



HAL
open science

Organisations complexes et incitations : l'efficacité de la négociation collective

Bruno Lamotte

► **To cite this version:**

Bruno Lamotte. Organisations complexes et incitations : l'efficacité de la négociation collective. Économies et sociétés. Série AB, Économie du travail, 2004, 38 (11), pp.1845-1875. halshs-00103981

HAL Id: halshs-00103981

<https://shs.hal.science/halshs-00103981>

Submitted on 12 Mar 2013

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

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

Bruno Lamotte, 2004, « Organisations complexes et incitations: l'efficacité de la négociation collective », *Economies et Sociétés série Socio-économie du travail*, N°24, p.1845-1875.

Bruno Lamotte
LEPII, CNRS, Université Pierre Mendès France, Grenoble
BP 47- 38040 Cedex 9
bruno.lamotte@upmf-grenoble.fr

Adresse personnelle : Bruno Lamotte, 20 rue Léon Jouhaux, 38100 Grenoble

Résumé

L'analyse économique a beaucoup étudié la complexité du travail dans la perspective des théories de la valeur et de l'exploitation. Depuis une quinzaine d'années, l'attention se déplace. Les organisations complexes se diffusent dans l'industrie et dans les services et les problèmes économiques qui en découlent sont nombreux. Trois d'entre eux sont abordés ici : l'organisation de la production et la question des qualifications, la définition des salaires et la prise en compte des résultats des salariés, la production des règles et les arguments en faveur d'un développement de la négociation collective dans les organisations complexes.

Summary

BARGAINING IN COMPLEX ORGANIZATIONS : A PROBLEM OF EFFICIENCY

The complexity of work was a subject of many studies for the theorists of value and exploitation. Nowadays, economic analysis focuses on other problems: complex organizations and problems brought by complexity are numerous in industry and services. We discuss here three of them : the organization of production and the question of skills, wages (how to account for the results of the workers ?) and the efficiency of the bargaining process in the case of complex organizations.

Le sentiment que le travail s'effectue aujourd'hui dans des organisations de plus en plus complexes, inscrites dans une économie de plus en plus ouverte et changeante, est largement répandu dans la littérature économique contemporaine. La complexité est un thème omniprésent des sciences de la société, et une science de la complexité émerge chez des auteurs contemporains aussi variés que Simon, Lemoigne ou Morin.

L'économie du travail est confrontée au thème de la complexité depuis son émergence en tant que branche spécifique de l'économie générale. Tout travail comprend une dimension de complexité même dans les organisations les plus tayloriennes où l'on prône la simplicité comme source d'efficacité. Inexorablement, le travailleur produit de la complexité, et la complexité du travail ressort comme une dimension essentielle des réflexions économiques sur le travail. Depuis les années 1980 et jusqu'à ce jour, les centres d'intérêt de l'analyse économique se sont considérablement déplacés, en quittant le terrain des anciennes problématiques de la valeur travail. Même pour des économistes proches des préoccupations sociales et syndicales, la défense énergique des approches classiques de la valeur et la théorie de l'exploitation perd son attrait. Les questions pragmatiques reviennent au premier plan. Mesurée ou non, qu'est-ce qui fait la complexité d'aujourd'hui ? Compte tenu du développement des sciences et des techniques actuelles, n'est-on pas fondé à penser que les activités de travail atteignent des niveaux de complexité jamais égalés ? Quelles sont les conséquences sociales de cette grande complexité de l'activité de travail ?

Sans introduire d'autres spécifications que celles admises par le vocabulaire courant, comment une organisation productive peut-elle faire face efficacement à la variété d'activités et de produits, au caractère changeant et variable des conditions d'activité qui accompagnent aujourd'hui la complexité ? Parallèlement, puisque l'économie du travail se préoccupe tout autant de rémunération que de production, quels sont les principes de définition des rémunérations qui se montrent pertinents ? Comment ces principes de rémunérations peuvent-ils se diffuser et s'imposer dans les organisations concernées ? Le modèle taylorien a permis la construction d'un dispositif de rémunération construit sur des postes de travail composés de tâches conçues pour être les plus simples possibles ; est-il compatible avec des principes entérinant une complexité de l'activité ?

Le travail simple et prévisible apparaît de moins en moins comme le point d'ancrage de l'activité productive et des dispositifs de rémunération. Critiques de l'organisation du travail, enrichissement des tâches, cercles de qualité d'un côté, salaires individualisés, contrats incitatifs, dispositifs d'entretien et d'évaluation, construction de parcours personnalisés de l'autre, les systèmes de production et les dispositifs de rémunération changent simultanément. C'est bien un changement de modèle qui se produit, c'est-à-dire un changement dans les règles qui régissent l'emploi, le travail et les rémunérations. Il existe plusieurs façons de conduire ces changements, d'élaborer et de diffuser de nouvelles règles : le droit du travail, la négociation collective, les règlements intérieurs des entreprises sont les supports candidats. Dans le cadre des productions complexes, quels vecteurs vont-ils se montrer les plus efficaces ?

Ainsi, l'analyse économique de la complexité du travail change à la fois de référence théorique et de préoccupations concrètes. Comment fonctionnent les marchés internes du travail dans les organisations productives complexes ? Quels sont les principes d'organisation pertinents de ces marchés dans des productions variées et changeantes, quelles sont les règles de travail qui se répandent et les principes de rémunération qui s'avèrent incitatifs ? Le courant théorique néo-institutionnaliste héritier de la tradition anglo-saxonne d'analyse des

systèmes de relations professionnelles, à partir de l'ouvrage de Piore et Doeringer (1971), constitue un point de référence essentiel de cette problématique¹.

Pour autant, l'analyse économique du travail complexe reste distincte d'une approche de gestion des ressources humaines ou de sociologie des entreprises. Quoique ces disciplines se préoccupent elles-mêmes de l'efficacité dans la production ou de la pertinence des principes de rémunération, l'analyse économique confère une tonalité particulière au questionnement. Les règles qui structurent les marchés internes ne sont pas analysées comme une fin en soi, comme dans l'approche gestionnaire, ou comme l'enjeu et le produit d'une confrontation sociale, comme dans l'approche sociologique. L'analyse économique des marchés internes dans les organisations complexes s'articule à une analyse du marché du travail et a pour finalité une meilleure compréhension de ce marché et de ses dysfonctionnements. Un des enjeux est aussi de comprendre comment les choix de gestion de la complexité ont un impact sur le fonctionnement du marché du travail, par exemple au détriment des bas niveaux de qualification.

Au cœur de l'analyse des marchés internes, l'analyse économique de la complexité du travail a donc des enjeux économiques généraux. Nous proposons ici, sur la base d'une problématique privilégiant les méthodologies inductives de l'étude monographique, en particulier au sujet des pratiques des employeurs concernant la gestion et la rémunération du travail complexe deux inférences et une induction principales :

- le travail complexe se répand certainement dans l'industrie mais la démonstration n'est pas aussi définitive pour les services, et l'incertitude prévaut au sujet des conséquences pour les bas niveaux de qualification ; ce point fait l'objet d'une première partie ;

- la mise en place d'incitations efficaces dans les processus de travail complexe est particulièrement malaisée et requiert des dispositifs d'évaluation individuels difficiles à mettre en place ; la deuxième partie développe ce point ;

- la fragilité des systèmes complexes et la prudence sociale invitent les employeurs à la mise en place négociée des principes d'organisation, et on peut montrer que pour les structures suffisamment grandes connaissant un climat social relativement détendu, la négociation collective présente une efficacité économique qui la rend préférable à une conduite unilatérale du changement par l'employeur, ou conçue loin des réalités micro-économiques dans des textes législatifs, et c'est l'objet de la troisième partie.

Au total, ce que cherche à démontrer cet article, c'est que la négociation collective est le vecteur le plus efficace pour la mise en place des incitations salariales dans les

¹ Trente ans après l'ouvrage fondateur de Doeringer et Piore, les formes d'organisations industrielles ont connu de telles évolutions que l'image même des marchés internes, espaces protégés au sein des grandes entreprises pyramidales et assurant une sécurité de l'emploi à vie pour des salariés protégés des turbulences externes n'est plus de mise. L'entreprise réseau réduit le marché interne du travail à un noyau de salariés plus limité (les manipulateurs de symboles dans la terminologie proposée par Reich [1991]) et les *portes d'entrée* qui relient les marchés internes et marchés externes tendent à se multiplier. Cependant, les marchés internes du travail ne disparaissent pas. Plus ouverts sur l'extérieur, moins hiérarchisés et formalisés, ils restent des dispositifs complémentaires aux marchés externes et la réflexion sur les règles qui les structurent et leurs principes d'organisation reste importante en économie du travail. La notion de marché transitionnel a permis de mieux mettre l'accent sur l'articulation des marchés internes et externes (Schmid et Gazier 2002). Cette articulation nous apparaît comme un objet central de recherche.

organisations productives complexes. Non seulement cette efficacité peut être établie du point de vue des stratégies de ressources humaines dans les entreprises, parce que cette façon de procéder réduit les coûts de mise en place dans les marchés internes du travail, mais de plus elle est probablement avantageuse du point de vue de l'intérêt général.

