

50 374
1995
201

UNIVERSITE DES SCIENCES ET TECHNOLOGIES DE LILLE
INSTITUT D'ADMINISTRATION DES ENTREPRISES

COMPETENCE ET GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

**CONTRIBUTION A UNE APPROCHE CRITIQUE ET OPERATIONNELLE
DE LA GESTION DES COMPETENCES EN ORGANISATION**

Thèse présentée et soutenue publiquement en vue de l'obtention du
Doctorat de l'Université en Sciences de Gestion par :

Anne DIETRICH

JURY

Directeur de Recherche

Pierre LOUART
Professeur, Université des Sciences et Technologies
de Lille (I.A.E.)

Rapporteurs

Frank BOURNOIS
Professeur, Université Jean Moulin de Lyon (I.A.E.)

Armand SPINEUX
Professeur, Université catholique de Louvain-la-
Neuve, Institut d'Administration et de Gestion

Suffragants

Alain DESREUMAUX
Professeur, Université des Sciences et Technologies
de Lille (I.A.E.)

Hervé PENAN
Directeur de Recherche
Centre de Sociologie de l'Innovation Ecole Nationale
Supérieure des Mines de Paris

Lille, décembre 1995

SCD LILLE 1



D 030 305171 9

50374

1995

201

5

}

L'université n'entend donner aucune approbation, ni improbation, aux opinions émises dans cette thèse. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

Cette thèse a été réalisée dans le cadre d'une allocation de recherche, cofinancée par le Conseil Régional Nord - Pas-de-Calais et le Centre de Recherche d'Economie des Entreprises.

A ce titre j'adresse mes remerciements à :

Madame Marie-Christine Blandin, Présidente du Conseil Régional,

Monsieur Bernard Frimat, Vice-Président du Conseil Régional,

Monsieur Paul Astier, Président de la Commission Recherche - Technologie - Société - Santé,

Madame Christine Sauvet, Directrice de la Recherche et Technologie,

et à Françoise Marmuse, cadre administratif qui a assuré la gestion de ce contrat de recherche pour le CREE.

Sans emphase, j'adresse un merci simple et sincère à ceux ont permis la réalisation de ce travail :

Monsieur le Professeur Pierre Louart, directeur de cette thèse, qui m'a incitée à entreprendre ce travail, m'a aidée à obtenir un financement et m'a guidée et suivie tout au long de cette recherche.

Monsieur le Professeur Alain Desreumaux, qui m'a souvent accordé son attention et aidée par ses avis toujours pondérés.

Monsieur le Professeur Armand Spineux qui a très cordialement accepté de lire et de commenter ce travail.

Marie-Claude Masse, Maître de Conférences, qui m'a apporté soutien et réconfort.

Monsieur Didier Archange, documentaliste,

Madame Geneviève Madou, qui a assuré la frappe de ce document,

Monsieur Philippe Lambelin et son équipe qui en ont assuré la reprographie.

Je remercie Messieurs les Professeurs Frank Bournois et Armand Spineux d'avoir accepté d'être rapporteurs.

Je remercie chaleureusement tous les membres des entreprises, sans lesquels ce travail n'aurait pas été ce qu'il est, tant l'investigation empirique y tient une place importante :

Madame Daisy Cliquennois, Responsable du Développement Social et de la Formation, qui s'est fait le porte-parole de mon projet auprès des directeurs d'usine.

Messieurs Philippe Desveronnières et Alain Lévêque, directeurs des usines, qui m'ont accueillie et accordé de leur temps.

Les Responsables de Ressources Humaines, si souvent sollicités, qui ont eu le souci de faciliter mon accès au terrain,

et tous les personnels, encadrants et opérateurs qui m'ont acceptée dans le quotidien de leur travail, ont accompagné le cheminement de mon questionnement et ont si bien su me communiquer leur passion du métier. J'espère avoir su en rendre compte.

**COMPETENCE ET GESTION DES
RESSOURCES HUMAINES**

**CONTRIBUTION À UNE APPROCHE CRITIQUE ET
OPERATIONNELLE DE LA GESTION DES COMPETENCES EN
ORGANISATION.**

Thèse présentée et soutenue publiquement en vue de l'obtention du
doctorat de l'Université en Sciences de Gestion par :

Anne DIETRICH

Directeur de Recherche :

Monsieur le Professeur Pierre LOUART
Université des Sciences et Technologies
de Lille
Directeur de l'I.A.E. de Lille



SOMMAIRE

Introduction Générale

Première partie : L'analyse d'un "concept"

Chapitre 1 : La notion de compétence en questions

Chapitre 2 : La compétence comme construction sociale

Deuxième partie : La gestion des compétences en situation

**Chapitre 3 : La compétence, instrument d'une nouvelle politique de
gestion des hommes : les cas de A. et de D.**

Chapitre 4 : Une démarche inductive.

Conclusion Générale

Bibliographie

Table des matières

INTRODUCTION GENERALE

"L'ouvrier de l'industrie, abruti par des tâches fragmentaires et routinières, a longtemps incarné la classe laborieuse. Aujourd'hui se dresse un portrait du travailleur en expert, partie prenante d'une oeuvre collective. Par quel réenchèvement, la figure de l'ouvrier apparaît-elle désormais désuète et plus encore que celle de l'ancien artisan ?"¹

I

Tels sont les propos par lesquels M. Stroobants introduit son ouvrage sur la compétence. Les raisons sont multiples qui nous amènent à reprendre ce texte pour introduire notre travail sur la compétence. Liminaires à une critique de l'usage grandissant fait en sociologie du travail des termes de savoir, savoir-faire et compétence, ils servent, sous une forme imagée, à dénoncer l'effet de "révélation" attaché à la (re)découverte de l'intelligence pratique de l'opérateur. Ils dénoncent aussi la croyance en un changement radical des rapports de production avec l'émergence d'un nouveau modèle productif où la compétence assiste la flexibilité. D'une manière globale, avec le questionnement et la perspective historique qu'ils introduisent, ils définissent le champ de notre recherche. Ils l'inscrivent ainsi dans les préoccupations des sociologues et des économistes du travail et des organisations : qu'il s'agisse de l'étude des qualifications, du débat sur la "déqualification ouvrière", de la réflexion sur "l'importance

¹ M. Stroobants : *Savoir-faire et compétences au travail. Une sociologie de la fabrication des aptitudes.* p. 7 Editions de l'Université de Bruxelles 1993.

stratégique des ressources humaines"¹ ou de la gestion des hommes sur le marché du travail et de l'emploi.

La notion de compétence émerge dans de multiples discours en France : ceux des directions et des gestionnaires d'entreprise qui "désignent l'adaptation des compétences comme l'objectif clé pour la fonction RH des années 90"². Ceux des consultants et des praticiens d'entreprise qui construisent les instruments de la gestion de cette adaptation. Ceux des chercheurs qui questionnent les effets idéologiques et les enjeux sociaux de cette instrumentalisation de la "compétence", comme par exemple, D. Courpasson et Y.F. Livian (1991) ou encore E. Dugué (1993 ; 1994)³. Ceux des chercheurs qui en suivant l'évolution des entreprises analysent quasiment en temps réel les innovations qui s'y déroulent, pour déceler les signes et les caractéristiques de nouveaux modèles d'organisation. Certains voient ainsi dans la "compétence" l'émergence d'un nouveau modèle d'organisation et de gestion de la main-d'oeuvre (Zarifian, 1988). Besucco et alii ajoutent une contribution statistique en soulignant l'émergence de la "gestion des compétences" dans de nombreux accords d'entreprise traitant des classifications au 1er semestre 1992⁴.

L'engouement suscité par la notion de compétence illustre l'intérêt d'approfondir cette notion⁵ et de questionner son usage en gestion des ressources humaines (GRH). Notre perspective est

¹ B. Gazier : Les stratégies des ressources humaines p. 15 Editions La Découverte Paris 1993

² F. Bournois, C. B. Derr : "Les directeurs des ressources humaines ont-ils un avenir?" p. 64 in *Revue Française de Gestion* mars-avril-mai 1994

³ Pour des raisons de présentation, nous adoptons le principe suivant: dans l'introduction, nous citons entre parenthèses les auteurs dont nous développons les textes dans nos chapitres. Leurs références précises y seront notées en bas de page.

⁴ "La gestion des compétences dans les accords d'entreprise sur les classifications, la formation et l'emploi." in *La négociation collective en 1992* Paris, La documentation française 1993 p. 371-435

⁵ Cf. ces propos de J. Thomas : "La notion de compétence mérite encore un examen approfondi, en dépit de l'usage extensif qui en est fait." in *Repenser la Gestion des Ressources Humaines?* Coordonné par J. Brabet. Paris Economica 1993 p. 246

gestionnaire. **Notre travail se propose de contribuer à une approche critique et opérationnelle de la gestion des compétences en organisation.** Critique, parce qu'il importe de questionner la signification et la fonction d'un concept dont les dimensions et les définitions sont multiples et conduisent parfois à des pratiques dont la légitimité est mise en question. Opérationnelle, parce qu'il importe d'en proposer une forme et un usage gestionnaires qui lui confèrent efficacité et légitimité. Pour repositionner la "compétence", aux plans conceptuel et opérationnel nous adoptons une perspective constructiviste. Nous faisons de l'analyse de sa contingence, des lieux et des conditions de son émergence le fondement d'une approche compréhensive de la compétence. Nous faisons de celle de son instrumentation et des déterminants de sa structuration le fondement d'une approche opérationnelle. **Notre objectif est de montrer en quoi la "compétence", peut constituer un instrument de régulation de l'action organisée.** Cette problématique s'inscrit dans une perspective qui fait de la GRH le champ d'une pratique de régulation des situations de travail¹.

Notre recherche s'organise ainsi en deux phases essentielles. **Dans un premier temps,** nous interrogeons et nous confrontons les discours sur la compétence, afin d'explorer et de comprendre la logique managériale à l'oeuvre dans l'instrumentation de la "compétence". Nous admettons avec B. Galambaud que "le discours est une production sociale relativement autonome dont l'objet est de donner un sens aux pratiques."² **Dans un second temps, nous montrons avec l'analyse inductive de "projets de développement des compétences" expérimentés dans deux entreprises d'un même**

¹ Nous nous référons à la définition de "Repenser la GRH?" : "une discipline des sciences sociales consistant à créer et à mobiliser des savoirs variés et utiles aux acteurs et nécessaires pour appréhender, comprendre, négocier et tenter de résoudre les problèmes liés à la régulation du travail humain dans les organisations." p. 224, op. cit.

² B. Galambaud : Des hommes à gérer. Direction du personnel et gestion des ressources humaines. p. 17. ESF éditeur 2ème édition 1991

groupe industriel qu'elle peut favoriser un changement organisationnel en offrant des perspectives nouvelles d'apprentissage. Nous mettons alors en évidence les conditions nécessaires à un tel processus.

II

Pour préciser l'objet et le cadre de notre problématique, nous continuerons de nous référer aux propos de M. Stroobants. Ils désignent en effet, la "**figure d'acteur**" (Hatchuel, 1992) à **laquelle nous nous intéressons**. La notion de compétence s'applique massivement aux opérateurs dont il convient aujourd'hui de gérer le potentiel ou l'adaptation. Ils font avec leurs encadrants directs l'objet d'une attention nouvelle de la part des services de ressources humaines. La transformation du rôle des acteurs de l'exécution découle des mutations technologiques et économiques qui ont marqué ces dernières décennies. Les vagues de licenciements massifs des années 70-80 ont exclu du marché du travail les moins qualifiés d'entre eux. Elles ont aussi provoqué, avec le départ des anciens une hémorragie de savoir-faire dommageable, dont les entreprises ont tiré les leçons. Elles ont remis au premier plan la question des savoirs et de leurs transformations (Linhart, 1991). Elles ont conduit bon nombre d'entreprises à stabiliser un noyau de salariés, expérimentés ou performants, afin de les rendre polyvalents, de capitaliser leur expérience et d'en assurer la transmission.

L'automatisation et l'informatisation des systèmes productifs ont en effet transformé la nature et la distribution du travail, favorisé la compression de la composante salariale dans le coût du produit, et renouvelé les formes de rationalisation de la production. La diversification des produits et le raccourcissement des séries et des délais de production, liés à la versatilité des marchés et à l'incertitude environnementale s'accompagnent de nouvelles méthodes de gestion de la production. Ces transformations affectent l'organisation du

travail et font émerger de nouveaux principes structurants. L'atelier, et plus globalement la fonction Fabrication, en sortent revalorisés.

A l'ouvrier se substitue alors l'opérateur. Les exigences des clients à l'égard de la qualité des produits et la nécessité d'une plus grande flexibilité de fonctionnement requièrent la mobilisation et la mobilité des salariés, autrement dit leur polyvalence. L'autonomie, la responsabilité, l'implication sont érigées en principes et gouvernent la nouvelle image des acteurs de l'exécution. Leurs capacités d'adaptation et de réaction deviennent des ressources à gérer, facteurs de compétitivité. La compétence devient un facteur de performance. "Le personnel cesse d'être considéré comme un coût pour devenir une ressource qu'il faut gérer au mieux"¹. D'importants investissements sont consentis dans le domaine de la formation. Le management de la ressource humaine se décentralise à l'échelon de l'atelier, tandis qu'au niveau des services de ressources humaines, il emprunte aux procédures de gestion des cadres (M. Stroobants, 1993 ; D. Linhart, 1994), dans des proportions certes variables. Se développent ainsi des pratiques d'évaluation périodique lors d'entretiens formalisés entre le salarié et son supérieur direct, et une individualisation des salaires sur la base des compétences mises en oeuvre. On peut alors interpréter ce passage de l'ouvrier à l'opérateur comme la métamorphose d'une figure d'acteur révélatrice d'une transformation des entreprises.

Tel est le **cadre de notre problématique**, dont nous empruntons à Boyer la formulation synthétique suivante : "A la fin des années 80, les principes de base d'un nouveau modèle semblent avoir émergé d'une période d'essai, celle des années 70 et 80. Sur le plan des visions et des principes managériaux, un large consensus caractérise les principes fondamentaux du nouveau modèle, fondé sur

¹ A. Spineux : "Le management des ressources humaines en Belgique : La transaction réaliste." p. 203, in *Management européen et international*, sous la direction de P. Hermel Paris Economica 1993

la reconnaissance des compétences et de l'implication des exécutants, sur la décentralisation du management ainsi que des accords contractuels avec les fournisseurs"¹. A l'interne c'est aussi autour de la notion de contrat que se construisent de nouveaux liens entre l'entreprise et ses salariés. Cette contractualisation plus ou moins implicite tend à individualiser la relation salariale et à effacer toute trace de cette identité collective, enracinée dans une tradition conflictuelle des rapports sociaux qui reste attachée à la notion d'ouvrier (D. Linhart, 1991). A la métamorphose du travail et du rôle s'ajoute ainsi celle de l'identité. Avec l'émergence de la notion de compétence, s'opèrerait-il un changement radical dans la gestion des hommes au travail ?

C'est dans le **questionnement de ce "réenchantement"**, pour reprendre l'expression de M. Stroobants, que s'est construite notre problématique. Pas tant celui qui rend une "figure" désuète², que celui qui en fait émerger une nouvelle. S'y articulent en effet les processus d'innovation et la construction des identités collectives, la transformation des systèmes de représentation du travail et la légitimation de nouveaux systèmes de gestion plus adaptés à un processus de changement dont nul n'est "capable de poser à l'avance les règles du jeu final"³, mais qui a **pour enjeu la professionnalisation des acteurs**. "Utilité sociale et intérêt scientifique sont et seront probablement deux critères de jugement de moins en moins distincts"⁴. C. Midler souligne ainsi que les thèmes de gestion "à la mode" constituent une opportunité indéniable d'entrer dans le quotidien des entreprises. La prolifération des ouvrages et des articles,

¹ R. Boyer : "New directions in Management Practices and Work Organization" mimeograph CEPREMAP, prepared for OECD, Conference on Technical Change as a Social Process, Paris 1989.

² Selon nous, la compétence a pour fonction d'accélérer ce processus de transformation.

³ A. Hatchuel : "L'intervention de chercheurs en entreprise. Éléments pour une approche contemporaine", p. 85 in *Éducation Permanente* n° 113, décembre 1992.

⁴ C. Midler : "Logique de la mode managériale", p. 80, *Annales des Mines, Gérer et Comprendre*, juin 1986.

celle des batteries d'outils et des méthodologies prescriptives attestent que la compétence des salariés constitue bien une préoccupation des entreprises. **[La pertinence sociale d'un tel enjeu fait de la compétence le noyau d'une problématique de GRH. C'est la mise en synergie de différentes logiques : celle liée à ce que les hommes savent faire et peuvent faire ; celle liée à ce qu'ils sont, qui renvoie à leur histoire personnelle et professionnelle ; celle liée à l'énergie qu'ils investissent dans l'entreprise ; celle liée à l'organisation de l'action collective. Les principaux actes de la GRH, recruter, évaluer, former, fidéliser et mobiliser, sont ici concernés.]**

III

L'importance d'un tel enjeu exige au plan scientifique, **une approche pluri-disciplinaire**. "En effet, une problématique dite de GRH, requiert l'utilisation conjointe et/ou alternative de disciplines différentes"¹. Elle puise dans un "savoir collectif"² qui inclut tous ceux qui s'intéressent à la manière dont les comportements des salariés sont façonnés, stabilisés et mobilisés. Trois niveaux d'interaction, individuel, organisationnel et institutionnel sont en effet concernés. Nous nous attachons plus précisément aux **dimensions organisationnelles de la compétence, c'est-à-dire aux conditions de sa structuration, de sa représentation et de sa reconnaissance dans l'organisation. Notre propos est de réfléchir à l'articulation des règles de GRH et des règles organisationnelles.** Notre cadre théorique met en cohérence des connaissances qui concernent le fonctionnement humain et celui de l'action organisée. Il emprunte à différents champs de la psychologie (Piaget, 1967 ; 1970 ; Richard, 1990; Dejours, 1993), de l'ergonomie (de Montmollin, 1990) de la sociologie des organisations

¹ D. Courpasson, F. Dany : "GRH et sociologie : complémentarité et frontière", p. 298 in Actes du Congrès AGRH 1991, 3e congrès Lille.

² J. Chevrier : "La spécification de la problématique", ch. 3, p. 52, in Recherche Sociale, de la problématique à la collecte des données (sous la direction de B. Gauthier), Presses de l'Université du Québec, 2e édition 1993.

(Crozier - Friedberg, 1977 ; Friedberg, 1993 ; Reynaud, 1993) ainsi qu'aux études des mutations technologiques et économiques (d'Iribarne, 1989; de Terssac - Dubois, 1992 ; Coriat, 1979 ; 1991; Hatchuel- Weil, 1992).

L'un des intérêts de la référence à M. Stroobants est sans doute de nous rappeler qu'une figure d'acteur ne se crée, ni ne s'invente. Tout système d'action organisée procède du construit en place (Crozier-Friedberg). Tout système de représentation est déterminé par les schémas de connaissance et d'action qu'ont les acteurs d'un contexte donné (de Montmollin, Richard). Y prennent forme des logiques professionnelles, des métiers (d'Iribarne) dont les savoirs sont cloisonnés dans des divisions fonctionnelles (Hatchuel) et dans des corporatismes, dans lesquels prennent forme des rapports sociaux et des stratégies de pouvoir (Crozier-Friedberg). Aussi, du point de vue de la méthode, le caractère paradoxal de ce réenchâtement nous invite-t-il à considérer conjointement "le rôle crucial des faits de langue dans la vie sociale"¹, et le processus de métamorphose des acteurs. Nombre de changements ne dépassent pas l'effet d'annonce dans les entreprises, car ils ne s'inscrivent pas dans les comportements profonds. Ce n'est pas l'innovation qui change les acteurs mais la transformation des acteurs qui entraîne de nouveaux comportements. "La naissance d'un acteur ne signifie donc pas que l'individu qui l'incarne est nouveau, mais que l'on a pu inventer une figure nouvelle qui soit viable et pertinente"². Nous chercherons ainsi à repérer les "signes" et les pratiques d'une nouvelle philosophie gestionnaire. Nous rencontrerons alors la question des conditions de l'acceptabilité de nouvelles normes professionnelles et gestionnaires.

Pour polémiques qu'ils soient, les propos de M. Stroobants n'en sont pas moins excessifs, qu'ils fassent de l'O.S. déqualifié

¹ J. Girin : "Problèmes du langage dans les organisations", p. 41 in : L'individu dans l'organisation (sous la direction de J.F. Chanlat), Presses de l'Université de Laval, Éditions Eska, 1990.

² A. Hatchuel : in op. cit., p. 85.

l'archétype de l'ouvrier fordien, ou de l'opérateur un expert. R. Sainsaulieu (1977) a montré la diversité des statuts professionnels, des sociabilités collectives et des engagements au travail au sein des personnels d'atelier. De son côté, M. de Montmollin (1990) réfute formellement l'intitulé d'expert pour l'opérateur. Il lui préfère celui d'acteur compétent, tout en soulignant les paradoxes dans lesquels l'enferme cette notion. B. Gazier (1993) note, quant à lui, l'affaiblissement des tendances à l'unanimité constatées par R. Sainsaulieu, ainsi que l'affaiblissement syndical contre l'accroissement de la diversité des positions, tout en soulignant qu'il reste abusif de parler d'individualisme croissant. Pour notre part, nous mettons en évidence la diversité des qualifications et des fonctions englobées sous le terme générique d'opérateur et la difficulté à définir et à négocier de nouveaux repères. Nos études de cas nous permettront d'observer ce dilemme entre intérêt individuel et adhésion à des valeurs collectives. Elles nous permettront également d'appréhender les signes de l'émergence de nouvelles professionnalités et les obstacles à un apprentissage organisationnel dans les routines et les raisonnements défensifs des différentes catégories d'acteurs (Argyris 1993).

Il appartient au chercheur en gestion d'apporter "réponse à certains problèmes des praticiens et des décideurs sociaux"¹ ou "de rendre intelligibles des «découvertes sociales» et des interventions ou actions d'acteurs au sein des organisations, afin de construire ou de transformer les systèmes de règles que sont les systèmes de gestion"². Nous montrons que la **"compétence" participe d'un processus de rationalisation qui a pour enjeu la flexibilité et la réactivité de l'entreprise par la mobilité des acteurs.** En constituant la ressource humaine en objet de gestion, elle a pour objectif la **régulation des transformations qui affectent les logiques fonctionnelles de distribution des savoirs et qui modifient les repères sociaux du travail.**

¹ J. Chevrier : in op. cit., p. 51.

² D. Courpasson, F. Dany : in op. cit., p. 298.

Nous nous situons ainsi dans la perspective d'analyse ouverte par Hatchuel qui rappelle la succession de "démarches multiples et changeantes de rationalisation" depuis l'après-guerre. Il en donne pour exemples la flexibilisation des systèmes productifs, la reconstruction des rapports aux clients, des relations entre entreprises, et la constitution de nouveaux salariats. Pour nous **la compétence est à l'origine d'un système de représentation de la réalité du travail et d'un mode de communication sur l'entreprise**. Elle vise à mettre en cohérence les rationalités technico-économiques et les rationalités socio-politiques (Louart 1995). Nous analysons ainsi la "compétence" comme une "mise en forme instrumentée de ces régulations (qu'elle doit donc chercher à comprendre) pour jouer sur le couple comportements <-> performances."¹

Pour caractériser notre démarche nous recourons à l'analyse comparée de J. Chevrier (1993) entre recherche quantitative et recherche qualitative. **Notre recherche est qualitative et se fonde sur une approche inductive**. Elle a pour objectif l'élaboration d'un modèle de compréhension du phénomène "compétence" dans son contexte, c'est-à-dire tant au niveau de l'émergence d'un "concept" qu'au niveau de son instrumentation gestionnaire. Elle relève en ce sens de la recherche fondamentale dont "le but premier (est) la compréhension profonde d'un phénomène...dont le but final est l'avancement des connaissances relatives à la compréhension du réel sans égard aux applications pratiques"². Elle alterne l'investigation théorique et l'investigation empirique pour "explorer les éléments structuraux, les interactions et les processus (socio-culturels et organisationnels) afin de déterminer et de décrire les dimensions importantes du phénomène"³, en en repérant les déterminants contextuels. Toutefois, l'analyse approfondie des sites étudiés permet d'améliorer la compréhension

¹ D. Courpasson, F. Dany : p. 299 in op. cit.

² In : Lexique de : Recherche Sociale. De la problématique à la collecte des données. (sous la direction de B. Gauthier) Presses Université du Québec 1993 2ème Edition.

³ J. Chevrier : in op. cit., p. 70.

des événements et des conflits qui s'y déroulent. Elle offre également des perspectives opérationnelles de résolution des problèmes. Nous y reviendrons quand nous présenterons l'intérêt pratique de ce travail.

Notre démarche de recherche se fonde sur une **double perspective d'analyse**. La première est la suivante: partant de l'ordre sous-jacent aux discours (Foucault, 1971), nous abordons la compétence comme une **"invention managériale"**, afin d'en souligner la contingence et l'empreinte idéologique ; nous la resituons par ailleurs dans la dynamique du changement que conduisent les entreprises. Nous l'articulons à l'**analyse des contextes** qui permettent de repérer les grandes tendances des pratiques managériales et conduisent à conclure un peu rapidement, sous l'influence de modèles dominants, à leur universalité. Nous empruntons à J. Girin la notion de contexte(s) au sens de "modes de lecture de la situation... structures d'interprétation, schémas cognitifs"¹. Dans la seconde perspective, nous **focalisons l'analyse** sur un enjeu précis des mutations technico-organisationnelles qu'ont à gérer les entreprises et qui nous semble sous-jacent à la problématique de la compétence : celui des savoirs et notamment celui de l'articulation entre savoirs formalisés et savoirs informels. De là, notre question de départ : **"en quoi l'identification de la compétence peut-elle permettre ou non la légitimation des savoirs informels des exécutants ?"**.

IV

Cette approche présente quatre intérêts théoriques. Le **premier intérêt théorique est de souligner la fonction discursive de la "compétence" pour relativiser les discours managériaux, en souligner la récurrence, et tenir compte de la complexité**. La présence massive, voire grandissante, du langage (oral ou écrit) dans le fonctionnement organisationnel en font un instrument managérial et un vecteur de

¹ In op. cit., p. 60.

l'inscription du changement, à prendre en compte en tant que tel. "La gestion des organisations et leur fonctionnement quotidien reposent de plus en plus sur un maniement systématique (bien que purement empirique) du langage"¹. En outre "les fondements des discours managériaux sont bien clairs et objectivables. Ils se résument essentiellement à l'état du marché et de la concurrence"². Une revue de la littérature managériale francophone nous permet de mettre ces discours en perspective afin d'en faire surgir l'idéologie. Elle invite aussi le chercheur en gestion à une certaine prudence à l'égard de modèles explicatifs qui isolant une variable, en font un facteur-clé de la performance³ et réduisent la gestion "au respect pointilleux d'un ensemble de recettes"⁴. Il s'agit, pour reprendre un terme d'A. Desreumaux, de repérer les signes de "l'amnésie" qui les frappe, afin d'ancrer notre approche de la compétence dans une perspective historique et critique. Il est remarquable de voir que les termes de l'engouement pour la "culture d'entreprise" qu'évoque A. Desreumaux, sont aujourd'hui ceux de la compétence. Partant des repères principaux qui jalonnent l'histoire de la gestion des ressources humaines, nous empruntons aux approches du collectif d'auteurs de "Repenser la GRH?"(1993) les principes directeurs d'une grille de lecture qui nous permet de faire apparaître les mécanismes associant un discours de légitimation et des techniques de gestion.

Le deuxième intérêt théorique est de proposer une analyse de la compétence qui intègre de façon cohérente ses ambiguïtés sémantiques et fonctionnelles. Pour prendre en compte la fonction symbolique du langage dans la construction de la réalité, nous fondons notre cadre théorique sur le "constructivisme radical" d'E. von

¹ J. Girin : in op. cit., p. 37.

² D. Linhart : in op. cit., p. 24.

³ Cf: "La littérature en gestion est riche de tentatives d'explication de la performance des entreprises mais le tableau d'ensemble est tout au plus impressionniste." A. Desreumaux : in : "A propos de la culture (ou de l'amnésie et de quelques autres travers de certains chercheurs en gestion). Les Cahiers de la Recherche IAE de Lille 1986.

⁴ ibid.

Glaserfeld (1988). Nous postulons la double réalité de la "compétence", et justifions la diversité de ses définitions par les caractéristiques technico-économiques et socio-politiques de l'organisation du travail. Support de l'identification de nouveaux profils professionnels et de pratiques de gestion, la "compétence" se formule dans des termes qui se réfèrent au modèle taylorien-fordien : tant au niveau micro des pratiques professionnelles, des modèles de gestion et des politiques d'emploi, qu'au niveau macro des régulations socio-économiques où apparaît le rôle de l'État et du système éducatif. Nous associons son émergence à la crise structurelle du modèle taylorien, et sa gestion aux normes tayloriennes de productivité. Ce modèle fait aujourd'hui l'objet d'un débat que D. Linhart (1994) qualifie de séduisant mais faux. Certains voient dans la compétence, un changement de paradigme dans la gestion des hommes, associé à l'émergence d'un modèle d'organisation qui rompt avec le système taylorien dominant. D'autres y voient au contraire le signe de son renforcement, dans une adaptation plus contraignante des hommes aux nouvelles modalités de production. Nos études de cas nous permettront d'apporter une contribution à ce débat.

Le troisième intérêt théorique est de mettre en relation l'instrumentation gestionnaire de la compétence avec d'une part la prise de conscience et la gestion par les entreprises de la différence entre travail prescrit et travail réel et d'autre part le processus de codification du travail. Celui-ci vise à réguler cette différence en redistribuant les fonctions, en recomposant les tâches des opérateurs, en vue d'une meilleure cohérence et d'une plus grande visibilité du fonctionnement de l'entreprise. Cette mise en relation offre une illustration particulière des liens entre sociologie et GRH. Leur parenté réside d'emblée dans la communauté de leur espace d'utilisation (l'entreprise) et de leur objet d'étude (la règle) (Courpasson-Dany, 1992). En effet "la sociologie travaille sur la mise en place des compromis, des "pactes sociaux", sur le décodage des processus de leur construction,

c'est-à-dire sur la façon dont les intérêts et logiques d'action antagonistes parviennent à trouver des zones minimales de recoupement qui permettent la continuité du fonctionnement des organisations. La GRH la rejoint dans la mesure où une part importante de son apport consiste à définir, via par exemple les instrumentations ou les systèmes de gestion, des principes de coordination... (et) aussi dans la mesure où elle travaille dans le domaine de la coordination organisationnelle par les règles."¹ Elles interagissent donc dans le champ des processus de régulation, au sens où l'entend Reynaud (1989). C'est là que nous conduit notre analyse de la compétence. C'est là un intérêt majeur de notre travail, d'autant plus que cette question "de la cohérence des règles de GRH et des règles d'organisation est peu abordée"² dans les publications de GRH.

Nous empruntons à la sociologie des organisations l'analyse du fonctionnement organisationnel. Partant du processus de production des règles (Friedberg, 1993 ; Reynaud - de Terssac, 1992 ; Reynaud, 1993) nous dégageons les conditions organisationnelles de structuration des compétences et leurs effets déterminants. Cette analyse fait apparaître l'articulation entre les processus de production et de distribution des savoirs formels et informels, les stratégies de pouvoir et les enjeux identitaires des acteurs. Elle infirme ainsi toute approche substantialiste de la compétence. Partant de ce canevas théorique, l'analyse de terrain montre en quoi les projets de développement des compétences étudiés et les systèmes de gestion auxquels ils président, répondent à un processus de régulation de l'action collective ; et en quoi ils échouent à produire des règles "susceptibles de s'incorporer à l'action et de devenir des principes connus et communs de la vie sociale de l'entreprise"³.

¹ Courpasson - Dany : in op. cit. p. 298

² J.F. Amadiou - L. Cadin : "Logique compétence et organisations qualifiantes. des discours aux pratiques". Recherche financée par le ministère de l'Enseignement Supérieure et de la Recherche. Octobre 1994. D. Segrestin s'en était déjà fait l'écho.

³ D. Courpasson - F. Dany : in op. cit. p. 299.

Le quatrième intérêt théorique est d'inscrire la question des savoirs dans une problématique de gestion qui implique au premier chef le gestionnaire des ressources humaines. Elle concerne en effet la construction de nouvelles identités professionnelles. Dans les entreprises, la question des savoirs reste bien souvent limitée aux problèmes posés par le changement technique et l'intellectualisation des activités. Elle se résout ponctuellement par la formation ou le recrutement d'une part, et le développement d'expertises d'autre part. Elle s'accompagne bien souvent d'une consignation écrite des activités. Or Hatchuel et Weil montrent que **l'implication des salariés** est aussi un moyen de lutter "contre le cloisonnement des savoirs devenu dangereux dans une économie tournée vers l'innovation permanente et la multiplication des produits."¹ Il font alors l'hypothèse que dans ce cadre, les savoirs constituent un champ nouveau et privilégié de rationalisation. Nous partons de leurs hypothèses pour **repérer en quoi et comment les savoirs peuvent être des objets de gestion, c'est-à-dire le support d'un apprentissage qui permette la transformation des règles organisationnelles et la construction de nouvelles professionnalités.** Cette approche inscrit la gestion des compétences dans le champ des processus de rationalisation. Nous nous référons à l'analyse qu'en font de Terssac et Dubois (1992) pour apporter des éléments de réponse à notre question de départ.

En étudiant sur le terrain la recomposition des fonctions de l'opérateur et la redistribution des savoirs de maintenance, nous pouvons dire qu'elles constituent de ces "évidences" managériales qui sont loin d'aller de soi. L'appropriation de nouvelles professionnalités passe par la reconstruction et la légitimation de nouveaux savoirs. Nous apportons là une illustration supplémentaire à la thèse d'Hatchuel et Weil, en montrant que la gestion des savoirs est l'un des enjeux majeurs du couple comportement-performance. Nous

¹ in : L'expert et le système p. 15 Economica 1992

enrichissons l'approche opérationnelle de la compétence en l'associant à la gestion des règles qui structurent le travail, et en montrant les conditions qui font de ces règles des dispositifs d'apprentissage. Nous montrons aussi que la codification du travail associée à la notion de compétence peut conduire à la méconnaissance des fonctionnements réels et produire des systèmes de représentation et de gestion inadaptés si elle ne s'appuie pas sur un processus de négociation. C'est un intérêt de nos études de cas que de clarifier cette problématique.

Pour montrer la cohérence de **nos choix méthodologiques** avec nos objectifs de recherche, nous nous appuyons sur deux textes : celui de C. Midler sur l'analyse de la logique de la mode managériale¹, et celui de D. Linhart sur la construction d'une grille de lecture des formes d'évolution des entreprises². Ils nous permettent en effet de montrer l'intérêt de partir du niveau des discours et de celui des pratiques pour aborder la compétence. Nous retenons quatre intérêts méthodologiques.

Le premier intérêt méthodologique est lié à la prise en compte du rôle symbolique du langage. Aborder les faits de langage comme des faits sociaux porteurs de signification invite à une **approche compréhensive des phénomènes organisationnels et des systèmes de représentation qui structurent les comportements et les stratégies des acteurs**. "Le niveau du discours renvoie aux référentiels dominants à une époque donnée et reflète des sensibilités, des points de vue, devenus hégémoniques et que l'on retrouve sous forme d'obsessions managériales exprimées dans les médias, la presse spécialisée, les multiples colloques et séminaires, voire de nouveaux paradigmes, chez les experts et les chercheurs"³. Cette approche permet la **distanciation critique** nécessaire au chercheur, pour expliquer le flou

¹ C. Midler : "Logique de la mode managériale", op. cit.

² D. Linhart : La modernisation des entreprises, Éditions La Découverte, 1994.

³ D. Linhart : in op. cit., p. 22.

conceptuel et l'ambiguïté sémantique de la notion de compétence et son émergence dans le champ structuré des normes gestionnaires fondées sur les qualifications et les classifications.

De là découle directement **un intérêt épistémologique**, celui de faire apparaître le caractère construit des "évidences" qui mettent le monde industriel sous influence, pour paraphraser C. Midler. La compétence telle que nous l'analysons répond, entre autres, aux caractéristiques de la rhétorique de la mode managériale que retient C. Midler et enrichit son analyse d'une "méthode de gestion" supplémentaire. Elle construit en effet une mise en scène qui oppose le neuf à l'ancien, associe l'universel au quotidien et oblitère la contingence et l'histoire de son émergence. Elle articule trois niveaux de discours : un discours sur le monde industriel en général, un discours théorique et global sur l'entreprise, un discours décrivant un dispositif de gestion pratique. "La rhétorique n'est complète que lorsque toutes les cases sont remplies, permettant d'établir des relations entre l'état du monde, l'identité de l'entreprise et les dispositifs pratiques (la méthode de gestion est "l'application" d'une théorie globale de l'entreprise qui est elle-même "adaptée" aux caractéristiques de la société présente)"¹. Notre analyse souscrit à cette approche et inscrit la compétence dans un modèle managérial dont la permanence le dispute à la rémanence.

Le second intérêt, l'intérêt méthodologique majeur de ce travail est d'articuler une approche globale de la "compétence" avec "une analyse locale des situations de gestion car si le plus souvent les préceptes et les outils de gestion sont standardisés, leur application combinée à un problème de gestion est toujours particulière" ². Nous répondons là aux préconisations de C. Midler et de D. Linhart. A approcher l'entreprise dans sa globalité, on manque, selon elle,

¹ C. Midler : in op. cit., p. 77.

² ibid. : in op. cit., p. 85.

d'enquêtes de terrain qui appréhendent la diversité et la complexité des situations locales. Elle souligne ainsi la nécessité d'identifier les formes d'évolution propres à chacun des espaces de l'entreprise. Elle en distingue trois : l'espace du fonctionnement interne de l'entreprise où s'effectuent la coordination et la mise en cohérence des multiples logiques professionnelles en vue de la réalisation des objectifs de l'entreprise ; l'espace de l'organisation du travail où sont définies et réparties les tâches, "celui des rapports sociaux, c'est-à-dire en l'occurrence des modes idéologiques et culturels de contrôle et de mobilisation des salariés" ¹. L'étude de la compétence comme nouvelle forme de déclinaison des savoirs et de distribution des tâches traverse ces trois espaces.

Le troisième intérêt méthodologique est de repérer les processus de sédimentation qui inscrivent une nouvelle pratique dans une ancienne ou en limite l'exercice par la prégnance des systèmes existants dont les initiateurs du changement ont sous-estimé l'importance. L'étude de cas nous apparaît alors comme la méthodologie la plus appropriée pour conduire une "analyse locale" qui permette de saisir dans sa complexité les contradictions ou les décalages entre les différentes logiques à l'oeuvre au sein d'une réalité organisationnelle et humaine. Yin (1989) définit l'étude de cas comme une stratégie de recherche empirique qui étudie un phénomène contemporain dans son contexte, dont les limites entre le phénomène et le contexte ne sont pas évidentes et dans laquelle de multiples sources sont utilisées. Elle répond à une question "comment" ou "pourquoi", mais se distingue de la recherche action en ce que le chercheur n'intervient pas sur les comportements pertinents, ne contrôle pas les événements. Ce que nous avons déjà évoqué de la compétence répond à ces caractéristiques et justifie ce choix.

