

## Relations industrielles Industrial Relations



*Emploi, formation, compétences : les régulations de la relation salariale en questions*, Sous la direction d'Elodie Béthoux, Jean-Vincent Koster, Sylvie Monchatre, Frédéric Rey, Michèle Tallard et Catherine Vincent (2014) Paris : Octares, 355 pages. ISBN : 978-2-3663-0024-6

Jean-Luc Bédard

Volume 71, Number 2, Spring 2016

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1036616ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1036616ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Département des relations industrielles de l'Université Laval

ISSN

0034-379X (print)

1703-8138 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this review

Bédard, J.-L. (2016). Review of [*Emploi, formation, compétences : les régulations de la relation salariale en questions*, Sous la direction d'Elodie Béthoux, Jean-Vincent Koster, Sylvie Monchatre, Frédéric Rey, Michèle Tallard et Catherine Vincent (2014) Paris : Octares, 355 pages. ISBN : 978-2-3663-0024-6]. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 71(2), 377–379. <https://doi.org/10.7202/1036616ar>

Tous droits réservés © Département des relations industrielles de l'Université Laval, 2016

This document is protected by copyright law. Use of the services of Érudit (including reproduction) is subject to its terms and conditions, which can be viewed online.

<https://apropos.erudit.org/en/users/policy-on-use/>

**Érudit**

This article is disseminated and preserved by Érudit.

Érudit is a non-profit inter-university consortium of the Université de Montréal, Université Laval, and the Université du Québec à Montréal. Its mission is to promote and disseminate research.

<https://www.erudit.org/en/>

## **Emploi, formation, compétences : les régulations de la relation salariale en questions**

Sous la direction d'Elodie Béthoux, Jean-Vincent Koster, Sylvie Monchatre, Frédéric Rey, Michèle Tallard et Catherine Vincent (2014) Paris : Octares, 355 pages. ISBN : 978-2-3663-0024-6.

Il s'agit d'un ouvrage qui rend compte d'un colloque qui s'est tenu, en 2011, à l'Université Paris-Dauphine. Avec un total de 19 chapitres, les contributions sont fédérées sous 5 thèmes formant autant de parties à l'ouvrage : Régulation professionnelle et emplois atypiques (3 chapitres), Configurations sociétales, marché du travail et flexibilité (4 chapitres), Négociations et régulation de l'emploi : nouveaux objets et enjeux (5 chapitres), Les régulations de la formation à l'épreuve de l'emploi (4 chapitres), et Gestion de l'emploi et des compétences à l'échelle territoriale (3 chapitres). Une introduction générale comptant 11 pages, synthétique et très bien structurée, donne le ton et laisse entrevoir la grande diversité des enjeux présentés. De plus, une introduction plus brève (environ 6 pages) précède chacune des 5 parties, où les principaux thèmes sont évoqués, allant donc au-delà d'une simple description des chapitres suivants. Bref, un important travail réflexif a été effectué à l'occasion de cette publication, ce qui en rend la lecture beaucoup plus éclairante sur les multiples enjeux et débats évoqués que ne l'aurait été un « simple » recueil de communications transformées en publications. L'ouvrage se termine avec deux parties concluantes dans leur forme, soit la transcription d'échanges ayant eu lieu en table-ronde et une conclusion générale (11 pages chacune). C'est un vaste programme, où les contributions viennent éclairer l'une ou l'autre des nombreuses dimensions ayant un rôle à jouer dans les régulations de la relation salariale. Par contraintes d'espace, la recension qui suit est nécessairement injuste, négligeant quelques chapitres, mettant l'accent sur les

thèmes m'étant plus familiers et ceux ayant davantage une portée transnationale.

L'introduction générale présente la tension entre homogénéité et hétérogénéité, traversant l'ensemble des thèmes et des chapitres. La reconnaissance d'une prépondérance à l'hétérogénéité, conséquent à l'importance des contextes étudiés et des niveaux d'analyses, variables d'un contexte à l'autre, n'appelle pas pour autant au règne sans partage d'une approche idiosyncratique, comme précisé :