SECTION 1. LES ORGANISATIONS PRODUCTIVES CONFRONTEES A LA COMPLEXITE

Dans les théories de la valeur travail, la main-d'œuvre la plus formée fournit le travail le plus complexe, qui lui même autorise la plus grande formation de valeur. Le travail simple est celui qui ne requiert pas de formation particulière Sweezy [1966]. Dans la *Théorie générale* de Keynes, la hiérarchie des salaires est la manifestation concrète des différences de complexité du travail, ce qui ouvre des perspectives relativement commodes d'analyses statistiques des différences de complexité au niveau des branches de l'économie et au niveau des catégories socioprofessionnelles. Le travail simple est alors défini comme celui qui est rémunéré au niveau de salaire le plus bas de l'économie.

L'ensemble de ces courants de pensée, au cours du vingtième siècle, constitue une stratégie cognitive utile, mais qui contourne l'analyse des organisations complexes soit par le biais des niveaux de formation, soit par le biais des hiérarchies salariales. En général, et c'est la position très clairement exprimée par Cayatte (1979), l'analyse du travail est jugée comme étant une tâche infinie, donc irréalisable, ce qui est peut-être excessif. Ce faisant, l'analyse économique a délaissé l'étude de plusieurs questions. Quelle relation existe-t-il entre la réalisation du travail et les performances économiques ? Quel est l'impact de l'évolution de la complexité de la production pour la main-d'œuvre ? Une recherche plus appliquée sur la complexité du travail peut viser à répondre à ces questions dans la problématique des marchés internes. La crédibilité de ce programme de recherche est renforcée par les développements consacrés à l'analyse des systèmes complexes dans plusieurs disciplines scientifiques, qui ont suscité un effort de formalisation et de mesure concernant la complexité des systèmes et des processus, notamment appuyé sur la théorie mathématique de la communication depuis les années quarante. Ainsi, en quelques décennies, la question de la complexité des processus de travail a quitté le statut de question floue et insaisissable pour devenir une question relativement commune aux sciences de l'ingénieur, aux sciences de l'informatique, et aux sciences sociales. Les sciences sociales du travail qui se sont constituées ont fait de la question de la qualification puis des compétences des objets de développements étoffés, qui donnent de la substance à l'analyse de la complexité du travail concret. L'ergonomie a apporté ici une approche axée sur le poste de travail et l'analyse des activités concrètes, et l'assimilation de la complexité à un niveau de formation requis paraît désormais quelque peu sommaire (voir l'ouvrage synthétique de De Montmollin [1984]).

Dans l'ensemble, le changement des techniques conduit les organisations vers la complexité, même si de nombreux contre-exemples viennent à l'esprit. Les changements techniques portent sur toutes les dimensions des processus de production (Gille, 1978). Les objets mêmes du travail industriel se sont enrichis de nouveaux matériaux et le travail porte plus souvent sur une information concernant la matière que sur la matière elle-même. Les moyens de travail ont subi l'évolution de l'électronique et de l'informatique. Les équipes de travail dans les systèmes de production, elles-mêmes, ont en général connu de grandes évolutions. Les niveaux d'éducation et de formation atteints se sont élevés ; les groupes professionnels se sont féminisés. Les termes qui viennent à l'esprit pour décrire ces évolutions sont ceux de changement, de flexibilité, et de complexité. Il existe une convergence de

plusieurs disciplines scientifiques autour de l'idée que la variété et la variabilité d'un processus sont des composantes de sa complexité en application des travaux fédérateurs de Shannon et Weaver (1949). L'extension de cette approche aux systèmes de travail, eux-mêmes décomposables en tâches et en actions plus ou moins nombreuses et plus ou moins aléatoires, ne pose pas de problème de principe même si les outils d'une observation concrète manqueront toujours. Trois composantes de la complexité peuvent ainsi être désignées.

a) Dans toutes les approches de la complexité, la *variété des éléments* constitutifs du système est une dimension fondamentale. En l'occurrence, si l'on considère que toute production peut se ramener à une succession d'opérations dans le temps, la longueur de cette série a un rapport direct avec le niveau de complexité. Il convient d'ajouter que les systèmes composés de nombreux éléments en interaction ont généralement une structure arborescente, au sens de Simon (1974). En tout état de cause, les opérations considérées doivent constituer des unités socialement significatives ; or elles ne peuvent être considérées comme équivalentes les unes aux autres. Elles requièrent d'inégales compétences, qualifications ou niveaux d'expérience.

b) La *difficulté de ces tâches* est donc un deuxième facteur de complexité. Selon le niveau d'analyse privilégié, le degré de précision possible à ce sujet varie. Dans le cas général, seul le niveau de formation usuellement admis pour ces tâches fournit des indications utilisables. Dans certains cas, des recherches complémentaires peuvent fournir des indications beaucoup plus riches et documentées. Ces dernières redressent parfois dans des proportions considérables la simple approche par les niveaux de formation prévus dans les grilles de classification. Les travaux d'ergonomie ont systématisé l'hypothèse d'un écart entre les tâches assignées et l'activité qu'il est nécessaire d'accomplir, en correspondance avec des travaux de sciences sociales (De Montmollin, 1984). Le processus productif n'est pas seulement une combinatoire de tâches simples qu'un responsable peut planifier centralement.

c) Ce dernier aspect introduit un troisième facteur de complexité, la *variabilité du processus*. Les processus productifs ne sont pas des séquences immuables d'opérations se répétant à l'infini. Ils sont soumis à des aléas, des dysfonctionnements, des incertitudes, et la régulation de ces événements détermine l'efficacité productive. Une typologie peut en être esquissée. Ils peuvent en effet émaner de changements affectant les forces de travail mises en œuvre, de modifications dans les caractéristiques des matières travaillées ou de problèmes liés à l'outil de production lui-même. Ils peuvent provenir de perturbations socio-techniques comme de changements dans les prix. Ils sont souvent imprévisibles et introduisent des risques. Plus particulièrement, la variabilité provenant des caractéristiques de la demande requiert une flexibilité de la production.

On peut être assez confiant dans l'idée que les organisations complexes, les grands systèmes de production caractérisés par un niveau de savoir élevé et relativement évolutifs deviennent assez répandus dans les années quatre-vingt et quatre-vingt-dix, et qu'il devient intéressant de réfléchir à leurs caractéristiques productives et sociales (§1.1). Cependant, de grands gisements de travail simple existent et se développent : la vision d'un monde productif de plus en plus complexe est à nuancer sérieusement (§1.2)

§ 1.1. L'efficacité productive dans les organisations complexes : qualification et compétence

L'étude des productions complexes dans l'industrie a été développée dans trois cas par Lamotte (1989). L'étude des modifications du processus productif qui accompagnent la diffusion de la commande numérique dans la métallurgie s'appuie sur la littérature existante. Cette approche montre une montée des tâches de traitement de l'information, consécutive à la diffusion des automates, qui concerne bien des productions industrielles. Parce que les créations et destructions de tâches n'empêchent pas une certaine stabilité des problèmes fondamentaux de l'usinage, on montre une déformation du « domaine » de la complexité, c'est-à-dire du champ dans lequel s'exercent les activités à différents moments.

La recherche concernant le travail de contrôle dans les industries de process s'appuie sur le cas d'une raffinerie où les systèmes de pilotage en salle de contrôle changent de génération. Elle privilégie l'étude de l'interface hommes-machines, et dégage l'importance de la régulation de la variabilité dans ce type d'industries. Les postes de conduite centralisée présents aujourd'hui dans de nombreuses installations de la chimie et du raffinage permettent l'extension des installations sous le contrôle d'un opérateur. Ce contrôle est d'autant plus complexe à réaliser que l'installation dérive de son fonctionnement normal vers des situations dégradées et vers des aléas et dysfonctionnements peu courants ou exceptionnels. Cette caractéristique rapproche les industries de process proprement dites d'un grand nombre de situations productives dans des installations très automatisées de la métallurgie ou de l'agro-alimentaire.

Une troisième enquête se centre sur les modifications que la recherche systématique de qualité apporte aux processus productifs. Deux études de cas renforcées par une synthèse de la littérature montrent que cette systématisation est le produit d'une très forte variété des tâches concourant à une même production qui multiplie les sources possibles de défauts et de non-conformité des produits. L'approfondissement de la division du travail et l'accroissement des exigences des acheteurs relatives aux caractéristiques des produits se combinent pour rendre indispensables des méthodologies perfectionnées d'obtention de la qualité requise au moindre coût. Le lien entre la complexité facilement observable du produit et la complexité plus cachée du processus qui y conduit est direct.

Ces éléments montrent une plus grande complexité dans les trois cas ; en particulier, l'importance de la maîtrise de la complexité dans l'obtention des résultats économiques et dans les stratégies de valorisation est confortée ici. Cela peut être expliqué par un accroissement durable et profond de la complexité du système technique observé de façon diffuse par Gille (1978).

La simplicité de l'évolution qui conduit à l'augmentation des qualifications par un processus de formation en renforçant les organisations complexes n'est qu'apparente. Il n'y a pas une évolution linéaire vers des niveaux de qualification plus élevés, et un simple mouvement vers le haut dans les classifications des conventions collectives. L'évolution vers des organisations complexes traduit une série d'évolutions économiques, techniques et sociales telles que la prédominance de la relation de service, le recours accru à l'informatique et à l'électronique, l'élévation des niveaux de formation et les changements dans les caractéristiques de la main-d'œuvre. Elles se traduisent en termes de complexité par un accroissement substantiel de la variété et de la variabilité des activités et des tâches qui constitue le point principal de cette évolution.

