut-être d'autres éléments de la nouvelle motorisation. En même temps sont annoncées de

<sup>26</sup> Ce qui est précisé sur le site Internet de l'entreprise qui propose une visite virtuelle des lignes d'assemblage.

<sup>27</sup> Cette ligne expérimentale « hybrides, énergies alternatives et développement » a été implantée en 2010 avec d'importants financements publics.

<sup>28</sup> Vénissieux ne produit que certains types de moteurs et assemble les éléments périphériques (démarrateur, alternateur...) sur des blocs-moteurs venus d'Inde...

<sup>29</sup> Les évolutions attendues concernent notamment la suppression de l'axe de transmission et une intégration boîte de vitesses-moteurs-ponts-essieux qui apportera une puissance supérieure à celle d'une motorisation thermique.

<sup>30</sup> Les cellules de batteries sont fournies par Samsung, Volvo-Trucks les assemble mais prévoit de les produire lui-même prochainement.

<sup>31</sup> L'intégration des innovations de conception associe les développeurs des bureaux d'études de Lyon et Göteborg, les ingénieurs produit-process centraux et les services compétents de l'usine.

<sup>32</sup> Le passage à la pile à combustible hydrogène n'est pas à l'ordre du jour mais pourrait s'effectuer dans des conditions tout à fait semblables.

<sup>33</sup> En référence aux « blocs de compétences » introduits par la loi de 2014 relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale, qui morcelle la certification en collant au plus près des activités pratiquées.

nouvelles activités pour le site de St-Priest : reconditionnement des véhicules, nouveau centre mondial de distribution de pièces de rechange... Cette logique de redistribution concerne également les sous-traitants et fournisseurs, d'où l'intégration des services achats au nouveau centre de recherche de Vénissieux.

Mais la poursuite des réflexions avec les syndicalistes du groupe<sup>34</sup> nous a conduit à repérer que cette logique de « blocs activités-compétences » s'applique tout autant en matière de recherche-développement : pour maîtriser à la fois les avancées technologiques, leur portée concurrentielle, leurs incertitudes et leurs coûts, Volvo Trucks pilote en temps réel l'allocation-réallocation des activités de R&D, en interne sur l'ensemble du groupe dans le monde et en externe par une série d'accords de partenariat à géométrie variable, y compris avec des concurrents. Ainsi, le projet de motorisation à pile à combustible sur lequel travaillaient les chercheurs de Vénissieux leur a été retiré en 2023 pour être repris par un partenariat avec Mercedes à Stuttgart. *A contrario*, il semble que le pôle lyonnais ait été retenu pour conduire des développements poussés concernant la motorisation directe des ponts-essieux. Par ailleurs, ce pôle lyonnais est au centre de partenariats étroits avec d'autres acteurs de l'industrie, de la recherche et de l'enseignement supérieur et des start-ups, au travers de plusieurs projets recevant des financements publics (France 2030, ADEME...), tels *Dolphin* (sur tous les éléments du « *camion du futur* »), *Oxigen* (sur les véhicules de livraison en ville), *Atlas* (sur les matériels adaptés aux travaux en ville). Par ailleurs, le recours à la sous-traitance, y compris individuelle, pour des prestations de recherche et de services, s'est intensifié. La structure *Camp'X Lyon*, créée en 2023, est le dispositif qui permet l'organisation de tels partenariats entre capacités internes et externes de R&D.

Nos études de cas mettent ainsi en lumière, pour la production comme pour la recherche-développement, une stratégie de redistribution de blocs d'activités-compétences, dans l'espace (ces blocs sont territorialement ancrés sur des ressources spécifiques en savoirs et savoir-faire mais aussi sur des aides à l'innovation et à l'emploi spécifique), mais aussi dans le temps : un projet partenarial concernant l'utilisation de l'hydrogène comme carburant a abouti à une expérimentation concrète mais son industrialisation est, pour l'instant, « *mise au frigo* », selon un syndicaliste. Il y a là une incitation à mettre l'analyse de la nouvelle convention collective en relation avec cette redistribution permanente, à la considérer comme permettant de faire face aux différentes situations qui en résultent, tant à l'intérieur d'un groupe que dans ses rapports externes (sous-traitants et fournisseurs sont d'ailleurs évoqués dans le préambule). Mais si le travail est donc bien une variable majeure des stratégies productives par ses dimensions concrètes (gestes de travail, rapport aux outils, compétences mobilisées, organisation et conditions de travail...), en quoi le nouveau contexte conventionnel influence-t-il sur ses dimensions abstraites, celle de la « mesure » de sa valeur (salaire, évolution de carrière...)?