¹ D. Linhart : in op. cit. p. 20.

L'étude des documents écrits, l'interview systématique des acteurs (de la Direction aux opérateurs), l'observation directe dans les ateliers, et la triangulation des données collectées, se révéleront opportunes pour analyser les quatre niveaux d'inscription du changement dans la réalité que décrit D. Linhart (1994) ainsi que leurs décalages : celui des discours, celui des pratiques qui opérationnalisent les politiques de changement, celui des résultats, "c'est-à-dire l'adéquation entre les objectifs affichés et les réalisations", celui des effets "c'est-à-dire des résultats inattendus, en tout cas non explicitement visés"¹. **On retrouve ces quatre niveaux dans nos analyses de terrain : c'est là le quatrième intérêt méthodologique.** Une présence intensive, inscrite dans la durée, a favorisé la mise en évidence de leurs décalages. Mais nous avons souhaité aller au-delà dans notre processus de recherche. Nous avons à leur tour considéré ces décalages comme des faits exprimant la complexité des processus de changement et des dynamiques à l'oeuvre au sein d'un environnement donné. Cette attitude a permis d'éviter les biais inhérents à une démarche qualitative où sont en jeu la subjectivité des acteurs et du chercheur. Elle a permis d'aller au-delà d'une approche stratégique des conflits entre acteurs et des compromis qui stabilisent leurs rapports. Elle ouvre sur le questionnement des pratiques que conduisent les acteurs eux-mêmes, inscrits dans les tensions d'une problématique de changement qu'ils ne maîtrisent pas totalement et cela qu'ils l'initient ou le subissent. (Hatchuel, 1992).

Les intérêts pratiques de notre travail découlent de cette approche quasi ethnographique du terrain. Comme le dit Hatchuel "il ne s'agit donc plus d'explorer un "système" mais aussi de produire les savoirs et les concepts qui permettent de décrire les trajectoires dans lesquelles un collectif s'engage ou pourrait s'engager"². **Le premier**

¹ D. Linhart : in op. cit., p. 22.

² A. Hatchuel : "L'intervention de chercheurs en entreprise. Éléments pour une approche contemporaine", p. 78. in *Éducation Permanente* n° 113, décembre 1992.

intérêt est lié à la dimension exploratoire de l'analyse de terrain : nous montrons que dans nos cas d'étude la "**compétence**" constitue l'un de ces **mythes rationnels** dont parle Hatchuel à propos des techniques managériales. Nous avons repéré les déterminants qui font agir les acteurs et les représentations qui les conduisent à résister au changement. Le **second intérêt** est lié à l'analyse des conditions d'acceptabilité d'un tel projet. Il s'agit là d'un intérêt majeur, puisqu'il démontre qu'entre la définition de nouveaux repères de gestion et leur concrétisation dans l'action, un processus de négociation est nécessaire. Le **troisième intérêt pratique** est de faire un certain nombre de propositions. Conformément aux préconisations de Martinet (1990), que rappellent Courpasson et Dany (1992), "les connaissances en gestion des ressources humaines sont finalisées c'est-à-dire qu'elles ont vocation à être propositionnelles"¹. Le **quatrième intérêt** est de faire émerger des pratiques de terrain les opportunités de réponse existantes ou latentes aux problèmes qui se posent. Nous mettons en évidence la multiplicité des niveaux hiérarchiques et fonctionnels où s'élaborent des pratiques de gestion ainsi que les situations, les pratiques et les acteurs-clés porteurs d'une réelle dynamique du changement, en deçà ou au delà des projets formalisés. Il y a là des applications possibles dont la validité ressortit à la pertinence qu'y trouvent les lecteurs-utilisateurs² mais dont la "généralisabilité" reste à prouver³.

V

Nous rendons compte maintenant du déroulement de la recherche dans sa globalité. L'une des caractéristiques de notre travail est de partir du terrain pour élaborer notre problématique et d'y

¹ in op. cit., p. 298.

² cf. F. Bournois, Y.F. Livian, J. Thomas in : "Les nouvelles perspectives de la recherche", p. 234 CH. 6 in Repenser la GRH? op. cit.

³ cf. F. Bournois, C. Pellegrin : "From a case-study: A constructivist Contribution to organizational Innovation in the Flexible Firm" URA CNRS 1257 Presented at 11th EGOS Colloquium 1993 Paris

revenir pour élaborer des propositions, ce que Chevrier appelle des "hypothèses interprétatives (au sens large d'énoncés hypothétiques et non d'hypothèses avec variables opérationnalisées) visant à expliquer, en tout ou en partie, le phénomène"¹. Cette démarche trouve son origine dans notre expérience personnelle de l'intervention en entreprises au cours de recherche-action, de montage et d'accompagnement de projets ou de sessions de formation auprès des personnels de production et de maintenance. Elle répond ainsi à l'une des caractéristiques de l'approche qualitative telle que la définit J. Chevrier, qui consiste "à partir de notre expérience (pour) relever des situations typiques d'un phénomène à étudier"². Synthétiquement, ce phénomène a pour intitulé générique la compétence et concerne la transformation des comportements au travail. Ces situations typiques sont de trois ordres : élaborer des référentiels de compétences, à partir de l'analyse des activités et de la redéfinition des postes et des fonctions; participer au développement des compétences et favoriser l'apprentissage de nouveaux rôles, en partant de l'aspect formateur des situations de travail ; formaliser dans des écrits l'expérience des acteurs afin d'en assurer la capitalisation et la transmission.

Notre problématique de recherche et le choix d'une analyse critique des "concepts" utilisés en GRH sont ainsi indissociablement liés aux problèmes d'un praticien confronté à la difficile analyse du travail, à la non moins difficile identification des compétences et à l'insuffisance des codifications en usage. Pour reprendre K. Popper, "ainsi apprenons-nous à comprendre un problème en essayant de le résoudre et en échouant"³. Mais c'est à l'issue d'un projet particulier, celui de la conduite d'un processus de formalisation des modes opératoires d'une industrie de process dans le

¹ Ibid. p. 71.

² In op. cit. p. 67.

³ K. Popper : *The logic of scientific discovery*, p. 181 London Hutchinson 1972.

cadre d'une démarche de certification à la norme iso 9002 que nous avons formulé notre question de départ.

P. de Bruyne, J. Herman, M. de Shouteete définissent la problématique comme "ce qui permet de soumettre à une interrogation systématique les aspects de la réalité mis en relation par la question qui lui est posée"¹. Cette recherche-action (d'une durée de six mois) définie avec l'encadrement supérieur d'un comité de pilotage et conduite avec l'encadrement opérationnel de tous les services, a constitué la phase exploratoire de notre recherche autour de laquelle se sont articulés les différents aspects de la problématique. Y ont pris forme et sens pour nous : l'écart entre travail prescrit et travail réel, l'intelligence pratique d'un savoir en acte construit dans la confrontation aux problèmes quotidiens dans les failles de la règle, le choc entre une culture américaine normée et celle d'une tradition orale informelle, les enjeux de la procéduralisation et de la récupération des savoirs, la difficulté des acteurs à expliquer leur travail et l'extraordinaire capacité de décentration (Piaget) qu'ils ont tirée de sa formalisation. Si notre question de départ n'a pas véritablement changé comme il est fréquent dans une recherche qualitative, c'est parce qu'en fait elle en impliquait plusieurs "logées «en creux» dans les définitions implicites des concepts" pour reprendre l'image de de Bruyne, Herman et de Shouteete². Nous ne développons pas plus avant dans le cadre de cette introduction toute la richesse des matériaux d'analyse que présentait cette situation. Nous rappelons seulement qu'elle a été déterminante dans la délimitation du "foyer" de la recherche (Chevrier, 1993) et dans le choix des méthodes et des cas.

¹ In : Dynamique de la recherche en sciences sociales, p. 58, Presses Universitaires de France 1974.

² Ibid. p. 59.

Six raisons essentielles nous ont conduite à sélectionner notre terrain¹. Nous avons montré la nécessité de recourir à l'analyse empirique d'une situation particulière (Chevrier 1993). Pour R. Yin l'étude d'un cas unique a la même pertinence qu'une expérimentation scientifique unique et les conditions qui justifient celle-ci justifient également celle-là. Notre terrain répond à deux des raisons qui selon lui requièrent cette méthode : le cas étudié constitue une opportunité nouvelle d'observer un phénomène et permet d'explorer un dispositif, en l'occurrence un dispositif de gestion des compétences. C'est la raison première de notre choix. La seconde est la raison majeure : il s'agit d'un terrain à cas multiples qui offre l'opportunité d'observer le passage de pratiques de gestion à une politique de gestion. Deux usines de transformation du verre d'un même Groupe ont mis en place un projet de développement des compétences. Si le premier projet a répondu à un opportunisme stratégique, le second en constitue une **réplication** et répond à une politique qui prévoit de généraliser à l'ensemble des usines du Groupe les principes d'organisation et de rémunération des salariés adoptés localement, afin de réguler ce que les directions assimilent à un changement culturel. L'instauration de nouveaux principes de gestion des salariés, par le développement systématique de la polyvalence et l'indexation d'une partie flexible de la rémunération sur les compétences mises en oeuvre par l'individu répond à un souci régulation : celui de mettre en cohérence des pratiques de rémunération différentes entre les usines, caractérisées par toutes sortes d'avantages acquis, inégalement distribués ; celui de définir de nouvelles règles pour les jeunes embauchés, qui individualisent les rémunérations et contournent ces acquis. Le fait que les deux usines observées appartiennent au même groupe industriel que le site où nous avons conduit notre phase exploratoire nous facilitait la prise en compte de l'activité de régulation des entreprises : à la fois dans la production de normes sociales propres, et dans la pertinence des règles établies. Cela facilitait aussi l'observation

¹ Nous présentons de façon détaillée l'intérêt de nos cas d'étude au chapitre 3 section 1.

des régulations autonomes et des jeux d'acteurs autour de la répartition des savoirs.

La troisième raison est liée à l'étude de la dynamique d'un projet. Nous avons pu suivre ces projets dans des phases différentes de leur mise en oeuvre : la phase de construction et de communication pour l'un; la phase d'évaluation pour l'autre, après que des remaniements ont été effectués ou sont encore en cours. La comparaison des deux sites (réurrence des problématiques, spécificités et divergence de traitement), l'analyse des formes et des conditions de la duplication du projet, ainsi que la réflexion menée par les promoteurs du projet autour de sa généralisation, nous ont paru offrir des perspectives intéressantes d'analyse des processus de régulation.

La quatrième raison est de comprendre l'articulation entre compétence et dynamique du changement. J. Chevrier (1993) propose un inventaire des situations comportant un phénomène intéressant à analyser. Les situations étudiées regroupent la majeure partie des caractéristiques qu'il évoque. Les deux projets instrumentent une politique de changement introduisant des modifications dans le fonctionnement habituel des groupes¹. Non seulement dans les deux usines concernées mais aussi dans les usines adjacentes du Groupe. Les conséquences en sont importantes au plan de la gestion sociale. Ils présentent également "des composantes inattendues" et "des conséquences imprévues"², qui entraîneront des questionnements, des controverses ou des conflits dans l'entreprise"³. L'un des sujets de questionnement et de controverse entre les acteurs managériaux des deux usines sera justement celui de la réussite ou de l'échec de "pratiques qui s'établissent difficilement"⁴. Nous aurons l'opportunité de les suivre et d'en débattre avec les acteurs.

¹ J. Chevrier : in op. cit. p. 67

² J. Chevrier : in op. cit, p. 68.

³ A. Hatchuel i n op. cit, p. 78.

⁴ J. Chevrier : in op. cit, p. 68.

Nos cas ne constituent ni une pratique originale, ni un cas insolite, au sens où l'entendent Yin ou Chevrier. Ils offriraient plutôt des adaptations singulières de procédures standardisées, (Midler 1986) celles que nous analysons au premier chapitre, ce que Courpasson et Dany (1992) appellent des habitudes réifiées, des régularités pratiques. En articulant le particulier et le général ils offrent au chercheur l'opportunité d'y associer des problématiques plus générales (Hatchuel 1992). Toutefois l'un des cas comporte une dimension originale dont nous n'avons pas trouvé d'autre exemple : le premier projet considéré comme pilote aujourd'hui a été élaboré pour répondre à un conflit social. C'est là une cinquième raison. Enfin la sixième raison a trait aux caractéristiques et préoccupations des sites observés, qui sont celles de bon nombre d'entreprises aujourd'hui : segmentation des populations, spécificité du métier, prégnance des impératifs de qualité et de rentabilité, linéarisation de la production, diversification et raccourcissement des séries, flux tendus, juste à temps. Tout cela offre au chercheur un matériau particulièrement riche qui peut être considéré à la fois comme un cas unique à plusieurs unités d'analyse ou comme deux cas qui chacun gardent leur spécificité. Tout dépend de l'angle d'approche. Faisant nôtre la proposition d'Hatchuel de considérer les objets de recherche comme des problèmes ouverts, nous exploiterons les avantages de ces différents angles, au cours des six mois de notre enquête.

VI

Le plan de la thèse rend compte des deux phases essentielles de la recherche. Notre thèse se compose de deux parties qui comportent chacune deux chapitres et obéissent à une même démarche inductive. A une phase descriptive des discours et des faits, guidée par un souci d'exhaustivité, succède une phase explicative guidée par le souci de mettre en perspective les différents niveaux d'analyse. Chaque

partie se conclut ainsi sur des schèmes d'interprétation dont peuvent être tirées des préconisations pratiques. La première partie se focalise sur "l'analyse d'un "concept"" en vogue. Le chapitre 1, "la notion de compétence en questions" s'appuie sur l'analyse critique des discours pour interroger et clarifier le sens et l'instrumentation de la compétence. Le chapitre 2, "la compétence comme construction sociale" adopte une perspective théorique multi-disciplinaire pour rendre compte de la contingence, des ambiguïtés, des conditions de structuration et de gestion de la compétence. La seconde partie analyse "la gestion des compétences en situation", telle qu'elle s'instrumente et se construit dans deux situations particulières. Le chapitre 3, "la compétence, instrument d'une nouvelle politique de gestion des hommes: les cas de A. et de D." décrit les modalités de l'investigation empirique, les caractéristiques des cas d'étude et expose les déterminants technico-économiques et socio-politiques des projets de développement des compétences. Le chapitre 4, "une démarche inductive" développe l'analyse des projets dans une perspective multi-acteurs, en confrontant les points de vue et en interrogeant les modes de régulation des réactions et des événements qu'ils provoquent. Il s'attache ensuite à repérer les éléments pertinents d'une dynamique d'apprentissage et de changement. Il développe enfin un ensemble de propositions visant à une meilleure compréhension des systèmes étudiés, de la gestion des compétences en général.

1ère PARTIE

L'ANALYSE D'UN "CONCEPT"

**"Parée de toutes les vertus
elle semble incarner la
modernité en matière de GRH."¹**

¹ J. Aubret, P. Gilbert, F. Pigeyre : *Savoir et pouvoir, les compétences en questions* p. 184
Editions d'Organisation 1993

"La compétence, mythe, construction ou réalité?" L'opportunité et la pertinence de cette question nous conduisent à adopter ce titre d'un ouvrage collectif,¹ pour introduire notre première partie. Non pas que notre propos soit analogue à celui de cet ouvrage qui regroupe les contributions de multiples chercheurs et praticiens à partir du champ de préoccupations qui est le leur, sans recherche d'exhaustivité et de généralisation. Mais il résume sans nul doute, les **mots-clés** autour desquels s'est construit notre questionnement de la compétence, afin de clarifier un "concept" dont le flou le dispute à l'implicite dans son opérationnalisation gestionnaire.

L'absence de théorie générale sur la compétence et l'abondance des publications à son propos nous conduisent à interroger la littérature. Nous questionnerons les formes de sa contingence, les raisons de son émergence et les modalités de son utilisation en gestion des ressources humaines. Dans le premier chapitre nous mettrons ainsi en évidence le système de représentation attaché à la "compétence" et ses liens avec la crise structurelle du taylorisme. Nous passerons en revue les multiples définitions de la compétence, les méthodologies auxquelles elle donne lieu et les enjeux de son empiètement dans le champ institutionnel de la qualification.

Dans le second chapitre, nous l'aborderons comme une construction sociale, dont l'enjeu est la définition et la gestion de nouvelles professionnalités. Nous en mettrons en évidence les déterminants contextuels, dans le cadre des mutations techniques et économiques d'un environnement instable qui soumet les entreprises à une compétitivité accrue et les conduit à une recherche systématique de flexibilité. Nous analyserons les conditions organisationnelles et institutionnelles de la structuration de la compétence, en nous appuyant sur l'analyse stratégique des construits d'action organisée.

¹ Sous la direction de F. Minet, M. Parlier, S. de Witte. L'Harmattan 1994

CHAPITRE 1

LA NOTION DE COMPÉTENCE EN QUESTIONS

I La compétence : une contingence récupérée

1. Sous le signe de la compétence

- Une notion qui suscite l'engouement
- Un symbole du changement dans la gestion des hommes?
- Le signe d'un changement organisationnel?

2. Pour une sémiologie de la compétence : de l'excès de sens au blanc conceptuel

- Une notion qui articule l'économique et le social
- Les "usages savants" de la compétence
- Les "usages sociaux" de la compétence

3. Des invariants aux processus : les postulats de l'analyse

- Une notion inséparable de l'action
- Une représentation cognitive de l'action
- Une représentation normative de l'action

II La compétence : une vision instrumentalisée

1. Une invention managériale

- L'instrument d'une adéquation
- Le référent taylorien
- Les déterminants des systèmes de gestion

2. Un système de gestion néo-taylorien

- Le compromis social selon Taylor
- La définition du rapport salarial
- La question du contrôle

3. Où le dispositif devient une fin en soi

- L'articulation homme-emploi
- Un 1er type de méthode: les cartes des emplois
- Un 2ème type de méthode: les référentiels de compétences

III La compétence : sa politisation par les enjeux gestionnaires

1. Effets idéologiques, effets de gestion, problèmes épistémologiques

- La compétence comme mythe rationalisateur
- Une idéologie de l'ordre et de l'harmonie
- Une connaissance qui se veut exhaustive

2. Les enjeux identitaires et sociaux

- La question des repères
- Vers de nouvelles professionnalités?
- La question de l'identité

3. Le savoir comme enjeu

- Une hausse du niveau des exigences
- Entre organisation qualifiée et organisation qualifiante
- Les savoirs de l'exécution en question

Nous nous attachons, dans ce premier chapitre, à mettre en évidence l'ordre sous-jacent au discours sur la compétence. Nous empruntons à M. Foucault cette expression d'«ordre du discours» pour rendre compte du processus de mise en forme de la réalité sociale du travail auquel participe la notion de compétence. Si "le discours n'est pas simplement ce qui traduit les luttes ou les systèmes de domination, mais ce pour quoi, ce par quoi on lutte, le pouvoir dont on cherche à s'emparer"¹, nous chercherons dans l'analyse critique des discours à mettre en évidence la logique managériale à laquelle elle répond. A cette fin, nous la resituons dans une perspective historique, celle des processus d'organisation et de gestion du travail.

Dans une première section, nous interrogerons le système de représentation et d'action du concept de compétence et la contingence de son émergence. Nous ferons apparaître la vision idéologique du fonctionnement de l'entreprise à laquelle, associée à la notion de performance, elle contribue.

Dans une deuxième section, nous analyserons les formes de sa participation aux rationalités technico-économiques de l'entreprise. Nous montrerons que son instrumentalisation reste prisonnière de principes de gestion tayloriens tout en procédant à leur appropriation aux données du contexte actuel.

Dans une troisième section, nous analyserons ses effets idéologiques et épistémologiques. Nous montrerons qu'elle sert de support à un système de gestion des hommes et des emplois impliquant de réels enjeux sociaux et identitaires pour les salariés.

¹ M. Foucault : L'ordre du discours, p. 12, Éditions Gallimard, 1971.

I LA COMPÉTENCE : UNE CONTINGENCE RÉCUPÉRÉE

"Ainsi le fait de donner une place centrale aux compétences n'est pas le fruit du hasard ou de la mode d'un moment. Par contre, il est déconcertant de découvrir la pauvreté du débat existant autour de ce concept. Une sorte de consensus semble exister, comme si le mot «compétence» suffisait en lui-même et que sa définition était claire, partagée et universelle".

S. Michel ¹

1 Sous le signe de la compétence

Une notion qui suscite l'engouement

Nul n'oserait aujourd'hui se présenter à un employeur pour postuler un emploi, requérir une augmentation de salaire ou défendre sa place sans invoquer ses compétences, comme preuve de sa pertinence ou de son opérationnalité professionnelles. Les procédures de sélection et de recrutement se sophistiquent et multiplient les épreuves, les tests et les entretiens afin de saisir l'homme de la situation, dans une approche qui se veut à la fois scientifique et relationnelle. Car "l'idée est admise aujourd'hui que ce sont «les

¹ S. Michel : Sens et contresens des bilans de compétences p. 34 Editions Liaisons 1993

hommes qui font la différence»¹. La gestion des compétences apparaît dans les discours managériaux comme l'instrument de l'adaptation de l'entreprise aux difficultés économiques d'un environnement turbulent, l'atout majeur de sa restructuration et le symbole de sa politique sociale. La notion de compétence envahit le terrain du vocabulaire de la gestion d'entreprise² et s'impose à l'évidence dans les discours des organisations, des organismes conseils ou des organismes de formation. Elle déclenche un engouement certain, au point qu'on se demande pourquoi elle n'est pas "apparue" plus tôt ; elle suscite une abondante littérature et une multitude de méthodologies de repérage, d'identification, d'entretien et de développement.

La compétence devient le signe, **l'expression symbolique du changement**. Elle constitue métaphoriquement le pivot opérationnel grâce auquel les différentes variables de la révolution technologique et économique qui caractérise la société industrielle d'aujourd'hui vont enfin pouvoir entrer en cohérence ; elle augure de pratiques en rupture avec les pratiques de Gestion du Personnel en usage, notamment au nom de la reconnaissance de la variable humaine comme ressource essentielle et différentielle de la performance et de la compétitivité de l'entreprise. Après avoir lourdement investi en matériels et équipements, les entreprises disent maintenant se tourner vers l'investissement humain et la valorisation de leur ressource humaine en concédant et confessant vaguement qu'il en est grand temps. Après le discours sur la qualité, celle des produits qui n'est acquise que par et dans la mobilisation du personnel, apparaît le discours sur la Ressource Humaine, en ce qu'il articule

¹ F. Berton, A. Meignant : "Formation, gestion de l'emploi, organisation" p.12, in Prévoir et gérer les emplois et les compétences, Education Permanente n°109, décembre 90.

² cf. D. Courpasson-Y.F. Livian : "Le développement récent de la notion de "compétence": glissement sémantique ou idéologie?" in Revue de Gestion des Ressources Humaines n°1 octobre 1991

reconnaissance du personnel et de ses compétences et qualité de vie au travail ; celle-ci implique la satisfaction individuelle des salariés et le dynamisme des équipes. Elle réconcilie ainsi hiérarchie et employés dans une même lutte pour la survie, par la performance. La "compétence" marque sans doute à ce jour un certain renouveau du discours gestionnaire sur l'homme. Avant d'analyser la vision du fonctionnement humain¹ qu'elle implique, nous la resituerons dans une perspective diachronique en dressant un historique rapide et schématique de la "fonction Personnel". Nous nous attacherons surtout aux conceptions de l'homme qui la jalonnent.

Un symbole du changement dans la gestion des hommes et des emplois ?

A l'homo economicus du début du siècle, succède trente ans plus tard l'homo socius du mouvement des Relations Humaines, à l'issue des expériences d'Elton Mayo à la Western Electric d'Hawthorne. Ce courant, en réaction contre le Scientific Management, met l'accent sur les enjeux non salariaux de l'homme au travail. Pourtant il est aujourd'hui admis qu'il ne remet pas en cause l'organisation taylorienne du travail. Un certain nombre d'auteurs s'accordent sur ce point ; citons, entre autres, P. Morin², ou J. Brabet et F. Bournois³. C'est en effet à Taylor qu'il revient d'avoir introduit "l'influence du système de gestion sur les comportements dans l'organisation"⁴ en liant performance et rémunération. Mais c'est à la philosophie des Relations Humaines, qui dénonce la réduction du rapport employeur-employé à celle du rapport contribution-rétribution qu'on reprochera, entre autres effets pernicieux, de servir d'alibi à une

¹ En III-1 de ce chapitre.

² P. Morin : "Ressource Humaine et Management", in La fonction Ressources Humaines, D. Weiss et collaborateurs, Éditions d'Organisation, 2e édition, 1993 février.

³ J. Brabet, F. Bournois : in : "Les connaissances en gestion des Ressources Humaines" in Repenser la G.R.H. ? coordonné par J. Brabet Économica 1993.

⁴ J. Brabet, F. Bournois : ibid. p. 24.

gestion et à une organisation de plus en plus rationalisées, en consacrant la dissociation entre management technico-économique et management social et humain¹.

De fait l'amélioration des relations humaines et du climat de travail n'a pas généré systématiquement d'accroissement de la productivité ; par contre elle a souvent servi à faire passer la rationalisation des méthodes de production ; ce faisant, elle a contribué à dissocier "la gestion des contributions de celle des rétributions", dissociation dans laquelle P. Morin voit une des raisons du malaise ressenti par la hiérarchie². Toutefois, là où en 1916 Fayol dans son *Management des Entreprises* ne conçoit même pas de fonction Personnel³, sauf à éviter les grèves et les problèmes sociaux, qu'il met en charge de la fonction Sécurité, il faut reconnaître que la philosophie des relations humaines fait émerger l'incidence des enjeux psychosociaux. Elle fait apparaître les dimensions affective, physique, et psychique de l'homme au travail.

Le management participatif refond les termes de cette dissociation dans la recherche d'un **nouveau mode de coopération**. Que ce soit sous la pression des travailleurs ou sous la poussée législative (lois Auroux), il condamne les méfaits sociaux et psychologiques du travail à la chaîne ; mais c'est pour mieux enrayer ses dysfonctionnements et pallier ses insuffisances⁴, en renforçant les principes tayloriens là où ils restent pertinents. "Le but initial de la gestion sociale c'est-à-dire la responsabilisation des agents et

¹ P. Morin : p. 181 in op. cit.

² Ibid. : p. 182.

³ H. Fayol in : "Administration générale et industrielle" cité par J. Fombonne : Pour un historique de la fonction Personnel, p. 83 in *La fonction R.H.*, D. Weiss, Éditions d'Organisation, 1993.

⁴ Cf. D. Linhart : "l'existence des cercles de qualité, loin d'être la preuve d'une évolution en matière de division du travail, serait bien plutôt celle de son inertie, car ils sont là pour combattre ses effets négatifs". In *Le Torticolis de l'Autruche*, p. 98, Éditions du Seuil, 1991.

l'enrichissement de leur travail a débouché sur l'effet exactement inverse du fait de la dilution de toute initiative dans une parole anonyme et abondante... De même que le contenu «normal» des tâches a tendance à s'appauvrir, non seulement du fait de la progression du processus de déqualification/surqualification, mais parce que les travailleurs ont été piégés par le miroir de la parole et contribuent eux-mêmes à cet appauvrissement, de même la parole devient de plus en plus vide¹.

L'image de l'entreprise n'en sort pas moins réhabilitée. Dans son sillon, émergent les "concepts" de motivation, de culture d'entreprise, d'implication et de performance ; effets d'une véritable politique de gestion, ils résultent d'une articulation de l'économique et du social à laquelle contribue la Direction des Ressources Humaines qui trouve alors sa dimension stratégique. A la jonction de ces concepts, fusionnant la mobilisation et "l'expertise", la compétence apparaît comme l'instrument d'une meilleure productivité pour l'entreprise ; elle est l'instrument d'une meilleure rémunération pour le salarié si son développement lui procure une plus grande aisance dans l'emploi. Elle est alors instrument de gestion car elle articule les intérêts des uns et des autres. Contemporaine des modèles de l'identité au travail et de la psychologie cognitive, elle se développe, s'exploite et se transforme; elle devient à son tour objet de gestion pour permettre l'adaptation de l'entreprise aux turbulences de son environnement. La "compétence" apparaît ainsi comme le creuset où vont pouvoir se réconcilier ou tout au moins entrer en cohérence les systèmes technico-économique et socio-politique.

La gestion des hommes, en tant qu'ils constituent un potentiel d'adaptation et d'innovation, se substitue alors à celle du personnel. Celle-ci se limite en effet à la gestion administrative des

¹ V. Dégot : "la gestion grise" in Revue Française de Gestion, janv-février 87.

coefficients et des indices distribués dans des classifications statiques, en fonction de la répartition rigide des postes de travail, sans souci toujours de la compétence en acte du salarié, ni de son investissement, ni de ses possibilités. Corollaire de la gestion par les compétences, la transformation de la politique salariale, avec notamment l'individualisation des rémunérations, devient le moyen d'intégrer cette reconnaissance de l'homme. Mais elle fait aussi voler en éclats un certain nombre de repères sociaux. Acquis par la lutte ou issus des négociations entre partenaires sociaux, ils structurent les identités socio-professionnelles.

Car la notion de compétence intègre dans son orbite la **mobilité**, celle des hommes et celle des structures, aussi bien au niveau de l'organisation interne des entreprises qu'au niveau des filières professionnelles. De fait, la notion de compétence ne s'attache pas seulement à un renouvellement de la gestion des hommes mais à un renouvellement de la gestion des emplois et du contenu même du travail et de sa répartition. La centration qu'on constate aujourd'hui sur le développement et le transfert des compétences, renouvelle les pratiques et les dispositifs de formation pour aller au-delà d'une adaptation de l'homme aux dispositifs techniques vers de nouveaux savoir-être et vers de nouvelles professionnalités. Ce bouleversement du paysage social qu'accompagne "la compétence" trouve sa traduction - et sa validation - dans des mesures juridiques : ministères du Travail et de la Recherche s'accordent à reconnaître que depuis une quinzaine d'années "on est passé très progressivement d'un couple poste de travail-niveau de qualification à un couple plus complexe à décrire, parce que plus large, fonction-compétence"¹. Cette mutation des termes de l'analyse et de la description du travail, ainsi que leur flou, que

¹Cité par P. Denimal et G. Donnadiou in "Classification Qualification de l'évaluation des emplois à la gestion des compétences", p.2 Editions Liaisons 1993 : propos de D. Kaisergruber, chef du Département Homme-Travail-Technologie au ministère de la Recherche lors d'un colloque (7 juin 91) organisé par le ministère du Travail sur le thème "Projets de modernisation et gestion des compétences".

masquent pudiquement les mots de "complexe" et de "large", devront bien sûr être analysés dans leurs implications et leurs effets afin de questionner ce que D. Courpasson et Y.F. Livian¹ assimilent à un "impérialisme" de la compétence et d'en expliquer les raisons.

Toujours au plan juridique, la loi de 1991 institutionnalise le bilan de compétences. On la resituera dans la filiation de la loi sur la formation professionnelle. Si "malgré ses aspects positifs la loi de 1971 a en effet fortement marqué la formation continue du sceau de la contingence en faisant d'elle l'instrument privilégié de l'adaptation des hommes aux vicissitudes d'une économie toute entière soumise aux impératifs du profit"², la loi de 1991 fait du bilan de compétences l'instrument d'un positionnement ou d'un repositionnement de l'individu au sein d'un processus de changement organisationnel, de transformation des emplois et des qualifications. Le bilan doit permettre au salarié d' "anticiper, définir (sa) propre ligne d'action, et dans le cas de démarches de gestion prévisionnelle, se positionner clairement, y trouver et y prendre sa place"³. Dans le processus de régulation sociale introduit par la légitimation juridique, la deuxième loi renforce et prolonge la première en tenant compte des données socio-économiques qui bouleversent le paysage social et le monde de l'emploi ; elle laisse émerger un certain nombre de paradoxes sur lesquels nous serons amenée à revenir.

Le signe d'un changement organisationnel ?

La gestion des compétences, signe d'un changement, intègre encore le Changement en ce qu'elle doit permettre l'adaptation

¹ D. Courpasson, Y.F. Livian : Le développement récent de la notion de "compétence" : glissement sémantique ou idéologie ? in Revue de Gestion des Ressources Humaines, n° 1, octobre 1991.

² G. Malglaive : Enseigner à des adultes, p.14, PUF 90.

³ Circulaire du 19 mars 93 du ministère du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle sur le Bilan de compétences.

des hommes, non plus seulement aux emplois d'aujourd'hui mais à ceux de demain. Il convient alors de les anticiper afin d'assurer la transférabilité des uns aux autres. Associée à la gestion prévisionnelle des emplois, elle incarne "le lien dynamique" entre l'emploi et le travail¹ : la notion d'emploi supplante celle de métier, la "situation de travail" se substitue à la notion de poste, l'activité supplante la tâche ; elle autorise une élasticité qui abolit les contours définis de savoir-faire spécialisés. Elle permet aux salariés, selon les dires des entreprises elles-mêmes, d'évoluer avec leur poste. Elle supplante ainsi le projet de carrière ou l'avancement à l'ancienneté, tels qu'ils ont été pratiqués en période de croissance. Cette élasticité présente en outre l'avantage de normaliser la polyvalence et le partage des connaissances.

Le discours de la compétence devient alors l'expression, le **symbole d'une rupture avec l'organisation taylorienne** du travail, image collante dont les entreprises n'ont de cesse de se débarrasser. Celles-ci répondent aux aspirations de leurs salariés à plus d'autonomie, de diversité et de responsabilité, par l'élargissement ou l'enrichissement des tâches, par la création d'îlots de travail qui cassent la chaîne et le rythme du convoyeur ; elles reprennent à leur compte le souci d'expression des salariés dans les démarches participatives ; elles les responsabilisent sur la qualité des produits et la fiabilité des processus de production. En ce sens la gestion des hommes par les compétences répond aux aspirations des salariés à se voir reconnus pour eux-mêmes, là où "la rigidité des postes de travail hiérarchisés une fois pour toutes et la rigidité des grades ou des diplômes qui classent les gens une fois pour toutes"² fait fi du renouvellement des situations de travail et des façons de travailler.

Aussi les métaphores abondent-elles dans la littérature

¹ Cf. *Capital Compétence dans l'entreprise : une approche cognitive*. S. Michel -M. Ledru, ESF Éditeur, 1991.

² In G. Donnadiou et P. Denimal : Préface de Bruno Gentil, in op. cit.

pour décrire cette nouvelle approche du travail par les compétences. Repenser l'emploi en substituant au poste de travail "en dur" ¹ une approche "impressionniste", en "enveloppe", en "creux", comme un ensemble de situations de travail dans lesquelles on vise telle ou telle performance en réalisant telles ou telles tâches"², dispensera même de décrire les process et les tâches, si ce n'est pour des raisons de sécurité ; et cette description prendra la forme "d'une «boîte noire» précisant les performances (out puts) et définissant les moyens et les ressources (in puts), à l'intérieur de laquelle il n'y a plus lieu de contrôler les tâches, puisque le délégant fait confiance au délégataire"². L'expressivité des images, incitant à une gestion du flou assimile la rupture avec le taylorisme à une rupture avec ce qui est rigide : rigidité des classifications, des rémunérations, des procédures, des postes et des tâches, poids du contrôle hiérarchique. On peut supposer que dans le non-dit de la boîte noire, se trouvent justement les compétences dont la gestion permet la performance.

Or cette rigidité des normes de gestion de la dimension sociale des entreprises résulte de l'Organisation Scientifique du Travail et de ses principes développés à l'extrême par le fordisme. Et cette rigidité est aujourd'hui incompatible avec l'incertitude environnementale et l'évolution rapide des technologies qui modifient profondément le rapport de l'homme au travail. "Développer les compétences des personnes et des équipes à utiliser au mieux les process et les procédures ainsi que les équipements, face à des situations variées dans un environnement à évolution tantôt extrapolable, tantôt discontinue à base de ruptures" amène les entreprises à "remettre en cause l'organisation taylorienne et post-taylorienne actuelle, au moins dans ses aspects de micro-organisation (les équipes opérationnelles de base)"². De fait la gestion des

¹ P. de Boisanger : "Gestion des compétences et Organisation du Travail" in Humanisme et Entreprise n° 300 1992.

² Ibid. C'est nous qui soulignons.

compétences concerne prioritairement les personnels de production directe : les opérateurs dont les tâches s'accroissent et se diversifient; l'encadrement opérationnel de premier niveau, dont la fonction évolue du contrôle à l'animation d'équipe.

Dans les discours des consultants, la compétence apparaît comme le symbole potentiel de la détataylorisation dans la mesure où elle permet la réconciliation de l'individu et de l'entreprise, en reconnaissant l'adéquation entre la performance liée à la mission de l'entreprise et la performance de ses acteurs¹. Mais pour cela il est indispensable de faire de la compétence, un critère d'exigences pour tenir un emploi, et un facteur de promotion et de valorisation de l'individu. Ceci implique, dit Pierre de Boisanger, "une révolution du «contrat de travail» et de l'organisation de l'entreprise"; "La révolution serait de ne plus gérer les personnels et leur utilisation mais de développer les personnes et leurs compétences pour et par des organisations repensées"².

Si nous avons choisi à plusieurs reprises de citer comme exemples de référence, des extraits de l'article de P. de Boisanger, c'est parce qu'il rend bien compte de la façon dont sont abordés les problèmes de gestion des Ressources Humaines dans les entreprises, (par les managers et les consultants) et perçus les problèmes économiques et sociaux. Mais c'est aussi parce qu'il va au-delà : il fait **surgir les paradoxes dans lesquels se situe l'émergence de la notion de compétence**. Il s'agit toujours d'adapter l'homme aux dispositifs techniques mais en y ajoutant les comportements requis par les mutations organisationnelles et économiques de la production. Se

¹ Cf. C. Tomasino : "Personne ne cherche plus à contester le lien qui existe entre le niveau de performance d'une entreprise et le niveau de compétences des équipes qui la constituent", in "Performance de l'entreprise et développement des Ressources Humaines" p.55, Education Permanente n° 105 : Prévoir et gérer les compétences, décembre 1990.

² *ibid.* p. 12

pose alors la question de savoir si cette adaptation ne se limite pas à la gestion des aspects inadaptés d'un système socio-technique à une réalité économique en mutation. En outre, comme le dit D. Linhart, dans cet arsenal de gestion sociale, "pas question de partager la gestion du travail. Elle reste l'entière et totale prérogative de l'employeur"¹. L'article de P. de Boisanger est encore exemplaire en ceci : il dénonce les illusions et les risques d'une gestion des compétences qui se limiterait à une exploitation prévisionnelle de la Ressource Humaine conçue comme un objet instrumental exploitable à souhait. Sans véritables justification et développement des compétences collectives, on risque de réitérer les erreurs commises précédemment : "pour prolonger l'existence de l'organisation taylorienne qui avait ses vertus d'efficacité, on a trop souvent fait du «soft-taylorisme», en mettant un peu de baume sur les blessures des personnels : intéressement, expression directe et collective des salariés, cercles de qualité, suppression d'un échelon hiérarchique, décentralisation des procédures, déconcentration de moyens, délégations de quelques pouvoirs **sans remettre en cause la distribution du pouvoir et du gain**"² (c'est l'auteur qui souligne).