En particulier, la notion même de qualification telle qu'elle pouvait être définie dans la culture industrielle dominée par le taylorisme, la définition préalable rigoureuse des tâches, leur individualisation systématique, le contrôle de l'exécution et sa mise en conformité avec les prescriptions résiste mal à l'évolution.

L'émergence de la notion de compétence dans les années 1970 traduit l'évolution des problématiques. Dès la fin des années 1980, les sciences sociales du travail montrent que la notion de poste dérivant des principes tayloriens n'est plus adéquate pour décrire les situations de travail dans les organisations complexes. Ces analyses soulignent que les compétences de travail sont plus importantes qu'on ne le pensait dans l'ancienne culture industrielle et s'avèrent déterminantes en période de changement technique. L'analyse du travail (Merchiers, Troussier, 1988) insiste beaucoup sur la prise en compte de l'activité dans l'ensemble de ses écarts par rapport à la tâche prescrite. La notion de compétence, indéfectiblement polysémique dans la littérature, reste toutefois inséparable de l'activité et de l'action (Ropé, Tanguy, 1994). Elle désigne l'ensemble des connaissances, qualités, capacités et aptitudes qui permettent de discuter, de consulter, de décider tout ce qui concerne son métier. Elle suppose des connaissances théoriques accompagnées d'une capacité permettant d'exécuter des décisions, et ne peut être identifiée et valorisée que dans une réalisation particulière, une expérience concrète. C'est cette singularité qui contient l'élément de différence essentiel par rapport à la notion de qualification.

Selon l'effort de définition de la compétence de Schwartz (1996), six ingrédients de la compétence doivent être distingués. En examinant le travail comme un protocole expérimental, la compétence est à la fois le degré de maîtrise de ce protocole et la capacité à maîtriser l'événement et la variabilité de l'activité. Ce sont les deux premiers ingrédients de la compétence, et ils entérinent des dimensions très différentes de la notion de qualification, usuellement décomposée en qualification des personnes (ensemble des connaissances transmises par le système éducatif et acquises par l'expérience) et la qualification des postes de travail (exigences requises normalement par ces postes). Cette définition usuelle se centre sur les conditions habituelles de déroulement du travail, tandis que la compétence se centre sur l'action et l'instabilité des conditions de reproduction de l'action.

La notion de compétence, ainsi, paraît intrinsèquement liée aux organisations complexes et à leurs exigences, notamment en termes de variabilité des situations et de régulation de cette variabilité. Elle reprend de nombreux éléments présents dans les analyses classiques des qualifications chez Friedman ou Naville, mais ne s'y réduit pas, justement parce qu'elle entérine l'activité concrète des opérateurs et tente d'en faire un instrument clé de l'efficacité productive. Cela pose la question du mode de gestion dans les entreprises de cette complexité, et le problème des incitations et de l'efficacité dans ce type d'organisation complexe.

§ 1.2. Complexité de la production et marché du travail

Au total, les organisations complexes se diffusent dans l'économie, et la maîtrise de la complexité devient une clé de l'efficacité productive des organisations. On ne trouve pas dans la littérature économique récente de raisons substantielles de revenir sur ce diagnostic général. Au contraire, la littérature qui croise les travaux d'économie internationale et les travaux d'économie du travail sous revue dans Cavestro et Lamotte (1999) place le changement organisationnel et technique comme une des causes du recul de la demande de travail non

qualifié dans les pays développés. En 2000, dans l'Union Européenne, les niveaux de chômage se réduisent très fortement avec les niveaux de formation et avec l'âge jusqu'à cinquante ans. On peut voir une certaine confirmation de la diffusion des organisations complexes dans la recherche d'une main-d'œuvre mieux formée et plus expérimentée. Cette recherche, selon la littérature examinée, suscite le chômage en Europe et une baisse relative des rémunérations aux Etats-Unis.

Mais ce diagnostic est plus établi pour l'industrie que pour les services ; il subsiste dans ce secteur de grandes réserves de travail faiblement rémunéré. Si on examine la structure de la population totale par catégorie socioprofessionnelle aux recensements de 1982 et de 1990, en prolongeant ces données par l'enquête emploi de mars 2001, on met en évidence à la fois la réduction des groupes professionnels correspondants au travail simple dans l'industrie et leur expansion dans les services (Lamotte, 2002).

Les ouvriers non qualifiés de type industriel sont environ 2, 4 millions au recensement de 1982 puis 1, 5 millions dans l'enquête emploi de 2001. Dans le même temps les ouvriers qualifiés voient leur nombre progresser et le nombre d'ingénieurs et de cadres techniques d'entreprise fait plus que doubler. Le nombre d'employés s'accroît dans la fonction publique, les entreprises, le commerce. Les effectifs des personnels de service directs aux particuliers passent de 0,88 à 1, 7 millions : c'est plus que les ouvriers non qualifiés de l'industrie ou de l'artisanat. Dans l'enquête emploi de Mars 2001, le salaire net médian du dernier mois complet d'activité des employés de commerce est de 5500 F, celui des personnels de service 3800 F et celui des ouvriers non qualifiés de type industriel 6283 F. Les grands groupes professionnels correspondants à du travail simple sont à chercher ici.

Les données empiriques que l'on peut rassembler pour les années quatre-vingt-dix convergent avec l'hypothèse d'une plus grande complexité moyenne des processus productifs dans l'industrie, et consolident les inductions que l'on peut élaborer à ce sujet. Mais de toute évidence, l'extension de cette analyse aux services est désormais une nécessité à un moment où l'emploi français total est à plus de 70 % tertiaire. Cette augmentation de l'emploi tertiaire s'est manifestement accompagnée de la création de grandes catégories de travail « simple » au sens keynésien du terme. Les employés de commerce et les personnels des services directs aux particuliers représentent des groupes de taille comparable à celui des ouvriers non qualifiés de type industriel, et perçoivent un salaire net médian inférieur.

Comment analyser la complexité du travail pour les professions intermédiaires de la santé et du travail social ou pour celles des services en général ? En tout état de cause, l'essentiel de la littérature empirique disponible permet des analyses très circonstanciées de la complexité du travail surtout dans l'industrie et moins dans les services.

On peut faire l'hypothèse que les catégories mises en place dans l'analyse du travail industriel conservent une partie de leur pertinence au sujet du travail dans les services ; cette hypothèse serait à vérifier par une étude complète de la question. Au fil des années Quatre-vingt-dix le travail tertiaire a été plus étudié (voir une revue de la littérature dans Abattu [1999]). Gadrey (1999) fournit deux clés de lecture de l'évolution du travail tertiaire. D'un côté une tendance à la professionnalisation, qui se traduit en France par le recours à des niveaux de formation plus élevés, d'un autre côté une tendance à la flexibilité, qui correspond à un accroissement de la variabilité du travail. Plusieurs modèles de gestion des ressources humaines peuvent ainsi être dégagés. Le modèle taylorien-bureaucratique plutôt rigide et proche de la rationalité industrielle regroupe les secteurs essentiels des administrations

publiques, de la poste et des banques ; le modèle professionnel flexible représentant une sorte de modèle économique et social pour l'avenir se rencontre dans les organisations par projets. Si cette analyse est correcte, une partie des services connaissent une évolution analogue à celle de l'industrie et l'augmentation de complexité est bien la tendance principale ; mais les statistiques conduisent aussi à l'interprétation selon laquelle les services constituent de grandes réserves d'emplois peu qualifiés, dans le commerce et les services aux particuliers.

Il découle des points examinés dans ce paragraphe qu'une conséquence de l'évolution principale vers des organisations complexes est la déformation progressive des structures de qualification. Deux évolutions sont possibles pour la main-d'œuvre disponible. Pour le segment de main-d'œuvre qui intègre cette évolution, une mobilité sociale ascendante se produit. Pour la partie de la main-d'œuvre mise en difficulté par cette évolution, si les postes de travail simples se raréfient dans l'industrie, des difficultés profondes d'insertion sur le marché du travail sont prévisibles même pour accéder à des postes de travail « simples » ou en réalité peu rémunérés dans les services.

SECTION 2. LES PROBLEMES STATIQUES D'INCITATION : LA COHERENCE ENTRE PRODUCTION ET REMUNERATION

Un phénomène marquant dans les organisations complexes est le mouvement dans les qualifications et les classifications qui est suscité par le changement organisationnel et technique. Comment définir la rémunération dans une organisation complexe ? Comment le faire de façon incitatrice en prenant en compte les compétences ? Dans un premier paragraphe, nous revenons sur quelques observations empiriques, puis nous insisterons sur les liens étroits qui s'établissent entre la définition des rémunérations et l'efficacité de la production. Dans un deuxième paragraphe nous introduisons le problème des modes de mise en forme de nouveaux principes régissant le travail et les rémunérations.