### ***Un rapprochement contrat de travail- contrat commercial ?***

Une piste d'approfondissement nous a été suggérée par la réflexion d'un syndicaliste d'Iveco-Bus : « *notre contrat de travail ressemble de plus en plus à un contrat commercial.* » En termes de définition, les deux contrats sont pourtant radicalement différents : dans un contrat commercial, les acteurs concernés s'engagent sur des prestations et des rémunérations précises et invariables, alors qu'un contrat de travail reste ouvert à interprétation pour faire face à des incertitudes. Et ces incertitudes sont externes (évolution de la conjoncture économique...) mais aussi internes : l'employeur ne sait pas à l'avance complètement quel travail concret fournira le salarié et le salarié ne sait pas à l'avance complètement ce que lui demandera concrètement l'employeur, les tâches pouvant varier au fil du temps. Pour Bénédicte Reynaud (1988), « *l'incomplétude du contrat de travail [...] traduit l'idée que la force de travail n'est pas assimilable à une simple marchandise dont les*

<sup>34</sup> Nous ne présentons pas ici les réflexions menées chez Iveco-Bus mais elles ne font confirmer ces évolutions.

*propriétés sont complètement spécifiées.* » (p.2). Et elle rappelle que pour Simon (1951), « *en situation d'incertitude pour le producteur, le contrat de travail est plus optimal que le contrat de vente en ce qu'il autorise des décisions plus flexibles [...] il constitue l'instrument juridique adéquat de gestion de l'incertitude* » (p.18). La situation pourrait donc paraître contradictoire, y compris dans la logique néolibérale : d'une part, privilégier la classification du poste en en détaillant toutes les caractéristiques dans la fiche emploi rapproche le travail salarial d'une prestation commerciale ; d'autre part, on reste quand-même dans le cadre d'un contrat de travail, dont Frémeaux et Baudry (2006) rappellent, avec Coase (1937), que « *il dispense la direction de négociier des contrats [commerciaux] isolés pour chacune des transactions et permet ainsi de réduire les coûts de transaction* » (p43). Nous en retiendrons que la contradiction n'est qu'apparente : le contrat de travail relève toujours d'une transaction globale mais la nouvelle convention permet d'opérer un rapprochement des conditions de la valorisation de la force de travail d'avec les conditions concrètes de sa mise en œuvre, en termes d'activité comme en termes de rapport au temps. Ainsi, alors que l'accord de Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) devait être renégocié, la direction de Renault-Trucks s'est appuyée sur le nouveau contexte conventionnel et sur la nécessité de « *l'adaptation aux changements* », « *dans un environnement économique, social et environnemental en constante évolution* », pour imposer de passer d'« *une simple gestion prévisionnelle des emplois et compétences* », adaptée à des évolutions de moyen-long terme, à « *une gestion dynamique des emplois et compétences* » (GDEC), davantage en prise avec des adaptations de court terme. Elle a donc remplacé la mise à jour annuelle de l'accord de GPEC par la mise en place d'un observatoire permanent des compétences et des métiers, avec une évaluation des évolutions « *tirée par le business* ». <sup>35</sup> L'intégration des compétences au poste opéré par la nouvelle convention répond donc aussi au besoin de maintenir en permanence « l'agilité » de l'entreprise face aux changements : si une gestion prévisionnelle des individus impliquait un accord collectif à renouveler dans le temps, la gestion dynamique des compétences individuelles permet à l'entreprise de s'en passer et de s'en tenir à une simple information.