Si l'on peut rétorquer à l'auteur que ces modalités de gestion n'avaient pas pour but la remise en cause du pouvoir et du gain, il dénonce clairement les leurre de la détaylorisation et l'impasse dans laquelle ils conduiront la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Afin de ne pas tomber dans l'illusion du changement, elle doit éviter de travestir une réalité taylorienne qui sort renforcée de ces quelques procédures d'amélioration qu'énumère P. de Boisanger. En ce sens il fait écho aux analyses critiques et polémiques de D. Linhart sur "l'éternelle modernisation des entreprises françaises"³. Le management par les compétences rencontre

¹ D. Linhart : p. 44 in op. cit.

² P. de Boisanger, in article cité.

³ Cf. D. Linhart : sous-titre au "Torticolis de l'Austruche", Seuil, septembre 91.

donc l'incontournable question du rapport salarial : celle de sa légitimité ou de sa légitimation ; celle de la division sociale du travail dans un modèle d'organisation. En ce sens, on peut faire l'hypothèse que la gestion des hommes par les compétences, en répondant aux besoins des uns en flexibilité et productivité pour s'adapter à la nouvelle donne économique, et aux besoins des autres en reconnaissance socio-professionnelle, oeuvre à la paix sociale, mettant un point d'orgue à la désyndicalisation des salariés et à la dépolitisation des conflits là où les licenciements même collectifs sont légion.

On peut se demander si les catégories conceptuelles par lesquelles sont appréhendées, décrites et représentées les réalités sociale et économique des organisations d'aujourd'hui ne recourent pas à ce que R. Barthes appelle une **rhétorique de la vaccine** "qui consiste à confesser le mal accidentel d'une institution de classe pour mieux en masquer le mal principal. On immunise l'imaginaire collectif par une petite inoculation de mal reconnu ; on le défend ainsi contre le risque d'une subversion généralisée"¹. Ne serait-ce pas là qu'il faut chercher les raisons de cet "impérialisme de la notion de compétence"? Toutefois, la critique doit rester nuancée. Si la "compétence" tend à modifier un ordre établi, dont directions et salariés s'accordent à reconnaître les insuffisances, répond-elle pour autant à une volonté politique de modifier cet ordre? Il s'agit en tout cas d'un problème de gestion, inhérent à l'action, celui de l'adéquation des moyens aux fins, dont ont à décider les décideurs. La question reste de savoir, si le management par les compétences est un **mythe**, un effort "contorsionniste"² supplémentaire des entreprises pour signifier leur changement à l'égard de la gestion des hommes ou une réelle amorce de remise en cause de la distribution des savoirs telle que l'a cristallisée la division taylorienne et fordienne du travail. Dans ce cas se repose néanmoins la question de l'efficacité du mythe et de ses effets.

¹ R. Barthes : *Mythologies* p.238, Seuil 1957.

² Cf. D. Linhart, in op. cit.

2 Pour une sémiologie de la compétence : de l'excès de sens au "blanc conceptuel".

Une notion qui articule l'économique et le social

L'apparition de la notion de compétence est relativement récente. Et c'est de la contingence même de son émergence qu'il nous semble nécessaire de partir pour trouver les raisons de son succès rapide. D'une part tout système d'action organisée se situe dans une histoire caractérisée par des rapports de force qui le déterminent, et qu'il essaie en retour de réguler ; dans l'interaction avec son environnement, et dans l'interaction des moyens qui le caractérisent, il produit inéluctablement des effets non voulus, des décalages qui pervertissent les effets souhaités, corrompent les résultats attendus et obligent à changer le système. D'autre part, tout changement matériel exige un changement des mentalités ; celui-ci implique une action symbolique communiquant de nouvelles images, de nouveaux concepts et un apprentissage de nouveaux comportements.

L'engouement pour la notion de compétence nous semble venir de ce qu'elle offre une **catégorie de représentation qui permet de repenser aussi bien les termes de la réponse aux contraintes économiques de l'environnement que ceux de la dynamique sociale et de ses représentations, aux plans collectif et individuel. Elle permet d'instrumenter un système de règles et de procédures de gestion.** La compétence se trouve en effet en amont et en aval du processus de recrutement, comme objet de sélection et comme objet d'évaluation. Elle constitue la base sur laquelle employeur et employé vont négocier leur échange et fonder leurs transactions. La compétence se trouve ainsi au coeur d'une constellation où elle médiatise le rapport homme-emploi, organisation-environnement ; de son développement par/et

dans l'organisation dépend la performance de l'entreprise ; sa reconnaissance en fait un vecteur d'identité sociale et personnelle.

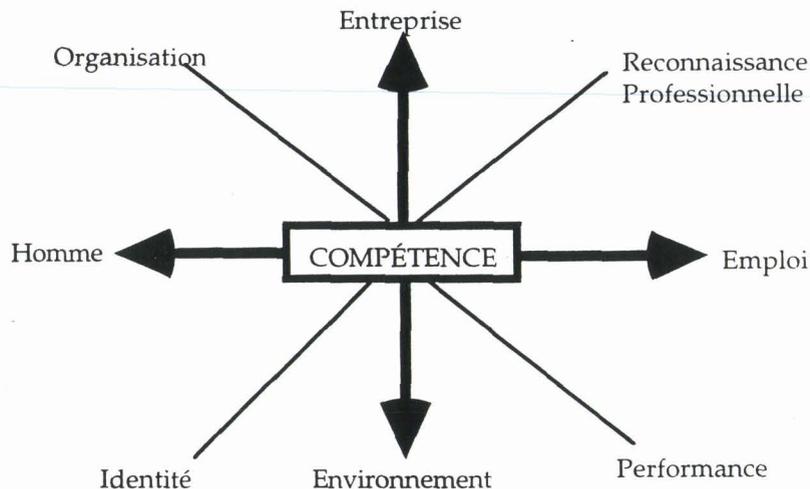


Schéma n° : 1

Mais la prétention à l'idéalité de ce système de représentation ne doit pas faire oublier que le "fait" de la compétence a toujours existé, sous d'autres signes, d'autres désignations qui convenaient au construit social que les acteurs mettaient en place. Car il est impensable d'imaginer que la compétence désigne une réalité factuelle nouvelle ; auquel cas, comment rendrait-on compte de l'héritage scientifique, philosophique, culturel, artisanal, artistique qui caractérise les sociétés humaines ? La "compétence" s'inscrit donc dans un champ sémantique existant, lui-même fortement connoté ; elle empiète sur, englobe d'autres notions ou d'autres concepts par lesquels des acteurs en relation d'interdépendance ont désigné, nomenclaturé **les formes d'équilibre ou de régulation de leurs rapports sociaux**. C'est ainsi que la notion de compétence est indissociable de celles de métier, de qualification, de profession, elles-mêmes corrélées à celles de savoir-faire, de savoir, de classification et d'emploi. Toutes ces notions forment système pour dénoter une certaine réalité du travail et pour

connoter un ensemble de pratiques sociales de négociation et de régulations politiques. Il importe donc au plan conceptuel d'analyser les raisons de son émergence.

C'est pour cette raison que nous la situerons d'emblée dans un **champ socio-politique** : celui de l'histoire du rapport salarial et du processus conflictuel dans lequel ce dernier s'est construit. La "compétence" empiète sur la notion de "qualification". Les enjeux de ce glissement sémantique ont été dénoncés.¹ Nous y reviendrons lorsque nous aborderons les enjeux gestionnaires de la compétence. D'ores et déjà nous pouvons dire que ce qui émerge de ce changement terminologique, c'est la dénonciation du caractère contingent de la qualification. Cela peut avoir pour conséquence l'effacement de sa légitimité sociale. La "qualification" est en effet un **construit** social, contingent, mais qui n'en constitue pas moins le **référentiel obligé**, parce que négocié et admis, sur lequel repose "l'ensemble des actes et des signes de gestion"². Sa légitimité est réelle ; que les qualifications soient obsolètes au regard des nouvelles technologies semble aussi un fait admis, mais il importe alors de construire "une échelle légitimée des emplois et des compétences"³.

Du côté de l'économie, B. Gazier définit la qualification comme un processus conflictuel "de classement des personnes et des postes, **dominé** par les besoins voire les stratégies des firmes"⁴. Ce processus de classement, de catégorisation de la réalité sociale du travail fait émerger un **ordre** au travers duquel se construisent les représentations socio-cognitives des acteurs. Selon la place qu'ils occupent dans cet ordre, ils intériorisent un certain nombre de normes,

¹ Cf. D. Courpasson, Y.F. Livian, in op. cit. Cf. E. Dugué par exemple, in *Éducation Permanente* n° 118, in *la Sociologie du Travail*, 94/3.

² J. Thomas : *La qualification professionnelle*, p. 203, Eyrolles 1991.

³ J. Thomas : in *La qualification professionnelle*, Congrès de Cergy AGRH 1991.

⁴ B. Gazier : *Économie du Travail et de l'Emploi*, Précis Dalloz, 2e édition 1992, p. 123. C'est nous qui soulignons.

de formes au sens où nous l'avons entendu précédemment qu'ils expriment dans leurs comportements, vérifiant ainsi la part prédictive et déterminante qu'on peut leur allouer.¹

Cette mise en ordre catégorielle, ou mise en forme sociale de la réalité relève d'une double **logique institutionnelle**, celle de l'État et celle de l'entreprise. Elle s'opère dans un double mouvement de négociation et régulation : en accord avec les instances syndicales, Pouvoirs Publics et Entreprises définissent des **conventions**. Ces conventions ratifiées collectivement à de multiples niveaux, président aux actes de gestion. Elles déterminent les procédures de classement, les nomenclatures et les correspondances entre filières et niveaux de formation, expérience professionnelle, validation d'acquis et accès aux types d'emplois. Elles y indexent également les grilles de salaires.

Ce double mouvement de négociation et de régulation débouche encore sur un autre champ de tensions : celui de l'intégration entre les firmes et l'institution scolaire. L'entreprise est-elle un consommateur de qualifications acquises et distribuées ailleurs ou également un producteur de connaissances ? Sont inévitablement sources de tension les ajustements nécessaires entre producteurs institutionnels de savoirs et consommateurs qui organisent ces savoirs dans une action finalisée. Comment se gère le passage de l'aptitude à la capacité et de la capacité à la compétence ? Qui définit les savoirs utiles ? Qui les rend utilisables ? Et qui les utilise ?

Car la mise en forme dont nous parlons relève aussi d'une **logique organisationnelle**. Les qualifications des travailleurs et les classifications d'emplois ou de postes dépendent en effet de l'organisation du travail et notamment - nous y reviendrons - du

¹ Pour en donner un exemple, il est entendu que les femmes sont plus faites pour certains emplois, préfèrent le temps partiel et que les deux cumulés les conduisent à des emplois moins qualifiés.

processus progressif d'expropriation du savoir ouvrier qui fonde l'histoire de la société industrielle. La compétence englobe alors les termes de savoirs et de savoir-faire, notamment dans leur implication technique et technologique. Ce faisant, elle entre dans un **champ technico-économique**, centré sur l'évolution et la transformation des savoirs et des comportements requis par les nouveaux modes d'organisation de la production, dans leurs dimensions technologique et gestionnaire. Associée aux mutations en cours, **le discours sur la compétence est le signe indéniable que "l'articulation homme-emploi se fait mal"**¹. Nous pensons que son apparition est liée à la dissonance entre le statisme des conventions institutionnelles telles qu'elles sont datées et les mutations organisationnelles en cours.

Les "usages savants" de la "compétence"²

Son émergence dans le champ de la gestion traduit le souci de corriger cette dissonance et traduit un "besoin accru de repères"³. Ce souci et ce besoin gestionnaires conduisent à questionner l'usage de la notion de compétence **dans le champ scientifique**. Elle est au carrefour de multiples disciplines qui l'appréhendent sous des angles différents. Comme le dit Claude Levi Strauss, "ce qu'on appelle le progrès de l'esprit humain et en tout cas le progrès de la connaissance scientifique n'a pu et ne pourra jamais consister qu'à rectifier des découpages, procéder à des regroupements, définir des appartenances et découvrir des ressources neuves, au sein d'une totalité fermée et complémentaire avec elle-même"⁴. Cela confirme qu'il faille analyser les dimensions contextuelles de la compétence

¹ J. Thomas : Cergy AGRH 91, p. 181, Actes du Colloque.

² Nous empruntons cette expression aux auteurs cités ci-dessous, ainsi que le prochain sous-titre.

³ J. Aubret, P. Gilbert, F. Pigeyre : *Savoir et pouvoir, les compétences en questions*. PUF, novembre 93.

⁴ C. Levi Strauss in : "Marcel Mauss, *Sociologie et Anthropologie*". Introduction, Éditions PUF, 1968.

pour en comprendre la contingence. Il convient ensuite de faire converger les approches des sciences sociales pour aboutir à une conceptualisation à la fois descriptive et explicative de la compétence en vue de son utilisation en sciences de gestion.

Dans "Savoir et pouvoir, les compétences en questions"¹, J. Aubret, P. Gilbert et F. Pigeyre rappellent les différentes contributions propres à chaque discipline. Ils soulignent pour chacune, le caractère récent de l'émergence de la compétence. La psychologie, l'ergonomie et les sciences de l'éducation apportent un éclairage spécifique au niveau individuel ; la compétence y est indissociable des termes de capacité et d'aptitude qui, même s'ils sont utilisés diversement, renvoient à des pratiques d'évaluation du potentiel humain et d'apprentissage.

La sociologie, notamment la sociologie du travail s'intéresse au niveau du groupe et de la signification sociale de l'évaluation. Centrée de longue date sur la qualification, dans ses rapports avec l'emploi, la rémunération et la division du travail, la sociologie, avec la notion de compétence, "témoigne d'une représentation différente du travailleur et du travail ouvrier."² Elle rencontre l'ergonomie cognitive dans l'analyse de l'évolution du travail. La dénonciation de la déqualification sociale générée par le fordisme cède le pas à la reconnaissance des savoirs informels émergeant de la tension entre travail prescrit et travail réel. Si nous ajoutons le champ économique, c'est "un processus de «déqualification-surqualification» (ou re-qualification) qui a été identifié et discuté"³, car "très nombreuses ont été les études qui se sont efforcées d'apprécier, au cours du temps, l'évolution des savoirs et des compétences ouvriers, leur reconnaissance ou leur appauvrissement dans les progrès de l'automatisation"³.

¹ Ch. 1, p. 19 à 46, PUF 93.

² ibid. p. 33

³ B. Gazier : p. 122 in op. cit.

Dans son usage gestionnaire, la "compétence" doit garder trace de cette interdisciplinarité sous peine d'omettre les dimensions conflictuelle et contextualisée de l'action collective qui la déterminent. Notre schéma (n°1) est ainsi insuffisant car il ne rend pas compte des multiples déterminants et des interactions qui existent entre chacun des pôles et les autres. Ce n'est pas par hasard que tel homme choisit tel emploi ; cet emploi est structuré par l'organisation tout autant que les compétences qu'il requiert. Comme le dit R. Barthes, "A vrai dire, ce qui s'investit dans le concept c'est moins le réel qu'une certaine connaissance du réel"¹. La compétence est ainsi indissociable des représentations sociales cognitives qui à leur tour structurent le réel. Déterminée contextuellement, la compétence est à son tour vecteur de représentation : d'une certaine représentation de l'homme au travail, de sa relation à l'organisation et à l'action. "En ce sens on peut dire que le caractère fondamental du concept mythique, c'est d'être approprié"². Cette "appropriation" suppose que cette représentation convient à certaines intentions, à certains intérêts. On peut alors s'interroger, et nous y reviendrons, sur les formes et les enjeux de cette appropriation dans les **pratiques gestionnaires des entreprises**. Mais il convient d'abord de revenir sur l'opportunité de son émergence.

D. Courpasson et Y.F. Livian³ voient dans l'importation de modèles de gestion anglo-saxons une cause possible de son irruption. Ils voient une cause certaine de son ambiguïté sémantique dans la pluralité de sens du terme skill, traduit indifféremment par compétence ou qualification et désignant essentiellement l'habileté, la dextérité ou encore le savoir-faire, tandis que ability, moins fréquent, désigne la capacité, le pouvoir, la compétence et l'habileté. Par contre,

¹ R. Barthes : p. 204 in *Mythologies*, op. cit.

² Ibid, souligné par l'auteur.

³ in article cité.

le terme competency¹ est associé aux Etats-Unis à un mouvement pédagogique de la fin des années 60, début des années 70 : le competency-based education, précédé de deux autres courants, le minimum competency testing et le competency-based teacher education, issus tous deux du constat de la baisse de niveau des élèves à la sortie du système scolaire. Cherchant à "élargir le concept même de compétence professionnelle pour déboucher sur la notion de compétence humaine"² afin d'éviter les excès de la spécialisation, ce courant pédagogique centré sur le développement des compétences s'est vu accuser de "vision tayloriste de l'éducation c'est-à-dire avec une conception excessivement pointue et utilitaire"².

La notion de compétence s'est massivement imposée à nous, au point qu'on ne sache plus très bien en situer l'émergence. Courpasson et Livian rappellent qu'elle ne figure pas dans les ouvrages les plus classiques de gestion des Ressources Humaines : ni dans l'index de l'ouvrage collectif *la Fonction Ressources Humaines* direction D. Weiss de 1988, ni dans celui de J.M. Peretti 1984, 1990 2ème édition, ni dans "l'encyclopédie des Sciences de Gestion", 89³. On peut se demander si ce n'est pas justement à cause de son flou générique et de son caractère tautologique ou plus exactement autonymique soit "cette faculté de se désigner soi-même, c'est-à-dire de détourner la visée dénotative du signifié vers le signifiant..."⁴. Le mythe est une parole pauvre, dit R. Barthes. Mais, de par son usage social, il est riche en intentions de signifier ; "en devenant forme, le sens éloigne sa contingence"⁵. Mais il garde trace en lui d'une histoire, d'une

¹ Cf. G. Tremblay : "A propos des compétences comme principe d'organisation d'une formation", in *Education Permanente* n° 103, 1989

² G. Tremblay : in article cité, p. 79.

³ Note à l'article cité précédemment.

⁴ B. Dupriez in : *Gradus les procédés littéraires (Dictionnaire)*, Union Générale Editions 1980.

⁵ R. Barthes in : *Mythologies*, p. 203, op. cit.

idéologie, d'une morale, d'un ensemble de valeurs, bref d'un système de représentation du réel.

Les "usages sociaux" de la "compétence"

De l'excès de sens (certains parlent de mot-valise, de mot éponge, de mot hybride, de fourre-tout, de mot à géométrie variable, de notion protéiforme) au "blanc conceptuel"¹ dont parle S. Michel, les définitions abondent, chacun affirmant la nécessité de redéfinir cette notion de compétence dont la validité fait cependant l'unanimité. Gilles Tremblay dans son article dit en avoir recensé une bonne cinquantaine, mais estime à une bonne centaine le nombre de définitions différentes. Dans leur usage social, elles s'avèrent d'ailleurs bien pauvres, bien qu'elles donnent lieu à deux types d'investissement :

- une vacuité de sens, liée à une pauvreté de vocabulaire, ainsi que le révèle le sondage effectué par M. Le Berre auprès d'auditeurs des CAAE, DESS, Maîtrise et Magistère de gestion (76 % en formation continue, 24 % en formation initiale)². Chargés, lors de cette enquête, de définir chacun des douze mots³ ayant trait au travail, les auditeurs enquêtés nous semblent manifester deux comportements majeurs : une tendance à définir les mots les uns par les autres. M. Le Berre souligne l'embarras et la gêne que provoque cet exercice. Effectivement en restant à l'intérieur des limites du corpus donné, les sondés sont inévitablement confrontés à des redondances et des recoupements embarrassants. Et une tendance à classer et hiérarchiser ces mots, les uns par rapport aux autres, dans un système d'emboîtement plus facile à gérer dans la mesure où ils y retrouvent les représentations qu'ils ont

¹ S. Michel : Sens et contresens des bilans de compétences, p. 122, Editions Liaisons 1993.

² M. Le Berre : "Un sondage d'opinion sur le vocabulaire utilisé en matière de Qualification Professionnelle", AGRH 1991, Actes du Colloque, p. 183.

³ Liste des mots : Profession, métier, mission, poste, fonction, tâche, geste, opération, compétence, aptitude, attitude, motivation.

de leur entreprise ou de leur travail. M. Le Berre note à ce propos leur plus grande aisance dans l'exercice.

- Une sur-signification par le biais d'une pléthore de distinguos. Sur ce flou conceptuel viennent se greffer des qualificatifs à vocation typologisante et classificatoire : on distingue les compétences stratégiques¹, sorte de méta-compétences qui signifient la spécificité du métier de l'entreprise, les compétences collectives, synergie des compétences individuelles. Il y a aussi la compétence requise, soit la définition d'un ensemble de besoins à satisfaire pour tenir un poste, un emploi ou une tâche, et la compétence acquise c'est-à-dire la capacité à satisfaire ces besoins. S'imisce entre les deux, la compétence utilisée, voire même utilisable, dans la mesure où les exigences posées peuvent être supérieures aux exigences réelles de la tenue d'un poste : l'environnement et les situations de travail étant de moins en moins prédictibles "on est nécessairement amené, d'une part, à avoir des organisations flexibles, d'autre part, à élargir les compétences nécessaires en régime normal à celles requises pour réagir "en cas de", tout en sachant que, même acquises et vérifiées en situations simulées, certaines de ces compétences ne seront pas utilisées"².

Cette stratification organisée de la compétence, cette déclinaison en rubriques, en fonction des objectifs et des nécessités de gestion des services concernés montrent que la notion de compétence appartient à la symbolique (à la rhétorique) de l'entreprise ; elle est comme telle, un **construit inséparable des données de son contexte**. La "compétence" peut-elle être un concept, c'est-à-dire une catégorie de représentation d'un ensemble de faits clairement identifiés ? En permet-elle une définition claire et partagée ? Constitue-t-elle un modèle de schématisation opérationnelle des situations rencontrées ou

¹ Cf. A. Meignant : "Les compétences stratégiques" in *Personnel* n° 336 octobre 1992, ou cf. Y. Doz : Les dilemmes de la gestion du renouvellement des compétences clés in R.F.G., janvier-février 1994.

² P. de Boisanger in article cité.

à venir ? Malgré une pléthore de définitions et l'excès de sens qu'on lui impute, malgré les tentatives taxinomiques, sa réalité échappe : on s'attache à en définir les contours, les paramètres, afin d'en proposer des catégories pour... la dire.

Le tryptique savoir, savoir-faire, savoir-être est et reste séduisant pour les entreprises, donnant l'illusion de cerner et la réalité de l'emploi et la réalité humaine. Il s'agrémentent tantôt d'un savoir-apprendre et faire savoir opportuns¹, intégrant les dimensions de l'apprentissage et de la transmission, soucis majeurs à l'heure actuelle ; d'un vouloir-faire et d'un vouloir-être² intégrant les dimensions de la motivation et de l'engagement. Mais bien rares sont ceux qui dans l'entreprise arrivent à s'entendre sur la réalité de ce qu'on range dans ces catégories. Où se situe la frontière entre le savoir et l'action, entre l'activité même et le savoir-faire, entre le comportement requis par l'action et l'action ? Tel comportement est-il un savoir-faire ou un savoir-être ? "Se pose alors à nouveau l'irritante question de l'activité humaine et de ses différentes segmentations envisageables, introduisant à nouveau du flou dans les définitions"³. L'homme sait-il avant de faire ou apprend-il en faisant ? Dispose-t-il d'aptitudes particulières qu'il choisit de mettre en oeuvre, ou met-il en oeuvre, dans l'action, des compétences dont il est loin d'avoir toujours conscience ? Sans doute tout cela à la fois, même si les courants pédagogiques et psychologiques valorisent tantôt l'un ou tantôt l'autre de ces aspects. Il n'en reste pas moins que l'homme reste un homme morcelé, prisonnier d'une "conception instrumentale, adaptative voire manipulatrice"⁴.

¹ G. Le Boterf : Le schéma directeur des emplois et des ressources humaines, Editions d'Organisation 1988.

² P. de Boisanger, in op. cit.

³ G. Malglaive : p.126 Enseigner à des Adultes, PUF 90.

⁴ J.F. Chanlat : Introduction à "L'individu dans l'organisation : les dimensions oubliées", p. 5 : "Vers une anthropologie de l'organisation", ESKA 1990.

La "compétence" est une notion extrêmement complexe qui n'implique pas seulement ce que l'individu sait faire mais ce qu'il peut faire. Ce qu'il peut faire dépend encore de ce qu'il fait et des possibilités d'expression et d'autonomie qui lui sont données. Celles-ci sont aussi conditionnées par ce qu'il a déjà fait et son histoire de vie familiale, scolaire et professionnelle. L'image qu'il a de lui-même est en partie déterminée par celle qu'on lui renvoie. "S'il est illusoire de vouloir décrire exactement comment le cerveau humain travaille et comment l'individu travaille et agit"¹, malgré l'avancée des recherches des sciences cognitives, il n'en reste pas moins que l'individu ne travaille pas seul mais coopère avec d'autres et développe, aliène des capacités relationnelles, conatives et cognitives dans cette coopération tandis qu'il obéit à des logiques affectives, qui entravent sa logique rationnelle au sens cartésien du terme.

On retrouve la même confusion dans la classification des savoirs requis par le savoir-faire. Des savoirs génériques, "de grands champs de connaissances qui donnent un cadre de référence général dans lequel viennent s'intégrer et se placer les connaissances particulières" aux savoirs spécifiques "ensemble de savoirs organisés en champ, mais ce champ est plus limité car appliqué à un objet d'étude spécifique"², des connaissances professionnelles, compétences liées aux activités spécifiques d'une entreprise aux compétences transversales "car associées au concept général d'entreprise"³: les définitions se déterminent mutuellement en ce sens qu'elles dépendent les unes des autres. Ou autrement dit, elles dépendent du principe classificatoire qui les agence et les définit les unes par rapport aux autres. Rien n'est faux mais pas grand chose n'est dit... si ce n'est la volonté farouche de saturer de sens l'espace du réel et de le mettre en case émiettant à un

¹ S. Michel, M. Ledru : Description des compétences et Formation, une approche cognitive, Education Permanente n° 105, p. 109 décembre 1990.

² Ibid. p. 111

³ C. Tomasino : in article cité, p. 64.

niveau symbolique la réalité du travail et la réalité humaine, afin d'échapper à la complexité, de l'une et de l'autre. Comme le dit Gaston Bachelard, "le réel n'est jamais "ce qu'on pourrait croire" mais il est toujours ce qu'on aurait dû penser"¹.

3 Des invariants aux processus : les postulats de l'analyse

Il n'en reste pas moins que la "compétence" devient ou est un élément incontournable de la gestion aujourd'hui (même si on peut questionner sa pertinence), car elle appartient au symbolisme de la représentation organisationnelle des hommes au travail. On retiendra donc un certain nombre de caractéristiques sur lesquelles tout le monde semble s'accorder, et à partir desquelles on définira les critères de l'analyse.

Une notion inséparable de l'action

D'une manière générale et conformément au sens commun, la "compétence" est avant tout référée au savoir-faire, à l'excellence du faire dira G. Malglaive², c'est-à-dire à la maîtrise de l'acte, qu'elle se traduise par l'habileté gestuelle ou la mise en oeuvre d'opérations intellectuelles. Elle est plus globalement encore, pour déconnecter la notion de savoir-faire de celle de métier, un savoir agir, un know-how, un savoir-comment. L'expression anglo-saxonne plus générale et plus précise à la fois, permet de déconnecter le "savoir-faire" français de la connotation du tour de main qui y est attachée. Elle est en ce sens indissociable de la pratique car elle est toujours liée à une

¹ In : La formation de l'esprit scientifique, p. 13 Edition J. Vrin 1980

² In : "Enseigner à des adultes", op. cit. p. 126.

ou des situations d'expérimentation, de répétition ou de rôlage par automatisation des comportements. "«La compétence est un savoir-faire opérationnel validé» : savoir-faire c'est-à-dire capacité à faire (et pas seulement à connaître) ; opérationnel, c'est-à-dire mis en oeuvre concrètement en situation de travail ; validé c'est-à-dire reconnu par l'environnement, c'est une autre façon de dire «utile, utilisable, utilisé»"¹. Cette définition d'A. Meignant empruntée aux négociateurs d'un accord paritaire de la sidérurgie (A. CAP 2000) en présente une bonne synthèse ; d'autant qu'elle est aussi l'expression d'un consensus social.

Aussi retiendrons-nous comme variable pertinente d'analyse **la relation que la compétence entretient avec l'action**. D'une part la compétence se construit dans l'action, jusqu'à prendre la forme de ce qui est identifié comme le stade supérieur du savoir-faire, c'est-à-dire l'expertise. D'autre part elle n'est validée, **reconnue que dans le résultat de l'action**, c'est-à-dire l'atteinte des objectifs fixés. Ce n'est donc qu'a posteriori et a contrario qu'elle définit les pré-requis de l'action. Elle donne lieu, à un second niveau, à un travail d'identification et de formalisation des conduites mises en oeuvre dans une situation. La compétence peut être comparée à un iceberg dont la partie visible s'apparente aux résultats. Là encore les citations abondent. Nous en donnerons les exemples suivants: "les compétences ne se constatent que par le résultat dans l'action"². "Dans une perspective de gestion et non de formation, nous nous sommes attachés à analyser et décrire la compétence au travers de son résultat, le résultat du «faire» sans chercher à exprimer les mécanismes individuels qui permettent de faire. La compétence est alors observable au travers des actes réalisés dans l'entreprise"³. **La compétence est indissociable de l'action réussie,**

¹ A. Meignant : "Analyse des emplois, formation et décisions de gestion" , p. 25 in Education Permanente n° 105, décembre 90.

² P. de Boisanger in article cité.

³ C. Tomasino : "Performance de l'entreprise et développement des Ressources Humaines" in Education Permanente n° 105 p. 64, c'est nous qui soulignons.

ce qui lui donne sa consistance, son caractère tangible. Elle appartient ainsi au monde des faits objectifs, incontestables. Référée à la réussite, la compétence flirte avec la **performance**, et cela à un double niveau : celui de l'entreprise et de ses résultats ; celui de l'individu et du collectif qui atteint ces résultats. Au niveau individuel la performance suppose alors que soit posée la question de la signification du travail.

Car la performance est forcément relative et contingente. Elle varie en fonction de l'évolution du contenu du travail et de ses modes d'organisation. Cette phrase de S. Michel en donne une expression synthétique: **"l'efficacité n'existe pas en soi mais est déterminée entre autres par le contexte"**¹. Si la compétence se construit dans l'action, ses possibilités d'expression et de réalisation sont tributaires des moyens qui sont attribués aux acteurs, des conditions dans lesquelles l'action est organisée et des fins qui lui sont assignées. La compétence dans son aspect performance est donc fondamentalement contingente. Nous considérerons également cette **contingence** comme une variable pertinente.

Par ailleurs, développant une approche cognitive de la compétence, S. Michel, affirme la nécessité de **renoncer à une description exhaustive de la compétence**. Elle la définit de façon "prosaïque"¹ comme "la capacité à résoudre des problèmes de manière efficace dans un contexte donné...La compétence n'est pas ce qu'on fait **mais comment on parvient à le faire de manière satisfaisante**. C'est donc ce qui est sous-jacent à l'action et non pas l'action elle-même"¹. La compétence n'est pas le résultat, ni même l'activité. Si elle "est ce qui est sous-jacent à l'action réussie, en d'autres termes, (si) elle est ce qui permet d'agir de manière positive, efficace, réussie, performante"², il est nécessaire d'explorer la partie cachée de l'iceberg, de chercher à

¹ S. Michel : Sens et contresens des bilans de compétences, p. 48, op. cit. C'est l'auteur qui souligne.

² S. Michel in op. cit., p. 35 : "une définition qui n'en est pas une tant elle est floue".

examiner les mécanismes individuels qui permettent de faire et ainsi de repérer les processus fondamentaux dans lesquels l'homme construit sa compétence, c'est-à-dire de chercher à comprendre comment l'homme connaît et agit.

Une représentation cognitive de l'action

Pour "saisir le rapport qu'un individu entretient avec son travail concrètement déterminé"¹, il convient d'analyser les processus cognitifs qui permettent la connaissance, de repérer dans un contexte donné la façon dont un individu se représente son action, à partir des moyens qui sont les siens et du sens qu'il accorde à son action. Autrement dit, pour reprendre la question de la déclinaison en savoirs, savoir-faire et savoir-être, la compétence réside justement dans ce que Gérard Malglaive appelle "l'Alchimie de la mise en oeuvre", c'est-à-dire dans ce mécanisme intégrateur qui permet la cohérence et la cohésion des actes.

L'agir ne se limite donc pas aux comportements observables mais suppose des activités mentales non observables qui gouvernent les premiers : "si l'action est indissolublement liée à la cognition qui la gouverne et la commande, celle-ci reste indépendante de celle-là ; elle peut en quelque sorte s'exercer pour son propre compte ou s'investir dans une autre action. Pourtant si la cognition est une activité, elle doit bien s'exercer sur quelque chose, et ce quelque chose ne peut être que mental, symbolique : le savoir"².

Nous empruntons alors à G. Malglaive l'idée que les définitions linguistiques de la compétence et de la performance

¹ J. Thomas : La Qualification Professionnelle Evaluation Evolution, in Avertissement p. 1, Eyrolles 91.

² G. Malglaive: in op. cit, p. 130.

empruntées à Noam Chomsky¹ sont celles qui conviendraient le mieux : "c'est par analogie (et par analogie seulement) que l'on peut référer toute performance, autre que linguistique à un même principe unificateur que l'on pourra également appeler "compétence" donnant ainsi à ce terme un tout autre sens que celui que lui confère le langage courant... certains psychologues le font, adoptant la notion de compétence ainsi définie, mais préfèrent généralement garder pour parler des actes le terme de comportement reçu en héritage de leur discipline"². Il affirme quant à lui conserver les termes de capacités et d'activités propres à son langage de pédagogue.

Pour le linguiste N. Chomsky, la compétence désigne la connaissance qu'a l'usager d'une langue, du système composé des règles (grammaire) et des éléments auxquels ces règles s'appliquent (lexique). Elle lui permet de former un nombre indéfini de phrases correctes et de comprendre des phrases jamais entendues. Elle est donc une virtualité dont l'actualisation par la parole ou l'écriture, hic et nunc, constitue la performance. Par analogie, cette définition peut être intéressante en gestion. On peut assimiler la compétence "au savoir des opérations qui permettent le savoir"³, l'appréhender comme le mécanisme intégrateur des savoirs et savoir-faire dont la mise en oeuvre permet l'action et dont le succès prouve la performance. Les capacités d'assimilation et d'accommodation qu'il s'agit de mettre en évidence, sont également toujours beaucoup plus larges et plus riches que ce que requiert et mobilise la réalisation d'une activité donnée. Enfin, la réussite même de l'action n'implique pas forcément sa maîtrise cognitive; bon nombre de comportements sont engrangés, automatisés de telle sorte qu'on n'en a plus toujours conscience, tant ils semblent évidents.

¹ N. Chomsky : Aspects de la théorie syntaxique, Seuil 71.

² G. Malglaive, p. 129.

³ Cf. E. Morin in : "La Méthode " Tome 3 : "La connaissance de la connaissance", p. 103. Editions du Seuil 1986

Pour B. Hillau, "rien n'interdit de penser qu'une telle transposition est possible."¹ L'approche linguistique de la compétence offre l'avantage de l'objectiver en la détachant de l'individu. Elle permet ainsi de la soumettre au questionnement scientifique. Par ailleurs, elle ouvre sur une approche globale de l'action, qui est la perspective qui nous intéresse. B. Hillau cite à ce propos Greimas et Courtes : "la compétence linguistique n'est pas une chose en soi, mais un cas particulier d'un phénomène beaucoup plus large qui, sous la dénomination générique de compétence fait partie de la **problématique de l'action humaine et constitue le sujet comme actant.**"² Il ne s'agit toutefois pas d'affirmer une dualité fondamentale entre la compétence comme virtualité de l'acte et l'acte lui-même comme actualisation de cette virtualité. Nous prenons là acte des critiques faites à cette approche de la compétence de Chomsky. Ce que nous retenons, c'est la **nécessité d'interroger les structures de l'action et le comportement de l'acteur dans et sur ces structures.** La construction des compétences requiert par ailleurs du temps et implique la prise en compte de cette dimension temporelle. Celle-ci inclut l'histoire du sujet dans ses différentes composantes. L'expérience professionnelle constitue un creuset où interagissent de multiples connaissances, d'origines et de formes variables ; elle ouvre une gamme de possibles dans lesquels il convient de ne pas fossiliser la compétence sous prétexte de la saisir.

Nous interrogerons les sciences qui tentent d'identifier les formes de ce savoir, les processus dans lesquels il se construit et nous interrogerons la gestion qui en est faite dans les organisations, dans l'hypothèse qu'elle a une incidence déterminante sur la compétence des acteurs de l'exécution. Ceux-ci mettent en oeuvre des compétences cognitives, des démarches de résolution de problème et des savoirs

¹ B. Hillau : "De l'intelligence opératoire à l'historicité du sujet" ch. III p.55 in La compétence, mythe, construction ou réalité. op. cit.

² A. J. Greimas - J. Courtes : Sémiotique, Dictionnaire raisonné de la théorie du langage Tome 1 p.53 Hachette Université Paris 1979 C'est nous qui soulignons.

informels dont on ne connaît et ne reconnaît pas toujours la valeur - ou même l'existence -. Il convient donc de repérer les formes de ces savoirs, leur distribution, leurs fonctions et leurs déterminants. Cette question se pose avec acuité dans les organisations qui cherchent à sortir du modèle taylorien et de ses insuffisances. Il convient donc aussi de repérer les processus dans lesquels les entreprises conduisent leurs restructurations et leur adaptation à leur environnement.

Une représentation normative de l'action

Enfin, la compétence ne désigne pas seulement une réalité factuelle, celle du faire, mais une réalité symbolique. Elle véhicule un système de valeurs par lequel les hommes se représentent la réalité, l'interprètent et qui les détermine en retour. S'il est indispensable de savoir faire pour garder son emploi, il ne suffit pas de faire correctement pour en tirer systématiquement reconnaissance, gratification ou promotion. **La compétence appartient aussi au monde symbolique du pouvoir et de la valeur.** Elle suppose sa reconnaissance comme valeur. Elle implique ainsi un jugement social et le référencement de ce jugement. Celui-ci peut être le résultat de négociations sociales. C'est à ce titre qu'il importe de repérer les processus de son émergence puisqu'elle intervient dans un champ existant et circonscrit de catégories de représentation. Nous considérerons donc comme une autre variable pertinente cette **double adéquation de la compétence à l'action et à l'idéologie, en tant que système de représentations.**

Nous représenterons maintenant dans le schéma suivant, le champ contextuel de l'analyse de ce que nous appellerons le "phénomène compétence". Nous référerons l'émergence de ce "concept" à la crise du modèle taylorien. Les mutations technologiques et économiques ont remis en cause la pertinence d'un certain nombre des caractéristiques de l'organisation taylorienne ou fordienne. La "compétence" répond ainsi à ce que certains considèrent comme un

nouveau paradigme industriel¹. Nous inscrirons en parallèle, à l'horizontal, dans notre schéma, les mutations du système de production, celles du système de gestion des hommes et celles du système symbolique des représentations. Ces différents axes horizontaux désignent respectivement l'infrastructure des activités productives, la sociostructure des relations entre individus et groupes au travail, la superstructure des valeurs et des représentations. La compétence est au centre, car elle véhicule de nouvelles représentations de l'homme au travail. Autour de la compétence nous situerons les "comportements" des opérateurs attendus par les directions. A la verticale, les fonctions "politiques" de la "compétence": être facteur de compétitivité ou de productivité et de flexibilité, dans un contexte concurrentiel difficile, qui conduit les entreprises à développer leurs capacités de réactivité et à réduire les coûts du travail.