§ 2.1. Individualisation des salaires et travail complexe

Durant les années quatre-vingt, les pratiques de définition des rémunérations connaissent des évolutions relativement profondes dans les entreprises. Ces évolutions sont caractérisées par une recherche de flexibilité et de compétitivité et ont été résumées par une formule de Freyssinet (1988) : « Rendre la masse salariale dépendante des résultats des entreprises, rendre les salaires dépendants des performances individuelles ». Elles sont également marquées par le souci de maintenir des possibilités de carrière stimulantes dans des marchés internes, dans un contexte de désinflation et de hausses limitées de la masse salariale. Depuis longtemps, l'industrie a entériné des pratiques de définition des rémunérations individualisées et des primes de rendement. Ce contexte rend assez paradoxales les pratiques d'individualisation des salaires, qui ne peuvent être comprises que dans un contexte de limitation des hausses de salaire générales, et d'un maintien de pratiques incitatrices dans la définition des rémunérations. Il était assez tentant à cette époque de faire le parallèle entre les pratiques décrites dans la littérature économique au sujet des salaires d'efficience et les pratiques d'individualisation des salaires.

Finalement, assez loin de la logique des modèles de salaires d'efficience, les gestionnaires des ressources humaines se sont surtout attachés à gérer au mieux une austérité, en veillant à introduire des dispositifs de hausse annuelle des salaires de base des individus différenciées selon les performances et les perspectives de carrière des membres d'un groupe de salariés. L'observation montre que trois modifications principales sont introduites :

- l'annualisation : la totalité de la rémunération est incluse dans un salaire brut annuel ;
- l'évaluation : introduction d'une procédure annuelle d'entretien d'évaluation et de développement ;
- l'individualisation de la décision d'augmentation, après détermination de l'augmentation moyenne par catégorie professionnelle.

Le fait que les politiques de haut salaire soient stimulantes a suscité de nombreux développements, liés à la coïncidence entre les pratiques de gestion des ressources humaines et les débats théoriques sur les salaires d'efficience, qui postulent une utilisation de la politique salariale en vue d'une augmentation de la productivité. Cependant, on peut faire remonter l'idée selon laquelle de hauts salaires sont stimulants au moins à Smith² ; les problèmes pratiques liés à la recherche d'incitations salariales, que les travaux empiriques montrent bien, sont masqués par la simplicité apparente de la fonction d'effort et de la fonction de production et recèlent des problèmes économiques intéressants, plus proches de la théorie de l'agence que de la théorie des salaires d'efficience. Dans les années quatre-vingt-dix, ce point est particulièrement mis en évidence. La réflexion sur les incitations se développe vigoureusement et les questions se transforment. Au delà de l'impact d'un salaire élevé, la question de la pertinence des contrats de travail et de leur capacité à inciter dans la direction souhaitée par l'employeur ressort plus nettement. Ceci correspond bien à de nombreux problèmes concrets évoqués dans les travaux empiriques de cette période.

L'appréciation de l'effort du salarié par le gestionnaire pose de nombreux problèmes. La mise en place d'entretiens d'évaluation est une réponse à ces difficultés. Ceux-ci organisent l'analyse de l'activité du salarié en mettant en place une confrontation entre la personne et son supérieur hiérarchique immédiat, et permettent d'orienter ou de valider la décision d'augmentation annuelle. Ils autorisent la définition d'objectifs en début d'année et l'examen de l'atteinte de ces objectifs en fin d'année. Mais les évaluations qualitatives du travail d'un individu restent embryonnaires et peu sûres (Cf. les travaux sous revue dans Merchiers, Troussier [1987]). Dans un contexte de production marqué par les activités de service, la productivité physique du travail perd beaucoup de sa signification. Les termes d'efficience et d'effort cèdent rapidement la place aux différents critères qui se combinent pour tenter de rendre compte de la variété des impératifs et des exigences. Une discussion est alors immédiatement ouverte dans l'organisation sur ces critères, leur degré d'importance, leur nature et la façon de les pondérer. S'il est acquis que la perspective de hauts salaires est stimulante, rien ne garantit que l'activité sera évaluée de façon correcte, ni qu'elle sera orientée de façon pertinente par rapport aux objectifs de l'organisation, alors qu'il s'agit au fond de la question économique centrale.

Plus encore, il y a lieu maintenant de lier cette question de la définition des incitations et celle des organisations complexes. N'est-ce pas une conséquence assez naturelle de la

² « De même que la récompense libérale du travail encourage la population, de même aussi elle augmente l'industrie des classes inférieures. Ce sont les salaires du travail qui sont l'encouragement de l'industrie, et celle-ci, comme toute autre qualité de l'homme, se perfectionne au fur et à mesure de l'encouragement qu'elle reçoit. Une subsistance abondante augmente la force physique de l'ouvrier ; et la douce espérance d'améliorer sa condition et de finir peut-être ses jours dans le repos et dans l'aisance, l'excite à tirer de ses forces tout le parti possible. Aussi verrons-nous toujours les ouvriers plus actifs, plus diligents, plus expéditifs là où les salaires sont plus élevés, que là où ils sont bas (...). » Smith, *Recherches sur la nature et les causes de la richesse des nations*, Guillaumin, Paris 1843 (1776), p.112.

complexité dans les organisations productives, de rendre les attributions et les contributions individuelles moins facile à définir et à observer ?

Les pratiques d'individualisation mises en place dans les entreprises montrent que le dispositif de détermination des salaires glisse de l'évaluation des tâches contenues dans un poste de travail, par nature relativement prévisibles et certaines, vers une évolution de l'activité déployée par les salariés, de nature plus incertaine et changeante. Dans la plupart des organisations ayant atteint un certain degré de complexité, la définition d'une rémunération incitatrice pose problème. Gibbons (1998) reprend à ce sujet un travail de Kerr, significativement intitulé « *On the folly of rewarding A while hoping for B* », qui insiste sur les distorsions dans les dispositifs d'incitations dues à la préférence pour des critères faussement objectifs et à l'examen superficiel des conduites des salariés, et conclut à la complémentarité de diverses formes d'incitations.

On peut émettre l'hypothèse que ces distorsions ont moins de chance de se produire lorsque le travail est simple que lorsqu'il est complexe. Tel que nous l'avons défini, le travail complexe se caractérise par un plus haut niveau de formation, une variété des tâches, et une variabilité dans l'activité. Ces conditions productives rendent assez opaque et insaisissable la notion de performance individuelle, en même temps que cette notion devient un élément clé dans l'efficacité de l'organisation, plus tributaire que jamais de l'engagement de ses membres. C'est pourquoi, dans les organisations complexes, les politiques salariales tendent à s'appuyer sur des évaluations annuelles de l'activité dont on peut penser qu'elles fondent tout le processus de gestion des ressources humaines dans ces organisations.

On peut reprendre ici le processus de définition des rémunérations décrit dans Lamotte (2002) pour saisir les enjeux multiples de la définition des augmentations de salaire annuelle dans un groupe industriel français, et dans des établissements de production de semi-conducteurs. Au delà des observations d'ensemble sur la conduite de la politique salariale du groupe et des établissements, il faut attirer l'attention sur la définition de la performance individuelle dans un entretien annuel conduit par le supérieur hiérarchique immédiat du salarié.

Cet entretien repose sur des critères d'appréciation du travail, qui permettent d'évaluer de façon quantitative l'activité du salarié. Par ailleurs, les individus sont positionnés sur des postes de travail qui font eux-mêmes l'objet d'une cotation et d'un positionnement dans la classification de la convention collective de la métallurgie. La méthode employée dérive des méthodes Millox-Bocquillon : elle repose sur un descriptif initial du poste par le titulaire et son responsable hiérarchique, puis sur un entretien entre ces deux personnes et deux analystes. Cet entretien consiste à juger de la qualification des tâches à partir de critères précisément définis. Chaque critère est décomposé en degrés de complexité ; on obtient en valorisant chacun de ces critères et de ces degrés une cotation du poste qui est convertible en coefficients de la classification de la métallurgie (Cf. Hunout [1992] pour un exposé systématique de ces techniques, et Donnadiou [1991] sur la mise en cohérence des évaluations du poste et de l'activité, sur laquelle nous ne reviendrons pas ici). Dès ce stade, la définition des postes implique tout autant le responsable des ressources humaines, en charge du contrôle de la masse salariale, que le responsable de la production, responsable de la bonne marche et de la rentabilité courante de l'activité.

Dans la définition qu'en donne le responsable des ressources humaines, l'évaluation de l'activité des opérateurs recouvre cinq critères. Les connaissances techniques sont

décomposées dans leurs aspects pratiques et théoriques. Le degré d'activité est apprécié sous l'angle de la fiabilité, du respect des délais, de la capacité de travail et de la participation. L'aptitude est mesurée par la capacité d'analyse, la vitesse d'adaptation et le sens des responsabilités. Les relations humaines sont évaluées à partir d'une prise en compte de la disponibilité, de l'esprit d'équipe et des qualités relationnelles. Enfin, le « présentisme » fait l'objet d'une appréciation. Le service des ressources humaines préconise une évaluation en quatre niveaux de chaque critère, à la base d'une appréciation mesurée de l'activité de l'opérateur.