Ainsi, le contrat de travail permet toujours à l'entreprise d'affecter et de réaffecter comme elle l'entend la force de travail à ses différents postes (évolution fréquente des organisations de travail et « brassage » des postes en conséquence). Ce qui a changé est qu'auparavant, les conditions de sa valorisation étaient, en grande partie, déterminées par des règles générales, collectivement négociées, qui manifestaient le fait que la force de travail n'est pas une marchandise comme les autres. A présent, si cette valorisation reste encadrée par des règles communes c'est *a minima* et elle dépend d'avantage des situations concrètes attachées à la tenue du poste, plusieurs de ses aspects essentiels (classification, rémunération, évolution de carrière...) sortant de toute négociation. On a bien là une réduction de l'incomplétude du contrat de travail : la force de travail est rapprochée d'une marchandise classique dont l'évaluation fait davantage l'objet de transactions que d'un compromis résultant du rapport de forces. Chez Renault-Trucks comme chez Iveco-Bus, cette tendance est accentuée par le recours à de nombreux sous-traitants au statut de « travailleurs indépendants », statut que l'entreprise propose de plus en plus comme modèle pour ses personnels s'ils veulent « rester dans la course » (être maître de son évolution de carrière, se former pendant ou en dehors du travail, devenir intra-entrepreneur...). La réorganisation « logistique » des blocs d'activités et de compétences s'inscrit ainsi dans la logique de l'économie de plateforme en mettant constamment en concurrence « commerciale » les activités et les salariés concernés.

### ***Une convention unique mais différenciable***

La prédominance des situations concrètes dans les processus de valorisation est actée dans la nouvelle convention d'une manière qui n'est pas toujours identifiée par nos interlocuteurs syndicaux. Certes, elle offre aux entreprises un cadre procédural généraliste unifié, mais elle se caractérise aussi

<sup>35</sup> Informations fournies par les syndicalistes. Cette évolution se retrouve dans de nombreuses entreprises.

par l'affirmation d'une logique de différenciation, précisée dans plusieurs de ses articles : « elle permet [...] d'appliquer, d'adapter ou de compléter, au niveau territorial, au niveau sectoriel et au niveau de l'entreprise, les dispositions conventionnelles nationales ; elle favorise l'innovation et permet l'expérimentation conventionnelle » (Art.11). Elle introduit la possibilité « d'accords autonomes au niveau national, territorial ou sectoriel » cadrant avec des enjeux spécifiques (Art 13). « Les clauses « d'expérimentation conventionnelle » ont pour objet de susciter, voire d'organiser, des initiatives prises par les différents acteurs de la branche – en particulier les entreprises, les organisations patronales et les organisations syndicales de salariés –, d'en suivre la mise en œuvre et d'en apprécier l'efficacité, préalablement à leur éventuelle généralisation ou pérennisation » (Art. 16). Enfin, dans les domaines de l'emploi et de la formation professionnelle, « les chambres syndicales territoriales et les organisations syndicales de salariés représentatives ont la possibilité de créer toute forme de dialogue paritaire à un niveau infrarégional, dans les conditions et avec des missions qu'elles déterminent » (Art. 31).

Nous avons vu plus haut comment la convention offrait aux entreprises une grande marge de manœuvre pour opérer le passage de la grille référentielle à la fiche emploi. Nous poursuivons, avec les syndicalistes concernés, la réflexion sur des accords territoriaux particuliers, justifiés par des situations difficiles. Dans l'Ain, [un accord de ce type a été signé le 20 juin 2022 \(et renouvelé le 4 avril 2025\)](#) sur des mesures d'urgence concernant l'industrie automobile. Il part d'un « *diagnostic partagé* » : faire face aux difficultés économiques et anticiper les mutations profondes auxquelles le secteur est confronté (« *disruptions technologique, numérique et sociétale* », baisse généralisée des moteurs thermiques, anticiper l'évolution des emplois et des métiers, sauvegarder la compétitivité de la filière...). Les mesures adoptées concernent essentiellement la mise en œuvre de formations professionnelles « *distinctes des éventuelles formations obligatoires en vertu du contrat de travail* » et recevant un « *financement spécifique* ». En Savoie, l'[accord du 14 avril 2025](#) porte sur des mesures urgentes en faveur de l'emploi et de la formation professionnelle dans la Métallurgie. Là encore, il part d'un diagnostic partagé sur le « *contexte économique difficile* » notamment pour la sous-traitance automobile, face aux « *fluctuations et évolutions des marchés* », à l'évolution des compétences... L'accord est centré sur la formation et la mobilité professionnelle. Il évoque un repérage des salariés les moins qualifiés, ceux qui présentent des qualifications « *à risque* », ceux qui peuvent évoluer professionnellement « *en lien avec la stratégie d'entreprise* » et ceux qui peuvent transmettre leurs savoir-faire aux autres, et il prévoit des formations adaptées à ces différents cas, avec des financements spécifiques.<sup>36</sup> Dans l'Ain comme en Savoie, la CGT est la seule à n'avoir pas signé ces accords. Elle s'oppose, notamment, à ces diagnostics partagés qui exonèrent le capital de ses responsabilités dans la situation, en passant sous silence les choix financiers et stratégiques des entreprises.