«... les contributions nous offrent un ensemble d'apports empiriques originaux; elles explorent les modalités que revêt aujourd'hui l'hétérogénéité du travail, des forces du travail et des formes de travail. Le constat est essentiel dans un monde dominé par la globalisation, la généralisation de la marchandisation et l'impérialisme des critères de valorisation des capitaux, ce qui pourrait conduire vers la conclusion naïve d'un irrésistible mouvement d'homogénéisation. Encore faut-il dépasser l'inventaire inépuisable de l'hétérogène ou des explications *ad hoc* et proposer un cadre théorique d'analyse des mécanismes de production des hétérogénéités.» (p. 4)

Les termes utilisés ont, bien entendu, des significations localement ou nationalement ancrées, qui nécessitent parfois une lecture attentive. Par exemple, on mentionne que «La méthode de la concertation en Italie, ... aurait été remplacée à partir [de] 2001 par celle de dialogue social [...]» (p. 67). Les paragraphes suivants, ainsi que le chapitre 4 de Mara Bisignano sur les formes de réglementation et de segmentation de l'emploi en Italie, permettent de saisir les nuances ainsi sous-entendues. Cet exemple n'est qu'un parmi d'autres illustrant l'ample objectif de ce recueil de contributions issues principalement d'Europe de l'Ouest et d'Amérique du Nord, ainsi que du Maghreb.

Dans le chapitre 7, Jean-Vincent Koster trace la généalogie des marchés du travail inclusifs sur l'espace européen, à partir des étapes ayant mené à la Stratégie de Lisbonne, puis ses développements subséquents. Il en ressort une analyse du processus, suggère l'auteur, d'autonomisation du dialogue social européen par les partenaires sociaux européens. En contrepoint des contextes européens, où l'État est un acteur central, le cas des États-Unis (Donna Kesselman) illustre la décentralisation de la régulation, où l'État central joue un rôle minimal, compensé par la force des dispositifs locaux de régulation. Des efforts centraux de régulation se sont, toutefois, soldés par des bilans mitigés, ce qui donne à l'auteur l'occasion de commenter le bien-fondé d'une « flexibilité locale poussée trop loin » (Kesselman, p. 124).

Les chapitres 8 à 12, composant la partie III de l'ouvrage, traitent notamment de la place des pouvoirs publics parmi les acteurs de la négociation interprofessionnelle à l'occasion de la négociation de branche. On y trouve des analyses de l'évolution des acteurs (publics, syndicaux et de branches) plus spécifiques au contexte français, au fil de crises, de tendances globales (flexicurité, changement de fins de carrières, etc.) et d'ajustements aux dispositifs européens.

Le lecteur que je suis a été surtout accroché par la quatrième partie, où il est question des tensions entre qualifications et compétences, formation initiale et continue, objectifs de l'éducation scolaire et adéquation au marché de l'emploi, présence accrue des logiques d'activation... Dans cette section, le chapitre 13, écrit par Madjid Ben Yaou, souligne l'importance du contexte socio-politique, où les politiques de formation pour l'emploi constituent un outil de maintien de la stabilité sociale, en intégrant les jeunes au marché de l'emploi par un contrôle dominé par l'État. Le chapitre 14, par Sylvie Monchatre et Michèle Tallard, trace de nombreux parallèles transatlantiques entre la France et le Québec. Celui

entre les branches professionnelles, en France, et les comités sectoriels de main-d'œuvre (CSMO), au Québec, est certes intéressant, même s'il souffre d'une inégale importance dans le tissu économique, ces derniers étant plus marginaux quantitativement et relevant d'une histoire plus récente. D'un point de vue québécois, le diagnostic posé sur le risque couru par la formation continue « de se voir dissoute dans des négociations collectives sur l'emploi » (p. 213) apparaît quelque peu prophétique du « nouveau style d'action publique », où « le développement des compétences conduit ainsi à des compromis entre acteurs économiques au nom de l'emploi. À l'inverse, le développement des qualifications, inscrit dans des temporalités plus longues, se trouve externalisé, confié à des structures publiques dont la fragilité ne fait que s'accroître » (*idem*). L'actualité récente, avec les transformations en cours de la *Loi du 1%* au Québec, par lesquelles les entreprises à masse salariale de 2 millions de \$ et moins n'y sont plus assujetties, contribue à cet affaiblissement de l'action publique et le morcellement conséquent du tissu sectoriel. La situation de la formation en entreprises apparaît alors comme un révélateur d'une « personnalisation » de l'obligation de formation, l'action publique semblant tout doucement se dissoudre dans un éther néo-libéral en perfusion croissante.