Dans les instructions d'application que donne le responsable de la production, une reformulation assez étendue est introduite. Chaque critère est évalué en nombre de points allant de un à quatre pour établir une note globale par individu. Chaque critère est assorti d'un coefficient pour rendre compte des priorités de la production. Les connaissances techniques sont assorties d'un coefficient un, ainsi que l'aptitude et le présentisme ; les relations humaines sont affectées d'un coefficient deux, et le degré d'activité d'un coefficient cinq.

De la sorte, une logique d'évaluation bien différente s'est glissée presque par inadvertance dans les directives des ressources humaines. De plus, la définition des critères est substantiellement précisée pour privilégier trois objectifs principaux de la production, la polyvalence (sous couvert de connaissances techniques), la fiabilité et le nombre de pièces produites (activité). Il y a donc ici une relation étroite entre la gestion de la production, la définition des rémunérations, dans le contexte d'une production industrielle de haute technologie qui nous amène à formuler un résultat intermédiaire.

Dans le contexte des productions complexes, la recherche de l'efficacité productive conduit à rechercher des opérateurs autonomes, bien formés et très investis dans leur activité professionnelle. L'enjeu de la politique salariale est alors tout autant l'incitation de l'individu et la sanction de son activité que le contrôle de la production et de l'efficacité de l'organisation. Des principes relativement nouveaux de définition des rémunérations et de la mise en œuvre de l'activité productive sont mis sur pied à l'occasion. Ces principes naissent d'un double glissement : le glissement dans la définition des attributions des salariés d'une logique de tâche précise et limitée à une logique de fonction à assurer et d'objectifs à atteindre ; le glissement dans la définition des salaires d'une logique de postes juxtaposant des tâches mesurables en nombre et en qualité, à une logique d'activité et d'évaluation concrète de la façon dont ces objectifs sont atteints.

§2.3. La formalisation d'une politique salariale dans une organisation complexe

Il existe une étroite unité entre le processus de définition de la rémunération et le contrôle de la production dans les organisations complexes. Plusieurs idées en découlent. L'organisation habituelle des entreprises dissocie la gestion de la production et la gestion des rémunérations, qui semblent relever de logiques différentes. Cependant, une politique salariale qui passe par une définition annuelle d'objectifs et une sanction périodique de la façon dont ils sont atteints empiète largement sur l'organisation de la production. Le travail fait l'objet de consignes, de règles imposées par la hiérarchie ou véhiculées par l'usage et par les habitudes des exécutants. Il y a tout lieu de penser que le mode de calcul du salaire indique une de ces normes et ainsi une partie des consignes qui font référence dans le déroulement de la production.

On peut appeler ceci la prescription salariale, pour souligner l'existence de plusieurs sources de prescription de l'activité dans une organisation complexe. Cette prescription salariale est une définition partielle des priorités de l'organisation, des objectifs à atteindre. Dès l'instant où, dans une organisation complexe, c'est-à-dire changeante, relativement mobile et souple ces prescriptions font l'objet d'une évolution et d'une différenciation des centres de décision, la cohérence entre travail et salaire devient un problème à résoudre.

A maints égards, la doctrine taylorienne résout cette difficulté et propose un système cohérent d'organisation du travail et de définition des rémunérations. Le point central du système est la notion de tâche, prescription simple formulée par la hiérarchie et exécutée par les opérateurs, qui sert d'un côté à l'organisation de la production sous forme de postes de travail par regroupement des tâches, et d'un autre côté à la définition des rémunérations par la mesure du nombre et de la difficulté de ces tâches. Dans les organisations complexes où domine la variété des activités et le changement permanent des conditions de production, le cœur du dispositif est atteint et une nouvelle forme de cohérence est recherchée.

Les grandes lignes d'une nouvelle forme de cohérence dans les organisations complexes ne font guère de doute : dans l'organisation de la production, il ne s'agit pas de remettre en cause l'existence des postes de travail et de leurs classifications, pour y affecter les individus disponibles, mais de revenir sur leur mode de définition.

Si la tâche simple et prescriptible devient un instrument difficile à manier, la fonction dans l'atelier ou le service et la mission à réaliser restent des notions qui peuvent être claires et évaluables dans tous les contextes productifs. De la même façon, dans la définition des rémunérations, les pratiques habituelles de distinction des catégories sociales et de définition des classifications résistent globalement. Les définitions de postes sont plus globales et plus lointaines de la tâche, ce dont témoigne bien l'introduction des classifications à critère classant et un certain recul des classifications de type Parodi basées sur des descriptions de métiers très factuelles (ces points ont été très étudiés dans Saglio [1991] et Eyraud et alii [1989]). Les définitions des salaires reposent plus souvent sur des évaluations individuelles, qui systématisent une certaine dispersion dans les évolutions catégorielles.

Cependant, ces principes théoriques assez peu compliqués posent de délicats problèmes d'application, à la fois sous l'angle de la technique et sous l'angle social, sans qu'il soit possible de bien dissocier les deux aspects. Les syndicats de salariés craignent la logique de l'individualisation et préfèrent privilégier les solidarités collectives. Les effets pervers d'un système d'appréciation peu rigoureux et mal contrôlé sont assez prévisibles : clientélisme, arbitraire hiérarchique, comportements opportunistes, mauvaise coopération dans les équipes menacent ces dispositifs (une partie significative du patronat déconseille les pratiques d'individualisation à cette époque, voir Riboud [1987]). De ce point de vue, un processus d'apprentissage s'est déroulé dans les années quatre-vingt et quatre-vingt-dix, et on peut relever quatre obstacles principaux :

- l'évaluation du mérite ne peut guère reposer sur une analyse objective du travail et de la performance, mais au mieux sur un constat raisonné et contradictoire, établi entre le salarié et son supérieur. Les sources de contestation restent en tout état de cause nombreuses lorsque le système est conduit rigoureusement ;

- l'égalité face au système d'évaluation du travail est difficile à établir. L'évaluation a lieu au plus près de l'activité ; les notateurs sont nombreux. En

supposant une unité de méthode entre les responsables hiérarchiques et un effort substantiel de coordination, comment établir l'équité dans une organisation de grande taille ? Si chaque évaluateur est responsable de dix personnes dans une organisation de mille personnes, pourquoi chaque groupe compterait-il un salarié ayant très bons résultats, cinq bons, quatre moyens et un médiocre ? Pourquoi pas n'importe quelle autre proportion ? Pourquoi ne définirait-on pas une stratégie dans l'organisation en préparant le développement de telle activité et le déclin de tel autre en utilisant le moyen des augmentations de salaire, et dans ce cas quel rapport cela a-t-il avec l'égalité ?

- la compétence comme la qualification est un rapport social et ne peut pas être appréciée en termes purement techniques. Ce rapport social est en partie extérieur à chaque entreprise, et chacune d'entre elles cherche à rester en phase avec le marché externe du travail. Si une qualification connaît d'amples fluctuations d'offre ou de demande, les entreprises ajusteront leurs rémunérations en interne et l'évaluation du mérite ou de la compétence deviendront des considérations secondaires. Cela va au détriment de la crédibilité de ces systèmes ;

- le système d'évaluation produit sa propre prescription sur le travail et peut produire des effets pervers : définition individuelle des objectifs, rigidité dans le temps en général à l'échelle d'une année.

C'est pourquoi la prudence dans la diffusion de ces mesures s'impose en général. La motivation au travail ne résulte pas seulement de la fiche de paie, et les économistes ont naturellement tendance à accentuer cet aspect là. Dans la plupart des cas, mieux vaut des incitations faibles que des incitations inadéquates.

Nous avons vu comment la tâche constitue la pierre angulaire de la relation salariale dans de nombreux cas, et montré que la fonction et la mission tendent à devenir le cœur du dispositif dans le cas des organisations complexes. Dans cette situation, plusieurs processus se déroulent simultanément : le travail d'exécution devient une fonction de surveillance, contrôle et régulation d'un processus matériel ou informationnel ; la hiérarchie peut admettre que le travail « dérive » par rapport aux consignes si les objectifs restent atteints ; la définition des postes a un contenu plus fonctionnel ; enfin, des différences individuelles dans la façon d'occuper un poste sont admises et évaluées, avec une incidence sur la rémunération et la carrière.

Compte tenu des difficultés techniques qu'offrent ces changements, et des difficultés plus sociales liées au fait qu'une partie du patronat déconseille les pratiques d'individualisation tandis que les syndicats de salariés s'y opposent, ce processus d'apprentissage comporte des risques substantiels de rejet et une dimension d'incertitude s'y attache. D'un autre côté, à certains égards, leurs principes ne sont guère négociables et répondent à une nécessité de gestion des ressources humaines, et les organisations complexes ont besoin de principes de définition des rémunérations adéquates.

Nous faisons à ce sujet l'hypothèse que la négociation collective peut être un bon vecteur de formalisation et de diffusion des principes nouveaux de rémunération. Ceci constitue une hypothèse de travail relativement classique. Caire (1992), rappelle que les principes « fordien » de progression des salaires étaient explicitement décrits dans des accords d'entreprise de General Motors en 1948, c'est-à-dire la progression des salaires en fonction de l'évolution de la productivité et du coût de la vie. La négociation collective

présente l'avantage d'impliquer les représentants des salariés dans la définition des dispositifs, en réduisant les risques de confrontation sociale. Elle constitue aussi un excellent moyen de coordination interne au patronat dans les branches (Sellier, 1984) et peut être un moyen de formalisation et de diffusion des pratiques cohérentes dans les groupes industriels.