Ces cas illustrent bien ce qui est obtenu par les entreprises avec cette logique de différenciation conventionnelle : directement, ce sont des mesures de mobilité professionnelle qui s'écartent des cadres classiques ; indirectement, c'est la justification de ces mesures par une situation « objective » (la disruption technologique, les normes, la concurrence, la conjoncture...) qui appellent à mettre les revendications en sourdine puisque tout le monde est « dans le même bateau ». Ce qui relevait auparavant (au moins formellement) d'une négociation se trouve ainsi tiré vers un arrangement entre acteurs de bonne volonté. Ainsi, non seulement le changement conventionnel réduit le champ de ce qui était négociable, mais il influe sur la nature-même de la négociation. On retrouve là nombre des dispositions de différenciation accompagnant la décentralisation territoriale ouvertes par la loi dite 3D-S<sup>37</sup> et on pourrait voir dans la nouvelle convention de la Métallurgie un dispositif précurseur d'une transposition de cette loi dans les domaines du droit du travail.

<sup>36</sup> L'accord est en cours d'officialisation.

<sup>37</sup> Loi du 21 février 2022 relative à la différenciation, la décentralisation, la déconcentration et [...] la simplification de l'action publique.

### ***Une rente conventionnelle ?***

Concernant l'évaluation et la reconnaissance du travail mobilisée, Tanghe (1981) rappelait que « *ce que vend l'ouvrier n'est pas sa force de travail individuelle mais une force de travail socialisée et normalisée. Autrement dit, le taux de son salaire est déterminé par la productivité moyenne, ce qui correspond pour Marx à la productivité moyenne du travail dans les secteurs concernés [...]. En même temps, le capitaliste exigera de l'ouvrier qu'après la conclusion du contrat [qui établit la contrepartie du salaire payé pour sa force de travail] il travaille lui aussi selon les normes de productivité qui règnent dans l'usine...* » (p. 85-86). Cette double affirmation renseigne utilement sur le rôle tenu par la nouvelle convention dans l'ouverture d'un champ plus large à chaque entreprise pour se démarquer des conditions « moyennes » de rentabilité. Si les entreprises cherchent bien à se distinguer dans l'évolution des facteurs matériels de productivité, notamment par des innovations productives et organisationnelles, la concurrence tend à uniformiser rapidement les gains qui peuvent en être obtenus. C'est donc surtout en jouant sur la variable travail qu'elles peuvent envisager des gains de productivité spécifiques, s'écartant des valeurs « moyennes ». Et la convention, y compris par son potentiel de différenciation, leur offre de nouvelles opportunités de rabattre les conditions de la reconnaissance du travail sur « *les normes de productivité qui règnent dans l'usine* ». Que ce soit par la sous-valorisation des compétences opérée par la cotation du poste, la rupture avec les diplômes et l'ancienneté, mais aussi par la réduction du champ de ce qui est négociable collectivement et par la modification des conditions de la négociation, l'entreprise peut ainsi bénéficier, au moins momentanément, d'une « rente conventionnelle », qui joue sans doute de façon non négligeable sur ses choix stratégiques d'allocation/réallocation des blocs d'activités-compétences.