La partie V offre trois chapitres traitant de l'action territoriale dans les régulations du travail, de l'emploi et des compétences. On y souligne l'importante diversité des contextes en lien avec les compétences et leurs interactions avec le travail et l'emploi, nécessairement inscrits localement, de par l'histoire, la démographie, les pôles de compétitivité... Le constat posé par Sophie Bretsché et Cathy Kromer (chapitre 19) souligne les transformations induites par les « démarches compétences » (p. 308) dans l'emploi et, surtout, dans la médiation des rapports entre travailleurs et entreprises. La lecture de leur analyse donne à voir

des interactions entre modes de régulations aux stratégies divergentes, voire opposées, entre entreprises et travailleurs aux prises avec ces « démarches compétences ».

Il s'agit donc d'un recueil d'analyses précises sur l'interaction entre acteurs dans les régulations de la relation salariale, celles-ci se déclinant à de multiples versions selon l'angle abordé. Sont, en effet, abordées tour à tour les dimensions du rôle de l'État, des syndicats, de leurs fédérations en branches (ou autres comités sectoriels selon le territoire), de l'importance du déploiement territorial, des logiques d'activation, des tensions entre agendas articulés par des dispositifs supranationaux et des contraintes issues de périodes de crises... Ce volume s'avèrera une lecture extrêmement stimulante pour des chercheurs et étudiants en relations industrielles, sociologie du travail, économie politique... Ces textes d'introduction, de table ronde d'acteurs et de conclusion aident à la synthèse et au prolongement des réflexions, riches de thématiques variées et nuancées.

**Jean-Luc Bédard**

Professeur

Département Éducation, TÉLUQ

### **Ressources humaines. Gérer les personnes et l'ordre social dans l'entreprise**

Par **Évelyne Léonard** (2015) Louvain-La-Neuve: De Boeck Supérieur, 168 pages.  
ISBN : 978-2-8041-9019-4.

D'entrée de jeu, Evelyne Léonard nous annonce avoir longtemps hésité à rédiger cet ouvrage, par peur qu'il ne soit relégué au statut de « livre de plus sur des tablettes parfois bien encombrées ». Cette crainte est légitime: depuis plusieurs années, voire plusieurs décennies, les ouvrages de référence destinés à l'enseignement de la gestion des ressources humaines (et de la gestion au sens large) se suivent et se ressemblent. Rapidement, nous pouvons les classer en trois grandes catégories. Les premiers, orientés autour de perspectives

prescriptives et normatives, suggèrent que la gestion des ressources humaines constitue un ensemble de pratiques universelles qui peuvent se décliner en tout temps et en tout lieu, nonobstant les contextes organisationnels, institutionnels et culturels. Les deuxièmes, valorisant une certaine conception stratégique de la GRH, proposent que les contingences environnementales déterminent les conditions de sa mise en application; les pratiques de GRH doivent être alignées sur la stratégie de l'entreprise et cohérentes entre elles. Partant, dans des contextes similaires, nous retrouvons les mêmes pratiques; l'universalité est ici relative. Enfin, nous retrouvons dans la troisième et dernière catégorie, des ouvrages plus critiques, voire pamphlétaires, décrivant ces conceptions normatives et prescriptives et soulignant, au départ d'éléments plus ou moins empiriques, les ravages et les dérives du « nouveau » management. Notons, d'ailleurs, que l'auteure nous invite à considérer avec méfiance ces derniers ouvrages, et particulièrement ceux d'inspirations foucaaldiennes, puisqu'ils manquent bien souvent de bases empiriques solides et, finalement, considèrent aussi que ces mêmes dérives sont universelles.

Le présent ouvrage d'Evelyne Léonard vient en contrepoint à ces musiques trop connues, entendues, voire attendues par un auditoire souvent venu chercher des solutions faciles et directement applicables. Pour l'auteure, la gestion des ressources humaines est avant tout une fonction normative et pratique. La GRH énonce des « préceptes opératoires » qui vont spécifier, pour tout un chacun au sein de l'organisation, des manières de faire au regard des objectifs définis par l'organisation et qui vont réguler les relations d'emploi. La fonction GRH définit un « comment faire » au sein de l'organisation, même si ce n'est pas sa visée explicite, et, par conséquent, contribue à l'émergence d'un ordre social localisé. C'est indubitable. Mais pour autant cette fonction peut-elle se passer de réflexion ?