SECTION 3. LA NEGOCIATION COLLECTIVE : LA DYNAMIQUE DE FORMALISATION ET DE DIFFUSION DES REGLES

Les organisations complexes ont pour caractéristique de renouveler les principes d'organisation de la production et de la définition des rémunérations, en remettant en question le principe cardinal qu'est la prescription méthodique des tâches simples et répétitives.

Il existe à ce sujet des processus d'apprentissages organisationnels dans les entreprises et les services publics, qui visent à établir de nouveaux principes cohérents pour la production et les salaires (Argyris et Schön 1978). Le point central est que ces principes, en théorie, sont relativement clairs et simples, et sont caractérisés d'un côté par des définitions de postes qui mettent l'accent sur les missions et les fonctions, et de l'autre par l'introduction de dispositifs d'évaluation de l'activité des individus et des trajectoires de carrière dans et hors des organisations. Cependant, cette simplicité théorique n'empêche pas qu'il existe de grandes difficultés de mise en œuvre des dispositifs nouveaux ; sur le plan technique, l'investissement en ressources humaines est important et indissociable de la conduite de la production. Sur le plan social, la remise en cause des principes traditionnels est assez radicale, et les risques de conflits sont réels, même si le contexte de chômage limite les conflits ouverts.

La prudence dans la conduite du changement organisationnel peut amener les entreprises à la négociation. Celle-ci oblige en effet à mettre en forme les nouveaux principes : l'employeur formule et explicite son propre projet et arbitre ainsi entre des visions inévitablement différenciées existant dans l'organisation. La négociation contraint au dialogue et à la cohérence ; au fond c'est l'incertitude quant à la nature du changement à introduire qui conduit à un choix de méthode relativement ouverte pour la conduite du changement. Dans une organisation reconnue comme complexe le « one best way » n'a pas cours : plusieurs arrangements de règles structurant le travail et la production sont toujours possibles et nul ne peut apparaître comme optimal. Parvenir à l'accord explicite sur une des solutions avantageuses pour l'employeur structure le processus : faute de détenir une solution a priori, l'appui sur une démarche et une procédure profondément légitimes est un point stable précieux. La négociation est alors un choix stratégique de l'employeur compatible avec ses intérêts, et non un processus que le rapport de force lui imposerait. Sur le plan de l'analyse économique cette stratégie peut s'interpréter comme la recherche d'une réduction des coûts à assumer pour mettre en place une transaction rénovée avec les salariés. Nous proposons donc de réfléchir plus avant sur l'interprétation de la négociation sociale comme une tentative de réduction des coûts de transaction.

§ 3.1. Changement organisationnel et négociation

En France, la négociation en entreprise est un phénomène relativement récent : elle paraît de façon statistiquement significative dans les années soixante-dix, se développe avec les lois Auroux dans les années quatre-vingt et surtout la réduction du temps de travail de la fin des années 90. Il est possible d'énoncer deux hypothèses principales sur les accords innovants dans les entreprises.

Le rôle central des entreprises dans les processus observés est une caractéristique essentielle. Elle permet de s'intéresser principalement aux accords de ce niveau plutôt qu'aux accords de branche ou interprofessionnels, et notamment aux accords conclus dans les groupes de grande taille dont l'impact économique et social est plus important. L'accord d'entreprise joue un double rôle de formalisation des dispositifs et de diffusion dans les groupes des innovations réalisées dans tel ou tel établissement. Dans le domaine de la relation salariale, comme dans d'autres, l'innovation peut se présenter sous la forme d'un ensemble de changements dans différents domaines, et probablement se concrétiser dans une série d'accords successifs, une « grappe d'accords », elle-même plus significative que chaque accord pris séparément.

La diversité des modes de rénovation de la relation salariale est une autre caractéristique principale, qui résulte de la prédominance des accords d'entreprise, et de la richesse des problèmes traités dans les domaines de la production et des rémunérations. On peut concevoir non seulement que des accords se centrent sur la mise en œuvre du travail ou sur les salaires, mais encore que d'autres modes d'entrée soient privilégiés pendant un temps, comme la formation ou les classifications qui peuvent être des terrains de négociation plus faciles et aussi importants. La diversité de ces modes d'entrées dans la négociation conduit à un effort de construction d'une typologie des changements possibles dans les domaines du travail et des systèmes de rémunération. Baraldi, Dumasy et Troussier (1995) ont approfondi l'étude des accords innovants et proposé une typologie intéressante. Ici, il sera utile de mieux lier cette approche à l'analyse des organisations complexes. Notre typologie peut se présenter comme suit :

	Organisation du Travail	
	Basée sur les Tâches	Basée sur les Fonctions
Salaire	Travail d'exécution à faible autonomie	Travail complexe
Selon	Classification fondée sur les tâches	Classifications fondées sur les postes
Tâches	Salaires fondés sur les classifications de type Parodi	Evaluation de l'activité dans la fonction
Salaire	Travail d'exécution à faible autonomie	Travail complexe
Selon	Classifications type critères classants	Classifications type critères classants
Missions	Individualisation des salaires	Salaires fixés selon l'évaluation de l'activité

Une approche en termes de complexité des organisations évite un travers consistant à postuler un changement assez linéaire qui irait des principes tayloriens vers un post fordisme élucidé et enfin généralisé. Les organisations les moins complexes ont peu de raison d'effectuer ce changement. Par ailleurs les organisations complexes sont caractérisées par

l'incertitude. Les concepts de complexité et de complication sont liés à une notion de fragilité des systèmes et des organisations ; il est possible d'en déduire qu'une propension à la prudence caractérise la conduite du changement organisationnel.

Par un effet de miroir, ce réflexe de prudence et la recherche progressive d'attitudes revendicatives adéquates marque aussi les stratégies syndicales. Ainsi, à la CFDT par exemple, le processus de définition des revendications des sections syndicales, est désormais appuyé sur une démarche d'enquête statistique approfondie selon la stratégie générale de la Confédération adoptée dans le courant des années quatre-vingt-dix. Cette enquête de grande ampleur, le « Travail En Questions » repose sur l'hypothèse principale selon laquelle les problèmes de travail doivent aujourd'hui être connus de façon rigoureuse par les sections syndicales, en vue de la construction de revendications reconnues comme pertinentes par les salariés et les directions, et remet en cause l'image traditionnelle du militant qui connaîtrait, presque par définition, les problèmes rencontrés par ses mandataires (CFDT, 2001).

Cela montre qu'aussi bien du côté des directions que des organisations syndicales, il y a un lien entre la reconnaissance d'une certaine complexité et la stratégie de négociation. Le terme d'incertitude paraît se justifier ici ; en effet, la caractéristique des organisations complexes est le changement permanent, qui implique une ignorance des principes d'organisation de la production et de définition des rémunérations qui s'imposeront en dynamique, et l'impossibilité de calculer les probabilités des évolutions possibles.

Les partenaires sociaux, s'ils veulent continuer à fédérer les entreprises et les salariés, ont intérêt à édicter des principes régissant le travail et les salaires dans les situations industrielles classiques comme dans des contextes productifs nouveaux. Une certaine communauté d'intérêt existe entre eux à ce sujet, notamment dans un contexte où la représentativité des organisations syndicales est contestable (dans l'enquête Réponse de la DARES en 1999, 80,7% des employeurs jugent la représentativité syndicale faible ou très faible et 73,3% jugent la représentativité des organisations patronales de la même façon. Voir *Premières informations et Premières synthèses, 2000-6 N°24.1*). Cet aiguillon se combine avec la conscience, répandue dans les organisations complexes, d'une relative fragilité. L'organisation productive basée sur les fonctions et les missions suppose un investissement de la personne suffisamment volontaire. L'évaluation des activités, à la base des politiques salariales et par définition imparfaite, ne peut se faire en dehors d'un consensus minimal sur les objectifs et les méthodes. Au total, l'existence de plusieurs configurations de la production et des pratiques salariales, la fragilité et les imperfections évoquées, font des solutions négociées des réducteurs d'incertitude utiles aux entreprises et constituent la voie de la prudence.

§3.2. Négociation, production des règles et réduction des coûts de transaction

Privilégier la négociation collective comme vecteur de la définition des principes de rémunération et d'organisation est une stratégie et non le résultat d'une contrainte qui s'imposerait aux directions d'entreprise. Le contexte des années 1980 et 1990 est celui d'un chômage élevé et de difficultés pour les organisations syndicales dans la plupart des pays de l'OCDE, et les directions d'entreprise peuvent choisir des stratégies différentes, dans lesquelles la négociation collective joue un rôle mineur (BIT, 1997). L'exemple des Etats-Unis montre à la fois un changement technique rapide et le recul des organisations syndicales et de la négociation collective. L'avantage économique de la négociation sur d'autres formes de production des règles nous semble donc être à démontrer. Le paragraphe précédent

contient un premier argument dans ce sens : lorsque des incertitudes existent quant aux principes d'organisation pertinents, et c'est le cas dans les organisations complexes, la négociation permet de réduire les risques de conflits et de tensions de nature à limiter les performances de l'entreprise.