### ***Des contradictions points d'appui pour l'intervention syndicale ?***

La nouvelle convention apparaît ainsi bien être la « *boîte à outils universelle* » évoquée par nos interlocuteurs syndicaux, destinée à couvrir toutes les situations possibles (uniformisation formelle) mais restant adaptable aux entreprises et à l'évolution de leur situation dans l'espace et dans le temps (différenciation réelle). En rabattant les conditions de l'abstractisation du travail sur les conditions de son effectivité concrète, elle permet aux entreprises de compenser ce qui est contraignant concernant la mobilisation du travail concret par une marge de manœuvre élargie dans le traitement du travail abstrait. Elle répond au contexte de réouverture complète de la concurrence par la complexité et l'incertitude qui s'attachent aux évolutions, voire aux disruptions productives. En ré-ouvrant, par un relâchement des « contraintes » conventionnelles, les opportunités concurrentielles, au moins pour les entreprises qui en sont capables (les « premières de cordées » !).

Certes, la convention ne crée pas par elle-même une situation nouvelle : elle entérine et alimente ce qui a contribué à « *l'effondrement du pouvoir de négociation des travailleurs* » (Marie, Dallery, 2022, p.4), avec l'affaiblissement des capacités de contrôle et d'influence syndicale dans l'entreprise auquel les lois et ordonnances promulguées par les gouvernements de François Hollande et Emmanuel Macron ont largement contribué. Mais en actant le fait que la valorisation du travail relève désormais davantage de situations circonstanciées auxquelles il faut s'adapter que de règles collectivement négociées, elle cantonne les organisations syndicales dans la recherche « d'arrangements », dans l'entreprise comme sur le territoire, si elles veulent obtenir des avantages significatifs pour les salarié.es. Pour autant, les jeux ne sont pas complètement faits, car ces évolutions ne sont pas sans contradictions, y compris par rapport aux objectifs qu'elles poursuivent.

Pour les syndicalistes, il est évident que la nouvelle convention ne s'adresse pas tant aux salarié.es déjà en activité (dont les réclamations quant à leur fiche de poste peuvent trouver réponses, au moins dans certaines entreprises) qu'à celles et ceux qui vont être recruté.es, pour qui la signature du contrat de travail vaudra acceptation de ce cadrage conventionnel. À cet égard, les réflexions des syndicalistes

d'Iveco-Bus sur les difficultés à recruter et fidéliser des jeunes salarié.es (déjà évoquées par le patronat de la Métallurgie<sup>38</sup>) sont à prendre en compte : ce qui semble primer pour les nouvelles générations dans le fait d'accéder à l'emploi est l'obtention d'un revenu ; « *beaucoup se comportent comme des businessmen, prêts à changer d'entreprise à tout moment (comme dans le foot !). Mais l'entreprise n'y est pas pour rien : la loyauté qui existait au temps de Berliet, quand on avait le sentiment de travailler pour les besoins du pays, a disparu face à la réalité d'un possible licenciement suite à un coup en bourse.* » Le tout sur fond de vieillissement des actifs dans la Métallurgie<sup>39</sup> et donc d'accélération des départs, dans un contexte où seule la moitié des jeunes formés aux métiers de l'industrie y postulent à la fin de leur formation.

Les objectifs de la nouvelle convention d'intégrer les qualités individuelles au poste, de réduire l'accès du salarié à ses « *actifs critiques* » (Baudry, Tinel, 2003, p.13) que sont les diplômes et l'ancienneté peuvent donc répondre aux attentes d'un certain nombre de jeunes, comme nous l'avons vu plus haut dans les appréciations portées par certains DRH et par la CFE-CGC. Mais il n'est pas certain qu'ils attirent celles et ceux qui continuent de miser sur la reconnaissance sociétale qu'apporte un diplôme. Par ailleurs, les syndicalistes d'Iveco-Bus constataient aussi que « *dans l'entretien d'embauche, beaucoup mettent l'accent sur des critères écologiques et éthiques.* » Tous les jeunes ne sont donc pas prêts à se comporter comme des *businessmen* ! Surtout, comme le rappelait Bénédicte Raynaud, l'incomplétude du contrat de travail prend en compte la nécessité de promouvoir une « *convention d'effort [...] à laquelle les individus adhèrent volontairement (contrairement à la règle qui s'impose) et dont ils participent à l'élaboration* ». <sup>40</sup> Or cette convention d'effort est un facteur incontournable d'un maintien, voire d'une augmentation, de la productivité spécifique de l'entreprise, en s'exprimant dans l'engagement des salarié.es pour faire face, notamment, à la complexité et à l'incertitude touchant à l'introduction de nouveaux process. Si le rapprochement du contrat de travail d'avec un contrat commercial et la prédominance des critères quantitatifs peuvent donc favoriser la « *compétitivité coûts* » de l'entreprise, c'est en entrant en contradiction avec la nécessité de s'imposer par une « *compétitivité hors-coûts* », construite sur des critères qualitatifs concernant les process, les produits, la réponse aux exigences environnementales.