Schéma n° 2 : le champ d'étude de la compétence.

¹ A. d'Iribarne parle d'"un autre paradigme technologique et d'un autre paradigme organisationnel". in *La compétitivité, défi social, enjeu éducatif*. CNRS Editions 1989. 2ème Edition 1993

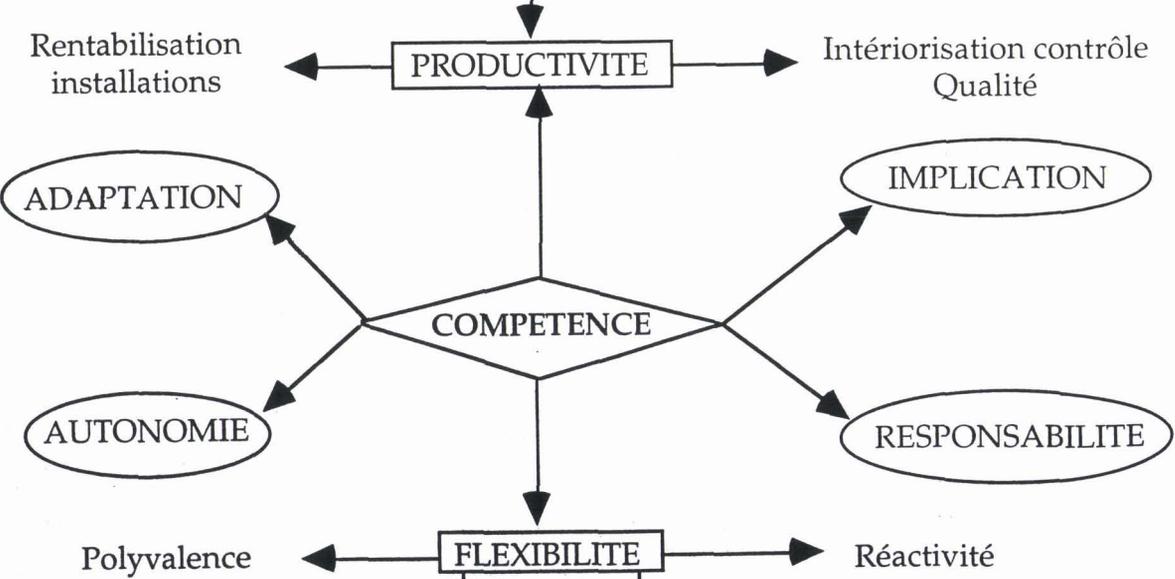
**UN SYSTEME TECHNICO-ECONOMIQUE
EN MUTATION**

INSUFFISANCES
STRUCTURELLES
DE L'ORGANISATION
TAYLORIENNE

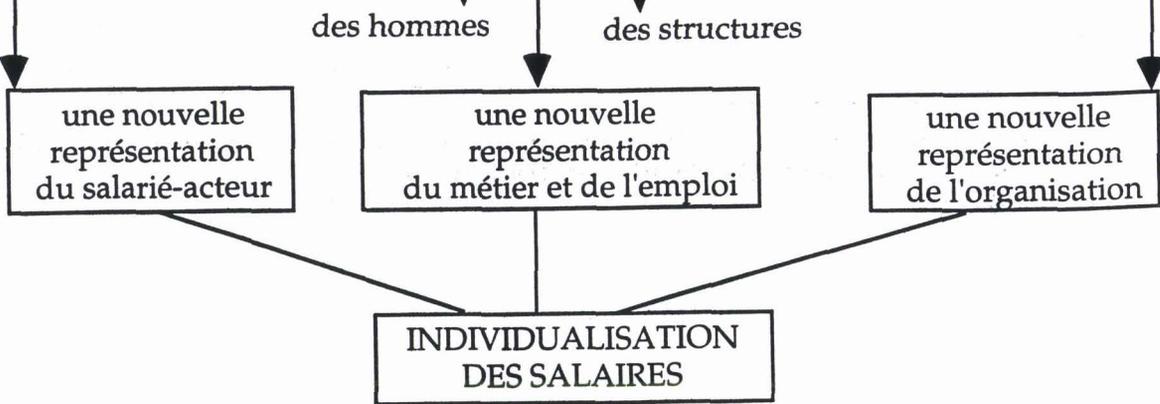
MUTATIONS
TECHNOLOGIQUES

MUTATIONS
ECONOMIQUES

**UN SYSTEME DE GESTION ET D'ORGANISATION
EN MUTATION**



UN SYSTEME SYMBOLIQUE EN MUTATION



II LA COMPÉTENCE : UNE VISION INSTRUMENTALISÉE

"Or que signifie gérer ? Gérer c'est concevoir, piloter et contrôler un processus de décision. C'est aux décisions prises que se juge une gestion... pas aux techniques mises en oeuvre".¹

B. Galambaud

1 La compétence : une invention managériale

L'instrument d'une adéquation

Maintenant que nous avons décrit et défini la composante et le champ sémantiques de la notion de compétence, nous analyserons les raisons de son émergence et l'instrumentation qui en est faite. Nous recourons, au plan méthodologique, à "la triangulation systémique" évoquée par P. Denimal et G. Donnadiou "pour entrer dans la complexité" de la problématique de la qualification². S'inspirant de Bachelard, ceux-ci retiennent trois angles d'observation dont chacun des aspects, fonctionnel, structural et historique permet de mettre en évidence des composantes diverses de la problématique et

¹B. Galambaud : in Préface à "la Planification stratégique des ressources humaines", T. Wills, J. Y. Le Louarn, C. Guérin, P.U. Montréal 191

² in op.cit.

leurs interactions de comprendre et de représenter la complexité. Concernant l'aspect fonctionnel "surtout sensible à la finalité ou aux finalités du système"¹, la gestion par les compétences doit permettre une meilleure gestion des hommes... et des emplois,... c'est-à-dire une meilleure adéquation des uns aux autres. Cette adaptation devient un problème crucial car tout le monde s'accorde à reconnaître la modification de la nature du travail et par voie de conséquence celle du paysage des emplois sous la pression de l'évolution technologique et économique.

A ce niveau, qu'on évoque la nécessité de passer à une phase d'anticipation² ("Gérer le potentiel consiste alors à rechercher la meilleure adéquation possible entre un individu en perpétuel développement et un poste de travail"²) ou qu'on considère n'en être encore qu'à une phase d'adaptation ("en réalité, on a le sentiment que cette ambition (prévisionnelle) est souvent oubliée pour faire place à un dispositif d'ajustement entre les individus actuellement dans l'entreprise et les emplois existants"³), la **"compétence" apparaît comme l'instrument de la convenance, de la compatibilité de l'homme à l'emploi**, mais aussi plus globalement à l'organisation. En ce sens, elle répond à la finalité de tout principe organisationnel, telle que l'a d'ailleurs systématisée l'Organisation Scientifique du Travail, qui est de se donner les moyens de ses fins.

A ce propos d'ailleurs, on ne peut pas dire avec D. Courpasson et Y.F. Livian que la "compétence" soit déconnectée de son sens lexical. En effet, la plupart des auteurs se réfèrent au Petit Robert et

¹ Ph. Denimal, G. Donnadieu : in op. cit., p. 3.

² Cf. Rault et D. Sartori : " Investir dans la gestion des compétences : un enjeu de taille " Symposium n° 6, Actes de l'AGRH 1991, Cergy.

³ A. Meignant : "Analyse des emplois, formation et décisions de gestion", Education Permanente 105. décembre 1990

à la signification juridique de 1596¹ dont est issu le sens de 1690 (connaissance approfondie, reconnue qui confère le droit de juger ou de décider en certaines matières. V : Art, capacité, qualité, science"2). Mais le sens étymologique du latin *competens* : "qui convient, approprié à" tel que le donne le Littré, est bien celui d'une convenance. La "*competentia*" désigne, quant à elle, une "proportion, un juste rapport" tandis que *competere* signifie : coïncider, répondre à, s'accorder avec. **Sera donc compétent celui qui convient.** A qui, à quoi ? Cela nous renvoie à la question des processus par lesquels les hommes définissent et organisent leur action collective, dans un contexte donné. La référence au sens étymologique explique d'une certaine manière et l'ambiguïté sémantique et le blanc conceptuel. Car d'une part elle ne dit pas grand chose, si ce n'est **décrire une relation**, et d'autre part elle permet aux hommes de définir cette relation, et d'y **inscrire le sens qui leur convient.**

On peut alors voir dans la "compétence" une "**invention managériale**", par analogie avec l'analyse de Sievers de la motivation. Tout comme "la motivation n'est devenue une question importante tant pour les sciences sociales que pour l'organisation du travail que lorsque le sens du travail a disparu"³, avec la spécialisation et la parcellisation du travail, la "compétence" n'est devenue un enjeu économique et social, qu'au moment où les mutations économiques et technologiques rendaient obsolètes et contre-productives la parcellisation et la spécialisation des tâches. Dans le même temps elles rendaient inaptes et inadaptées les cohortes d'ouvriers spécialisés dans

¹ Petit Robert : "Aptitude reconnue légalement à une autorité publique de faire tel ou tel acte dans des conditions déterminées. V. Attribution, autorité, pouvoir, qualité".

² Idem, Petit Robert.

³ B. Sievers : "la motivation : un ersatz de signification" p. 340 in : l'individu dans l'organisation. Les dimensions oubliées (ss la direction de J.F. Chanlat). Presses de l'université de Laval. Editions Eska 1990

le manque de tout¹, dont la gestion s'est traduite essentiellement par une exclusion massive du monde du travail.

Appendice de la machine et enjeu des gains de productivité, le travail ouvrier a fait l'objet d'une **rationalisation dont il importe de repérer les processus** historique, économique, politique et social dans lesquels elle s'inscrit. Elle a en effet débouché sur un **processus de déqualification que la gestion des compétences a pour objet d'enrayer**. De plus, la dite requalification du travail ouvrier passe aujourd'hui par de nouvelles formes de rationalisation qui remettent en cause l'organisation taylorienne et fordienne du procès de travail. Il nous semble important de dénoncer les processus **d'anhistorisation, de simplification et d'universalisation** des doctrines et des modes organisationnels, en montrant la contingence de leur émergence et de leur performance. A l'instar d' Hatchuel² on peut analyser les formes de rationalisation, en tant qu'elles visent à une meilleure efficacité c'est-à-dire à une amélioration de la gestion de production et à un accroissement des gains de productivité, comme des **techniques managériales**. Celles-ci expriment le changement que conduisent les entreprises pour atteindre leurs buts. Elles se nourrissent des effets positifs et négatifs des construits en place. Bien que contingentes et parce qu'elles sont contingentes, elles sont modélisatrices : elles codifient des pratiques et formalisent des systèmes de relations et de connaissances, qui influent sur les compétences. Elles sont aussi productrices de mythes car, au-delà des effets de modes, elles produisent des systèmes de représentation qui codifient la réalité sociale et naturalisent les situations et les comportements.

¹ Pour paraphraser Karl Marx : "Dans tout métier qu'elle englobe, la manufacture produit donc une classe d'ouvriers dits maladroits que le métier excluait impitoyablement. Après avoir aux dépens de la capacité de travail toute entière, développé jusqu'à la virtuosité, la spécialité particulière, elle se met à faire une spécialité du manque de tout développement", in *Le Capital*, Éditions Sociales, 1976.

²A. Hatchuel - B. Weil : *L'expert et le système* Economica 1992

Le référent taylorien

Ainsi le discours de la compétence et les représentations qu'il induit, nous semble-t-il émerger du discours anti-taylorien tenu par les managers aujourd'hui et dont sans nul doute certaines pratiques peuvent témoigner. Nous nous demanderons au contraire s'il ne contribue pas à étayer et à entériner un système de gestion néo-taylorien. En analysant l'aspect historique du système organisationnel dans lequel la gestion des compétences s'enracine, même par déni ou par dénégation, nous montrerons le caractère idéologique du discours qui naturalise la compétence et dépolitise le rapport social et salarial. Engendré par l'organisation de la production au sein de la société industrielle construite au XIXe siècle, ce rapport place un acteur sous la dépendance de l'autre dans l'organisation de son travail ; s'il fait l'objet d'aménagements, ce rapport de force n'en subsiste pas moins. Nous montrerons également "qu'il n'y a pas véritablement d'initiative soutenue dans le sens d'une détaylorisation"¹ et que la gestion des compétences reste non seulement prisonnière des principes de gestion du système taylorien mais qu'en outre elle peut s'intégrer dans une logique instrumentale de renforcement de la taylorisation.

Pour Alain Touraine, la société industrielle "ne se définit pas par des techniques ou par un mode de propriété, par les machines ou par le capitalisme, mais par un rapport de domination sociale. L'industrie est l'organisation du travail c'est-à-dire la modification autoritaire de la division du travail, des méthodes de fabrication par les employeurs"². Adoptant une approche critique de l'organisation³, nous considérons que l'Organisation Scientifique du Travail s'inscrit dans une histoire du travail et de l'organisation de la production dont

¹ Cf. D. Linhart : "Le torticolis de l'autruche", p. 43, Seuil 91.

² A. Touraine, M. Wieviorka, F. Dubet : "Le Mouvement Ouvrier", p. 49, Fayard 1984.

³ Nous nous appuyons sur la distinction de Chanlat-Séguin entre vision fonctionnaliste et vision critique de l'organisation. In L'analyse des organisations Tome II G. Morin Editeur 1987

le **Métier** constitue - et continue de constituer - un enjeu stratégique. Expression d'un savoir et d'un savoir-faire acquis par apprentissage dans la tradition du compagnonnage, le métier est l'instrument d'un pouvoir dont la captation et l'appropriation¹ déposséderont progressivement l'ouvrier de son expertise et de son autonomie professionnelle et sociale. Lui seront enlevés successivement le contrôle du produit, celui des moyens et des méthodes de production, celui du temps de production selon un processus de rationalisation qui débouchera sur sa déqualification professionnelle et son aliénation sociale et culturelle ; l'organisation fordienne de la chaîne en marquera l'apogée.

Cette organisation du travail se caractérise par de profondes mutations dans la gestion du faire et du produire, aux plans spatial (déplacement du lieu de travail et de production du domicile de l'artisan, de l'échoppe ou de la coopérative des compagnons à la manufacture et à l'atelier d'usine), kinesthésique (aux tours secrets du virtuose et de l'orfèvre se substitue un ensemble organisé de gestes séquencés et parcellisés tenus par des acteurs incomplets et interchangeables), temporel (à la liberté de rythme et de gestion du temps du compagnon se substituent des gestes chronométrés, mesurés, étalonnés et contrôlés sur lesquels se construit la rentabilité), socio-cognitif (à l'artisan, maître du faire, du produire et du produit se substitue un collectif d'ouvriers, ou mieux encore un ouvrier collectif, dira Marx², dépossédé de la maîtrise cognitive de son travail) et culturel (à l'autonomie et à la forte identité sociale et professionnelle du compagnon succède l'aliénation de l'ouvrier de masse salarié et déqualifié).

¹ Même si tous les auteurs ne s'accordent pas sur les formes que peuvent prendre cette appropriation ou cette expropriation, ex : B. Coriat et Ph. Zarifian.

² K. Marx : "Le Capital", Editions sociales, p. 25, cité dans "De la manufacture à la fabrique automatique" in "Analyse des Organisations" Tome 2, J.F. Chanlat, F. Séguin, p. 297, Gaétan Morin Editeur 1987.

De ces mutations et de leurs interactions, même si elles s'échelonnent dans le temps, émerge un système technico-économique et socio-politique qui normalise les rapports de travail au sein du procès de production et structure le champ social. Même si l'on tente aujourd'hui d'améliorer ou d'aménager les rapports de travail en développant la participation et l'autonomie des travailleurs, même si l'on toilette l'image de l'entreprise en développant son culte et en fustigeant Taylor comme l'homme de tous les maux, même si on substitue le rapport manager-managé au couple patron-ouvrier trop connoté dans son origine conflictuelle, même si l'on substitue le terme d'opérateur au terme d'ouvrier, la structuration du champ social reste la même aujourd'hui.

Comme le dit M. Foucault à propos du partage entre vérité et fausseté, "des monstres rôdent dont la forme change avec l'histoire du savoir"¹. Le toilettage rhétorique de l'ouvrier à l'opérateur amorce ou exprime - c'est selon - une reconfiguration de l'acteur de l'exécution au sein d'une double rationalité technico-économique et socio-politique : "l'OS sans qualification précise, appelé faussement «ouvrier spécialisé» tend à disparaître avec le perfectionnement des machines complexes". Nous citons ici Chombard de Lauwe dans le Dictionnaire Robert à ouvrier². Sous l'effet magique d'un recadrage sémantique, émerge une nouvelle figure dont le métier change. A une logique de fabrication avec ses connotations manuelles et artisanales se substitue une logique de manipulation : celle des leviers qui enclenchent le faire et aujourd'hui celle des boutons qui enclenchent une machinerie complexe ou un process. La métamorphose du travail d'exécution passe par le recours à un mot qui réduit l'activité industrielle à un ensemble d'opérations, dans la plus pure tradition classique, celle d'Adam Smith et de sa fabrique d'épingles. La connotation sociale du

¹ In : L'ordre du discours, p. 35, Éditions Gallimard, 1971.

² C'est nous qui soulignons.

mot "ouvrier" cède le pas à celle plus techniciste d'opérateur, c'est-à-dire de qui exécute des opérations.

Ce mot d'opérateur prélude à la construction d'un acteur "sur mesure", effaçant toute trace d'un passé trop fraîchement conflictuel ou clanique, "faisant table rase de toute l'épaisseur sociale qui a sédimenté dans l'entreprise, entre les groupes professionnels"¹. Pour D. Linhart, il s'agit d'éradiquer toute référence au passé, toute mémoire des solidarités collectives. L'instauration de relations de fournisseurs à clients entre les segments de l'entreprise répond à cette volonté d'objectiver les échanges. D'ordre essentiellement économique, ceux-ci visent à accroître le contrôle et la performance de chacun, en développant un processus de recherche collectif des failles et des erreurs. Des auteurs, comme D. Linhart ou M. Sueur, constatent que cela renvoie parfois les services dos à dos pour s'octroyer la responsabilité d'une défaillance. Cette habilitation à contrôler et à évaluer le travail du service voisin déplace le champ du conflit. De même, il est reconnu aujourd'hui que l'opérateur peut avoir à en dire quelque chose de pertinent. "Ainsi le participatif, en ouvrant sur la compétence, légitime les différences de statut, érode les arguments de contestation de l'inégalité sociale, et renvoie la frustration du statut souvent hors de l'entreprise"².

Il faut aussi rappeler que Taylor n'est pas l'apôtre de la division du travail entre conception et exécution³, même s'il en instaurera une pratique sociale particulière. La parcellisation et la spécialisation des tâches, ne sont pas, comme le montre S.A. Marglin,

¹ D. Linhart : p. 242-243 in op. cit.

² J. Gautrat : "Le participatif comme méthode de traitement prévisionnel de "l'aléatoire"", in *Éducation Permanente*, n° 97, p. 62, avril 89. C'est l'auteur qui souligne.

³ Cf. Ph. Zarifian : "il faut se débarrasser (de cette "mésinterprétation") qui identifie taylorisme et division capitaliste du travail, particulièrement la forme générale de division entre conception et exécution", p. 32 in *La nouvelle productivité*, Editions L'Harmattan 93. C'est nous qui soulignons.

l'apanage de l'industrie moderne ou du système capitaliste. Dans "origines et fonctions de la parcellisation des tâches"¹, il distingue deux temps qui historiquement permettent la structuration d'un champ social opposant l'ouvrier et le patron de l'ère capitaliste. Le **putting out system**, dans un premier temps, dépossède le travailleur de son contrôle sur le produit. Le **factory system**, dans un deuxième temps, avec l'essor de la fabrique, lui enlève le contrôle des moyens de production, en centralisant la production et en regroupant les ouvriers, de manière à leur enlever le contrôle de leur temps et de leur intensité de travail.

Si certains expliquent la concentration des ouvriers en un même lieu par des impératifs techniques liés aux besoins des machines en eau et en énergie et y voient une révolution technologique à l'origine du changement organisationnel, Marglin y voit un produit du putting out system, issu de ses contradictions internes. L'essor et le succès de la fabrique résultent d'un **choix** qui a permis d'opposer "des ouvriers surveillés et disciplinés à des ouvriers à domicile... de réduire les coûts (du travail) sans pour autant adopter une technologie plus efficace"². Ainsi "ce n'est pas la fabrique à vapeur qui nous a donné le capitalisme ; mais c'est le capitalisme qui a engendré la fabrique à vapeur"³. Aujourd'hui encore, le choix technologique est présenté comme un phénomène naturel inéluctable dont l'inévitabilité sert d'alibi à une politique sociale d'exclusion. Parallèlement, c'est la "nature" de l'environnement qui impose aux entreprises leurs choix en matière d'investissements techniques et humains comme s'il n'était pas lui-même construit, structuré par l'activité humaine⁴. De

¹ S.A. Marglin : "Origines et fonctions de la parcellisation des tâches", in *Analyse des organisations*, T.2, textes choisis par J.F. Chanlat et F. Seguin, Gaëtan Morin, Éditeur, 1987.

² Ibid. p. 326.

³ Ibid. p. 340.

⁴ Cf. J. Brabet, F. Bournois : "Les discours de la gestion des ressources humaines", in "Repenser la gestion des ressources humaines ?", Editions Economica, 1993.

même la technologie fait l'objet d'une surcharge de sens comme si la technique était en elle-même source de qualification ou de déqualification : comme le rappelle D. Linhart, "seule l'organisation du travail qui intègre cette technologie détermine le niveau de qualification, la nature et le contenu des opérations"¹. Il ne s'agit plus seulement d'effacer toute trace d'origine conflictuelle mais d'évacuer la fonction sociale de classe, diront certains, de la décision de gestion.

Les déterminants des systèmes de gestion

P. Zarifian dénonce l'assimilation du taylorisme à la parcellisation du travail, c'est-à-dire "la division du travail entre ouvriers qui les amène à exécuter toujours le même élément"². Les principes essentiels en ont déjà été définis par Adam Smith. Si Taylor s'en considère l'héritier, et la reprend à son compte, sous prétexte "qu'un homme produit plus quand il travaille dans sa spécialité"³, il la considère avec une certaine réticence dès lors qu'elle porte atteinte, psychologiquement à l'efficacité individuelle. Car pour Taylor, le travail individuel dont il veut accroître la performance économique est plus rentable que le travail en équipe, s'il est stimulé par un salaire référé au rendement individuel. En outre, s'ils sont identiques du point de vue de leur rôle social, les ouvriers sont tous différents du point de vue de leurs qualités et de leurs dispositions. Et Zarifian donne pour exemple de cette gestion individualisée du travail, les ateliers des aciéries de Bethléhem où "il était interdit de faire travailler plus de quatre ouvriers ensemble" se gaussant des "anti-tayloriens d'aujourd'hui (qui) ne font que retrouver l'originalité même du taylorisme !" ⁴

¹ D. Linhart : p. 89 in op. cit.

² Ph. Zarifian : p. 30 in op. cit.

³ F.W. Taylor cité par Ph. Zarifian p. 31 in op. cit.

⁴ Ph. Zarifian, p. 32.

En cherchant à remédier à la flânerie des ouvriers dans l'atelier, manifestation pour les uns de leur indiscipline fondamentale et de leur paresse incurable, forme de résistance pour les autres et stratégie de défense contre l'astreinte au travail, Taylor ne fera jamais que traiter un mal qui rongait déjà le putting out system. Ford confronté à ce même problème d'astreindre les ouvriers à un travail régulier, les fidélisera par le développement d'un salariat direct puis indirect. Des mécanismes socio-politiques viendront réguler ce dilemme fondamental propre à l'échange marchand de la force de travail. Il les embrigadera en leur donnant accès à une consommation de masse dont il assure le contrôle.

La rationalisation des ateliers de la Ford Motor Compagny ne se fera pas en effet sans la **régulation** des comportements des travailleurs. L'instauration d'une politique salariale substituant un salaire-journée à un salaire aux pièces est un élément majeur du système fordien : non seulement elle fidélise la main d'oeuvre mais elle permet son contrôle de façon directe et indirecte. En définissant strictement les conditions d'attribution du salaire, le Five Dollar Day ("l'une des plus belles économies que j'ai jamais faite" dira H. Ford¹) réduit le turn-over et l'absentéisme qui restaient des points critiques majeurs ; ce faisant, il assure l'approvisionnement en main-d'oeuvre de façon régulière et rationnelle. Il rend en outre son comportement prévisible et docile. En répartissant cette main-d'oeuvre sélectionnée à des postes stratégiques le long des lignes de production, il accroît la possibilité de contrôler les autres travailleurs. En créant entre eux des inégalités de statuts et de moyens, il hiérarchise ou stratifie l'ensemble des ouvriers, selon des procédures que l'on retrouvera dans les années 70 par exemple, avec les négociations autour de la mensualisation et des systèmes de classification².

¹ H. Ford : *Ma vie, mon oeuvre*, p. 168, Éditions Payot, 1927.

² Cf. B. Coriat : *L'atelier et le chronomètre*, p. 276, Christian Bourgois Éditeur, 1977.

A mi-chemin entre le social et l'économique, il modélise le comportement de l'ouvrier en modifiant son mode de vie, dans le passage d'un cadre semi-rural à un cadre urbain, là où les équilibres domestiques sont menacés¹. En lui garantissant les conditions nécessaires à la reproduction de sa force de travail, il le contrôle et l'oblige à consommer des marchandises et des biens d'usage dont il assure lui-même la production. La généralisation du salariat contribue ainsi à **contractualiser** les rapports de classe tandis qu'elle assure des débouchés à la production et normalise l'accès aux biens et la consommation de masse, signe de progrès social. Les syndicats en feront leur cheval de bataille durant les trente glorieuses de la croissance économique d'après-guerre. Les économistes de la régulation (Aglietta, Boyer, Lipietz par exemple) désignent d'ailleurs par "fordisme" ce modèle économique de croissance harmonieuse "qui repose d'une part sur l'accumulation intensive et d'autre part sur la consommation de masse"².

L'État, mi-police, mi-providence, va définir et développer les règles d'**une pratique du contrat et des conventions négociées** qui lui assurent le contrôle du procès de travail. Tiers régulateur des nombreux conflits qui opposeront patronat et classe ouvrière, il instaure un cadre juridico-institutionnel portant sur le rapport d'exploitation lui-même (horaires, rémunération minimales, conditions de travail etc.) et sur la socialisation d'un salaire indirect (Sécurité Sociale, allocations familiales, retraites, assistance aux chômeurs, etc.). La normalisation contractuelle passera enfin par la reconnaissance de la représentativité syndicale et par son institutionnalisation progressive. Tels sont, **brossés à grands traits, les mécanismes de la régulation fordienne et les déterminants organisationnel et institutionnel des systèmes de gestion des entreprises.**

¹ Ibid., p. 103.

² D. Linhart : p. 31 in op. cit.

2 Un système de gestion néo-taylorien

Le compromis social selon Taylor

En nous attachant à resituer la gestion par les compétences dans un processus historique d'organisation et de gestion du travail, nous voudrions défendre l'idée qu'elle reste prisonnière d'un système de gestion taylorien qui ne se réduit pas à une simple technique d'organisation du travail. D'analogies en ruptures, si l'on s'attache à mettre en évidence les principes de gestion de Taylor, on peut dire avec J. Brabet et F. Bournois "que Taylor est probablement le père de l'actuelle Gestion des Ressources Humaines, tout en constituant sa principale référence négative"¹. La Gestion des Ressources Humaines est "fille du taylorisme et de la grande entreprise" en ce qu'elle contribue à faire de la gestion du personnel l'instrument de la performance de l'organisation et qu'elle fait dépendre les comportements de performance des acteurs du système de gestion qui les influence.

D'un point de vue structural², la tâche, dont P. Zarifian fait le concept central du taylorisme, est au fondement d'un système de gestion qui fait résulter la performance économique d'un consensus entre protagonistes aux intérêts divergents. Taylor souhaitait résoudre cet antagonisme, par la définition d'un compromis social sur la croissance qui permettrait à chacun d'y trouver son compte, et par la séparation des rôles sociaux. La tâche qui, pour Taylor "n'est au départ, ni un geste précis à accomplir, ni une opération intellectuelle déterminée à réaliser"³ mais peut au contraire s'appliquer à n'importe

¹ In : "Les discours de la gestion des ressources humaines" dans Repenser la gestion des ressources humaines, p. 23, Economica 93.

² Cf. Postulat méthodologique du II 1

³ P. Zarifian : p. 57, in op. cit.

quelle situation et à n'importe quelle qualification¹ fonde le développement de la productivité sur une double rationalité : "la rationalité d'un individu fixé sur la recherche d'une situation personnelle optimum"² et la rationalité scientifique d'un management qui enlève à l'ouvrier son initiative et le pouvoir qu'il avait sur son travail. Taylor compte sur la rémunération au rendement, pour enrayer la flânerie et le freinage. Il le contraint en lui imposant le mode de définition et le temps d'exécution de son travail : "Qui maîtrise et dicte les modes opératoires se rend aussi maître des temps de production"³; en soumettant ces modes d'exécution à des calculs de rentabilité économique, Taylor fait du mode d'exécution de la tâche le facteur majeur de la productivité.

En ayant pour objectif de "briser le monopole de fait que les ouvriers détenaient sur la définition de leurs actes de travail" Taylor instaure "un processus de scission de travail ouvrier en deux et de séparation de l'ouvrier vis à vis d'une partie de son travail"⁴. Ce processus de division du travail lui enlève la conception pour la transférer à la Direction. Un service spécifique, celui des méthodes, conçoit, agence, les opérations en tâches et en gestes, définit les gammes opératoires et en soumet l'exécution à des calculs de vitesse qui combinent, subordonnent la mécanique des gestes à la mécanique des mouvements machiniques. Il instaure ainsi un processus de rationalisation du procès de travail que Ford poussera à l'extrême selon l'axiome : "un homme, un poste, une tâche". Taylor, en attribuant à la Direction, une fonction et une sphère qui lui échappaient, celles de la conception et de la mise en oeuvre du travail ouvrier, cherche à intégrer directement le travail ouvrier dans la production des résultats économiques. Ce faisant, il multiplie les

¹ P. Zarifian : p. 57 in op. cit.

² Ibid: p. 27.

³ B. Coriat in : l'Atelier et le chronomètre p. 46, Christian Bourgois éditeur 1977.

⁴ Zarifian : in op. cit., p. 36

activités en amont et en aval des actes ouvriers, et comme le souligne P. Zarifian, produit ainsi de la Direction dont il démultiplie les effectifs et les fonctions.

Mais Taylor ne se contente pas de soumettre le travail de production à la logique économique. Il veut faire de l'organisation du travail une science qui donne à la Direction **la maîtrise sociale du processus de production du savoir sur le travail**. C'est sans doute ici que divergent les interprétations de P. Zarifian et de B. Coriat concernant le vol du savoir ouvrier¹. Pour Zarifian, l'appropriation des connaissances ouvrières par la Direction est bien moins importante que le fait de leur expropriation qui a pour enjeu de retirer aux ouvriers une réelle prérogative sociale. Cette moindre importance est liée à la contingence et à l'empirisme de ces connaissances ; "beaucoup plus essentiels sont les mécanismes sociaux de production, mobilisation, transmission et renouvellement de ce savoir. C'est à la dépossession de ces mécanismes que le taylorisme s'attaque"². En développant de nouvelles pratiques qui engendrent de nouvelles connaissances et dispensent des connaissances spécifiquement ouvrières, Taylor met en place une forme de rationalisation qui soumet la logique sociale à la logique économique, au profit des Directions d'entreprises.

D'un point de vue fonctionnel, en brisant la maîtrise ouvrière des modes et des temps de fabrication, en parcellisant et en spécialisant les tâches, dont l'exécution n'exige que très peu d'apprentissage, les systèmes taylorien et fordien vont opportunément permettre l'introduction et l'utilisation dans les usines d'un flux ininterrompu de main-d'oeuvre issue de l'émigration, population non qualifiée, démunie, et contrainte d'accepter des salaires de misère,

¹ Pour paraphraser le titre de l'ouvrage de Y. Lucas : Le vol du savoir, Presses Universitaires de Lille, 1989.

² Ph. Zarifian: in op. cit. p. 39, c'est nous qui soulignons.

par son abondance même et son absence de qualification. Ce faisant, ils bouleversent la composition de la classe ouvrière, en opposant ouvriers non qualifiés et ouvriers qualifiés et circonviennent l'homme de métier et son syndicat. En modifiant le rapport de forces existant et en brisant le Métier de l'intérieur¹, dans ce qui constitue une source de pouvoir pour celui qui le possède, ils rendent obsolètes, caduques, l'expertise, la maîtrise des gestes et des modes de fabrication qui garantissent l'autonomie de l'ouvrier. Taylor ouvre la voie à un nouveau système social et politique que le fordisme² systématisera, ouvrant à son tour la voie à une séquence économique nouvelle, au service du Capital, avec l'essor d'une production de masse.

La définition du rapport salarial

C'est en effet à Taylor que P. Zarifian attribue la définition du rapport salarial. Il impose, et compense un mode social de définition des tâches et de division du travail qui instaure la séparation entre concept et exécution. Avec "l'édification d'une image sociale de l'ouvrier orientée vers le développement de son individualité marchande et de la revendication salariale qui lui correspond"³ s'amorce un mode de relations sociales dont la question salariale et le contrat de travail vont focaliser l'essentiel des luttes et des revendications syndicales et ouvrières⁴, tout au long de cette période de croissance et d'emploi qui va de l'après guerre aux années 70, tandis que l'organisation du travail et sa gestion resteront des thèmes tabous.

¹ Pour B. Coriat, la spécificité de Taylor dans la lutte contre le pouvoir du Métier sera non pas de tenter de le contourner comme l'a fait la machine ni de le stimuler par de meilleurs salaires, ni de le retourner contre lui-même en recourant au tâcheron qui place femmes et enfants, main d'oeuvre docile, habile et disciplinée sous la domination d'un homme de métier mais de le rendre inutile.

² A la suite de Gramsci, les économistes de la régulation (Aglietta, Boyer, Lipietz) désignent par fordisme le régime de croissance qui caractérise la France d'après guerre des années 50 aux années 70.

³ P. Zarifian : in op. cit. p. 21

⁴ D. Linhart in op. cit., p. 20.

Si aujourd'hui ressurgissent les débats sur le lien performance-rémunération avec l'individualisation des salaires ou leur flexibilisation, "méthodes présentées comme innovantes"¹, ils ne sont pas sans analogie avec les présupposés de Taylor sur l'homo economicus. Pour Taylor, l'individualisation des salaires doit permettre, outre un meilleur rendement, de reconnaître les "qualités" particulières des ouvriers et leur engagement auprès de la Direction. Les années 80 et 90 du management stratégique n'ont rien inventé dans ce domaine !

Le concept de performance, plus que jamais naturalisé, fonde le rapport salarial et le rapport social sur le consensus et l'harmonie. Pour Taylor l'universalité du Management Scientifique repose sur la conciliation des intérêts des uns et des autres : des salaires élevés et une politique de marché fondée sur l'extension de la production et le développement de bénéfices. Il emprunte en cela à l'économie politique classique². Le culte de la performance et de l'excellence repose aujourd'hui encore sur la façon dont l'ouvrier exécute sa tâche. Qu'elle requiert autonomie, responsabilité et motivation n'y change pas grand-chose. Il s'agit d'un discours néo-taylorien qui fonde une vision idéologique de l'organisation. Conçue comme un organisme vivant, dont la fonction est de survivre et de lutter pour survivre dans un environnement hostile, elle est contrainte par cet environnement. Sa survie contraint tous ses membres à se solidariser et à faire front contre l'adversité : la performance individuelle rejoint la performance collective ; la motivation individuelle permet le consensus et l'effacement de toute trace de conflit. La lutte pour la survie, nouvelle "vaccin" de cette période difficile que traversent les entreprises, justifie par ailleurs une conception du travail qu'on pourrait qualifier de "darwinienne", dans la mesure où elle sélectionne les plus aptes, autrement dit les plus compétents dans les

¹ J. Brabet, F. Bournois : in article cité in op. cit., p. 23.

² Cf. P. Zarifian : p. 12 in op. cit.

limites de critères comportementaux et financiers qui filtrent l'accès à l'emploi.

Là où Taylor fait du concept de tâche la pierre angulaire de son système organisationnel, là où Ford fonde ses gains de productivité sur la réduction des coûts de main-d'oeuvre en parcellisant les tâches et en recourant à une main-d'oeuvre non qualifiée, la gestion par les compétences dénonce la monovalence, la spécialisation et la vision mécaniste de l'organisation. Elle dénonce la vision économique restrictive de l'homme. Elle légitime la polyvalence en terme de qualification et normalise l'engagement individuel. On peut voir là l'indice d'une rupture avec le taylorisme, amorcée par le courant des relations humaines et la multiplication des démarches participatives. Lorsqu'il s'agira de réhabiliter le travail en lui redonnant une signification, la rotation des postes, ("forme limitée de polyvalence")¹ l'élargissement des tâches ("aux tâches déjà prescrites s'en ajoutent d'autres de même nature et du même niveau de qualification")¹ ce que J. Thomas appelle la multivalence, et l'enrichissement des tâches ("des tâches de natures différentes sont cette fois-ci regroupées")¹, viseront à satisfaire et à motiver les salariés. La qualité de la vie au travail devient un mot d'ordre et donne lieu à "tout un appareil patronal de «gestion sociale»"² : Direction des Relations Humaines, Service Formation, indicateurs sociaux et bilan social, tandis que les démarches participatives permettent l'expression des acteurs de l'exécution et l'instauration de relations nouvelles. Mais là encore, la sollicitation de l'opérateur s'avère à double tranchant : si elle révèle son savoir-faire, elle en montre aussi les limites.

Pour D. Linhart, rien de tout cela ne remet véritablement en cause ni l'organisation taylorienne du travail, ni la division du travail. Cela contribue à les rendre supportables et permet d'évacuer la

¹ D. Linhart : p. 42 in op. cit.