Dans le cas des négociations de salaire françaises, relancées par les lois Auroux au niveau des entreprises depuis 1982, ou dans celui des négociations sur l'emploi que la récession de 1993 a déclenché, la négociation a, pour les entreprises, un caractère finalement assez peu contraignant. Les négociations de salaire en France posent, parmi quelques questions principales, celle du degré de contrainte effectif d'un accord de salaire français : les minimums conventionnels souvent inférieurs au SMIC, le caractère flou des négociations en entreprise qui portent sur des augmentations moyenne par catégorie, la possibilité de conclure les négociations par un constat de désaccord et une décision unilatérale de l'employeur, tout ceci écarte la négociation sociale d'une négociation marchande habituelle.

De même, l'examen attentif des accords sur l'emploi montre que le caractère exécutoire des accords pose problème : que les conditions économiques changent, et beaucoup de dispositions des accords demeurent lettre morte lorsqu'elles ne sont pas doublées d'une convention entre l'Etat et l'entreprise.

De ce point de vue, le caractère très fécond de la position prise par Freeman et Medoff (1980) ressort aujourd'hui très clairement. Freeman et Medoff affirment que « le syndicat est à la fois un monopole dans l'échange sur le marché du travail et une institution réglant par la discussion un certain nombre de problèmes relevant des relations entre les employeurs et les salariés », poursuivant dans le champ des relations professionnelles, l'application des analyses en termes d'Exit et de Voice suggérées par Hirschmann (1970).

C'est une position épistémologique difficile à tenir, tant le « et » de monopole et institution pose de problèmes à résoudre. Mais c'est aussi, selon nous, la meilleure façon de produire une analyse économique pertinente. De fait, le pouvoir de monopole des organisations syndicales dans les négociations examinées ci-dessus apparaît singulièrement faible. Mais l'enjeu économique de la négociation des salaires ou de l'emploi ne s'arrête pas à la décision de relever les salaires d'un pourcentage x ou de procéder à un nombre de licenciement n . L'enjeu est aussi d'arrêter des principes de gestion, des classifications et des grilles de salaire qui ont pour vocation d'être appliqués un nombre indéterminé de fois pour un nombre indéterminé de salariés. C'est-à-dire que l'on peut faire l'hypothèse que si les entreprises appréhendent un véritable monopole syndical sur les salaires et l'emploi et y sont très hostiles, elles voient d'un tout autre œil la définition négociée de principes relativement partagés. Dans la mesure où les employeurs n'ont pas de certitude quant aux principes pertinents qui doivent régir la mise en œuvre du travail et la définition des rémunérations, il peuvent avoir intérêt à négocier ces principes et ces règles nouvelles, tout en cherchant à conserver la maîtrise des décisions de gestion qui leur incombent.

Le point ultime de ce raisonnement consiste à considérer que les employeurs cherchent à réduire le coût du processus de définition, de généralisation et d'application de ces règles. De façon générale, il s'agit de réduire le coût de la transaction qui se déroule dans ces organisations entre les employeurs et les salariés. Ceci constitue une branche assez peu développée de la réflexion sur les coûts de transaction. En général, l'attention se focalise sur la question de la taille de la firme et l'arbitrage entre les coûts d'organisation interne d'une

activité et les coûts de transaction en cas d'achat à l'extérieur de l'entreprise des produits de cette activité. C'est d'ailleurs la logique du texte initial de Coase :

« [*Dans la firme*] un facteur de production (ou bien son détenteur) n'a pas besoin de passer une série de contrats avec les facteurs qui coopèrent au sein de l'entreprise, comme il serait nécessaire, bien sûr, si cette coopération était le résultat direct du fonctionnement du système des prix. A la série des contrats s'en substitue un seul. » (Coase, 1937)

Assez naturellement, la réflexion initiale s'est peu préoccupée de savoir comment ce seul contrat pouvait être élaboré et à quel coût. Dans un premier temps, ce point n'est pas très gênant puisqu'il s'agit d'expliquer l'avantage économique que peut représenter l'organisation ou l'entreprise sur le marché. Dans un deuxième temps, il y a lieu d'introduire le fait que l'avantage de l'organisation sur le marché est très différent selon que le coût d'élaboration de ce « seul contrat » est faible ou élevé.

Dans le cas des organisations complexes, les modifications à introduire aux contrats de travail habituels portent sur des aspects tels que la façon de spécifier les instructions en s'appuyant sur des tâches ou des missions, et de prendre en compte les résultats de l'activité dans l'évolution du salaire. L'employeur peut privilégier deux modalités de révision de ces contrats.

La première modalité est une solution qui reste individuelle ; dans ce cas la transaction a un coût qui dépend du coût unitaire de renégociation et du nombre de contrats à renégocier. Il est clair que si les changements restent mineurs ou si le nombre de personnes concernées est faible, cette modalité s'imposera à l'évidence lorsque le contexte juridique le permet.

La deuxième modalité correspond à la recherche d'une solution globale et suppose l'existence de syndicats dans l'entreprise. Le mécanisme qui gouverne les coûts de transaction peut alors être différent. Il substitue à l'ensemble des négociations individuelles précédentes une négociation collective, au moins sur certains points. Le coût de transaction dépend ainsi étroitement du degré de conflictualité dans l'entreprise. Un syndicat peu combatif occasionne des coûts de transaction plus faibles qu'un syndicat qui déclenche des grèves, fait pression sur l'employeur, sollicite de nombreuses réunions. Le coût de transaction est alors une fonction croissante de la conflictualité, et on peut penser que la croissance du coût est de plus en plus rapide au fur et à mesure de son accroissement. Cependant il n'y a pas d'inconvénient réel dans ce raisonnement à en rester à l'idée que le coût s'accroît proportionnellement à la conflictualité. C'est pourquoi, lorsque la conflictualité est modérée dans l'organisation, la modalité de la négociation est d'autant plus avantageuse que l'organisation est de grande taille, c'est-à-dire tend à être complexe.

Plus précisément, il faut relever l'existence de coûts fixes dans chacune des deux modalités. Dans le premier cas, ils sont liés à l'apprentissage de principales règles et lois qui régissent ce domaine. Dans le deuxième cas, s'y ajoutent ceux liés à l'apprentissage des principes qui régissent la négociation collective ; ils apparaissent donc plus élevés alors. Il y a donc un effet de seuil dans l'économie de ces coûts de transaction : les organisations de petite taille ont toujours intérêt à une négociation individuelle pour s'éviter les coûts fixes de la négociation collective.

Pour les entreprises de plus grande taille, l'entreprise a, bien sûr, tout intérêt à rencontrer la conflictualité la plus faible possible dans la mise en place de nouvelles règles.

Ce que l'on perçoit moins facilement est que dans ce cas elle peut se trouver détenir un réel avantage compétitif et un principe efficace de réduction des coûts de fonctionnement de l'organisation. Le scénario de multiples négociations individuelles liées au changement est en effet peu efficace pour les grands employeurs, contraints de poser autant de fois le problème de l'évolution des règles que le nombre de salariés l'impose. Le coût de cette solution est une fonction croissante et linéaire. Plus les modifications sont importantes et plus la renégociation unitaire est coûteuse en temps et en énergie, et beaucoup de responsables en ressources humaines chercheront un principe d'économie d'échelles à ce sujet. Or, ce principe ne peut se trouver qu'en s'appuyant sur le dialogue social et en s'appuyant sur les délégués syndicaux dans la mise en place de nouveaux principes contractuels. Ce que coûte cette solution en temps et en énergie n'est alors plus le produit du nombre de renégociations à mener par un coefficient mesurant sa difficulté unitaire. Cette solution est d'autant moins coûteuse que l'habitude du dialogue social est grande. Le conflit d'intérêt entre représentants des salariés et des employeurs est chose normale : bien tempéré, il n'empêche pas la définition commune de principes nouveaux sur des sujets parfois ambitieux et inconfortables ; plus âpre il rend d'éventuels efforts en ce sens difficiles. Pour les analystes de la négociation, le processus de négociation se situe quelque part entre le conflit ouvert et le consensus complet. C'est la façon dont se curseur se positionne qui détermine le coût de cette solution. Pour faire image, si ce coût est lui aussi croissant et linéaire, il repose sur un autre déterminant essentiel qui est le degré du conflit. Si les coûts fixes qui y sont associés sont supérieurs aux solutions individualistes, un dialogue social de bonne qualité peut faire que les économies d'échelle liées à une solution collective rendent cette solution moins coûteuse au-delà d'une certaine taille de l'entreprise.

Enfin, un effet de complexité rend également la négociation collective avantageuse. Lorsque les négociations inter-individuelles sont simples à conduire, cela se traduit par un coût unitaire de renégociation du contrat de travail faible. Il y a alors assez peu de chances que les solutions collectives soient réellement avantageuses pour l'employeur. L'effet d'économie d'échelle attaché au dialogue social ne peut pas être très probant. Dans le cas inverse, la négociation collective apparaîtra plus avantageuse, car son coût ne repose pas sur la complexité des changements mais plutôt sur la conflictualité entre les partenaires sociaux. Quelques négociateurs chevronnés ayant l'habitude de maîtriser leurs conflits peuvent s'emparer efficacement de sujets très techniques. Beaucoup d'exemples de négociations montrent qu'ils rencontrent dans certains cas plus de problèmes vis-à-vis de leurs mandants que dans la confrontation sociale proprement dite.