Le travail ne peut se réduire à un acte concret, il est indissociable de ses dimensions abstraites du fait qu'il est d'emblée et de tout temps un rapport social (on devrait même dire sociétal). Les contradictions soulevées par la nouvelle convention collective peuvent donc être autant d'opportunités pour des revendications syndicales, à condition de rouvrir le débat sur le travail, son sens et sa finalité et de refuser sa réduction à son effectivité en un lieu et un moment singuliers, en visant la reconquête de toutes ses dimensions, les plus individuelles comme les plus collectives.

Jacques Perrat est économiste, cofondateur de l'ADEES avec la CGT en Auvergne-Rhône-Alpes.

## Bibliographie

Baudry B., Tinel B., 2003, « Une analyse théorique des fondements et du fonctionnement de la relation d'autorité intrafirme », *Revue économique*, n° 54 2, p. 229-252.  
Coase R., 1937, « The nature of the firm ». *Economica*. Traduction française dans la *Revue française d'économie*, 1987.

<sup>38</sup> Cf. *supra*. p. 5.

<sup>39</sup> Cf. les travaux du [cabinet Secafi-Alpha](#) sur l'âge des salarié.es dans les industries des Métaux.

<sup>40</sup> Reynaud, *op. cit.* p.34.

- Frémeaux S., Baudry B., 2006, « L'incomplétude et l'incertitude dans la relation de travail », *Revue des Sciences de Gestion*, 2006/4, p. 43-47.
- Gendry E., 2024, *Evolutions des régimes de travail industriel et mutations urbaines. L'exemple de l'entreprise Berliet et de l'agglomération lyonnaise : 1950-2020*, Thèse de Doctorat, soutenue à Lyon le 5 décembre.
- Marie J., Dallery T., 2022, « [L'inflation : revenue pour partir ou partie pour durer ?](#) », *Les Possibles*, N° 33, Automne.
- Perrat J., 2023, « [Exigences sociétales, révolution technologique et transformation de l'industrie : Qui décide de quoi ? L'exemple de l'industrie automobile](#) », *Les Possibles*, N° 35, Printemps.
- Perrat J., 2024, « [Une régionalisation au service de l'entreprise dans son territoire : Quel agenda pour les organisations syndicales ?](#) », *Les Possibles*, N°38, Hiver.
- Reynaud B., 1988, « Les règles et l'incomplétude du contrat de travail dans le paradigme standard », *Cahiers du CREA* N°11, Ecole Polytechnique.
- Saglio J., 2007, « Les arrêtés Parodi sur les salaires : un moment de la construction de la place de l'État dans le système français de relations professionnelles », *Travail et Emploi* N° 111, juillet-septembre, p. 53-73.
- Simon H., 1951, « A Formal theory of the employment relationship », *Econometrica*, Vol. 19, N°3, pp. 293-305
- Tallard M., 2001, « L'introduction de la notion de compétences dans les grilles de classification : genèse et évolution », *Sociétés Contemporaines* N°§ 41-42, p. 159-187.
- Tanghe F., 1981, « La critique marxiste du contrat de travail », *Revue interdisciplinaire d'études juridiques*, V. 6, Presses de l'Université de Saint-Louis, pp. 73-126
- Thibault B., 2000, *Compétence(s), une notion controversée en quête de requalification*, Communication au colloque Travail, Qualifications, Compétences, Rennes, 19-21 octobre.
- Zarifian P., 2001, *Le modèle de la compétence. Trajectoires historiques, enjeux actuels et propositions*. Editions Liaisons, Rueil Malmaison.