² D. Linhart : p. 45 in op. cit.

question de la finalité du travail et de la divergence d'intérêts. Bien mieux, cela a permis de redorer l'image de l'entreprise et de redonner un visage humain à l'organisation du travail. L'octroi d'un droit de parole aux exécutants et d'une marge d'autonomie dans leur travail comme simulacre d'un partage de pouvoir vont converger pour alimenter une idéologie du changement qui fait de la Responsabilité et de la Qualité les mots d'ordre de la Démocratie Sociale dans l'entreprise. Nous pensons ici à ces propos d'H. Serieyix qui assimile Qualité et Démocratie : "La Qualité totale, ce vocable neuf dont on peut légitimement se demander ce qu'il doit à l'effet de mode et ce qui le rendrait réellement nécessaire, ce n'est pas «faire n'importe quoi pour satisfaire le patron !» c'est au contraire le concept qui aura, dans les trente dernières années, introduit le maximum de démocratie dans l'entreprise".¹

La question du contrôle

Cette symbolique du changement permettra de rationaliser le procès de travail. La prise de conscience des risques politiques liés à l'organisation de la chaîne (quelques ouvriers se sont révélés, lors des affrontements de 1968, suffire à une immobilisation de la chaîne ou même de la production), celle des coûts cachés liés au turn-over, à l'absentéisme, au freinage, à la hausse des taux de déchets, des défauts de fabrication permettront d'enrayer les effets contre-intuitifs de l'organisation taylorienne sur les coûts de production. Elle introduira, en outre, dans le triangle - système de gestion - comportements - performances - un quatrième pôle celui des mentalités². Projet d'entreprise, culture d'entreprise, formation à de nouveaux savoir-être axés sur le relationnel et le travail en équipe prennent en charge la gestion symbolique des salariés vers une meilleure contribution à l'entreprise, tandis que s'impose l'idée de la

¹ in : "Les aspects formateurs de la qualité" p. 19 Education Permanente n° 97 avril 89

² J. Brabet, F. Bournois : in op.cit. p.24

“Ressource Humaine” comme variable différentielle. Ce changement de mentalité implique en outre pour le salarié l'intégration de normes et de contraintes. La sociabilisation relative de l'espace de production (équipes semi-autonomes, îlots de travail et montage sur table, relative gestion du temps pour l'ouvrier dans la mesure où la cadence ne s'applique plus au geste mais à un ensemble de gestes) génère un nouveau mode de contrôle du travail, par auto-contrôle. **Le groupe devient son propre régulateur** : il gère les rythmes de travail et les différences de rapidité d'action entre individus ; il rend compte de ses résultats et de la qualité de ses résultats. La qualité du produit rend compte finalement de la qualité du travail et de la professionnalité des acteurs.

“Affirmer la nécessité de l'autonomie dans le métier c'est nécessairement poser la question des résultats”¹. “La recomposition du travail et l'autonomie deviennent plus rationnelles que le taylorisme”² et plus productives peut-on ajouter. En devenant un principe organisationnel, l'autonomie produit elle-même des normes qui permettent l'efficacité et la régulation du système. A cette mentalisation par chacun de la norme et de ses objectifs s'ajoute la formalisation organisationnelle d'un ensemble de procédures et de règles qui déterminent l'activité de chacun et développent la fonction gestionnaire de l'encadrement opérationnel. Là où la culture organisationnelle devient centrale et stratégique, on peut penser avec J. Brabet et F. Bournois “que le modèle Gestion des Ressources Humaines est plus «redoutable» que le modèle «Gestion du Personnel» dans la mesure où il obscurcit les processus de contrôle et les rapports salariaux traditionnels”.³

¹ In : “Les formations diplômantes dans l'entreprise : un nouveau rapport travail-formation”, J.M. Baudoin, R. Helliet, P.M. Mesnier, E. Ollagnier, Education Permanente, n° 112, octobre 92 p. 39.

² N. Alter : “Enjeux organisationnels de l'informatisation des entreprises”, Revue française de gestion, janvier-février 87.

³ J. Brabet, F. Bournois : in article cité in op. cit., p. 18.

Souscrivant à l'hypothèse d'A. Hatchuel, selon laquelle management scientifique et management participatif sont une seule et même chose convergeant dans un **taylorisme participatif**, D. Linhart remarque, au vu de l'évolution des entreprises, que leur adaptation aux nouvelles données économiques passe par l'intensification de la logique taylorienne de centralisation, de normalisation, d'uniformisation et de standardisation des méthodes de production et de gestion. Si "le participatif est davantage une conquête de la rationalité de l'entreprise qu'une conquête sociale"¹, ces processus dominant aujourd'hui l'organisation de la production et la gestion des savoirs afférents. Ils déterminent la représentation des compétences et des logiques d'insertion dans le monde du travail.

Nous voyons dans "l'autonomie" comme symbole d'une mutation dans l'organisation du travail et la "Qualité" comme mot d'ordre de la responsabilité partagée, les signes avant-coureurs de la compétence. "Quand à la "logique du produire directement, plus, à un moindre coût" se substitue celle du "produire adapté, produire nouveau", par l'intermédiaire de systèmes complexes, quand s'ajoute à la logique quantitative une autre logique plus qualitative, liée aux problèmes de la flexibilité et de la compétence, apparaissent dans le domaine de la Gestion des Ressources Humaines l'axe "organisation du travail" et l'axe "formation-carrières-emplois-gestion des compétences".²

¹ J. Gautrat : in op. cit., p. 65.

² J. Brabet, F. Bournois : in op. cit. p. 24

3 Où le dispositif devient une fin en soi

L'articulation homme-emploi

Ces deux axes doivent réconcilier l'économique et le social en articulant innovation technique et innovation sociale. Cette articulation est loin d'être évidente et requiert une multitude d'ajustements dont les dispositifs gestionnaires ont en charge l'instrumentation. A nouveaux équipements, nouveaux hommes et nouvelles méthodes de gestion. Au déterminisme technologique répond alors une prolifération méthodologique chargée de repenser et de reconstruire le changement organisationnel. "A cet égard, le glissement d'appellation de direction du personnel à Direction des Ressources Humaines est significatif. "Dans le modèle GRH, le travail est appréhendé comme un coût fixe (investissement sur les hommes)".¹ La recherche de gain de productivité ne passe plus seulement par la réduction des coûts de personnel. Elle s'appuie sur une synergie entre un optimum qualité/quantité des ressources humaines, système technologique et organisation".²

Cette synergie se joue à différents niveaux qui eux-mêmes interagissent. Elle se joue au niveau des configurations socio-techniques qui structurent l'action opérationnelle, les conditions et les possibilités d'action des acteurs ; elle se joue au niveau cognitif et socio-cognitif "des modes de construction des savoirs et des compétences"³ ; et au niveau socio-politique "des modes de légitimation et d'imposition des pouvoirs"². **Tous ces niveaux impliquent des processus décisionnels dont les choix déterminent les politiques de gestion de l'emploi et de la formation, les modes de**

¹ J. Brabet - F. Bournois : p. 18 in op. cit.

² F. Berton : "Gestion prévisionnelle des emplois et formation", Revue Actualité de la Formation Permanente, n° 97, p. 43.

³ Cf. P. Louart : in "L'intervention en Gestion des Ressources Humaines" in Repenser la Gestion des Ressources Humaines, p. 273, op. cit.

participation et de communication, ainsi que les structures organisationnelles et techniques. Nous en ferons la synthèse dans le schéma n° 3 de la page suivante.

Le recours à la notion de compétence se trouve légitimé par deux ordres de faits : d'une part le changement qui affecte la "nature" du travail, et d'autre part le changement qui affecte la "nature de l'environnement". Nombreux sont les auteurs aujourd'hui qui établissent un parallèle entre les mutations technologiques et économiques qui caractérisent notre fin de siècle et la révolution industrielle du XIXe siècle : si tous ne s'accordent pas sur le terme de révolution¹, ils reconnaissent que ces transformations affectent en profondeur la nature du travail ouvrier ; celui-ci passe d'une logique du faire, caractérisée par le contact direct de l'homme avec la matière à transformer et le produit à réaliser, à une logique du faire-faire, caractérisée par la distanciation d'avec la matière et l'intellectualisation des activités, avec la mise en mental des processus de production et le traitement d'opérations symboliques.

Par ailleurs, le passage d'une économie de masse à une économie de variété, "qui signifie pour les produits d'une entreprise la multiplication des genres et la création continue d'espèces nouvelles"² requiert un changement des mentalités ouvrières. En ce sens l'institutionnalisation de la fonction Gestion des Ressources Humaines, fait de l'homme une ressource à gérer au même titre que la ressource matérielle³. Elle a pour objectif l'efficacité et la Qualité. Elle

¹ Cf. Y. Lucas : in *Le vol du savoir*. Presses Universitaires de Lille, 1989, p. 25

² Cf. A. Hatchuel et B. Weil : in *L'expert et le système*, p. 16, *Economica* 92.

³ Cf. J.F. Chanlat : Dans un monde essentiellement dominé par la raison instrumentale et les catégories économiques, les hommes et les femmes qui peuplent les organisations sont considérés le plus souvent avant tout comme des Ressources, c'est-à-dire comme des quantités matérielles dont le rendement doit être satisfaisant, au même titre que l'outillage, la machinerie et les matières premières", in "Vers une anthropologie de l'organisation", introduction à "L'individu dans l'organisation, les dimensions oubliées", Ed. Eska 90.

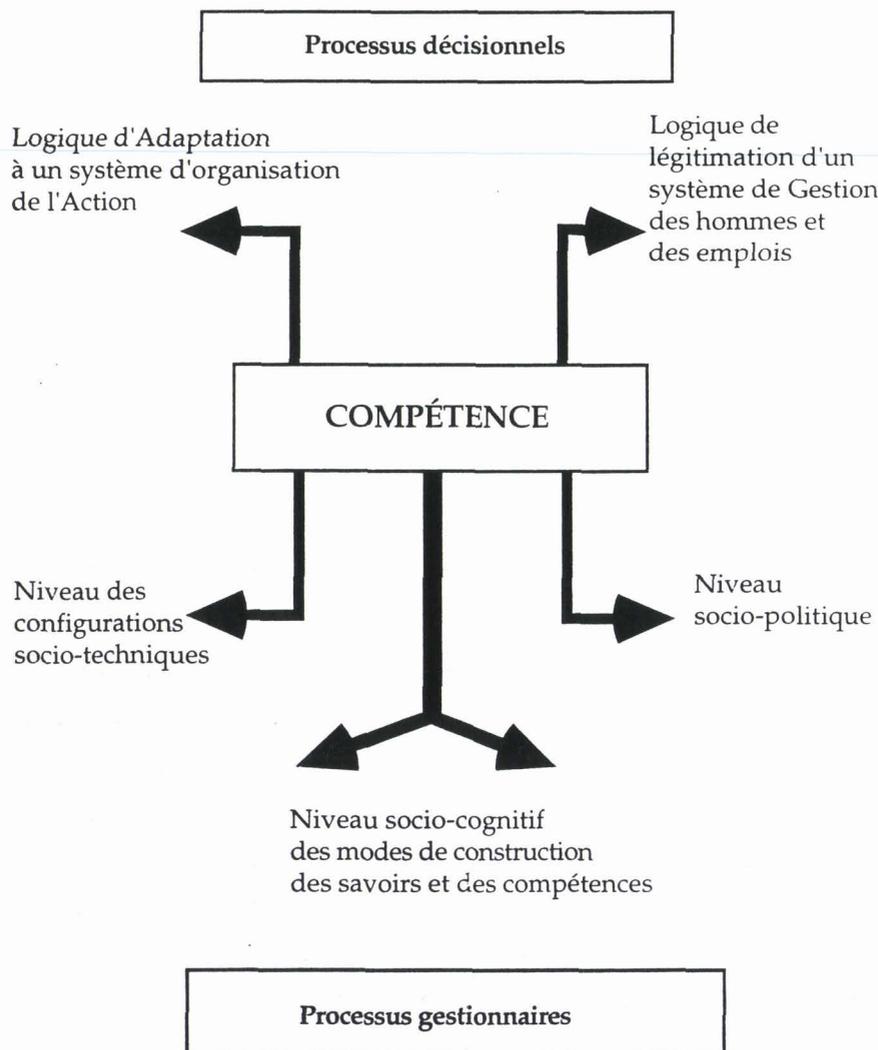


Schéma n° 3 : La compétence comme concept-clé d'une nouvelle rationalité technico-économique et socio-politique

établit une équivalence entre l'adaptation individu/organisation et celle organisation/environnement. "L'accent mis sur la Gestion des

Ressources Humaines dans la mouvance du courant de réhabilitation de l'entreprise a aussi, bien souvent, pour fonction d'exprimer un nouvel imaginaire du changement à une époque où le monde industriel vit une crise profonde de la représentation de l'avenir. La revalorisation de la fonction Personnel peut s'interpréter dans cette optique comme un instrument idéologique destiné à renforcer l'allégeance aux objectifs des dirigeants."¹ A cette fin, la fonction Gestion des Ressources Humaines s'instrumentalise et se dote d'une multitude d'outils, de méthodes, de méthodologies pour rendre objectives et scientifiques ses pratiques.

La Gestion Prévisionnelle et Préventive des Emplois avait peut-être préparé le terrain. Une modernisation accélérée et mal maîtrisée a mis en évidence les sureffectifs, réels et potentiels, l'inadaptation des qualifications aux équipements industriels parfois trop sophistiqués. "Ces vagues successives (de modernisation) n'ont pas toujours été bien maîtrisées. On a enregistré souvent des retards dans la montée en régime des nouvelles lignes, la durée du démarrage se comptant non plus en jours et en semaines mais en mois et parfois en années ; les performances en régime de croisière se sont avérées inférieures aux prévisions. De nombreuses raisons se sont conjuguées pour aboutir à une telle situation : parmi elles, figurent l'absence d'une réflexion suffisante sur les changements qualitatifs dans l'organisation et les futurs emplois et l'impréparation du personnel".²

L'effondrement du système de représentation d'une réalité économique et sociale correspondant aux années de croissance a fait prendre conscience que "les emplois ne sont plus des éléments fixes, indestructibles, dans l'organisation du travail. Il faut donc les gérer et

¹ Cf. Martin cité par J. Brabet : in "La Gestion des Ressources Humaines en trois modèles", p. 112 in *Repenser la Gestion des Ressources Humaines ?*; Economica 93.

² G. Egg : (Directeur des stratégies socio-industrielles et de la formation du groupe BSN 77-85) in "la gestion anticipatrice des personnels et des emplois " p. 46 in *Revue Actualité de la Formation Permanente* n° 97

pas seulement les administrer. Et si possible en prévoir l'évolution pour éviter les hécatombes coûteuses nées de l'imprévoyance"¹. Nous verrons au chapitre II, jusqu'où conduit aujourd'hui la "prévoyance" en matière d'emploi et la précarisation qui en résulte. Cette "réalité" que décrit G. Egg est encore bien celle de nombreuses entreprises aujourd'hui, à commencer par des entreprises du groupe Danone, comme l'atteste l'analyse de L. Chambrier sur le "vide organisationnel" généré par la reconstruction et la modernisation de l'usine LU à Nantes.²

La "compétence" comme instrument de gestion symbolise alors "le renouvellement des problèmes de Gestion des Ressources Humaines"³. Elle devient "la référence pertinente pour situer les individus par rapport aux exigences des emplois actuels et futurs"². Elle permet la reconnaissance de ces "nouveaux salariés"⁴, devenus la "ressource rare par rapport aux matières premières ou au capital"³. Elle sert de prétexte à un modèle de l'homme en cohérence avec lui-même et en harmonie avec l'organisation. Ce modèle contribue ainsi fortement au **mythe du consensus** et renoue avec une **vision fonctionnaliste** de l'organisation qui exclut toute notion de désordre ou d'irrationnel, toute notion historique de processus et de rapports de pouvoir pour leur substituer une culture d'entreprise au service de buts clairs et rationnels.

On peut emprunter à B. Martory le portrait de ces nouveaux salariés en ce qu'il véhicule des images de sagesse et

¹ ibid.

² "Compétitivité et organisation qualifiante : la question de l'apprentissage organisationnel" in : Actes du Colloque "Sciences de Gestion et problèmes de l'emploi", IAE Lille, septembre 94.

³ Rault, Sartori : "Investir dans la gestion des compétences : un enjeu de taille", Actes de l'AGRH 1991, Cergy symposium n° 6.

⁴ B. Martory : "Pilotage social : de nouveaux horizons stratégiques" , Personnel 336, octobre 92.

d'équilibre qu'on retrouve dans la littérature ou les crédo managériaux. B. Martory les caractérise par les quatre attitudes suivantes : "ils souhaitent comprendre et adhérer avant d'exécuter, ils sont aussi fidèles à un métier qu'à une entreprise, ils privilégient la qualité de la vie au travail, aussi bien à l'intérieur de l'entreprise que dans la vie extra-professionnelle, ils recherchent des carrières autant que des emplois, des possibilités de formation autant que de rémunération"¹.

Dans cette vision harmonieuse et méritoire du salarié, aucune trace du rapport salarial tel qu'il existe aujourd'hui, aucune fracture irrationnelle face à l'avenir, aucune angoisse face à la crise et à la précarité de l'emploi.² Taylor lui-même n'aurait pas démenti ce nouveau salarié, lorsqu'il prône "la coopération étroite et intime, le contact personnel constant entre ouvriers et membres de la Direction"³, et considère qu' "il est difficile pour deux personnes **dont les intérêts sont les mêmes** et qui travaillent côte à côte pour atteindre le même objectif à longueur de journée d'entretenir une querelle." ! On peut légitimement se demander à qui s'adresse cette représentation stéréotypée de l'homme au sein de l'organisation. Et qui elle cherche à convaincre. De fait, cet idéalisme ne nous semble pas de mise dans l'entreprise industrielle. Les encadrants connaissent généralement bien les "compétences", les habitudes et les marottes de leur personnel. Ils ne cessent de marchander leur coopération, en tolérant certaines conduites déviantes dès lors qu'elles ne nuisent pas aux résultats, voire y contribuent ; cette tolérance leur permet d'être exigeants. De notre expérience en milieu industriel, nous avons toujours trouvé que la réalité conflictuelle des rapports d'interdépendance s'y exprimait à l'état brut, sans ambage de part et d'autre.

¹ Ibid. p. 34-35.

² cf. par exemple S. Michel dans : Sens et contresens des bilans de compétences Editions Liaisons 1993

³ Cité par Ph. Zarifian p. 13 in op. cit. : extrait de "La direction scientifique des entreprises", Dunod, p. 308.

En fait, là où l'harmonie sociale résiste, là où la consonance cognitive résiste, "cela signifie tout simplement qu'au lieu de changer l'organisation du travail, les directions préfèrent essayer de changer les opérateurs. Changer leur mentalité, leur état d'esprit dans le cadre d'une activité relativement inchangée"¹. La gestion des motivations et "l'éducabilité cognitive" mobilisent alors les services formation. A la suite de la pédagogie par objectifs qui valorisait le savoir pratique, son empirisme dirait Taylor, la valorisation des capacités cognitives, liée à l'intellectualisation des activités et au rôle grandissant du savoir, donne naissance à un nouveau paradigme : "le réentraînement et le développement intellectuel". Celui-ci offre une multitude d'outils : Atelier de Raisonnement Logique, Programme d'Enrichissement Instrumental revisité en API, Tanagra, Logo², et "postule que le niveau intellectuel n'est pas l'affaire du seul débile"³ mais celle de tous les travailleurs pour lesquels la formation constitue une "remédiation"⁴ sur la base du postulat de leur "modifiabilité cognitive"⁴.

Un 1er type de méthode: les cartes des emplois

Mais l'efficacité de la "compétence va au-delà des dispositifs de formation et de leurs postulats sur la malléabilité humaine. Elle donne lieu à une recomposition de la réalité socio-organisationnelle. S'attachant à l'analyse de l'existant dans une perspective prospective, la plupart des méthodologies adoptent une approche qui va de la description du contenu du travail à la description des emplois puis de la description des emplois à l'analyse des compétences requises pour tenir ces emplois. Cette approche se

¹ D. Linhart : p. 96-97 in op. cit.

² Cette liste ne se veut pas exhaustive.

³ D. Pasquier et J. Chiocchetti : "le réentraînement mental et le développement intellectuel" in *Éducation Permanente*, 88-89, p. 214

⁴ Feuerstein et le programme PEI

retrouve à la fois sur un plan temporel et sur un plan structural. Partant de la description des tâches et des activités par les tenants des postes de travail eux-mêmes ou sur la base de leurs interviews, les services formation élaborent des profils-types, puis construisent une carte des emplois. Celle-ci bien souvent restructure l'ensemble des activités, les "met en ordre" et les redistribue. L'identification des compétences conduit souvent à une représentation simplifiée de l'organisation. On en donnera pour **exemple** un article récent de "l'Usine Nouvelle": chez Thyssen Ascenseurs, au terme d'une étape analytique "qui demande de la rigueur, de la précision et du temps" on a décomposé 160 modules de compétences et ramené 52 emplois à 11 au sein d'une unité de RCO.¹

Deux concepts-clés² structurent cette démarche : ceux d'emploi-type et d'emploi-cible. "Au sens socio-économique de la Gestion Prévisionnelle et Préventive des Emplois, l'**emploi-type** désigne un ensemble de postes concrets qui présentent des proximités suffisantes pour être étudiés et traités de façon globale"³. Sur le plan pratique, il est décrit sous quatre angles différents : technicité, information, communication/relation, contribution économique. A partir de cette description analytique, il est possible d'identifier l'**emploi-cible** ; "un emploi-cible est un emploi anticipé à un horizon donné, compte tenu de l'influence des facteurs d'évolution (un emploi-type peut être plus ou moins «sensible» à l'influence des facteurs d'évolution)"⁴.

Entre le diagnostic de l'existant et les requis des emplois-cibles on évalue les hommes et on mesure l'écart entre les deux. On

¹J. Meilhaud n° 2487 26/01/1995

² avancés par le CEREQ

³ D. Thierry : "Gestion Prévisionnelle des Ressources Humaines" in *Actualité de la Formation Permanente*, n° 97 p. 55, nov-Décembre 1988.

⁴ G. Le Boterf : "L'analyse prévisionnelle des emplois et l'ingénierie de la formation" in revue précédente, p. 58.

définit alors les moyens de combler cet écart en prescrivant des solutions. On évalue, selon les cas, les prédispositions des acteurs. On recourt le plus souvent à des tests de niveau, concernant les aptitudes au raisonnement, notamment celles requises par la logique informatique. Et surtout on évalue la motivation du salarié, sa "capacité d'implication". On passe d'une gestion de l'Écart à une gestion politique et stratégique de la décision avec "le développement de politiques volontaristes tendant à enrichir systématiquement le contenu des métiers et des emplois (qui) passe toujours par une remise en cause de l'organisation du travail, tant au niveau de la ligne hiérarchique qu'à celui des services fonctionnels"¹. Si tant est que les intentions qui préludent à ces décisions soient aussi claires et humanistes que le laissent entendre ces propos, il s'agit bien dans cette approche de la gestion prévisionnelle des emplois, de faire porter l'analyse sur les besoins de l'entreprise et non sur le personnel et les ressources existantes. "Ces besoins correspondent aux compétences que requièrent en quantité et en qualité les stratégies économiques et les choix technologiques et structurels de l'entreprise"². De "la qualification des emplois (plus de contenu)" à "la qualification des salariés (plus de compétences)", on passe, bien qu'il n'y ait "plus de recettes miracles"³ en la matière, à une gestion de l'évaluation, celles des compétences acquises, des transferts potentiels puis à la mise en oeuvre de dispositifs de formation, ayant pour but la réduction voire le comblement de l'écart entre l'existant et les besoins à venir.

Mise en fiches descriptives, cartée, nomenclaturée, la réalité du travail se segmente et s'atomise, parfois au mépris des règles du jeu social en place dans l'entreprise. Nous en donnerons **un exemple tiré de notre expérience professionnelle. Dans le cadre d'un plan et schéma directeur de la formation, une grande entreprise**

¹ D. Thierry : in op. cit., p. 55.

² Ibid, p. 55.

³ Les expressions sont empruntées à D. Thierry, ibid. p. 55.

publique destinée à changer de statut juridique, redéfinissait les postes et les fonctions de manière à construire "la représentation annuelle et à moyen terme (3 ans) de l'évolution des compétences nécessaires à un service pour être entièrement opérationnel"¹. Contribuant à l'évolution de l'entreprise, des hommes et des emplois, le PSDF s'inscrit dans une démarche de déconcentration qui doit permettre l'expression de politiques régionales et locales de formation, celle-ci restant le moyen de "l'adaptation permanente de chaque agent à son poste de travail, dont la hiérarchie doit prévoir et anticiper l'évolution"¹. Représentant sous forme de **puzzle** l'organisation du travail, elle découpe en **positions de travail** ("c'est la plus petite structure physique de l'organisation tenue à un instant donné par un seul agent") le **poste de travail** ("c'est la somme d'activités d'une ou plusieurs personnes appartenant ou non au même service et qui concourt à la réalisation d'une mission de l'entité"). Si la position est représentée par un seul morceau de puzzle (ex : dactylographie), le poste de travail est une "entité fonctionnelle dotée de tâches homogènes et compatibles entre elles"² qui réunit plusieurs morceaux de puzzle (ex : les secrétariats de section en établissement). On l'aura compris, l'usage du puzzle souligne la multiplicité et la complémentarité des éléments qui s'assemblent et s'emboîtent pour reconstituer la réalité organisationnelle. Les salariés, pour leur part, ont eu le sentiment d'être des pions sur un échiquier.

Aujourd'hui la notion d'emploi comme ensemble de situations de travail, regroupant un ensemble d'activités qui elles-mêmes regroupent un ensemble de tâches accrédite la représentation de l'organisation comme système d'emboîtement et d'articulation. La **représentation circulaire des cartes des emplois** et l'approche taxinomique des activités et des compétences rendent bien compte de cette atomisation du travail et de ce repli de l'organisation sur elle-

¹ Document interne DR.DRH.PEF. 1988.

² Ces expressions sont tirées de documents d'entreprise, 1988.

même, bien qu'elle affiche la prétention à plus de stratégie par plus de transversalité et de flexibilité. Corrélée à la notion d'emploi, la "compétence" constitue bien un outil d'organisation et de représentation du réel à l'image de ce qui convient aux Directions d'Entreprises.

Nous en donnerons **un exemple**, tiré lui aussi de notre expérience. Nous avons assisté, dans un organisme de formation continue, à la réalisation d'un "Répertoire des Emplois" et d'une "carte des emplois" destinés à construire "un langage commun à l'analyse des emplois et à leur positionnement dans la structure" ainsi qu'à conduire "une réflexion sur les mutations des métiers de la formation"¹. Cette démarche répondait à la volonté de la direction de clarifier et de stabiliser les nomenclatures d'emplois. Elle répondait aussi au souci de gérer et de résoudre un conflit larvé et latent avec les formateurs permanents², dans un contexte de "renégociation difficile" visant à amender certains articles de l'Accord d'entreprise. Cet amendement concernait la hiérarchisation des statuts et l'entérinement d'un élargissement des tâches. Ce qui nous intéresse pour le moment, c'est, qu'après qu'eut été constatée la diversité des activités, des missions, des responsabilités et des niveaux de formation réunies sous un même intitulé, le Répertoire a finalement repris les intitulés génériques en vigueur, du type formateur, secrétaire, etc, devant la difficulté de prendre en compte les écarts entre niveaux de compétences et les écarts entre fonction affichée et fonction exercée. A ainsi été gommée toute l'épaisseur sociale des réalités de travail particulières, dans une mise en ordre correspondant à la réalité conventionnée et à la vision des dirigeants.

¹ Documents internes, 1993.

² Dont le nombre ne cessait de diminuer à la suite de démissions.

Un 2ème type de méthode : les référentiels de compétences

Si nous passons maintenant de "l'emploi" à la "compétence" nous pouvons constater que **la compétence est elle-même instrumentalisée**. Elle est objectivée, conçue indépendamment de l'homme : elle peut donc à ce titre être décrite, inventoriée. Nous en donnerons pour exemple cette citation de C. Flück et C. Le Brun Choquet : "l'exercice d'un emploi (donc de ses activités) implique la mise en oeuvre de compétences précises de la part de son titulaire. L'ensemble des compétences requises est **indépendant** de la personne qui exerce les activités. **C'est pourquoi** on peut parler de **référentiel** de compétences, c'est-à-dire d'un ensemble répertorié et coordonné des compétences".¹ Nous voyons ici que l'effet précède la cause et, qu'objectivée, instrumentalisée, la compétence se substitue à nouveau à l'homme, sous prétexte de le signifier comme ressource. Cet amalgame entre effet et cause nous le retrouvons dans ces propos de D. Thierry : "la nature et le niveau de qualification des salariés sont à la fois cause et conséquence des évolutions en cours : cause quand elles contribuent à permettre une organisation plus souple et diversifiée du travail et parfois des choix stratégiques par rapport à certains marchés ; conséquence quand il s'agit de gérer l'adaptation des compétences aux besoins nouveaux"². En étant à la fois cause et conséquence la "compétence" ne devient-elle pas sa propre origine et sa propre fin, une monade en quelque sorte ?

Si l'aptitude est subjective, la compétence est, elle, objective car elle peut être découpée en niveaux ou en degrés d'expertise qui permettent de la gérer et de gérer des évolutions professionnelles. Toutefois si la compétence demande du temps pour se construire et se développer, elle n'en reste pas moins fondamentalement contingente:

¹ C. Flück et C. Le Brun Choquet : "Développer les emplois et les compétences," Insep. Edition septembre 92. C'est nous qui soulignons.

² p. 54 in op. cit.

“les compétences professionnelles (au sens générique du terme) sont relatives à un moment, une situation, un contexte, des finalités. Elles sont nécessairement multidimensionnelles et dynamiques”¹. Par ailleurs, elle constitue une ressource périssable et dégradable si on ne s'en sert pas car la compétence est performante si elle est appliquée.²

La compétence est ainsi applicable car elle peut être transmise et donc prévue et planifiée, sous réserve bien sûr de sa concordance et de son appropriation à l'entreprise ou au contexte technico-organisationnel. A partir de là, il suffit pour gérer prévisionnellement les emplois et les compétences de mettre en adéquation, “(les) compétences requises (informations issues de l'analyse de postes), (les) compétences prouvées (issues de l'appréciation des performances) et (les) compétences potentielles (issues de l'évaluation du potentiel)”³. De cartes en nomenclatures, de référentiels en outils d'analyse et d'évaluation, la Gestion des ressources humaines se contente bien souvent de légitimer un corpus de pratiques sous prétexte de leur apparente capacité opérationnelle. “Sans marquer de souci particulier pour les fondements théoriques pouvant asseoir cette légitimation”⁴. **La méthodologie et le dispositif technique qui en résulte deviennent une fin en soi.** Comme le dit A. Meignant “c'est une tentation constante pour un corps de spécialistes quel qu'il soit d'afficher la croyance que la méthodologie qu'il emploie a en elle-même la vertu de traiter les problèmes... de chercher dans le raffinement des méthodes la solution à des problèmes qui sont avant tout des problèmes de management”⁵.

¹ Ibid.

² P. de Boisanger in article cité précédemment.

³ V. Rault, D. Sartori : “Investir dans la gestion des compétences : un enjeu de taille”, Actes de l'AGRH, Cergy 91, p. 201.

⁴ J. Thomas : “Définir la Qualification Professionnelle” , in AGRH Cergy 1991, Actes, p. 181.

⁵ A. Meignant : “Analyse des emplois et décisions de gestion”, p. 27-28 in Education Permanente, n° 105.

On peut voir là encore, dans le succès des batteries d'outils et des méthodologies le signe que l'articulation homme/emploi se fait mal. Pour ce qui constitue peut-être le problème majeur de notre époque, à savoir la gestion de l'emploi, les méthodologies d'analyse des emplois et des compétences ne peuvent à elles seules "traiter ce problème de la faisabilité de leur mise en oeuvre dans l'action" dans la mesure où "la clé du problème est dans le système de décision et sa cohérence donc dans le management d'ensemble".¹ Toutefois, cette décision implique également les instances socio-politiques dont le rôle de régulation est, en France, fondamental et déterminant. Et si, comme le constatent encore Ph. Denimal et G. Donnadiou des divergences de méthodologies au service d'une même fin apparaissent, certaines partant des personnes et de leurs métiers², d'autres de l'analyse des emplois et de leur évaluation, "alors que la préoccupation des gestionnaires de Ressources Humaines se déplace incontestablement vers la connaissance des hommes, l'évaluation des emplois continue à se développer comme s'ils'agissait d'une condition préalable à toute gestion rigoureuse".³ Or "seul le travailleur est qualifié, suivant le travail qu'il a fait, la façon dont il le fait, le parcours qu'il a dû accomplir pour le faire"⁴. Il n'en reste pas moins que la compétence participe au développement d'une logique et d'une représentation de l'action dont il convient de mettre en évidence l'ampleur de leurs enjeux pour les acteurs eux-mêmes.



¹ Ibid.

² In op. cit. p. 2

³ Cf. : "Ainsi pour l'accord A. CAP 2000 de la sidérurgie, lequel affiche très clairement ses ambitions en matière de gestion des compétences, certains établissements ont choisi une entrée apparemment logique par le plan de formation et l'analyse des métiers..."
C'est nous qui soulignons.

⁴ J. Thomas : p. 182 in op. cit. précédemment.

III LA COMPÉTENCE : SA POLITISATION PAR LES ENJEUX GESTIONNAIRES

"Plus une entreprise cherche à se développer, plus elle tombe sur son social... L'entreprise d'aujourd'hui représente davantage qu'un potentiel humain composé d'individus, il s'agit d'une structure sociale complexe qui a sa vie propre et des effets totalement vertueux ou pervers à connaître".

R. Sainsaulieu

1 Effets idéologiques, effets de gestion et problèmes épistémologiques

La compétence comme mythe rationalisateur

On observe ainsi le paradoxe suivant : plus les entreprises cherchent à construire des référentiels de compétences et des référentiels d'emplois ou de métiers, plus elles évacuent la réalité de l'homme au travail, plus elles méconnaissent les dimensions subjectives et énergétiques de son investissement. G. Jobert met en garde contre cet "écart de nature entre ce que les managers croient que sont les choses et ce qu'elles sont réellement... On risque de prendre des décisions de gestion des ressources humaines à l'intention de personnes qui n'existent pas, dans une entreprise qui n'existe pas."¹.

¹Interview in l'enquête d'Andréani : "La logique de compétence" in Formation n° 5 octobre 1992 p. 5-8

De même, J. Thomas voit dans l'emploi-type une notion qui correspond, même si c'est de manière plus scientifique, à la volonté illustrative et normative propres aux grilles de classification : il s'agit toujours de définir des modalités modélisatrices à partir de situations de travail particulières¹. Enfin, "des enquêtes empiriques révèlent de façon saisissante les difficultés qu'ont les directions à définir les nouvelles qualifications et les compétences requises"². Et dans bien des cas, l'implantation de nouvelles technologies a conduit à de réelles régressions et à une polarisation des qualifications³.

La compétence, dans ses dimensions instrumentale (de gestion), sémiologique (de représentation) et sociale (de reconstruction de la réalité du travail) apparaît comme une notion efficace au plan managérial, pour mettre en cohérence les logiques de fonctionnement de l'entreprise. Elle donne forme à des normes et à des recettes opératoires. En contribuant à la construction et à la représentation d'une réalité organisationnelle et sociale, apolitique, anhistorique et consensuelle, qui évacue toute notion de conflit ou de rapport de force, la notion de compétence participe d'un one best way de la Gestion de la Ressource Humaine. On peut penser qu'il a pour fonction la reproduction⁴ du système en place, voire son renforcement dans le sens d'une rationalisation accrue, avec notamment le souci aigu d'une systématisation de plus en plus grande de l'organisation du travail et de sa gestion. Nous dirons simplement que c'est cette confusion entre l'opérateur et le vrai qui est l'objet de notre critique⁵.

¹ J. Thomas : in *La qualification professionnelle* Eyrolles 1991

² D. Linhart : p. 94

³ *ibid.* chapitre III in *op. cit.*

⁴ Nous entendons ce terme de reproduction au sens de R. Boudon : in *La logique du social*, Hachette 1979.

⁵ Nous empruntons ces termes à V. de Gauléjac in : "Recherche et intervention, complémentarités et contradictions " p. 183 *Education Permanente* n° 113 décembre 1992

En faisant de la compétence le "levier d'action privilégié"¹ de sa quête permanente et infinie d'une cohésion globale, l'organisation peut mettre en cohérence son système technique, son système de gestion économique et sociale et son organisation de travail. Elle articule, en effet **trois niveaux de gestion** : celui de la **stratégie d'entreprise**, où la compétence décrit le Métier de l'entreprise, dans ce qui fait sa spécificité par rapport à la concurrence, celui de la **Gestion des Ressources Humaines** où elle définit les pré-requis nécessaires à l'action, ceux des acteurs et ceux des pratiques de gestion (recrutement, évaluation, formation, etc.) et celui de l'**individu** pour lequel elle désigne la part d'expérience professionnelle et personnelle qui servira à l'entreprise². Elle présuppose une nécessaire cohésion en même temps qu'elle entretient une certaine confusion entre ces trois niveaux.

Au fond, tout se passe comme si la "compétence" en tant que substrat de la ressource humaine ou en tant que substitut du travailleur, introduisait une confusion subtile, extrêmement efficace au plan de la gestion, entre adaptation socio-technique, changement de mentalité, et structuration cognitive de l'action. Or ce que l'organisation exige de l'opérateur c'est qu'il ait la capacité de "s'inscrire dans des cadres plus larges que le seul poste de travail et comportant notamment des dimensions économiques et organisationnelles"³. Ceux-ci définissent une nouvelle professionnalité tout en recomposant les emplois. Cette recomposition de l'emploi et de la professionnalité constitue une opportunité de flexibiliser les salaires et les modes de rétribution. Elle s'accompagne d'un processus de redistribution des rôles, des métiers et des emplois, qui implique des enjeux de pouvoir certains. "Il n'est pas indifférent que la plupart des positions

¹ L'expression est de Rault et Sartory, in article cité.

² Cf. A. Keravel, R. Charles : in " Universalité et contingence de la notion de compétence " Actes de l'AGRH 93 Jouy en Josas , p. 297

³ M. Sueur : "Ouvriers, agents de maîtrise et techniciens face à l'automatisation", Cahier CEREQ, vol. 6 série "Ouvriers qualifiés, maîtrise et techniciens de production dans les industries en cours d'automatisation, 1988.

managériales sur la détermination des nouvelles qualifications tournent autour des facteurs non techniques tels que l'état d'esprit, l'attitude. C'est bien la quintessence d'une position conditionnée par les deux phénomènes : absence de confiance d'une part (il faut s'assurer avant tout que les opérateurs aient le bon état d'esprit), réelle incertitude quant aux composantes indispensables à la nouvelle qualification d'autre part".¹

Aussi, dans ses effets sur la structuration de l'action collective, le discours de la compétence comme parole dépolitisée et fondée en "nature" nous semble-t-il fonctionner comme un **mythe rationalisateur**. Il "exprime sous une forme accessible au plus grand nombre, le système conceptuel permettant de penser avec cohérence la nature et la société"². Instrument idéologique, il complète le mythe quand il est défaillant ou mal fondé et "rassemble les personnes dans des communautés de déni (M. Tain) où ils excluent de la réalité ce qui les indispose"³. Ce qui indispose avant tout, c'est la disharmonie, c'est-à-dire tout ce qui peut être le signe d'une tension entre l'homme et l'organisation, entre les membres d'un collectif, entre l'homme professionnel et l'homme social.