L'ensemble des considérations n'est pas calculable pour l'employeur. L'entreprise peut se trouver sans bien en être consciente dans une situation plus avantageuse en présence de syndicats que dans l'hypothèse d'une négociation individuelle. En pratique, il n'y a pas à choisir entre une procédure individualiste et une procédure collective au terme d'un calcul économique. Cette dernière s'impose en général du fait du rapport de force ou du fait de la loi qui oblige à négocier sur certains points. Les termes précis de ce calcul restent masqués, et notamment au moment de faire les choix concernant la conduite de tels changements. Cependant, de même qu'on peut trouver des coûts cachés liés à des dysfonctionnements de l'entreprise, on peut concevoir qu'il existe des économies cachées liées au dialogue social et même en faire un aspect d'une stratégie de ressources humaines. La difficulté est alors de ne pouvoir l'argumenter pleinement faute de données mesurables à ce sujet, ce qui ne peut empêcher d'argumenter clairement les calculs stratégiques opérés.

Conclusion : complexité, production des règles et dialogue social

L'émergence progressive de productions complexes caractérise une bonne part de l'histoire industrielle française pour les dernières trente années. L'analyse économique du travail a pu, à bon droit, insister largement sur le chômage et le sous-emploi, sur la conjoncture défavorable qui en résulte pour les salariés et la pression qui s'exerce en conséquence sur les conditions de travail. A l'arrière plan, la complexification des activités productives implique des évolutions essentielles. En premier lieu, l'éviction progressive des tâches simples et répétitives à l'œuvre surtout dans l'industrie exerce un filtre social dans l'accès à l'emploi susceptible de dualiser profondément le marché du travail français. En deuxième lieu, le travail complexe sape les principes ordinaires de mise en œuvre des productions industrielles et de rémunération des salariés. Ces principes ordinaires visent à instaurer des tâches simples et reproductibles et à hiérarchiser les rémunérations en fonction de la profondeur de la maîtrise technique acquise en formation générale et professionnelle. Désormais, dans certains cas, ils s'appliquent difficilement.

La production de règles structurant le travail et la rémunération est alors interpellée ; les employeurs ont besoin de nouveaux principes aux marges des usages existants consacrés par le droit. Un processus de ce type se prête mal à l'adoption de nouveaux principes créés de l'extérieur de l'entreprise par le droit du travail ou les conventions collectives. Qui peut dire l'intérêt général hors de échanges contingents et renouvelés qui s'établissent en pratique ? D'un autre côté, ils perturbent les usages en vigueur et le droit ordinaire de l'échange du travail simple contre un salaire de base. La définition unilatérale de principes renouvelés par l'employeur est une entreprise hasardeuse. Maladroite, ou simplement mal comprise, elle multipliera les oppositions ou les conflits ouverts ou larvés. Une approche économique de la conduite du changement insistera sur les coûts liés à la production de règles satisfaisant l'employeur et la situation d'incertitude des agents quant au contenu exact des nouvelles règles à instaurer. Comment construire des référentiels de compétence admis de la collectivité ? Comment asseoir sur cette base une rémunération du poste et doser une rétribution de la façon d'occuper le poste ? Autant de questions auxquelles plusieurs réponses satisfaisantes sont possibles aux yeux de l'employeur.

La production de règles renouvelées régissant le travail et la rémunération n'est pas seulement un processus juridique ou sociologique. C'est aussi l'objet d'un calcul économique qui oppose la transaction basique régentée par le droit commun (le SMIC contre un travail de manœuvre) à la transaction baroque assise sur un contrat spécifique (les honoraires d'un travail d'expert). La mise en place de règles de rétribution d'un travail plus complexe fait l'objet d'une recherche d'efficacité et de réduction du coût de cette mise en place. Le dialogue social présente des avantages à ce titre dans les organisations complexes. Il permet la mise en place de solutions non-standards, adaptées à la situation de l'employeur et cependant collectives, échappant au processus infini des négociations individuelles dans une grande organisation. Il présente un avantage transactionnel apparenté à l'économie d'échelle et donc une rationalité économique. Il présente aussi comme les théoriciens de l'Exit et du Voice l'ont bien noté un aspect communicationnel qui donne un sens à l'évolution et en fait un objet d'échanges sociaux dont l'économie n'est qu'un aspect. Piloter un processus complexe de production en s'appuyant sur le dialogue social pour mettre en place les principes de travail et de rémunération se présente donc à la fois comme une stratégie économiquement réfléchie et socialement pertinente.

BIBLIOGRAPHIE

- ABATTU C. (1999), La tertiarisation et la relation d'emploi dans les services, in Cavestro et Lamotte, 1999.
- ARGYRIS C., SCHÖN D.A. (1978), *Organisational Learning : A Theory of Action Perspective*, Reading, Addison-Wesley.
- BARALDI L., DUMASY J.-P., TROUSSIER J.-F. (1995), Accords salariaux innovants et théorie du salaire, *Economie appliquée* N°4, P. 105-137.
- BIT (1997), *Le travail dans le monde, Relations professionnelles, démocratie et cohésion sociale*, Organisation internationale du travail, Genève.
- CAIRE G. (1992), *La négociation collective*, PUF, Paris.
- CAVESTRO W. et LAMOTTE B. (1999), *Travail et emploi : vers de nouvelles régulations*, La Documentation Française, Paris.
- CAYATTE J.L. (1979), *De la hiérarchie des qualifications à la hiérarchie des salaires*. Thèse, Paris.
- CFDT (2001), *Le travail en questions*, La découverte, Paris.
- COASE R.H. (1937), The Nature of the Firm, Traduction française La nature de la firme, *Revue française d'économie*, N°2, 1987.
- DONNADIEU G. (1991), *Du salaire à la rétribution*, Edition Liaison, Paris.
- DOERINGER P.B., PIORE M.J. (1971), *Internal Labor Markets and Manpower Analysis*, Heath.
- EYRAUD F. et alii (1989), *Les classifications dans l'entreprise : production des hiérarchies professionnelles et salariales*, La Documentation française.
- FREEMAN R.B., MEDOFF J.L., 1980, Le syndicalisme à deux visages, *Revue économique*, N°3, P. 505-539.
- FREYSSINET J. (1988), Paradigme de la flexibilité ou nouveau rapport salarial ? in F.STANKIEWICZ, *Les stratégies d'entreprises face aux ressources humaines*, Economica, Paris.
- GADREY J. (1999), Flexibilité et professionnalisation du travail dans les services : des stratégies et des modèles distincts, *Economies et sociétés*, n°1, p117-141.
- GAZIER B., SCHMID G. (2002), *The Dynamics of Full Employment, Social Integration through Transitional Labour Markets*, Edward Edgar Publishing, Cheltenham.
- GIBBONS R. (1998), Incentives in Organisations, *Journal of Economic Perspectives*, Vol 12, N°4, P. 115-132.
- GILLE B. (1978), *Histoire des techniques*, Gallimard, Paris.
- HIRSCHMANN A.O. (1970), *Exit, Voice and Loyalty*, Harvard University Press, Cambridge.
- HUNOUT P. (1992), Les méthodes d'évaluation des emplois : du classement des emplois à la mesure des compétences, *Formation Emploi*, N°39, P.35-43.
- LAMOTTE B. (1989), *La complexité du travail : de la théorie de la valeur à l'efficience productive*, Thèse de doctorat, UPMF, Grenoble, 340 P.
- LAMOTTE B. (2002), Organisations complexes et incitations : l'efficacité de la négociation collective, recueil de textes pour l'Habilitation à diriger les recherches, Université Pierre Mendès France, Grenoble.
- MERCHERS J., TROUSSIER J.-F. (1988), L'analyse du travail : pratiques, concepts, enjeux, *Formation Emploi*, N° 23.
- MONTMOLLIN (de) M. (1984), *L'intelligence de la tâche, éléments d'ergonomie cognitive*, Berne, Peter Lang.
- REICH R. (1991), *L'économie mondialisée*, Dunod, Paris.
- RIBOUD A. (1987), *Modernisation, mode d'emploi*, 10/18, Paris.

- ROPE F., TANGUY L. (1994), *Savoirs et compétences*, l'Harmattan, Paris.
- SAGLIO J. (1991), Les logiques de l'ordre salarial : avenants classification et salaires dans le système français de relations professionnelles, *Formation Emploi* N° 35, Septembre.
- SCHWARTZ, Y. (1996), Les ingrédients de la compétence : un exercice nécessaire pour une question insoluble, in Lamotte B., Abattu C., *Travail et emploi : vers de nouvelles régulations ?* Rapport final DARES, IREPD.
- SELLIER F., (1984) *La confrontation sociale en France*, PUF, Paris.
- SHANNON C., WEAVER W. (1949), *The mathematical theory of communication*, University of Illinois Press, Urbana. (*Théorie mathématique de la communication*, Paris, Retz, 1975).
- SIMON H.A. (1974), *La science des systèmes*, EPI, Paris.
- SWEEZY P.M. (1966), *Karl Marx and the Close of his System*, Kelley, New York.