Une idéologie de l'ordre et de l'harmonie

Il incombe alors au système de gestion d'effacer toute trace de complexité : des situations, des hommes, de leurs interactions et par conséquent, toute trace d'incertitude ou d'imprévisibilité des comportements. Les services formation s'y emploient, en traquant les compétences cognitives, en développant les compétences techniques, en évaluant les compétences conatives ; ils s'emploient à propager les compétences managériales à gérer les équipes, les relations et les

¹ D. Linhart : p. 95-96 in op. cit.

² D. Anzieu cité par Enriquez dans : "L'organisation en analyse", PUF 92.

³ E. Enriquez : in op. cité précédemment.

conflits. Il importe alors que les prestataires de formation alignent leurs contenus sur les valeurs de l'entreprise. Nous pouvons en donner **deux exemples**. Un responsable de formation d'une grande entreprise de vente par correspondance nous signalait ainsi dernièrement avoir dû se séparer d'un intervenant, excellent mais inadapté aux besoins de l'entreprise : il refusait en effet d'enseigner que gérer un conflit consiste d'abord à ne jamais dire non, mais à agir en conséquence ; ou qu'un conflit ne se gère jamais en groupe mais qu'il convient d'individualiser la relation avec chacun de façon à aplanir le problème, voire à montrer qu'il s'agit d'un faux problème, ou encore qu'il en est responsable. Dans le milieu professionnel de la **grande distribution**, les écoles de managers propres à chacune des enseignes forment les futurs cadres de l'entreprise au challenge suivant : savoir "vendre du non-négociable" afin d'obtenir de chacun le "meilleur de lui-même" pour la performance de l'entreprise. Le non-négociable en question, correspond en général à une décision unilatérale de la direction qu'il s'agit de faire accepter sans heurt quelconque. Ce peut être par exemple, imposer aux salariés de commencer une demi-heure plus tôt au nom de la "passion du client"¹ pour le satisfaire au mieux. De demi-heure en demi-heure, les employés libre-service de cette enseigne commencent maintenant à 4 h 30 ou 5 h du matin, c'est selon. "La passion du client" et "le culte de la performance" sont les piliers d'un management participatif qui offre, en échange de quelques désagréments physiques, matériels et personnels, le droit d'appartenance à la "Grande Famille". Formation et gestion en viennent ainsi à se réduire à un ensemble de "recettes" et de "valeurs partagées" chargées de lisser la paix sociale, de convertir l'individu à l'entreprise et de valoriser cette conversion.

Par ailleurs la "compétence" accrédite une gestion rationalisante des effectifs. P. Zarifian montre ainsi que l'approche de la

¹ Slogan propre à une enseigne de la région.

productivité reste prisonnière des normes tayloriennes, en maintenant les calculs de productivité sur la réduction des coûts de main-d'oeuvre "dont les incidences sur l'emploi sont considérables"¹. Mais elle déplace son point d'application des opérations de travail aux opérations mécaniques : le gain de temps ne s'attache plus maintenant aux gestes ouvriers mais aux temps techniques de pannes et d'arrêts-machines qu'il faut limiter, en vue de maîtriser la capacité de réactivité, ainsi qu'aux temps techniques de circulation des pièces.

C'est alors que les techniques de gestion de production rencontrent un premier paradoxe : si comme le dit Zarifian "à la science du travail devrait se substituer la science de la production technique"², la rationalisation des opérations mécaniques, en attendant d'une fiabilité plus grande des matériels, se heurte à la complexité de ses dispositifs techniques et donc à la difficulté de gestion de leurs installations. En effet, elle "ne peut souffrir d'aucune approximation, alors que le nombre de paramètres et d'aléas à prendre en compte est considérable"². Après avoir éliminé la part vivante du travail et objectivé les fonctions humaines, les systèmes automatisés et informatisés requièrent de l'opérateur une intervention régulatrice des opérations mécaniques. Là où la rationalisation des opérations humaines pouvait rester approximative dans la mesure où l'homme pouvait corriger et corrigeait de fait l'écart entre travail prescrit et travail réel, la rationalisation des opérations mécaniques exige une plus grande prévisibilité du comportement humain. Celle-ci est assurée de deux façons : par la transformation ou la diversification des compétences qui doit réduire les incertitudes liées à l'erreur humaine et par le développement du sens de la responsabilité qui doit réduire les incertitudes liées à la non-motivation ou à la démotivation et restaurer la confiance de l'employeur à l'égard du salarié. Entre aliénation à la machine et ouverture de nouvelles zones de pouvoir,

¹P. Zarifian : Introduction à "la nouvelle productivité" p. 5 op. cit.

² P. Zarifian : p. 77 in op cit.

c'est en fait de la différenciation des types de dispositifs et donc des choix technologiques que dépendent le rôle et l'ampleur des compétences attendues.

Les directions d'entreprises oscillent entre l'espoir de machines parfaites, sans panne et sans aléa, et la tentation mécaniste de robotiser l'homme ou d'en faire un complexe de rouages et de neurones dont on maîtrise les engrenages¹. A défaut, la compétence peut servir de succédané : là où le salarié y voit l'exercice de son intelligence des situations, le gestionnaire du personnel peut y voir une somme de prescriptions.

Une connaissance qui se veut exhaustive

Cependant "le développement sans limite de la notion de compétence laisse le champ largement ouvert à une **visibilité totale de l'individu et de son activité**"². Elle participe ainsi d'une "logique de systématisation qui structure notre connaissance des organisations et de leur gestion"³. L. Bibard et M. Thévenet décrivent au nombre de cinq les **caractéristiques de cette systématisation** dont ils voient l'origine dans les principes du rationalisme moderne. Celui-ci fonde en certitude la connaissance rationnelle de l'homme et de son action et en permet par conséquence le contrôle rationalisant. On a déjà évoqué le caractère idéologique de l'"atemporalité" de la notion de compétence qui ignore la contingence des situations et des contextes, ainsi que les effets et les contraintes de la durée et de la dynamique des faits humains et organisationnels. Son instrumentalisation se fonde sur le postulat d'une "**transparence**" de la réalité du travail, qui permet sa

¹ Cf. G. Morgan : Images de l'organisation, Les presses de l'université de Laval, Éditions Eska, 1989.

² M. Thévenet, L. Bibart: " Universalisme et contingence dans la Gestion des Ressources Humaines : la querelle des Anciens et des Modernes" , Actes de l'AGRH 93, Jouy en Josas, p. 196. C'est nous qui soulignons.

³ Ibid.

connaissance exhaustive. Elle postule ce que L. Bibard et M. Thévenet appellent "l'omniscience" : chaque emploi, chaque poste, chaque activité peut être connu intégralement et rendu visible ; de même pour l'individu : "ses compétences (bilans de compétences, procédure de sélection) sont connues, sa performance (systèmes d'appréciation) ses opinions (enquête de climat et de motivation) ses désirs (gestion de carrière) n'ont plus de secret pour le gestionnaire"¹.

La gestion des compétences se décline selon un paradigme qui présuppose la "maîtrise" de toutes les variables humaines et de leurs interactions (un salarié reconnu est un salarié satisfait, un salarié satisfait est motivé, un salarié motivé est performant, un salarié performant n'est pas licencié, etc.) et surtout "l'omnipotence" c'est-à-dire "le sentiment de pouvoir agir sur ces variables pertinentes. On peut augmenter les compétences avec la formation, la motivation avec le salaire, la participation avec la délégation,... la paix sociale avec la promotion interne et l'offre des postes en interne, l'efficacité avec de la gestion prévisionnelle"².

Dans ses effets idéologiques et gestionnaires, la "compétence" se substitue à l'homme pour en offrir une image sublimée et rationnelle qui efface toute trace d'origine, tout signe de fracture ; c'est par ce tour de passe-passe, que l'homme peut devenir une ressource manipulable et que l'on peut atteindre à la rationalité de sa connaissance et à la rationalisation de sa gestion : "On parle ainsi de mettre en place un système, d'implanter une gestion comme un appareil ou un organe...". Avec la "Gestion des Ressources Humaines Assistée par Ordinateur, les Ressources Humaines deviennent un système d'information"³, gérable en temps réel.

¹ Ibid.

² Ibid.

³ Ibid.

En ne tenant pas compte de la complexité humaine et de la richesse de son fonctionnement, l'utilisation de la "compétence" pose un problème épistémologique. De fait, celle-ci inclut autant de processus d'intégration, d'adaptation et de reproduction des savoirs et des savoir-faire que de savoirs et de savoir-faire inventoriés et capitalisables. Or ces processus impliquent une histoire individuelle et collective d'apprentissage ; ils incluent un espace de socialisation et des transactions marchandes. Ils supposent l'exercice d'une liberté car l'homme n'est jamais prisonnier d'une logique univoque d'adéquation au poste mais il use toujours de sa liberté à saisir des opportunités d'intervention sur son travail et sur son poste dans une situation donnée. R. Charles distingue plusieurs contributions à ce processus actif d'intégration : "la phase d'éducation où se développent certaines représentations fondamentales, la phase de formation où se structurent les modèles sous-jacents aux conduites ultérieures en situation de travail, et enfin la phase de professionnalisation, c'est-à-dire celle de l'influence et de l'intégration des normes professionnelles qui permettent de réaliser son travail selon les règles de l'art, d'être admis ou reconnu comme connaissant bien son métier".¹

Elle pose encore un problème épistémologique dans la mesure où les référentiels de compétence se fondent essentiellement sur l'analyse de discours, tenus par les tenants des postes qui décrivent leurs missions, leurs activités, leurs tâches, leurs responsabilités. Pour plus d'objectivité, ces déclarations sont confrontées aux discours tenus par les responsables des tenants des postes qui corrigent les écarts, redressent ce qu'ils considèrent comme une erreur de perception, de positionnement ou un abus de pouvoir !

Mais ces descriptions restent **biaisées** par les représentations que se font les acteurs de leur situation au sein de

¹ R. Charles-A. Keravel : "Universalité et contingence de la notion de compétences", Actes de l'AGRH 93, p. 297.

l'organisation ; ces représentations loin d'être rationnelles ou réalistes sont médiatisées par les perceptions que les acteurs ont de la réalité organisationnelle. Ces perceptions sont souvent dominées par les affects et les ressentis, déformées par l'image qu'ils se font d'eux-mêmes et l'image que les Autres leur renvoient d'eux-mêmes, voire l'image qu'ils ont le sentiment que les autres leur renvoient d'eux-mêmes. Images qui peuvent aussi bien être en dissonance cognitive. Quand un acteur n'a pas le sentiment d'être reconnu à sa juste valeur par l'institution à laquelle il appartient, son discours tend à devenir injonctif, comme pour prouver à l'Autre la pertinence de sa fonction et la valeur de son travail. Les descriptions du travail sont aussi marquées par un certain nombre de biais cognitifs qui déterminent la façon dont nous reconstruisons la réalité : en nous y plaçant au centre, en surestimant notre importance, en établissant des relations de causalité qui nous permettent d'expliquer les situations avec la cohérence qui nous convient. Ces biais cognitifs sont favorisés par la partialité et les limites des informations accessibles. Celles-ci s'inscrivent dans des schémas de pensée et de valeurs socio-culturelles héritées en partie, reconstruites en partie.

Si ces représentations peuvent effectivement rendre compte de la complexité socio-organisationnelle¹ et permettre de prendre conscience des tensions qui traversent l'homme et des fractures qui le marquent, elles s'expriment au travers d'un système symbolique, conventionnel qui lui-même structure le réel. Le langage est lui-même en tant que système de communication et de représentation traversé de tensions socio-politiques et socio-culturelles, qui contribuent à construire nos perceptions et nos schèmes de pensée. Or dès le départ, la logique dénotative d'un référentiel des compétences postule un ordre et une "structuration en terme de définition et de

¹ Cf. B. Mouret sur les représentations sociales comme clé d'approche des construits humains et sociaux in : "Les représentations sociales : un outil d'aide à la gestion des Ressources Humaines", Actes de l'AGRH, Jouy en Josas 93, p. 171.

regroupement par classe de chaque type de compétence, ainsi que la distinction pour chacune d'entre elles de niveaux de maîtrise de la compétence spécifique"¹. Elle détermine ainsi les résultats de ce qu'on cherche. En outre, trois niveaux de représentation interfèrent : celui de la description première par le tenant du poste, celui de la lecture du consultant ou du responsable du référentiel, celui des desiderata de l'institution commanditaire. Ce qui pose problème dans l'élaboration d'un référentiel de compétences c'est bien d'ajuster ces trois niveaux, sans vouloir tenir compte des limites et de la conventionnalité du langage. R. Charles distingue à ce propos trois types de langage pour signifier le travail, dont chacun possède ses limites et ne permet pas l'expression de la complexité :

- le langage des tâches séquence et systématise, en phases successives une activité plus ou moins globale. C'est le langage formalisé de l'Organisation Scientifique du Travail qui s'avère inopérant dès lors que l'on interroge le degré de difficulté d'une tâche ou d'un poste ; "une opération peut avoir des difficultés très variables selon les exigences qui lui sont associées"². Requiert-elle simultanément et coordination de l'observation et de l'action ? L'opérateur a-t-il autant la maîtrise des temps de réaction de sa machine que des siens propres ? Le langage des tâches contourne cette difficulté³ en classant les tâches dans une hiérarchisation conforme aux normes sociales admises. C'est le principe négocié des classifications qui arbitre en uniformisant des situations qui ne sont pas toujours analogues : est-il plus facile de diriger 10 opérateurs travaillant sur un matériel complexe ou un produit de pointe que 50 ouvriers spécialisés sur une chaîne de production de masse ? Tout est affaire de conventions et de normes

¹ Keravel- Charles : Universalité et contingence de la notion de compétences, Actes de l'AGRH 93, p. 299.

² Ibid., p. 299.

³ Nous serons amenée à revenir sur cette question au chapitre II.

sociales. Cette question n'en préoccupe pas moins les entreprises. Nous avons eu l'opportunité de participer à de tels débats en PMI.

- le langage des aptitudes tend à réifier et à catégoriser de façon statique les capacités d'un individu à un moment donné. Il ignore la dimension processuelle de l'appropriation d'un métier dans un environnement donné. Il s'attache essentiellement à repérer les capacités logiques nécessaires à l'exécution d'une tâche, telles qu'elles ont été développées en formation initiale. Il enferme ainsi un individu dans un niveau et dans un classement scolaire.

- le langage des communications est moins dénotatif puisqu'il prend en compte les "processus de communication entre son titulaire et les composantes de la situation"¹. Mais il tombe dans le piège des paradoxes de l'énonciation : comment faire le tri entre ce qui émerge à l'intentionnalité de l'acteur et ce qui émerge au cadre de référence dans lequel il se situe ?

L'analyse des discours ne permet donc pas de fonder, en vérité, un référentiel des compétences, "ce qui rend très difficile l'utilisation des profils de compétences pour établir une pesée des postes l'un par rapport à l'autre, sauf à construire des indices composites validés par l'expérience, cette difficulté provient peut-être de la volonté de lier les compétences au poste plutôt qu'aux individus"².

Le problème épistémologique posé par la façon dont la connaissance de la compétence ou du fait humain est construite se double alors d'un **problème axiologique** dans la mesure où le modèle construit fonde des procédures de gestion, des normes d'évaluation dont la légitimité peut toujours être questionnée. Comme le dit M.

¹ Ibid. p. 299.

² Ibid. page 300.

Sonntag, le gestionnaire des Ressources Humaines est "confronté à l'organisation de l'action collective et aux relations entre individus", et il ne peut "passer sous silence la question du sujet, de la finalité, et du pouvoir"¹. Les procédures de gestion sont des "mises en scène de configuration de pouvoir"². Elles empruntent au cadre normatif du système juridique ; elles entérinent des situations de fait, construites dans l'histoire conflictuelle de la dynamique collective ; elles les balisent de repères techniques qui à leur tour participent à la construction des représentations sociales en devenant autant de contraintes "naturelles". Elles se nourrissent tout autant des discours scientifiques, pseudo-scientifiques ou idéologiques qui leur permettent d'étayer leurs pratiques : "La GRH en se plaçant du côté de la gestion et de la science cultive cette secrète ambition de pouvoir cerner des lois cachées qui expliqueraient par exemple l'articulation entre la logique de l'entreprise et celle des sujets. Par la connaissance de ces règles implicites le Directeur des Ressources Humaines pourrait fonder à la fois sa maîtrise de la réalité et sa légitimité d'expert. C'est l'idée d'une administration scientifique des relations sociales en entreprise... A la question de la vérité se substitue celle de la légitimité et de l'éthique"³.

La standardisation des procédures de gestion des hommes ne peut pas, au plan éthique, s'arrêter à la normalisation juridique : en effet celle-ci autorise à une flexibilité de gestion qui légitime les pratiques contribuant à réduire la composante salariale des coûts de production et à dualiser le marché du travail, aggravant ainsi les clivages sociaux.⁴ De plus, étant donné que l'appartenance professionnelle est de plus en plus le lieu de l'expression identitaire et que celle-ci est indissociable des processus relationnels dans lesquels les

¹ M. Sonntag : "Construction des connaissances et axiologie en Gestion des Ressources Humaines", in Actes de l'AGRH 93, Jouy en Josas.

² Ibid, p. 262-263...

³ ibid.

⁴ Cf. M. Aglietta, A. Brender : "Les métamorphoses de la société salariale", Calmann Lévy, 1984, p. 178-179.

individus font l'expérience du pouvoir, il importe que les catégories et les lieux pour dire la compétence soient légitimés car **aucun individu ne peut se décréter une compétence sans se référer aux catégories de son espace professionnel** et à l'image de l'Autre en tant qu'elles s'ancrent dans l'expérience relationnelle et sociale du pouvoir.¹ La gestion des compétences apparaît comme une variante de cette recherche d'intégration du facteur humain au système de production. Quel que soit l'outil utilisé, la GRH est confrontée aux paradoxes suivants : gérer des intérêts divergents entre acteurs, gérer la mobilisation et l'éviction, gérer la logique de production et la logique du privé. "On sait aujourd'hui clairement que la logique économique n'est pas nécessairement conciliable avec la logique sociale, que l'intérêt local de la logique de productivité des entreprises et des firmes ne rejoint pas forcément l'intérêt global de la société"². Pour M. Sonntag, l'important est de prendre acte de ces contradictions fondamentales et de ne surtout pas chercher à les masquer.

Enfin, la construction de la socialisation suppose, aux plans épistémologique et méthodologique, qu'on prenne en compte la totalité du fait humain dans ses dimensions extra-organisationnelles de relation avec l'environnement qui toutes traversent la vie des organisations de part en part, au lieu de se "centrer avant tout sur les façons de rendre les gens plus satisfaits et plus performants"³. La notion de compétence apparaît ainsi porteuse d'enjeux sociaux et identitaires car elle touche à leurs repères institués.

¹ Cf. S. Michel : Sens et contresens du bilan de compétences. op. cit.

² M. Sonntag : in op. cit.

³ J.F. Chanlat : "Vers une anthropologie de l'organisation "in op. cit.

2 Les enjeux sociaux et identitaires

La question des repères

En tant qu'interface homme/emploi, la notion de compétence tend à renforcer le déséquilibre d'un rapport de forces, entre celui qui cherche un emploi et doit "savoir se vendre", celui qui est évalué en fin d'année et le recruteur ou l'évaluateur. Celui-ci fonde sa sélection (ou son évaluation) sur la définition d'un emploi dont il fixe les contours, les compétences requises et le niveau de qualification: "l'employeur se fonde (le plus souvent), non sur la qualification (validée) du salarié mais sur l'emploi dont il est maître, pour faire le choix du salarié le mieux «qualifié» pour l'occuper"¹.

La définition d'une **qualification adhoc** par l'organisation permet de concilier l'extrême contingence de l'espace d'application de la compétence (à la situation de travail, au système de gestion, à la situation socio-économique de l'entreprise)² et son universalité comme instrument de gestion, fondée sur la "standardisation volontariste de règles de recrutement et de promotion"³. La gestion fondée sur les compétences permet, on l'a vu, un tri entre les individus au potentiel d'adaptabilité et les autres; quand les mutations économiques et technologiques s'accompagnent d'une crise de l'emploi, elle permet aux entreprises de "fidéliser" leur Ressource Humaine. Elles développent alors une politique de formation-maison qui garantit à l'employeur la maîtrise du processus de formation et la qualification adhoc. Le salarié "contraint de se former" pour garder son emploi n'y gagne pas en valeur marchande puisque cette qualification acquise n'est pas validée, ni reconnue socialement.

¹ B. Liétard : "Les effets individuels et sociaux des pratiques de reconnaissance des acquis", 3ème Université d'hiver de la formation professionnelle. 1992.

² Cf. Keravel, Charles: in article cité.

³ D. Courpasson, Y.F. Livian : in article cité.

C'est le "concept empirique"¹ de Qualification qui assure, sur un plan sémantique et idéologique, l'articulation entre la réalité micro-organisationnelle et la réalité sociale. Elle est définie comme un acte social: "c'est le jugement porté sur le niveau et le degré de compétence d'un individu compte tenu de l'emploi qu'il tient"¹. Elle est le produit d'un rapport social; elle incarne une **régulation**, sur des valeurs admises par des partenaires aux intérêts divergents (patrons et salariés représentés par leurs organisations syndicales) à un moment donné.

En empiétant, dans le langage gestionnaire, sur la notion de qualification, la "compétence" oblitère la légitimité sociale et politique qui est attachée à la Qualification dans l'imaginaire collectif. Celle-ci est, à un niveau symbolique, indissociable de la notion de classification qui, elle, concerne l'emploi. Bien qu'elles soient trop souvent confondues avec la Qualification, les classifications répertorient et classent les emplois dans une hiérarchie; celle-ci fonde un système d'évaluation des emplois qui trouve sa légitimité sociale et politique dans leur reconnaissance paritaire. Liées aux conventions collectives, les classifications sont le fruit d'une négociation, d'un accord. Comme telles, elles expriment "un rapport de forces entre des groupes de salariés, des partenaires sociaux, et des employeurs sur la définition, suite à la négociation, de qualités valorisables par un individu dans le poste de travail, dans un processus de production donné"². Les classifications sont inscrites dans l'histoire collective par les arrêtés Parodi de 1945. Ceux-ci font date dans la mesure où, d'une part ils définissent des salaires minima au niveau national et représentent pour les salariés et leurs syndicats un acquis social majeur; d'autre part, elles inscrivent dans les négociations salariales la présence légiférante de l'Etat. Les classifications établissent un maillage

¹ J. Thomas : La Qualification Professionnelle. Evaluation et évolution, P. 8, Eyrolles 91.

² D. Courpasson, Y.F. Livian : in article cité, p. 5.

social qui concerne la collectivité du travail. Dans une grille de classification prédéterminée, composée de positions repérées par un coefficient hiérarchique, elles rangent les emplois par filières puis déterminent une cohérence interfilière de manière à établir des équivalences horizontales entre filières. Elles construisent donc des repères d'une branche professionnelle à l'autre, permettant des comparaisons et des estimations, et structurent de manière analogue les coefficients, selon, en gros, la même allure exponentielle.

L'enjeu de la négociation réside dans la **définition des postes-repères**. En fait le consensus s'est, semble-t-il, fait rapidement à l'époque dans la mesure où "les classifications reprisent les hiérarchies d'emplois produites par la culture et l'histoire, hiérarchies acceptées et même valorisées par les intéressés parce que rendant compte de la réalité vécue"¹. Doublement légitimées, par un processus socio-politique et un processus culturel et historique, ces classifications seront déterminantes pendant près de trente ans dans plus de 200 branches professionnelles et continuent de l'être dans un certain nombre de secteurs industriels, tout en étant retoilétées et actualisées. Si c'est à cause de cet ancrage historique même qui les marque du sceau de la contingence que les classifications deviennent inadaptées et inopérantes à prendre en compte la polyvalence, l'évolution du travail et les mutations organisationnelles, la qualification reste symboliquement attachée à la notion de métier et inscrit l'expertise de l'histoire individuelle d'une trajectoire professionnelle et personnelle dans l'histoire collective des identités professionnelles.

Les classifications font l'objet de nombreuses critiques fondées sur leur inadaptation à la réalité du travail d'aujourd'hui, sur leur incapacité à saisir la réalité des emplois, sur leur abstraction généralisante ou sur leur usage à seule fin de rémunération qui dresse une

¹ Ph. Denimal, G. Donnadieu in : "Classification, Qualification" Editions Liaisons 93, p. 53.

comptabilité de la qualification. Celle-ci est, de surcroît, enfermée dans un carcan juridique qui contraint les entreprises et qui, selon les sociologues, protège les salariés, même si les accords de la Métallurgie de 1975 ont constaté que bien des emplois, notamment les emplois de production directe, sont bien plus "qualifiés" que ce qu'il était admis jusqu'alors. "La notion de compétence telle qu'elle s'est récemment répandue dans les milieux industriels français ne permet pas d'effectuer cette lecture stratégique de l'acteur collectif, défenseur d'une identité collective à travers la qualification"¹. Elle ouvre la porte à tous les abus d'une dérégulation que seul un débat social permanent permettrait d'éviter.

Par ses caractéristiques, flou conceptuel, contingence, atemporalité et statisme radiographique², D. Courpasson et Y.F. Livian voient dans son utilisation un enjeu de "dissolution du corps social". Effaçant les repères sociaux et identitaires collectifs associés à la Qualification, l'utilisation gestionnaire de la compétence, comme réponse managériale aux insuffisances des accords négociés, va dans le sens d'une **individualisation du rapport salarial** : "la compétence est vue d'abord comme un élément individuel. Si l'on a pu parler de qualification collective, pour décrire les phénomènes d'adaptation au fonctionnement de l'organisation existant au niveau d'un collectif de travail, la "compétence", elle (dans son acceptation récente) est individuelle, liée à des caractéristiques personnelles du salarié"³. A l'opposé de cette critique radicale, C. Thuderoz note l'émergence d'un nouveau lien social, caractérisé par un "individualisme coopératif" qui laisse

¹ D. Courpasson, Y.F. Livian : in op. cit., p. 6.

² Cf. "Dans son acceptation «gestionnaire» récente, la compétence renvoie plus au constat «statique» du jugement de l'adéquation d'un individu dans une fonction donnée..." D. Courpasson et Y.F. Livian. Ce sont les auteurs qui soulignent. In op cit.

³Ibid.

place au "sujet" à côté de l'acteur social. Cette émergence du sujet est aussi liée à un déplacement dans la relation au syndicat¹.

La signature fin 1990 de l'accord A. CAP 2000 dans la sidérurgie (Usinor-Sacilor) a été accueillie comme une révolution. Il bouscule en effet les critères de positionnement en n'établissant plus la qualification à partir du poste occupé, mais à partir du métier de l'homme, à partir de la somme de ses compétences, sanctionnées ou non par un diplôme². Toutefois le problème se poserait toujours, un an après la signature, de la validation de ces savoir-faire opérationnels, liée à la difficulté de reconnaître ou non une compétence particulière à un individu³. En effet, "Axée sur des éléments plus subjectifs, la compétence est difficilement évaluable et mesurable"⁴. A ce titre, elle interpelle le souci d'objectivation auquel s'attachent encore les partenaires sociaux. On est en effet loin des règles de rémunération à l'ancienneté. Denimal et Donnadiou soulignent que cet accord a été signé par la CFDT, la CFTC, la CGC, et la FGMM-CFDT a souhaité qu'elle serve d'exemple pour et dans les entreprises de la métallurgie. Toutefois, ils n'évoquent pas les raisons (pressions des ouvriers) et les déterminants contextuels (réduction d'emplois) qui ont amené les syndicats à signer⁵.

Il est un autre signe encore de cet enjeu de "dissolution du corps social": les entreprises s'approprient aussi les règles de définition des emplois dont elles redessinent les contours et les conditions d'exercice de façon protéiforme en fonction de leurs besoins. La

¹In : "Du lien social dans l'entreprise. Travail et individualisme coopératif" in *Revue Française de sociologie* n° XXXVI avril-juin 1995 p. 325-351

² Cf. Alain Lebaude : *Le Monde*, 7 février 91.

³ Cf. G. Donnadiou, Ph. Denimal : in op. cit., p. 78.

⁴ Courpasson, Livian, p. 6 : in article cité.

⁵ E. Léonard montre clairement dans sa thèse le poids du contexte sur les attitudes des salariés et des syndicats, ainsi que le "cantonnement" et le "peu de prise" de ces derniers sur la "logique compétence". In *Le Management des ressources humaines: pour une lecture critique*. CIACO Université Catholique de Louvain-La-Neuve 1994

“compétence” permet ainsi la dérive vers la constitution d'ensembles professionnels artificiels qui transcendent les métiers existants. Fusionnant le projet professionnel individuel dans le projet d'entreprise, comme pierre à l'édification du Métier de l'entreprise, diluant les frontières des emplois au profit d'une somme globale d'activités à répartir, la gestion managériale des emplois basée sur l'identification des compétences, conduit à “des découpages et des catégorisations artificielles dans le corps social, c'est-à-dire les populations à gérer”¹. En ayant l'opportunité de définir la malléabilité des emplois, en dehors de tout cadre institutionnel de négociation, les entreprises brouillent une nouvelle fois les repères socio-professionnels existants et contribuent à renforcer l'individualisation du rapport salarial ; d'autant plus qu'elles ne tiennent pas compte de l'histoire et de la réalité sociales et relationnelles dans lesquelles les hommes construisent leurs représentations d'eux-mêmes, des autres et du travail.

Ces ensembles professionnels sont parfois bien artificiels quand ils intègrent autant de caractéristiques contingentes que de subjectivité et de conformité à des normes sociales ou à des valeurs culturelles que choisit l'entreprise. On en trouve une illustration frappante dans la multiplication des ouvrages généralisant une méthodologie utilisée dans un contexte particulier. On en empruntera un exemple à C. Flück et C. Le Brun Choquet². Elles distinguent ainsi deux métiers à part entière, bien que “métiers particuliers” : celui de l'Encadrant et de l'Expertise. “Le Métier expertise est parallèle à celui du Métier Encadrant. Il reflète une certaine vision de l'expert ou du spécialiste dans l'entreprise et entend donner aux deux catégories de personnes les possibilités d'évoluer différemment. L'Expertise repose ici sur des activités techniques à réaliser (métier technique : statistiques,

¹ Courpasson-Livian in op. cit. p. 6

² C. Flück, C. Le Brun Choquet : “Développer les emplois et les compétences, une démarche, des outils,” Insep Editions, septembre 92, p. 128. C'est nous qui soulignons.

comptabilité, finances, juridique et contentieux, etc) doublées d'activités liées à la gestion de projet auxquelles il faudrait ajouter les activités de conseil. On peut donc envisager que le contour d'emploi d'un professionnel ou d'un expert rassemblera au moins trois métiers".

Le flou terminologique est à la mesure du flou du contour de l'emploi dans la mesure où "on ne peut dire actuellement qu'il y ait une démarche qui prévaut sur une autre : les circonstances sont souvent maîtres du choix"¹. S'agit-il de boîtes, de coquilles vides que l'individu fera exister en les remplissant de sa compétence ? Ou s'agit-il d'une forme de catégorisation dont l'élasticité permet une gestion individualisée et variable selon les circonstances?

N'est-ce pas là, dans la difficile mais nécessaire analyse du travail, dire qu'entre travail prescrit et travail réel, c'est l'homme doté de savoirs, généraux, techniques ou spécifiques et de compétences cognitives lui permettant d'user de ces savoirs, qui traite la complexité d'une situation en en reconstruisant une représentation qui n'épuise jamais la totalité de ce savoir en usage ? N'est-ce pas là dire, qu'entre deux personnes tenant un même emploi, et aboutissant aux mêmes objectifs, il y a des différences dans la façon d'exécuter le travail et qu'on peut y repérer une "originalité qualifiante"²? La qualification désigne "un attribut du travailleur et non un attribut du travail" ainsi que le rappelle péremptoirement J. Thomas voyant dans ce glissement la source de bien des confusions et des ambiguïtés. Il faut également rappeler que la Qualification se construit avec le temps et ne se conjugue pas avec la précarité de l'emploi. L'expertise, de son côté, n'est pas l'aboutissement normal ni obligé de la compétence professionnelle. Elle est une forme rare, statutairement valorisée que

¹ Ibid. p. 129.

² Expression empruntée à J. Thomas in La Qualification Professionnelle.

la plupart des travaux n'exigent pas.¹ Au fond, le problème n'est-il pas d'identifier les déterminants socio-organisationnels et psycho-cognitifs du savoir et de son usage? Pour G. Jobert, la réalité du travail se ramasse dans la question suivante: "comment les travailleurs se débrouillent-ils, individuellement et collectivement, pour obtenir le résultat attendu en conciliant performance et sauvegarde de leur équilibre physique et psychologique?"²

Vers de nouvelles professionnalités?

Ainsi le cadre de définition et de structuration de la compétence n'est-il plus le métier mais l'entreprise et son activité de base. Toutefois de grandes tendances se font jour qui s'actualisent diversement en fonction des données des entreprises. Idéalement, l'opérateur ajoute à son savoir pratique une composante gestionnaire et au savoir des procédures un savoir des procédés. Au savoir-faire, il ajoute un savoir-résoudre, dont la définition reste aléatoire. Nous y reviendrons. Si on s'attache aux incidences des nouvelles formes de rationalisation des services production sur la répartition des rôles et des espaces de qualification, on découvre au-delà de l'enrichissement des tâches des opérateurs, l'éclatement et la dissolution du ou des métiers de la Maintenance entre différents acteurs. Les opérateurs de fabrication héritent des fonctions d'entretien et de réglage, voire de dépannage premier niveau, dévolues autrefois aux agents de maintenance. La redistribution de la fonction Maintenance en trois niveaux normés et normatifs intègre une montée en compétences liée à la complexité des dispositifs qui requiert une population technicienne plus diplômée. Il en résulte un certain nombre de conséquences en termes de stratégie de gestion et d'effets sociaux: La gestion de la variable humaine oscille entre deux stratégies qui ne sont d'ailleurs pas forcément incompatibles : à savoir le recours à une main-

¹ Cf. J. Thomas.

² in interview de l'enquête d'Andréani op.cit.

d'oeuvre surqualifiée, que favorise un marché de l'emploi en crise et une hausse du niveau de formation, ou la valorisation de l'expérience des acteurs de l'exécution ; on trouve trace de la première stratégie dans la décentralisation de la fonction méthodes dans les ateliers avec le développement d'une catégorie de techniciens à fort bagage technologique ; la deuxième s'accompagne de l'enrichissement et de la diversification des tâches et de l'institutionnalisation de l'autonomie et de la responsabilité.

Il n'est pas certain que le développement d'une catégorie de techniciens qualifiés de niveau bac + 2 ne s'accompagne pas d'une dévalorisation de leur image et de leur statut ; il n'est pas certain non plus que la promotion de "l'opérateur" (terme générique qui recouvre des réalités bien différentes selon les entreprises et les qualifications) ne soit pas rapidement rattrapée ou concurrencée par la "sophistication des outils informatiques... (qui permettrait de faire) l'économie de la responsabilisation et de l'initiative des travailleurs de production"¹. Certes, à court terme, la réinsertion des ouvriers de maintenance sur ligne constitue pour les Directions un avantage en ce qu'elles y voient des opérateurs plus qualifiés, ou en tout cas aux compétences diversifiées ; mais elles constituent pour les agents eux-mêmes une déqualification et une humiliation quand elle clôt vingt ou trente années de carrière dans l'entreprise, de relations sociales et de relations interpersonnelles au cours desquelles des individus et des groupes d'acteurs ont fait un apprentissage collectif du travail, du savoir et du pouvoir. Nous en donnerons un exemple précis au chapitre II.

Ces ensembles professionnels restent pourtant bien fragiles ; car ils restent menacés par la "lenteur" du temps social nécessaire à l'émergence de nouveaux acteurs et de nouvelles professionnalités. Une nouvelle professionnalité ne se décrète pas,

¹ Ph. Zarifian : p. 79 in op. cit.

sans une profonde transformation identitaire qui requiert un temps qu'une gestion à court terme des hommes condamne à coup sûr. C'est dans l'expérience des rapports de pouvoir, entre individus et groupes au travail, qu'ils construisent leur identité et leur image de l'Autre. C'est dans l'expérience quotidienne du travail que s'élaborent, s'expérimentent et se confrontent différentes formes de savoirs; les acteurs y construisent leurs représentations de l'action, du travail, d'eux-mêmes et des groupes.

Dans leur rapport de recherche¹ sur la transformation des groupes professionnels vers de nouvelles professionnalités dont l'enjeu est celui de la recombinaison sociale des compétences en production, détenues par des catégories différentes de salariés, M. Sueur et J.P. Cadet montrent bien à quel point l'intégration de l'entretien au sein même des structures d'exploitation pose un problème d'identité ; à quel point la modification par la restructuration technologique des espaces de travail antérieurs porte atteinte à l'identité ouvrière ; à quel point la modification des zones de pouvoir construites met un frein au changement ; à quel point l'intégration de nouveaux construits organisationnels et relationnels passe par l'impulsion de nouvelles représentations. Le principe d'une relation client-fournisseurs qui doit guider à l'interne l'action des acteurs est loin d'être assimilé par tous les services ; cette assimilation reste subordonnée aux avantages ou aux intérêts que les acteurs trouvent à ce changement.

Ils montrent par ailleurs que la notion de délai, essentielle à la capacité de réactivité de l'entreprise n'est pas assimilée par les personnels de production. Il n'est pas certain que cette question ne soit pas liée aux problèmes de relations (d'information et de coopération

¹ M. Sueur, J.P. Cadet : "Innovation technique, mutations organisationnelles et transformation de la main-d'oeuvre dans la sidérurgie : Quelle dynamique de changement ?", Rapport du LASTREE-USTL à la Sollac Dunkerque, novembre 91.

dans le travail) que rencontrent des salariés amenés à travailler ensemble alors qu'ils relèvent de catégories et de professionnalités différentes. Nous verrons que cette question rencontre celle de la redistribution des savoirs et la réponse que peut lui apporter l'apprentissage organisationnel.

C'est pourquoi ils en concluent que **toute action sur l'organisation reste donc bien une action sur les groupes eux-mêmes, et leurs représentations**. Ils rejoignent ainsi ce que M. Sonntag appelle la question de l'axiologie : le problème pour qui raisonne en termes de compétence ou de poste est bien d'intégrer le facteur humain dans le système de production. Or l'homme est de loin celui qui a le fonctionnement le plus riche : "à trop simplifier pour mieux gérer, on perd une partie des potentiels contenus dans les personnes ; inversement, plus on cherche à comprendre le système humain, mieux on connaît le système organisationnel"¹.

La question de l'identité

La "compétence" amorce pour ses contempteurs, un processus de désocialisation. En contournant le métier comme mémoire sociale de l'identité professionnelle et en subvertissant la légitimité de ses repères, elle menace la cohésion du collectif de travail; associée à l'individualisation des salaires, elle peut être à la source d'une compétitivité entre acteurs, déstabilisante pour le collectif d'exécution. Ce processus se poursuit avec "le glissement de la responsabilité sociale vers la responsabilité individuelle", glissement qui se produit dans et hors de l'entreprise et "concerne la relation au travail de manière globale dans notre société"². Plus s'affirme l'impuissance collective à gérer la crise de l'emploi, à résorber le chômage, plus fort devient l'individualisme et le recours à l'individualisme pour rejeter

¹ P. Louart : "l'intervention en GRH", p. 262 in "Repenser la GRH".

² S. Michel : Sens et contresens des bilans de compétences, p. 148, op. cit.

sur le salarié-acteur la responsabilité de ses réussites ou de ses échecs, la responsabilité de son histoire et de son avenir. C'est ainsi que S. Michel voit dans la législation sur le bilan de compétences l'aveu d'une impuissance de la politique publique et un échec de la gestion prévisionnelle des entreprises. En valorisant l'individu, elles l'isolent ; elles l'excluent du champ social en le rendant responsable de son exclusion, là où il n'est pas capable de s'adapter. L'individu se trouve alors soumis à une injonction paradoxale aliénante qui lui intime de faire ce que ni l'État ni l'Entreprise ne sont capables de faire; qui lui intime de réussir là où les conditions de la réussite sont tronquées; et qui le renvoie à une représentation de lui-même coupée des processus identitaires fondés sur les représentations collectives et inséparables des "espaces de légitimation des savoirs et compétences"¹.

Or on l'a vu précédemment, "tout acte d'évaluation est avant tout social, c'est-à-dire qu'il repose à un moment donné sur des valeurs partagées constituant un référentiel"². Il importe donc de clarifier les représentations de la compétence, d'analyser et de prendre en compte les enjeux liés à la sélection de tel ou tel critère ou à la définition des variables retenues. Est-il possible de rendre compte de la complexité de la relation qu'un acteur entretient avec son travail ? Est-il possible d'inférer l'activité (ce que fait le sujet) de la tâche (ce qui lui est prescrit de faire)? La prescription du travail, de nature organisationnelle est en relation avec une organisation du savoir, du pouvoir et de la communication qui laissent à l'acteur plus ou moins de marge d'autonomie, de prise de risques. L'acteur mobilise un savoir sur le savoir; celui-ci intègre des représentations nourries par l'expérience qui à leur tour structurent les conduites à tenir dans des situations similaires à celles déjà vécues ; il intègre également des normes professionnelles liées à un contexte, à un milieu particuliers et

¹ S. Michel : "Prestations de bilan de compétences : sélectionner et contrôler la Qualité, le point de vue du salarié. " 3e Université d'hiver de la formation professionnelle. 1992

² J. Thomas in op. cit.

une stratégie d'action qui lui fait interpréter à sa manière la prescription. Cette stratégie est indissociable du jeu de relations et de pouvoir dans lequel chaque acteur construit et négocie sa compétence. L'analyse des emplois, si elle ne renseigne pas sur les compétences requises, doit permettre au moins d'évaluer la complexité de leur dimension organisationnelle.

Dans son ouvrage sur la socialisation, C. Dubar fonde l'identité professionnelle sur l'articulation entre transaction subjective, celle d'une trajectoire sociale individuelle et transaction objective, celle d'une reconnaissance par les partenaires institutionnels. Il montre qu'elles résultent de "compromis "intérieurs" entre identité héritée et identité visée mais aussi de négociations "extérieures" entre identité attribuée par autrui et identité incorporée par soi"¹. Il distingue ainsi quatre configurations identitaires typiques, auxquelles il associe "un type de savoir privilégié structurant l'identité et constituant la matrice de logiques d'action salariale, de "rationalités" spécifiques."² Nous retiendrons de sa configuration des savoirs, l'espace d'une problématique gestionnaire, celle de l'articulation et de la recomposition des savoirs. Dubar distingue les **savoirs pratiques**, issus de l'expérience mais non reliés à des savoirs généraux; les **savoirs professionnels**, qui articulent savoirs pratiques et techniques, dans une identité de métier; les **savoirs d'organisation** qui impliquent d'autres articulations entre savoirs pratiques et théoriques; et les **savoirs théoriques**, non reliés à des savoirs pratiques ou professionnels. L'identité valorisée par le modèle de la compétence est celle qui est associée aux savoirs d'organisation. C'est dans ce cadre que les savoirs professionnels sont appelés à se restructurer. Il convient alors d'interroger les effets de la "compétence" dans le champ des savoirs.

¹ C. Dubar : La socialisation. construction des identités sociales et professionnelles p.257 A. Colin Editeur 1991

² *ibid.* p.261

3 Le savoir comme enjeu

Une hausse du niveau d'exigences

C'est de l'organisation du travail que dépend la complexité des emplois. "Tout emploi peut être considéré comme une représentation de l'organisation mise en place."¹ S'il est effectivement admis qu'il y a une modification du paysage des emplois, il n'est pas prouvé qu'il y ait pour autant une hausse généralisée des compétences requises. Thomas entend par là que les changements de compétences requis par les nouvelles conditions de production n'implique pas pour autant un changement de **niveau** de qualification.² Pour en finir avec "le fétichisme magnifié de la machine"³, il dénonce, comme Linhart ou Freyssenet, le postulat implicite selon lequel la complexité technologique impliquerait conséquemment une complexification du travail. Il en donne pour exemple la production d'automobiles de plus en plus sophistiquées qui n'en deviennent pas pour autant plus difficiles ni plus complexes à conduire! Cet exemple est d'autant plus probant que si conduire paraît simple, cette conduite requiert en fait des comportements cognitifs dont pédagogues et psychologues ont montré qu'ils sont plus complexes qu'il n'y paraît. Dans le même registre métaphorique, Gareth Morgan souligne que "d'après une évaluation récente, il y a dans certaines organisations jusqu'à 87% des travailleurs qui ont besoin dans leur travail de moins de connaissances et de compétence qu'il ne leur en faut pour se rendre à l'usine au volant de leur voiture."⁴ Il n'en reste pas moins que des activités simples en apparence peuvent se révéler sous-tendues par des

¹J. Thomas : p. 85 in op. cit.

² ibid. p. 103. C'est l'auteur qui souligne.

³ J. Thomas : p.103 in op.cit.

⁴ G. Morgan : in "Images de l'organisation" p.332 les presses de l'université de Laval Editions Eska 1989.

processus cognitifs complexes. Les travaux en cours sur l'analyse du travail risquent de bouleverser des certitudes admises sur lesquelles s'appuient et se sont appuyés l'évaluation et le positionnement des emplois (Thomas).

Dans le même ordre d'idées, certains emplois jugés subalternes jusqu'à présent, et auxquels on affectait les salariés impropres à d'autres tâches ou en mal de reconversion, font l'objet d'une considération nouvelle. Les fonctions d'accueil par exemple, revêtent une importance "stratégique" et ont fortement mobilisé les services formation, ces quelques dernières années. Ce type d'emploi voit son image revalorisée, ses exigences en termes d'adaptation et d'implication comportementales augmenter, sans requérir pour autant ni des connaissances étendues, ni un apprentissage complexe.

Par contre il ressort de l'analyse des statistiques que le **niveau apparent d'exigences pour les emplois s'est accru**. La hausse du niveau de formation et l'inflation de l'offre de diplômes et de jeunes diplômés sur le marché conduisent de nombreuses entreprises à élever leur niveau d'exigences au moment du recrutement. En fait, la réalité est contrastée selon les secteurs, entre grandes entreprises et PME et révèle un déséquilibre entre les emplois créés, leur niveau de qualification et les exigences que la hausse du niveau de formation autorise. D'après J. Thomas, le niveau de formation des ouvriers évolue peu. Il ressort à l'inverse que le niveau d'exigences des employés n'a pas globalement changé, mais la formation des "employés" a évolué à la hausse, avec le recours à une main d'oeuvre "surqualifiée". Il y a par contre une extension forte des emplois de faible niveau dans les services. D'après le GRHEP, les créations d'emplois ces dix dernières années sont majoritairement liées à des activités peu qualifiées¹. "Le nombre d'ouvriers non qualifiés de la

¹ P. Louart et le GRHEP en donnent un certain nombre d'exemples in : "les champs de tension des R. H. "in "Repenser la GRH?" p.200 op.cit.

grande industrie baisse, mais les PME-PMI et le tertiaire en absorbent davantage."¹ Le champ de tension que constitue le rapport formation-emploi révèle par ailleurs, une dépréciation relative du diplôme.² Les titulaires du baccalauréat employés comme ouvriers non qualifiés sont ainsi passés de 19% en 1982 à 30% en 1990³. S'ajoute à cela, le fait qu'il y a souvent inadéquation entre la formation reçue et le contenu de l'emploi occupé: 25% des ingénieurs travaillent dans un secteur sans rapport avec leur formation et 25% occupent une fonction qui en est éloignée.⁴ Pour J. Thomas, le lien formation-emploi, selon lequel il y aurait répartition des emplois selon le niveau d'instruction n'est pas si clairement attesté. "Au total si l'on comptabilise les employés et les ouvriers, c'est près de la moitié d'entre eux qui occupent des emplois de niveau bas, censés ne pas exiger une qualification élevée, donc une formation de même ordre. Or les employés et les ouvriers confondus représentent 60% de la population active. Sur ces bases on peut retenir que près de 30% de la population active occupe donc des emplois de faible niveau. Cette estimation reste par ailleurs minimaliste. Elle ne prend pas en compte certains emplois de l'agriculture, de l'artisanat et du commerce qui peuvent légitimement être considérés comme peu "qualifiants" et dont le nombre s'élève à 738000 soit 18% de la population active. Il semblerait donc possible d'avancer qu'environ 50% de la population active n'occupait pas, en 1985, des emplois d'un niveau exigeant une qualification élevée."⁵ Notre constat dans les entreprises où nous avons travaillé est que deux stratégies cohabitent. Les entreprises profitent aujourd'hui de l'opportunité de recruter des opérateurs de niveau BAC, mais stabilisent les personnels restés en place, à grands renforts d'investissements dans la formation.

¹ ibid.

² ibid.

³ ibid.

⁴ A. Lebaude Le Monde septbre 1989 : "Les 1ers pas des jeunes diplômés" .

⁵ J. Thomas : p.102 in op. cit.

Il en résulte un certain nombre de conséquences en terme de stratégies de gestion de personnel qui affectent tout autant la réalité sociale que l'organisation du travail. Si la compétitivité de l'entreprise dépend de sa capacité à apprendre, et notamment à apprendre plus vite que les autres¹, il semble aujourd'hui, au travers de la diversité des pratiques et des expériences que deux voies dominantes s'offrent aux organisations d'accroître leurs qualifications et leurs potentiels d'agents qualifiés: schématiquement, celle d'une organisation qualifiée (qui recrute des candidats formés) et celle d'une organisation qualifiante (qui fait de la situation de travail une situation permanente d'apprentissage pour former ses salariés).

Entre organisation qualifiée et organisation qualifiante

L'élévation générale du niveau éducatif² permet une sélection plus poussée à l'embauche qui offre l'avantage d'une main d'oeuvre jeune, malléable. Elle s'adapte d'autant mieux aux besoins de l'entreprise, tandis que ses compétences cognitives et techniques sont attestées par un niveau de formation et sanctionnées par un diplôme. Ses capacités de mémorisation et d'abstraction sont en principe rôdées par l'apprentissage scolaire, tout comme sont évaluées ses capacités à traiter et gérer l'information, pour soi ou pour autrui, par écrit ou par oral.

Ces jeunes représentent ainsi un potentiel d'ouvriers instruits, au sens où l'entendait Taylor, c'est à dire **capables de suivre des instructions**. Le système scolaire et l'enseignement professionnel les y préparent en centrant leurs apprentissages sur le savoir technique

¹ cf. A. Meignant citant A. de Geus, dirigeant de la Shell, in art. cit. Education Permanente n° 105 p.23

² "Par exemple, un jeune Français sur 2 a obtenu le baccalauréat en 1992 contre 1 sur 5 en 1970. Un tiers d'une génération sort de l'enseignement supérieur, dont 70% avec un diplôme ... Le nombre des ingénieurs diplômés augmente, ainsi que celui des titulaires d'un troisième cycle." in : "Repenser la GRH?" ppp.199 P. Louart et le GRHEP

et sur les activités procédurales. L'entreprise se réserve le droit de parachèver leur formation par l'apprentissage-maison, en situation de travail, renouant avec un mode de transmission des savoirs sous forme compagnonnique. Outre l'avantage en principe acquis d'un bagage technique au moment du recrutement, ce mode de fonctionnement valorise sur le plan symbolique des représentations, le savoir expérientiel et la primauté du savoir-faire. Cela implique un certain nombre de conséquences en matière de gestion. D'une part, une jeune recrue ne peut prétendre à cette compétence professionnelle, et donc à la rémunération que l'entreprise peut y attacher; d'autre part, cette primauté de "l'expérience" permet aux employeurs de contester l'alignement du salaire sur le niveau de diplômes. En outre, elle leur permet de contester la pertinence de la formation dans l'usage-maison qui en est fait.

De fait, d'un côté l'enseignement technique naturalise le concept de tâche: "en en faisant une pure technique " qui va de soi " on éternise la pratique et la division du travail qui lui correspondent",¹ garantissant ainsi la reproduction du système en place ; de l'autre, la notion de compétence, en justifiant la valorisation du savoir expérientiel, permet aux entreprises de s'affranchir de la référence aux niveaux de formation. Enfin le savoir expérientiel reste prisonnier de la contingence des dispositifs technique et organisationnel. Celle-ci limite les connaissances produites et leurs possibilités de reconnaissance à l'extérieur de l'entreprise : tout licencié détenteur d'un diplôme-maison, qu'il soit ingénieur ou agent de maîtrise fait l'amère expérience de devoir valider son expertise par une formation diplômante pour se faire reconnaître. L'entreprise garde ainsi la maîtrise des règles du jeu social.

¹ P. Zarifian : "La nouvelle productivité" p.51 op.cit.

Cette voie d'une **organisation plus qualifiée**, au regard de la somme des niveaux de formation au travail, va dans le sens d'un renforcement de la logique taylorienne, et ce à plusieurs niveaux. Au niveau de la gestion du personnel, elle développe des procédures de sélection excluantes; excluantes pour les personnes jugées inaptes, mais excluantes aussi d'un certain nombre de dimensions de l'individu. D'une part, l'essentiel de la compétence doit être acquis avant l'entrée dans l'entreprise. D'autre part, la logique organisationnelle exclut la capacité de conception et l'expression de la personnalité. En effet, au niveau organisationnel, elle développe un modèle de la prescription qui tend à renforcer le poids des normes procédurales, à multiplier et à systématiser les modes opératoires. Si les tâches ne sont plus décrites de façon exhaustive, ou dans le détail des opérations, **elles font l'objet d'une formalisation qui intègre la distorsion du travail réel, rationalise les pratiques informelles, standardise les procédures et les procédés et automatise les comportements.** L'espace de travail est ainsi codifié, saturé de consignes. Elles limitent l'autonomie de l'opérateur à l'observance policée de normes comportementales. Elles limitent l'apprentissage à la reproduction d'un ensemble de traitements d'informations répondant ou correspondant aux cas prévus des situations possibles; aux échanges verbaux et à l'entraide mutuelle de l'atelier, se substitue un système figé de communication écrite qui renvoie l'opérateur à ses écrans et à la solitude de sa cabine. Comme le dit P. Zarifian, il s'agit d'une "version "qualifiée" et "responsabilisante" des anciens principes tayloriens".¹

Cette logique organisationnelle et les modes de gestion qui l'accompagnent se trouvent, au niveau institutionnel, confortés, renforcés, voire légitimés par les démarches de certification. "L'objet essentiel de la certification est de garantir, par l'intervention d'un

¹ in : "Acquisition et reconnaissance des compétences dans une organisation qualifiante" Education Permanente n° 112 octobre 1992 .

organisme tiers, la compétence d'un professionnel, la conformité d'un produit, d'un service ou d'une organisation à un référentiel normatif préétabli... La certification d'entreprise atteste la conformité du système qualité de l'entreprise" à ce référentiel".¹ "En effet la certification constitue une «mutualisation» des contrôles en dispensant le client de les effectuer lui-même."² Au nom de la qualité des produits, puis progressivement au nom de celle des services, les démarches de certification garantissent la fiabilité des prescriptions et la fiabilité des acteurs à l'égard de ce qui est prescrit : "d'où la nécessité de "fiabiliser" toutes les activités de l'entreprise, ce qui est réalisé en introduisant des procédures rigoureuses de travail à tous les stades."³ Les normes iso ne spécifient pas comment faire mais ce que l'entreprise doit faire, et l'amènent à s'interroger sur les procédures de contrôle qu'elle met en place.⁴ Les processus de Normalisation renouent ainsi avec une vision mécaniste de l'organisation et de l'homme au travail telle que la définit G. Morgan⁵. Ils concilient obéissance contrainte à des normes et adhésion à des principes d'action ou à des objectifs.

Le manuel d' "Assurance-Qualité" et la mise en ordre de l'organisation qui s'ensuit, garantit en effet l'adhésion des salariés aux principes de la qualité, venant clôturer dans les entreprises que nous avons rencontrées un premier et long travail de sensibilisation à la qualité et à l'auto-contrôle ; ce faisant il décrit, quadrille et tend à réifier tout ce qui concerne l'organisation du travail, délimitant les marges d'initiative des opérateurs afin de circonscrire les zones d'incertitude liées à ces marges de manoeuvre potentielles. Ces démarches de l'assurance-Qualité correspondant aux normes ISO 9001- 9002- 9003- vont dans le sens d'une standardisation des qualifications à l'instar de

¹ J. Igalens, H. Penan : La normalisation, p. 106, PUF "Que sais-je ?", 1994.

² A. Couret, J. Igalens, H. Penan : La certification, p. 42, PUF "Que sais-je ?", 1995.

³ J. Igalens : in "Images de la gestion des ressources humaines dans le discours de la qualité " p.153 in "Repenser la GRH?"

⁴ A. Couret, J. Igalens, H. Penan : La certification, p. 66-68, PUF "Que sais-je ?", 1995.

⁵ G. Morgan: "Images de l'organisation " op.cit.

la standardisation des procédés, peu compatible avec la gestion d'incertitudes ou de situations complexes. Elles déterminent un contexte de travail peu qualifiant dans la mesure où il postule l'interchangeabilité des acteurs et présuppose une certaine méfiance à l'égard de l'opérateur. Enfin elles reposent, semble-t-il, sur deux piliers essentiels: celui d'un formalisme absolu qui permettrait de tout codifier et de contrôler que tout ce qui est codifié est respecté et appliqué à la lettre; et celui d'une visibilité et d'une transparence totales qui permettraient d'assurer, enfin, l'adéquation entre travail prescrit et travail réel, comme si formaliser le travail réel, dans ce qu'il peut avoir de différent d'avec le travail prescrit suffisait à exclure définitivement toute liberté de l'acteur humain.

P. Zarifian a formalisé les principes de l'organisation qualifiante. Celle-ci a pour but le développement des compétences et des connaissances de ses membres, mais en retour elle évolue sous l'action de ses membres. Zarifian la définit comme une organisation où se fait jour un traitement événementiel de l'activité, sur une base communicationnelle ; elle permet à ses membres de réélaborer les objectifs de leur activité et de se projeter dans l'avenir.¹ De l'organizational learning d'Argyris à l'organisation apprenante, les définitions se multiplient, entre ce qu'elle est et ce qu'elle n'est pas. Sur le terrain elle ne se laisse pas identifier aisément. Pour toutes ces raisons nous n'y insisterons pas plus.

Cette opposition entre deux types d'organisation montre à notre avis que le gestionnaire des RH est concerné par la **gestion du champ de tensions entre travail prescrit et travail réel**. Il lui faut prendre en compte le champ des représentations dans et par lesquelles les acteurs construisent leur action, interprètent les normes et les procédures, acceptent ou refusent, parfois inconsciemment, les objectifs

¹ P. Zarifian : "Acquisition et reconnaissance des compétences dans une organisation qualifiante" p. 15 à 22 in Education Permanente n° 112 octobre 1992

assignés, analysent les résultats et les moyens d'y parvenir, jugent leurs supérieurs, leurs collègues, leur "patron". Il importe de laisser du jeu à ces acteurs, comme on parle de jeu entre deux pièces qui ne s'ajustent pas complètement, afin que leur liberté ou encore leur créativité puisse s'exprimer, afin qu'ils puissent trouver un sens à ce qu'ils font et affirmer au grand jour, et non dans la transgression à la règle ou dans la clandestinité, la signification de leur action. Il importe alors de comprendre les déterminants de ces représentations, car **c'est à la fois dans l'assimilation des procédures et dans les interstices de jeu créés par l'incomplétude des procédures que s'exprime la compétence.** C'est donc dans la gestion de ces espaces normés et autonomes, en interaction permanente, que peut être reconnue et partagée par tous la signification du travail et légitimée la compétence.

Les savoirs de l'exécution en question

Dans son essai de modélisation du système participatif, J. Gautrat montre la dualité du système productif "dont une partie vit avec la norme, tandis que l'autre se prépare à traiter ce qui lui échappe. Ces deux parties de l'entreprise se trouvent intimement imbriquées: l'une est liée à l'ordre et à la norme tandis que l'autre est liée au désordre et à l'incertitude. **La norme laisse un vaste champ d'incertitude,** tandis que le traitement répété des incertitudes **transforme une partie de l'aléatoire en norme** et laisse un champ de débat où les acteurs peuvent socialiser leur savoir."¹ La légitimation par un ordre organisationnel et institutionnel de l'inégalité des savoirs a donc un sens dans la partie normée du système. Cette inégalité concerne le nombre des informations mais aussi leur valeur: "dans la partie programmée de la production, il est incontestable que la micro-information d'un opérateur sur chaîne a beaucoup moins

¹ J. Gautrat : " le participatif comme méthode de traitement prévisionnel de l'aléatoire" p. 75 in Education permanente n° 97 avril 1989 . C'est l'auteur qui souligne.

d'importance que celle de l'ingénierie ou du bureau des méthodes."¹ Mais dans la partie aléatoire du système, la micro-information de l'opérateur peut se révéler plus pertinente pour résoudre une situation de crise. C'est ce qui fait dire à D. Linhart que cette reconnaissance pourrait ouvrir de nouvelles perspectives à l'organisation du travail et à la revalorisation de la qualification ouvrière.²

La mise en cohérence des savoirs nécessaires et concourant de fait à l'action constitue un enjeu essentiel, à la fois du point de vue de la compétitivité de l'entreprise et du point de vue de l'individu et de ses possibilités d'expression et d'épanouissement au travail. Hatchuel fait ainsi de la gestion des savoirs le champ de rationalisation privilégié d'une stratégie de diversification et de renouvellement permanent des produits. On peut y voir un enjeu essentiel de la réconciliation de l'entreprise avec elle-même, aux plans à la fois technico-économique et socio-politique de la restructuration des ressources.

Mais comme le montre encore J. Gautrat, le modèle participatif fonctionne dans un système clos. Son objectif est l'amélioration du système technico-productif, sans léser les acteurs, mais sans cadre négociatoire. De fait il n'a pas renouvelé les représentations des acteurs, que ce soit celles de la techno-structure à l'égard des opérateurs ou celles des opérateurs à propos d'eux-mêmes ou de l'organisation. Elles restent globalement prisonnières de l'empreinte taylorienne. On a vu que le Management Scientifique de Taylor avait pour objectif, la rationalisation des opérations ouvrières contre l'empirisme du Métier. Le Management Participatif, dans ce que l'on peut considérer comme la seconde phase de l'histoire du

¹ ibid. p. 73

² in op. cit.

taylorisme, le taylorisme à visage humain¹, a eu pour objet la récupération, l'appropriation des savoirs clandestins développés dans les failles de l'organisation taylorienne. Nombreux sont par ailleurs les auteurs ² à reconnaître qu'il s'agit là d'une des raisons essentielles au développement des groupes participatifs, même s'ils divergent sur la valeur et les limites à accorder à ces savoirs informels.

Le savoir et sa distribution restent ainsi un enjeu de pouvoir. Jamais acquis de façon définitive, il est soumis à l'évolution des sciences, des techniques, des rapports de coopération ou de conflictualité qui lient les hommes. Qu'on se situe dans une perspective d'obédience marxiste³, en considérant que la question du métier est inséparable des rapports de pouvoir qui fondent le rapport salarial, ou qu'on se contente d'y voir le simple fait "qu'après tout l'histoire des entreprises est aussi ⁴ celle des métiers qui naissent et disparaissent, de formes de savoir hier inacceptables et aujourd'hui reconnues"⁵, la question de la répartition du savoir et de son apprentissage, individuel et collectif interpelle aujourd'hui le gestionnaire et requiert qu'il en ait une vision pluri-disciplinaire, empruntant à l'histoire des organisations et à la connaissance des processus socio-cognitifs individuels et collectifs.

La dénomination même de ces savoirs est révélatrice des représentations que s'en font les auteurs. Il est toutefois possible d'en

¹ Pour D. Linhart : "l'existence des cercles de qualité, loin d'être la preuve d'une évolution en matière de division du travail, serait bien plus celle de son inertie, car ils sont là **pour combattre ses effets négatifs**...Les cercles de qualité comme tous les groupes **ad hoc** à l'initiative patronale sont plus des formes d'aménagement du taylorisme qu'une remise en cause de ses principes." p.242-243 in "Le torticolis de l'autruche" : le consentement paradoxal.

² Entre autres, Hatchuel, J. Gautrat, D. Martin.

³ cf. par exemple R. Linhart : "Au fond tout repose sur une question de rapports de forces et de savoir. Précisément de force dans le savoir." in "Lenine, les paysans, Taylor." Seuil p. 76. 1976 .

⁴ C'est nous qui soulignons .

⁵ A. Hatchuel B. Weil : "L'expert et le système" p. 85 Economica 1992

dégager un certain nombre de **caractéristiques sur lesquelles il y a globalement accord**. En parlant de savoirs **clandestins**, D. Martin souligne l'**effet de contre-pouvoir** lié aux "stratégies de réappropriation que développent les ouvriers pour reconstituer un univers d'autonomie là où l'OST ne laisse en principe aucune marge de manoeuvre"¹. Le groupe ouvrier réinvestit son espace de travail contre la répartition arbitraire des postes, dans l'entraide face à la pénibilité du travail par exemple. Il développe ainsi une multivalence "illicite" mais efficace dont profite l'entreprise et sur laquelle l'encadrement direct ferme les yeux, bien souvent d'ailleurs dans son propre intérêt ! M. Sueur et J.P. Cadet en donnent un certain nombre d'exemples dans leur étude à la Sollac et rendent compte du désappointement des ouvriers de la "coulée continue" notamment, et de leur résistance au changement lorsque la réorganisation technique a interdit ces opportunités d'échange et de lien. Les ouvriers se réapproprient également le temps en produisant plus vite que ne l'exigent les normes temporelles prescrites par les services des méthodes, pour prouver leurs capacités, pour récupérer quelques minutes de pause dans le dos du contremaître ou finir plus tôt. Ils recomposent aussi leurs tours de main et redistribuent la hiérarchie des postes selon leurs propres normes et leurs propres valeurs de virtuosité, dans le geste ou dans le rythme, de force physique ou encore de polyvalence et de capacité d'apprentissage.

Au-delà des prescriptions et des règlements, les exécutants développent ainsi des savoirs **informels** qui économisent du temps, épargnent de la fatigue, simplifient le geste ou en améliorent les contraintes, protègent l'individu d'infractions aux règles de sécurité quand ces règles elles-mêmes sont incompatibles avec le travail à réaliser. "Car tel qu'il est appliqué, le taylorisme conduit à une distorsion si grande entre les objectifs à atteindre et les modalités

¹ In : "La Démocratie industrielle" p.49 PUF 1994

prescrites pour y parvenir, que la seule possibilité d'échapper à ce type d'injonction paradoxale est de construire à la marge une autre logique de travail et de l'appliquer."¹ Ces savoirs obéissent à des règles informelles, d'où leur qualificatif, par opposition aux règles formelles. Nous y reviendrons au chapitre II en section 2 .

Revanche contre l'oppression subie, transgression de la loi, opportunité d'une prime ou d'une reconnaissance patronale, partage de valeurs et adhésion à un collectif clandestin, source d'identité sociale et professionnelle: les raisons sont nombreuses qui expliquent la production de ces savoirs qui révèlent des trésors d'inventivité et de créativité, un esprit logique et pratique rôdé par le contact quotidien avec les machines ou les outils. Y. Lucas voit dans cette contre-participation l'expression d'une véritable **culture ouvrière**. Elle fait l'hypothèse qu'il s'agit là de vrais savoirs professionnels "plus complets, plus structurés et plus généraux que les simples pratiques que l'on désigne comme savoir-faire"² et qui assurent les ajustements nécessités par les insuffisances et les effets contre-intuitifs du taylorisme. D. Linhart se demande de son côté si ces savoirs informels n'expriment pas fondamentalement le taylorisme: "Où se trouve l'essence du taylorisme, dans ce qu'il prescrit ou bien dans les possibilités qu'il offre de transgresser ce prescrit?"³

Essentiellement **tacites**, (D. Linhart), condamnés à l'implicite, ou immanents à l'action, ces savoirs sont difficilement exprimables par leurs auteurs eux-mêmes, voire difficilement conceptualisables car les systèmes de formation eux-mêmes ont du mal à "identifier les processus de conceptualisation inhérents à la réalisation de travaux manuels. Ainsi le savoir intégré de l'ouvrier hautement qualifié en chaudronnerie ne peut-il se traduire dans les

¹ D. Linhart : in op.cit. p.153

² Y. Lucas : Le vol du savoir p.13 Presses universitaires de Lille 1989

³ in La modernisation des entreprises p. 10 La Découverte 1994

langages disciplinaires actuellement admis"¹. Certains savoirs expérimentiels restent effectivement difficilement exprimables, notamment lorsqu'ils concernent la relation subtile qu'un individu entretient avec la matière, l'outil ou la situation qu'il traite. Il est vrai qu'on touche là à une certaine forme d'expertise, généralement reconnue dans l'entreprise dans la mesure où elle est attachée à un individu plus que compétent, et dont la performance est attestée ; mais il est vrai aussi que face à la difficulté de formaliser ce type de savoir-faire, les responsables de l'organisation ou des méthodes contournent autrement ces expertises qui requièrent souvent un apprentissage trop long dans le temps. Ce qui par ailleurs explique aussi que les entreprises aient pris conscience, avec malheureusement un peu trop de retard, de l'hémorragie de savoir-faire qu'ont entraînée les licenciements massifs successifs aux chocs pétroliers. Il n'en reste pas moins que le **caractère immanent de ces savoirs** les fragilise du point de vue de leur légitimation; leur détermination par le type d'organisation choisie les rend contingents et les bouleversements technologiques en limitent bien souvent la portée. ²

Au fond, ce que ces savoirs révèlent, c'est la **complémentarité nécessaire entre le concepteur de la procédure et son applicateur**: tout se passe comme si l'on retrouvait les vertus de la "boîte à idées", telle que l'ont pratiquée bien des chefs d'entreprise considérant que les exécutants sont de bons ergonomes quand il s'agit de leurs conditions de travail ! Ce qu'ils révèlent surtout ce sont les insuffisances structurelles d'une organisation du travail qui émiette et cloisonne les savoirs, tandis que les mutations technologiques ont bouleversé l'organisation et l'opportunité de ces savoirs.

¹ J.M. Baudoin, R.Helliet, P.M. Mesnier, E. Ollagnier : in "Les formations diplômantes dans l'entreprise: un nouveau rapport travail- formation" Education Permanente n° 112

²On trouve trace de l'évocation de ces limites, aussi bien chez G. Malglaive in "enseigner à des adultes" que chez D. Martin in "La Démocratie industrielle", ou J. Gautrat in : "le participatif comme méthode de traitement prévisionnel de l'aléatoire".

Il est alors possible de considérer la prise en compte, le questionnement et la récupération de ces savoirs implicites par les directions, comme les effets émergents d'une crise de l'action organisée qui prend conscience de l'inefficience de son modèle de division du travail: ce qui est en jeu, au niveau organisationnel, n'est ce pas **la recomposition et la redistribution des savoirs de l'action**? Ce qui est en jeu, au niveau socio-cognitif, n'est ce pas **le développement d'une capacité nouvelle d'apprentissage dont les formes peuvent être multiples** ? Ce qui est en jeu, au niveau social, c'est la nature des emplois de demain; mais c'est de la négociation et des capacités négociatoires des acteurs, que dépendra leur teneur et leur légitimation collective, au risque de voir les tendances à la déréglementation et à la flexibilité générer de nouvelles formes de précarité et d'aliénation sociale. Il importe donc de mener une réflexion sur les savoirs de l'action, qui intègre aussi bien l'analyse des conditions et des processus de production, d'entretien et de légitimation de ces savoirs aux niveaux organisationnel et institutionnel que celle des capacités des acteurs à produire du savoir.

Au terme de cette "épistémè" de la "compétence", au travers d'une approche de ses appropriations sociales pour reprendre des termes de M. Foucault cité en introduction, nous retenons les points suivants. La notion de compétence est au fondement d'un système de représentation du rapport homme-organisation qui participe à la dynamique du changement auquel sont contraintes les entreprises. Elle procède du construit en place tout autant qu'elle contribue à le repenser. Elle constitue en ce sens, une problématique

telle que la définit P. Louart¹, dont l'enjeu fondamental concerne la professionnalité des acteurs de l'exécution.

- Au plan praxéologique, elle participe en effet d'un processus de structuration de l'action qui cherche à mettre en cohérence ressources humaines et techniques, en redistribuant les activités, les tâches et les rôles au sein d'un système organisationnel réactif et flexible.

- Au plan axiologique, elle participe d'un processus de codification de l'action organisée qui conduit à modifier les représentations et les règles de l'échange salarial.

L'approche critique souligne les risques d'une instrumentalisation trop poussée qui substituerait à la complexité déterminante des situations une vision assez réductrice de l'homme. Elle met en garde contre une représentation omnisciente et simplifiée de l'homme et du travail dans des référentiels qui prétendent traiter aussi bien des réquisits des emplois que des potentiels des individus. Elle met en évidence les enjeux d'une interférence dans les espaces de légitimation des savoirs et de construction des identités que constituent les grilles de qualification et les classifications d'emplois.

Pour questionner sa légitimité sociale et sa validité pratique et scientifique, nous adopterons la démarche suivante : nous la resituerons dans la contingence des contextes d'action empiriques où elle se manifeste et se construit. Nous étudierons l'effet déterminant et structurant des processus organisationnels sur la "compétence" afin de repérer les lieux, les formes et les conditions de sa production. Nous articulons à l'analyse des déterminants de la gestion de l'emploi et des formes de sa régulation économique et sociale.

¹ Une "manière de concevoir le monde et de choisir les problèmes-clefs qu'il convient de résoudre, en fonction des enjeux qu'on se donne." in Succès de l'intervention en Ressources Humaines Editions Liaisons 1995

CHAPITRE 2

LA COMPETENCE COMME CONSTRUCTION SOCIALE

I Compétence et performance : l'analyse des dimensions fondamentales de la compétence

1. Un construit social

- Un concept au service de la gestion
- Une inférence
- Une relation de convenance

2. Les déterminants technique et organisationnel de la compétence

- L'évolution du rapport cognitif à l'action
- L'organisation de l'action
- Essais de "typologie" des compétences

3. La double réalité de la compétence

- La prise en compte des logiques d'action
- La réalité des faits
- La réalité symbolique

II Compétence et pouvoir : l'analyse des conditions organisationnelles d'émergence et de structuration des compétences

1. Le contrôle d'une zone d'incertitude

- L'objet d'une transaction
- Le développement d'une capacité d'action stratégique
- Un exemple en situation

2. Compétence et rationalité dans le contexte organisationnel

- Le souci de la cohérence
- Le rappel des déficits
- L'acteur comme construit social

3. Le contrôle et l'incertitude de la règle

- Un principe organisateur
- Une employabilité et une efficacité conditionnelles
- Un enjeu pour les compétences

III Compétence et emploi : analyse des déterminants des systèmes de gestion de l'emploi

1. Réduction et modification des emplois

- La réduction des effectifs
- La recomposition des emplois
- La recentration de l'entreprise

2. De la transformation du lien salarial à l'effacement des frontières organisationnelles

- L'opportunité conjoncturelle
- L'affaiblissement et la diversification du lien salarial
- L'effacement des frontières organisationnelles

3. La gestion de l'emploi : un champ de tensions entre gestion de contrats et gestion des compétences

- Une gestion différenciée de la main d'œuvre
- Les formes de la flexibilité interne
- La tension entre compétence et emploi

Dans ce second chapitre, nous approfondissons l'analyse de la compétence à partir de trois notions : la performance, le pouvoir et l'emploi. Elles constituent des catégories de représentation de l'action organisée qui nous semblent pertinentes pour conduire une série de développements théoriques. Ceux-ci visent à construire un cadre d'interprétation cohérent qui permette de démêler l'écheveau des dimensions individuelle, organisationnelle et institutionnelle qui se sédimentent dans le concept de compétence.

Ce cadre se fonde sur une épistémologie constructiviste telle que la définit E. von Glaserfeld. Aussi faisons-nous des notions de convenance et de contrainte, les éléments structurants de notre démarche. Nous distinguons le construit symbolique chargé de gérer l'adaptation de l'homme à son environnement et le processus de construction cognitive et sociale dans lequel l'homme expérimente les limites de son action telles que les détermine l'organisation du travail.

Dans une première section, nous reviendrons sur les relations compétence-performance, pour dégager les caractéristiques du construit de compétence, et rendre compte de sa contingence avec l'analyse de ses déterminants contextuels.

Dans une seconde section, nous resituerons la compétence dans le champ des stratégies d'acteurs et des processus de régulation de l'action organisée. Nous montrerons qu'elle est indissociable de l'expérimentation du pouvoir et de la règle. Nous nous appuierons sur les approches sociologiques de E. Friedberg et de J.D. Reynaud.

Dans une troisième section, nous la resituerons dans un contexte social et économique plus global: celui du marché du travail et de sa segmentation. Nous nous appuierons sur les résultats de l'enquête de B. Brunhes Consultants pour repérer les déterminants de ce nouveau modèle de gestion de l'emploi.

I COMPÉTENCE ET PERFORMANCE : L'ANALYSE DES DIMENSIONS FONDAMENTALES DE LA COMPÉTENCE

"La façon de poser une question détermine aussi celle d'y répondre".

Heinz von Foerster¹

1 Un construit social

Un concept au service de la gestion?

Historiquement la notion de compétence fait son entrée dans le langage scientifique par la linguistique². Nous avons évoqué précédemment l'intérêt qu'il y a, au plan de la conceptualisation à se référer par analogie aux approches que fait Chomsky de la compétence et de la performance³. Leur corrélation implique en effet l'analyse de leur articulation. Elles se réfèrent à un même système de signes, arbitraire et conventionnel, à une même structure de règles fondamentalement déterminée mais porteuse d'une infinie variété d'énonciations. Ses limites renvoient à l'analyse des déterminants sociaux et éducatifs du milieu d'origine et d'appartenance du locuteur. Par analogie nous essayerons donc d'analyser les rapports qu'entretient

¹ "La construction d'une réalité", p. 51 in: "L'invention de la réalité, contribution au constructivisme", sous la direction de Paul Watzlawick, Seuil, 1988.

² Cf. J. Aubret, P. Gilbert, F. Pigeyre : *Savoir et pouvoir. Les compétences en questions* p. 20 PUF 1993

³ Cf. chapitre I

la compétence avec la performance afin d'en dégager des caractéristiques générales. Nous la référerons au système technique et organisationnel du travail afin d'en dégager les déterminants et d'en repérer les processus de structuration.

Dans les approches gestionnaires que nous avons évoquées, la compétence est inséparable de la performance : sous-jacente à l'action réussie, elle permet la performance. Pour exister, elle a besoin d'être concrétisée et comme telle, elle requiert la réussite de l'action pour laquelle elle est a priori requise; prouvée par ce qui dépend d'elle, dans le temps même où ce qui dépend d'elle est ce qui en permet l'expression, la notion de compétence se trouve réduite à une pétition de principe. Pour M. Parlier, "la compétence n'a aucune réalité en elle-même"¹. Elle sert à comprendre le réel pour mieux agir sur lui. Elle obéit aux principes de construction et de représentativité, mis en évidence par J.L. Le Moigne² à propos d'une vision constructiviste de la gestion. Si l'évaluation des compétences et la construction de référentiels de compétences envahissent si fortement la scène sociale, c'est bien parce que les transformations profondes et rapides qui affectent le système du travail requièrent **l'élaboration de nouveaux repères sur lesquels puissent se fonder et se construire de nouvelles représentations de l'homme au travail**. La "compétence" répond donc à un besoin conceptuel du gestionnaire pour signifier l'émergence d'un changement et mettre en oeuvre ce changement.

Dans une perspective opérationnelle de gestion des ressources humaines, la façon dont J. Aubret, P. Gilbert et F. Pigeyre posent la question de la compétence nous semble tout à fait pertinente. Au regard des objectifs gestionnaires de repérage, de développement et

¹ in : "La compétence au service d'objectifs de gestion" ch. V in : La compétence, mythe, construction ou réalité? op.cit.

² in: "Sur la production des épistémologies constructivistes par les sciences de l'organisation" in A.C. Martinet (sous la direction de) : Epistémologie des sciences de gestion Economica 1990

de reconnaissance des compétences des acteurs d'une organisation, la question à poser, de leur point de vue, n'est pas "de quoi parle-t-on", mais "**de quel concept a-t-on besoin**". La première question conduit nous semble-t-il, à postuler un processus de substantialisation de la compétence (cf. Stroobants) et un isomorphisme entre activités et compétences requises, dénoncé précédemment. Une même exigence peut en effet être satisfaite par des compétences différentes, surtout lorsque la tâche est complexe.

A cette question, ils répondent de la manière suivante : "nous avons besoin d'un «**construit social**» appelé "compétence" qui définit les capacités des personnes, a un caractère prédictif, intègre des modalités variées, identifiables et utilisables dans les différents contextes de gestion."¹. Ce construit doit permettre de "centrer l'observation sur la personne qui réalise et non sur l'activité à réaliser"²; de se focaliser sur le devenir de l'individu, c'est-à-dire sur son potentiel d'adaptation, voire son employabilité. Ceux-ci ne se réduisent pas "en tout état de cause à la somme des savoirs, savoir-faire et savoir-être identifiables en amont de l'action"³. Au plan symbolique, il est nécessaire que la compétence puisse être identifiée et signifiée de manière à permettre sa reconnaissance et sa gestion sociales. Il s'agit de définir ou de repérer les traits pertinents qui, dans une situation concrète, permettent de répondre à un besoin, celui d'une entreprise à la recherche d'une plus grande compétitivité.

Ce construit social est **contingent**. Pour rendre compte de cette contingence, il nous semble nécessaire d'inclure les deux types de représentation de l'homme au travail, qui caractérisent le système en transition que nous connaissons. On peut repérer à ce titre deux types de conceptualisation : le behaviorisme et le cognitivisme.

¹ in op. cit. : p. 49.

² in op. cit. : p. 48.

³ ibid. p. 48

L'approche behavioriste s'attache aux tâches exécutées et met donc plus l'accent sur les savoir-faire, sur les habiletés sensori-motrices qui ne requièrent pas forcément de contrôle conscient ; il s'agit plutôt de patterns comportementaux automatisés. L'individu est considéré comme "un système quasi isolé" caractérisé par des états, déterminés par des entrées et des sorties ; ces états sont décomposables en unités élémentaires, afin de rendre compte de la complexité des conduites. Cette modélisation quasi mathématique de l'homme qui ignore l'incidence des désirs, des croyances des états affectifs sur les comportements a conduit au développement d'une théorie et de pratiques d'apprentissage centrées sur les conduites motrices, sur l'habileté gestuelle et la vitesse d'exécution. La "courbe d'apprentissage" en constitue un instrument de mesure.¹

L'approche cognitive s'intéresse moins aux manifestations qu'aux processus qui les sous-tendent, moins aux savoir-faire qu'aux connaissances et aux opérations, c'est-à-dire aux activités mentales (comprendre, raisonner, trouver des solutions) qui permettent l'action et la conduite d'une activité. La compétence devient ainsi une stratégie d'action, une stratégie de résolution de problème. Pour la comprendre, afin de mieux gérer les capacités des hommes, il importe de connaître ce qui se passe dans la "boîte noire", à l'inverse du mode behavioriste stimuli-réponse.

Une inférence

Sans entrer dans le détail de ces approches théoriques, nous voudrions d'ores et déjà souligner deux dimensions importantes de ce construit social de compétence. La première est que la **compétence est inférée de la performance** constatée. La description des

¹ Cf. : A. Hatchuel : "Apprentissages collectifs et activités de conception", RFG p. 109-120, juin-juillet-août 1994.

compétences est induite de la description des activités. En tant qu'inférence, elle constitue bien ce que J. Leplat appelle "une notion abstraite et hypothétique"¹. Cette inférence se construit à partir des informations issues de la situation (analyse du travail, de l'activité), et des représentations déjà construites de la situation, représentations dont on a vu qu'elles pouvaient diverger selon les acteurs en fonction de leur situation stratégique et de leurs intérêts.

Selon Jean-François Richard² les inférences sont de deux types, selon qu'elles ont pour finalité la compréhension (elles contribuent alors aux représentations), ou l'action (elles produisent des objectifs ou des plans d'action). Ces deux finalités que nous avons repérées dans notre analyse du discours sur la compétence, et dont nous avons souligné les caractères implicite et intriqué doivent donc être distinguées. A ce propos, l'ergonome M. de Montmollin considère que la "compétence" doit rester un concept de l'ordre de la description et de l'explication et non de l'évaluation. D'une part, l'ergonome exclut de son champ l'évaluation des personnalités; d'autre part, il s'attache à la compétence finalisée par l'exécution d'opérations et non à la compétence en général. Son travail consiste à analyser les variables cognitives aujourd'hui, essentiellement physiologiques autrefois, qui permettent à "l'opérateur-acteur" de comprendre ce qui se passe. La question est alors en quoi cette analyse aide le gestionnaire à poser l'évaluation classifiante des compétences requises qui lui impartit.

La seconde dimension concerne la relation d'un tel construit avec les ordres locaux qui ont besoin d'un certain type d'ouvriers et ne développent ou n'en utilisent que les capacités nécessaires à certaines activités. Autrement dit, la performance n'est performance que parce qu'elle est conforme à ce qu'une organisation

¹ J. Leplat : "compétence et Ergonomie, modèles en analyse du travail" p. 265-266 Bruxelles Mardaga 1991

² Les Activités mentales : cf. p.15, A. Colin 1990.

qui met en forme, agence et répartit les activités humaines, définit comme résultat à atteindre. Cette question de la finalité qui fait de la performance une notion relative et contingente renvoie aux choix, aux décisions et à la rationalité limitée des décideurs. C'est dire qu'elle correspond à un construit à la fois arbitraire et arbitré qui est toujours le produit d'une représentation de la réalité. La compétence qui intéresse le gestionnaire est la compétence *pour* et non la compétence *en général*. Nous empruntons alors à E. von Glaserfeld¹ la **notion de convenance** pour caractériser ce construit social de compétence, sa relation à un contexte donné et pour rendre compte de son usage.

Une relation de convenance

La notion de convenance, décrit une **capacité**, dit E. von Glaserfeld, celle de la clé qui ouvre une serrure et non celle de la serrure. "Grâce aux cambrioleurs, on ne sait que trop bien qu'il existe beaucoup de clés découpées tout à fait différemment des nôtres, mais qui n'en ouvrent pas moins nos portes... D'un point de vue constructiviste... nous nous trouvons face à notre environnement comme le cambrioleur face à une serrure qu'il doit ouvrir pour atteindre le butin qu'il espère emporter".² Dire que le construit social de compétence est dans une relation de convenance avec la réalité revient à dénoncer sa substantialisation et à souligner le caractère conventionnel du construit social qu'est le travail; c'est mettre en évidence le rôle du **processus organisationnel sur la modélisation de la compétence**.

C'est aussi, ainsi qu'on l'a vu, renouer avec le sens étymologique de la notion de compétence : être approprié à, être adapté à. Cela explique que les compétences n'aient de **prix** qu'au regard de l'usage qui en est fait; et qu'elles soient **finalisées** c'est-à-dire orientées vers un objectif assigné, lequel doit être en cohérence avec les buts

¹ in : "Introduction à un constructivisme radical", in L'invention de la réalité. op. cit.

² ibid. : p. 23.

finals. Pour ce faire, les compétences doivent être coordonnées, réparties, organisées de manière pertinente et complémentaire, afin d'assurer la distribution fonctionnelle des savoirs et la cohérence du système d'action.

Cela peut expliquer le recours aux termes de "compétences professionnelles" pour cerner d'un point de vue descriptif les connaissances opératives et fonctionnelles nécessaires à la réalisation d'une activité ou à l'obtention d'un résultat. Ces compétences-là n'épuisent pas les capacités générales ou relationnelles, ou les méta-connaissances dont peut faire preuve l'individu qui les met en oeuvre. Il serait plutôt probable qu'elles interagissent et se contaminent mutuellement. Selon J. Thomas, le gestionnaire pourrait partir de la mise à jour de cette contamination pour élaborer des parcours de mobilité inter-emplois¹. C'est ce que font S. Michel et M. Ledru avec l'identification des **Démarches Intellectuelles** sous-jacentes aux processus de résolution de problèmes, la clarification des champs de déclinaison des compétences et la classification des champs de connaissances générales et particulières². Le croisement de ces différents paramètres d'analyse leur permet méthodologiquement d'analyser la capacité d'initiative, la place de l'expertise, la capacité d'organisation et l'interaction autonomie/ équipe de travail.

Cela peut aussi expliquer le débat autour de compétences individuelles/compétence collective, celle-ci n'étant pas la somme de celles-là mais leur mise en synergie. Sur un plan conceptuel, la compétence collective renvoie à la question du fait organisationnel et à la répartition des savoirs et des tâches. Sur un plan opérationnel, elle pose la question de l'apprentissage et de la structuration des situations de travail en opportunités de formation, en situations apprenantes.

¹ in : "Repenser la GRH", op. cit., p. 247.

² M. Ledru, S. Michel : Capital compétence dans l'entreprise. Une approche cognitive, ESF Éditeur 1991.

Ces questions ont une incidence sur les modèles de gestion adoptés par les entreprises. Pour le moment, cela nous amène à retenir deux définitions de la compétence : celle de **savoir-faire opérationnel validé**; celle de **capacité à résoudre des problèmes dans une situation donnée**.

Ces deux définitions nous semblent en effet rendre compte de la contingence et de l'incontournable contextualisation de la compétence. D'un point de vue diachronique, elles rendent compte de l'évolution des exigences organisationnelles sous la pression des innovations technologiques et des investissements techniques qui ont progressivement objectivé les fonctions humaines, les fonctions manuelles d'abord puis progressivement les fonctions mentales. Elles rendent compte de l'évolution de la nature du travail qui progressivement passe d'une logique du faire à une logique du faire-faire. Elles rendent compte également de l'évolution des recherches sur l'analyse du travail qui tendent à se focaliser sur les activités mentales. De même elles permettent de comprendre et de situer l'émergence de la notion de compétence, dans le passage du savoir (savoir-faire et savoir-être, dans leurs dimensions comportementales manifestes, extériorisées par une efficacité de résultats visibles) à la connaissance (dans ses processus mentaux d'anticipation et de prévention).

La notion de compétence apparaît ainsi à la **jonction de deux modes de gestion industrielle** : une **production de masse** avec gestion de stocks sur un marché de la consommation en pleine croissance et gestion d'effectifs en nombre requis par la segmentation de tâches manuelles ; une **production discontinue** de séries limitées, aux variantes plus ou moins nombreuses, gouvernée par la commande et requérant des effectifs limités, du fait de l'automatisation, mais polyvalents et responsables. Elle émerge du décalage qui s'ensuit entre ces deux logiques de gestion de production. Celles-ci coexistent d'ailleurs dans bon nombre d'entreprises et posent ainsi des problèmes d'adaptation. Les entreprises prennent alors

conscience de la nécessité de faire de cette adaptation un objet de gestion. Après un certain relativisme et une certaine souplesse organisationnelle dans les années 70, celle-ci s'accompagne aujourd'hui de la recherche forcenée d'un "one best way". Ce souci d'une doctrine mobilisatrice qui préfigure l'entreprise de demain, "peut s'interpréter comme un symptôme des difficultés conceptuelles et pratiques que beaucoup d'entreprises ressentent du fait des profonds bouleversements qui ont affecté la vie économique depuis une vingtaine d'années"¹.

Les deux représentations de l'homme au travail que nous avons évoquées, ne font pas que se suivre ; l'une ne chasse pas l'autre. D'un point de vue synchronique, ces deux définitions rendent aussi compte de la diversité des pratiques et des situations, selon qu'il s'agit de PME ou de grandes entreprises, selon qu'il s'agit d'industries manufacturières ou d'industries de process, ou selon qu'il s'agit, dans une situation particulière, de passer d'un pilotage automatique à un pilotage manuel. Elles ne sont pas contradictoires comme certaines entreprises aimeraient le faire accroire pour des raisons sociales de réduction et de renouvellement de leurs effectifs. Au contraire, sommes nous tentée de dire: les travaux de la psychologie cognitive éclairent sous un jour nouveau le savoir-faire artisanal. Et revenues d'une automatisation parfois excessive, les entreprises redécouvrent les vertus d'un certain professionnalisme, à l'allemande notamment.

D'un point de vue historique, on peut considérer qu'on passe globalement d'un "métier artisanal" à un "métier industriel": "Depuis longtemps, l'histoire du travail industriel a été décrite comme le passage d'un système professionnel centré sur le métier à un système technique du travail centré sur l'organisation. Ce passage s'opère en trois phases : la phase A est dominée par le métier quoique déjà en situation proprement industrielle. La phase B est celle de la

¹ A. Hatchuel, B. Weil: in *l'Expert et le Système*, p. 13. Economica 1992

décomposition du métier et de la montée des OS, qui s'est opérée de manière brutale dans l'industrie automobile avec l'application du taylorisme et du fordisme... La phase C est celle où le travail ouvrier joue le rôle de «bouche-trou» de l'automatisme selon l'expression de G. Friedmann".¹ La transformation progressive des conditions et des structures productives a modifié le rapport de l'homme au travail, et mis en cause la pertinence de ses savoirs, l'utilité de ses savoir-faire, la valeur et la signification de son action. Chacun de ces deux métiers se caractérise par un système de connaissances, d'apprentissage et de transmission, de références et de valeurs propres fortement contextualisé, bien que le passage de l'un à l'autre ne se soit fait ni continûment, ni brutalement.

Aujourd'hui on parle de métier néo-industriel². "Les technologies actuelles impliquent bien souvent que les individus acquièrent des compétences qu'antérieurement seule une petite fraction d'individus étaient amenés à maîtriser ; ... l'évolution de la société a aussi fait que la représentation de l'homme apprenant construite par les behavioristes (un homme qui fait le bon geste rapidement et précisément en réponse à un environnement particulier) représentation compatible avec les exigences d'un système de production tayloriste, est devenue quasi obsolète"³. Les formes "néo-industrielles" de production impliquent des connaissances générales et technologiques plus pointues ainsi que des processus de socialisation qui permettent l'application et l'intégration de ces connaissances à des situations nouvelles et changeantes. **La "compétence" se caractérise donc par sa relation de congruence à l'environnement et rend compte de l'adaptation de l'homme à un système technique et organisationnel donné.** Le schéma suivant présente une synthèse des caractéristiques de la compétence que nous avons retenues.

¹ A. Touraine, M. Wieviorka, F. Dubet : "Le mouvement ouvrier", p. 73-74, Fayard 1984.

² Ainsi, A. d'Iribarne: La compétitivité défi social, enjeu éducatif, CNRS Éditions, 2e édition 1993.

³ A. Weil-Barais (sous la direction de) : L'homme cognitif, PUF 93, p. 415.

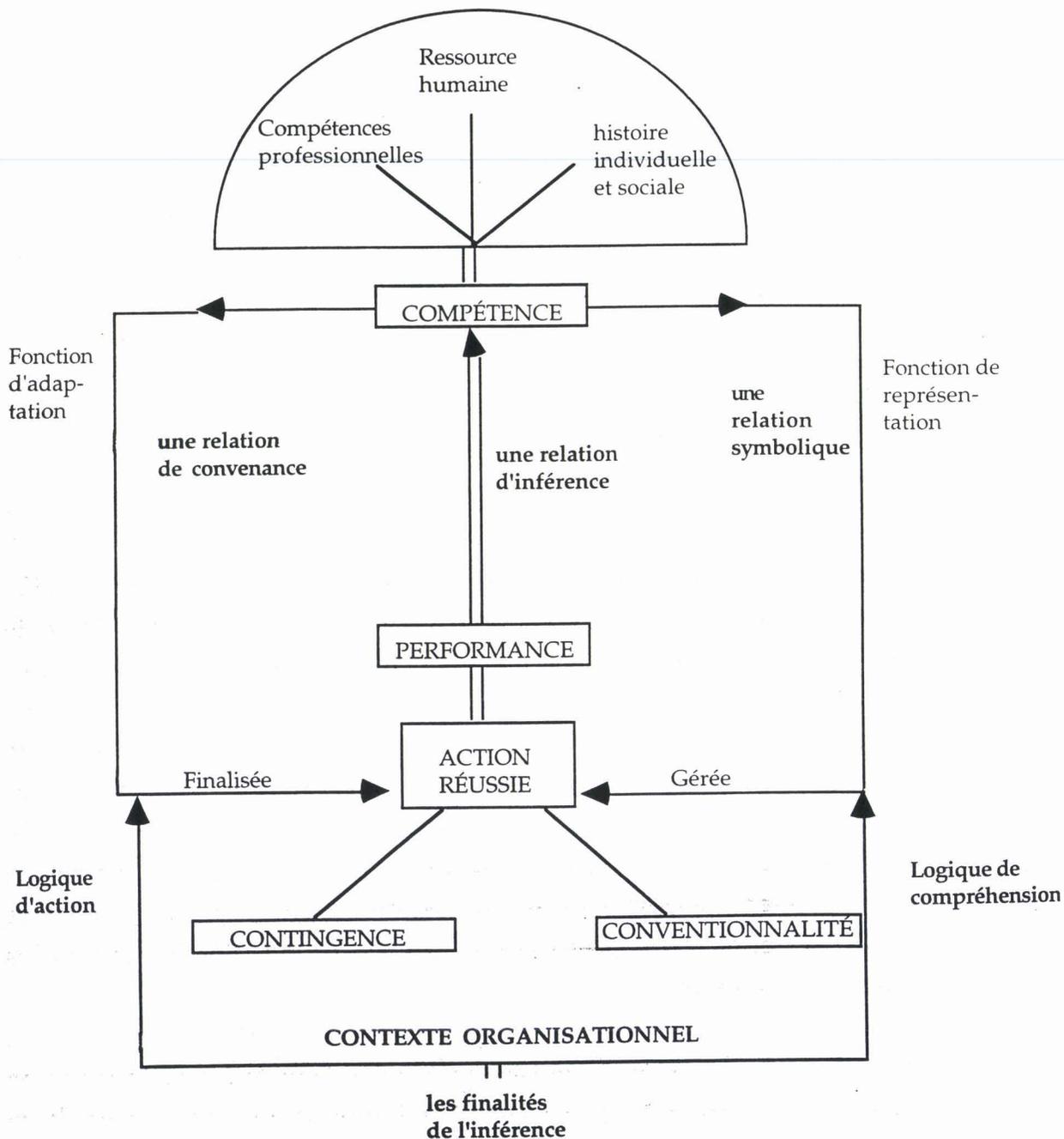


Schéma n° 4 : Les liaisons compétence-performance

2 Les déterminants technique et organisationnel de la compétence

L'évolution du rapport cognitif à l'action

Nous recourons à l'analyse fonctionnelle du travail, c'est-à-dire indépendamment des conditions d'exercice (en termes de pénibilité, d'hygiène ou d'aliénation) et indépendamment des normes sociales de légitimation (en termes de qualification) pour montrer dans ce paragraphe, en quoi le système technique et le processus organisationnel structurent et déterminent la capacité d'action des hommes, aussi bien dans ses conditions matérielles que cognitives.

Pour mettre en évidence l'incidence déterminante du système technique sur ce que certains appellent le "travail vivant", nous montrons dans un premier temps en quoi son évolution modifie de manière fondamentale le rapport cognitif de l'homme à l'acte de production. Dans un deuxième temps, nous repérons les formes contextualisées de la compétence que la structure organisationnelle détermine et sélectionne. Nous empruntons les éléments essentiels de cette analyse à A. d'Iribarne et à G. Malglaive, en privilégiant les indicateurs qui nous permettent de rendre compte de la relation de l'homme à l'action. "Dans son noyau dur, le système de travail de l'ouvrier peut donc se schématiser sous la forme de relations établies avec les appareils utilisés dans les processus de transformation des matières ouvrées".¹

A. d'Iribarne retient trois grands systèmes techniques de travail qui rendent compte de l'évolution technologique et de la distanciation de plus en plus grande de l'homme d'avec la matière :

- un **système homme-produit** où l'homme transforme directement, manuellement la matière ;

¹ Alain d'Iribarne : La Compétitivité, p. 59, op. cit.

- un **système homme-machine** où l'homme règle les installations chargées de transformer le produit et apprécie, dirige encore les transformations (industries manufacturières semi-automatisées ou automatisées);
- un **système machine-produit** où "la relation de transformation est médiatisée par la conception d'équipements"¹, l'ouvrier étant chargé de la surveillance et du contrôle des installations en intervenant sur des automatismes de "régulation".

A l'intérieur de ce cadre d'analyse, nous empruntons à G. Malglaive les paramètres d'analyse qui mettent en évidence le processus d'adaptation auquel l'homme est astreint et la complexification des savoirs requis par les dispositifs techniques sur lesquels il exerce son action. Pour mettre en évidence les compétences requises par leur évolution, G. Malglaive retient en effet deux paramètres : celui de la **cinétique de l'acte** qui concerne le positionnement de l'outil et la conduite de sa trajectoire ; et le **rapport cognitif** qu'entretient l'ouvrier avec l'objet en train de se transformer, le processus de sa transformation et le fonctionnement de l'outil, agent de la transformation.

Le taylorisme a coupé les OS de tout rapport cognitif de ce type et a réduit leur savoir à une "série de régulations adaptatives, parfois d'une étonnante finesse, mais toutes entières incorporées à l'action et donc difficilement accessibles à la connaissance, et cela d'autant plus que souvent les mots leur manquent pour les dire"². Les machines outils requièrent une autre façon de travailler : si elles assurent l'enchaînement des actes requis par la production d'un acte opérant, elles requièrent du conducteur de la machine la maîtrise de la conduite de la cinétique de l'acte, élément essentiel de son habileté, culturellement rattachée au savoir-faire gestuel de l'artisan. "Dans bien

¹ A. d'Iribarne : La Compétitivité, op. cit., p. 63.

² G. Malglaive : "Enseigner à des adultes", p. 54, PUF 90.

des cas, on reconnaît encore le "bon professionnel", et lui-même se reconnaît à sa capacité à obtenir de sa machine les résultats les plus sophistiqués, les plus précis et les plus "propres"¹. Elles requièrent aussi la détermination des paramètres qui suppose un travail mental de calculs, de représentation de l'objet à transformer, de la logique de fonctionnement et des articulations entre les deux ; ce travail constitue la deuxième composante de la compétence requise. Il est vrai que "la division du travail crée en fait plusieurs catégories de conducteurs de machine"² et qu'elle a jusqu'à présent séparé ce "métier" en deux, entre un ouvrier professionnel et un régleur.

Cette division du travail est aujourd'hui remise en cause dans les entreprises qui tendent à fusionner ces deux fonctions, pour des raisons de cohérence et d'efficacité. Avec les machines automatisées, c'est le morcellement des opérations mécaniques qui est recomposé : elles prennent en charge des segments de plus en plus larges du processus de production assurant la cinétique de l'acte et sa détermination, c'est-à-dire "le positionnement successif des outils successifs devant produire les actes successifs"³ en fonction des étapes du processus de transformation et de leurs relations éventuelles. C'est le programme qui structure la suite des opérations sous la forme d'instructions symboliques et d'information sur les actes de la machine et sur le produit en cours de transformation, recueillies par des capteurs. G. Malglaive distingue alors **trois types de dispositifs selon la place qui est réservée à l'homme, dans le traitement de ces informations et dans leur traduction en actes.**

Dans les dispositifs ouverts, l'opérateur doit être capable de programmer. Si cette tâche a d'abord été confiée au technicien des méthodes, la nécessité pratique (défaillance, dérèglement des

¹ G. Malglaive: op. cit., p. 59.

² Ibidem : p. 57.

³ Ibidem : p. 60.

machines) voudrait que la programmation fasse partie des savoirs maîtrisés par les ouvriers. Elle suppose la connaissance maîtrisée du dispositif et de son fonctionnement, des états initial et final du produit et du langage de programmation lui-même. La conduite de ces dispositifs requiert en outre une **transformation profonde du rapport cognitif à l'action** dans la mesure où elle implique une rupture avec l'action matérielle, avec le contrôle visuel ou tactile de proximité avec la matière et la possibilité de réguler le processus au moyen de la perception. Dans ce processus d'abstraction du travail, ce sont **les savoirs de métier et les comportements d'une culture du travail qui se transforment profondément**. La programmation des automates programmables et celle des robots restent aujourd'hui l'affaire des techniciens et des ingénieurs étant donné leur complexité, et l'hermétisme des langages utilisés.

Dans les dispositifs semi-fermés, c'est l'opérateur qui commande l'acte, commande qui requiert la maîtrise d'une procédure. Ce sont en fait des dispositifs fermés qui demandent dans certaines occurrences un **repli manuel** effectué par l'opérateur à l'aide "d'une «boîte à boutons», c'est-à-dire d'un ensemble de commandes dont chacune déclenche une série de mouvements pré-établis par programmation"¹. De nombreux ouvriers bien peu qualifiés se sont révélés capables de travailler sur ces dispositifs, mais G. Malglaive n'explicite pas sur la base de quel transfert de compétence cette adaptation s'est faite. En fait, il semble que soient essentiellement en jeu, des conduites automatisées intériorisées sous forme d'habitudes qui ne requièrent pas de maîtrise de la programmation.

Les dispositifs fermés (fermés pour les opérateurs dit Malglaive), sont des dispositifs automatisés au sens fort : la fonction de l'opérateur est une **fonction de contrôle** du déroulement des opérations ; s'y ajoute celle de la prévention des aléas possibles.

¹ G. Malglaive : *ibidem*, p.64.

Cette fonction nouvelle de l'opérateur a mobilisé et mobilise encore bien des services formation ainsi que les pédagogues à la recherche d'opportunités "apprenantes". Elle suppose la maîtrise de "la procédure que réalise le dispositif, l'enchaînement de ses actes, les conditions de leur occurrence" et la capacité à "situer la manière dont y participe l'organe défectueux"¹. Elle suppose aussi la connaissance matérielle du dispositif, telle qu'une intimité avec la machine peut la construire, et la connaissance du code symbolique des signaux émis par les capteurs du dispositif. "L'homme n'est plus l'agent de l'acte, il n'est plus celui qui gouverne et conduit les opérations de la machine : il devient celui qui les régule au moyen de la connaissance qu'il a de leur déploiement. Son activité devient symbolique, mentale, cognitive"².

La technicisation ou la technologisation du travail ouvrier induit donc une transformation des savoirs, des comportements et des mentalités : le savoir-faire gestuel, l'habileté artistique ou virtuose manifestés par le bel ouvrage cèdent le pas à l'activité mentale. **La performance se fait moins visible.** On attend aujourd'hui de l'opérateur une activité anticipatrice qui prévienne les pannes ou les aléas. Or les opérateurs d'un certain âge, participent d'une culture organisationnelle dans laquelle, comme le dit E. Friedberg, "il peut être plus gratifiant de réparer une panne que de la prévenir"³. **La maîtrise cognitive de l'action devient prééminente sur l'action elle-même.** Elle implique une multiplicité de savoirs :

- la connaissance matérielle du système technique, dans ses rouages et ses organes;
- la compréhension et l'interprétation de ses messages concrets : vérin qui siffle, courroie qui s'use ou autre;
- la connaissance du produit et de ses états de transformation;

¹ G. Malglaive : p. 65 in op. cit.

² G. Malglaive : p. 66 in op. cit.

³ In : Le pouvoir et la règle. Dynamiques de l'action organisée. p. 17 Seuil, avril 1993.

- la connaissance symbolique par représentation du processus de transformation, et par anticipation des états du dispositif et des produits;
- la connaissance du langage symbolique de commande, du système conventionnel de signaux.

“Aussi, comme le dit G. Malglaive, la machine apparaît-elle sous une double forme symbolique se manifestant par les messages émis d’une part, le langage de commande d’autre part... les messages émis sont des signifiants dont les signifiés sont les actes du dispositif, leur modalité de réalisation, la valeur de leurs paramètres”¹. L’automatisation implique également la maîtrise d’une procédure complète, quelle que soit sa complexité, et non plus seulement la connaissance de quelques pas de procédure liés à l’exécution d’une activité ciblée. Pour paraphraser Piaget, il devient nécessaire de comprendre avant de réussir.

L'organisation de l'action

La connaissance s’acquiert donc sur le tas, dans l’interaction avec la matière. C’est sans doute le savoir qui a prévalu dans l’apprentissage artisanal, savoir pratique² accumulé de manière progressive tout au long de l’expérience professionnelle dans la confrontation à la matière et à sa résistance, dans l’initiation aux secrets du métier, telle que la compagnie d’un maître ou l’intimité avec la matière, ou l’outil qui prolonge le bras peuvent en permettre l’accès. G. Malglaive parle à ce propos de **voie matérielle d’acquisition**

¹ in op. cit. : p. 66.

² A. d’Iribarne décrit de la manière suivante ce type d’acquisition de la connaissance qu’il lie au système homme-produit : «le système de travail artisanal s’appuie principalement sur des savoir-faire empiriques acquis selon une logique de compagnonnage qui repose sur une symbiose entre un travail et un mode de vie destinée à donner une imprégnation de ces savoir-faire ainsi qu’une “éthique de métier”. La progression professionnelle se fait de façon privilégiée suivant une “initiation” par la pratique dans un univers dont on recherche l’unicité». C’est nous qui soulignons. p. 159 in op.cit.

des connaissances qu'il réfère au monde matériel "constitué de la matière inerte ou vivante, naturelle ou transformée et agencée par l'homme sous forme de produits fabriqués"¹. Mais la connaissance s'acquiert aussi et surtout par ce qu'il appelle la **voie symbolique d'acquisition des connaissances**. Celle-ci construit dans et par le langage les savoirs nécessaires à l'action. Elle en formalise les conditions cognitives et les modalités d'apprentissage afin d'en faire des objets identifiables, transmissibles et transmis. Ceux-ci sont transmis, soit par la pratique en situation de travail ; soit par la théorie en situation de formation plus ou moins coupée de la pratique. Il la réfère au "monde symbolique... le monde des discours, des codes et de leurs significations, des signifiants et de leurs signifiés, représentant le monde matériel et social, la matière et son mouvement, la société et les actions humaines, et se représentant lui-même par les méta-langages"². La compétence y devient le savoir des opérations qui permettent le savoir³, le mécanisme intégrateur et structurant qui entre théorie et pratique permet "l'alchimie de la mise en oeuvre"⁴.

Il importe d'en retenir que l'action humaine est un construit, produit et ordonné par un processus de transformation qui en enchaîne les constituants selon un ordre déterminé, en fonction d'une certaine cohérence des opérations entre elles. Ce processus est finalisé par un but auquel est attribuée une valeur particulière. Par ailleurs, le savoir qui permet de construire l'action est lui-même le résultat d'un processus de construction. En fait, le concept d'action procède d'un double sens : d'un point de vue général, il désigne la transformation de la matière, du réel par l'homme. Celui-ci l'organise, dans le temps même où il s'adapte à son environnement ; d'un point de vue particulier, restrictif, il désigne, au plan fonctionnel, l'acte particulier, ou la suite des actes spécifiques accomplis par un individu

¹ G. Malglaive : p. 44.

² Ibid: p. 44.

³ Cf. chapitre I, section I-3

⁴ G. Malglaive : p. 32 in op. cit.

en vue d'un résultat donné. Dans un cas comme dans l'autre, ce résultat est obtenu par un **processus de transformation** "organisé, devant dérouler une série de transformations et d'états requis, série qui pour atteindre le but fixé, doit être ordonnée d'une part aux lois de l'objet, d'autre part aux conditions de l'action, fixant les transformations réalisables et les états admissibles que peut prendre l'objet"¹.

Deux états sont donc essentiels parmi ces états requis : "l'état initial à partir duquel s'enclenche le processus de transformation" et l'état final attendu ou souhaité. Dans cette chaîne de transformations on peut voir un **processus continu** qui irait de l'état initial à l'état final. G. Malglaive en donne pour exemple "celui qui commencerait par l'abattage d'un arbre pour se terminer à la feuille de papier"²; c'est le sens qui tendrait à prévaloir du point de vue général de l'action. On peut y voir un **processus discontinu** dans lequel chaque état final constitue le pré-requis initial pour enclencher un ensemble d'actes opérants. Dans ce cadre là, les états intermédiaires prennent, après coup, un relief particulier: ils deviennent, par représentations rétroactives du cheminement d'ensemble, des éléments structurants de la transformation de l'objet (ou de la matière), telle qu'elle est virtuellement impliquée par les lois de l'objet, ainsi que par les lois du dispositif de transformation. Générant ses propres contraintes, tout dispositif nécessite la construction d'un ensemble d'opérations, définies et agencées les unes par rapport aux autres et prenant en compte les contraintes de la matière à transformer et celles de l'objet à produire. Ses caractéristiques doivent être préalablement définies et ses résistances au procès de transformation doivent être calculées et anticipées.

¹ Ibid : p. 171.

² Ibid : p. 171.

Cette modélisation de l'action implique donc une représentation de l'action et de la réalité, construite par l'homme et déterminée par le contexte dans lequel il se trouve. De même les lois de l'objet dont nous avons parlé précédemment ne sont pas dans un rapport de correspondance ou d'identité à l'objet mais dans un rapport de convenance à la perception que l'homme en a. Or **toute perception est une construction qui met en ordre l'expérience que l'homme a du réel**. Toute connaissance de la réalité est un construit conventionnel à partir des schèmes de représentation et d'action de l'homme. Elle reflète les limites de ses capacités et champs de perception.

Là où l'action d'un seul homme - ou celle d'un petit groupe d'hommes liés par des normes et un fonctionnement informels - ne suffit plus, c'est la **dimension organisationnelle** qui sous-tend, conditionne et **détermine l'efficacité de l'action collective**. Elle structure l'action en la répartissant en missions, activités et tâches, qu'elle coordonne dans des services, des ateliers, des unités. Elle assigne buts et responsabilités aux différents acteurs, dont elle fixe, au sein d'«emplois» les limites de leur champ d'intervention. Elle en définit les conditions d'autonomie en les situant au sein d'un collectif de travail. A son tour, celui-ci contraint les acteurs par un ensemble de normes et d'exigences. Elle définit encore les conditions matérielles et les modalités cognitives de mise en relation d'un acteur avec les produits, les méthodes et le système technique lui-même. Elle formalise le séquençage de l'action, et ses modes d'exécution dans des procédures, des modes opératoires et des procédés dont le degré de prescription retentit sur l'autonomie de l'acteur.

Par rapport au référent taylorien ou fordien qui constitue le contexte organisationnel de la majorité des entreprises, les mutations organisationnelles concernent le rôle et la place assignés aux acteurs au sein du processus de production. L'opérateur verra ainsi s'élargir, s'enrichir, se complexifier son champ d'information et de

connaissance de l'objet à produire ou à transformer, du processus de transformation, de l'équipement matériel et du système socio-technique dans son ensemble. Selon le degré de prescription des tâches et l'extension de son champ d'intervention, il verra son potentiel d'action s'accroître et son activité se diversifier ; selon la marge d'autonomie et d'interprétation qui lui sera laissée, il verra s'affermir sa capacité à formaliser son expérience passée, à prendre des décisions et à proposer de nouvelles solutions. Ainsi que le montre A. d'Iribarne, cette mutation de la professionnalité se fait selon un **double mouvement de spécialisation et d'élargissement des compétences**.¹

Essais de "typologie" des compétences

De l'analyse de ces dimensions structurelles du travail ouvrier, découlent une hiérarchisation des compétences, une graduation des exigences et une classification ou une typologie des comportements qu'on peut lire, interpréter comme autant de formes contextualisées de ce rapport cognitif à l'action. Affirmant que l'essentiel de l'évolution de la professionnalité ouvrière réside bien dans la connaissance et la compréhension du système technique plus que dans la réalisation d'opérations concrètes, selon un axe d'élargissement des savoirs théoriques et de spécialisation des connaissances technologiques qui sont requis par la pratique, A. d'Iribarne souligne que c'est dans la capacité de l'individu à gérer ces connaissances, à traiter des informations symboliques et à les opérationnaliser, que va se "différencier" la compétence. Car "seuls ont besoin d'une professionnalité élevée (les ouvriers) qui conservent une maîtrise technique de la transformation en cours du produit"². Il propose donc une **échelle de trois niveaux** offrant des repères de progression dans les compétences: "les compétences «d'imitation» (qui) permettent de reproduire à l'identique des actions sans en comprendre les principes ;

¹ Cf p. 149 : in op. cit.

² p. 65 : in op. cit.

les compétences de «**transposition**» (qui) permettent, partant d'une situation donnée, de faire face à des situations imprévues mais proches en raisonnant par analogie; les compétences «**d'innovation**» (qui) permettraient de faire face à un problème nouveau, donc avec une solution inconnue, en puisant dans un patrimoine de connaissances et en recomposant à partir d'elles les éléments nécessaires à la solution"¹.

Ce mode de référencement des compétences se rapproche du **modèle d'ergonomie cognitive** inspiré du modèle de performance de l'opérateur humain de J. Rasmussen, (skills, rules, knowledge), tel que le présente P. Falzon². Il décompose l'activité en **trois types de comportements** : le comportement automatisé, basé sur des habiletés et des performances sensori-motrices qui peut permettre l'exécution de tâches complexes, comme la conduite automobile lorsque ne survient pas de situation incidente ; le comportement fondé sur des règles et des procédures mémorisées dont la verbalisation et la formalisation par les sujets eux-mêmes est possible, à la différence des habiletés ; et le comportement fondé sur des connaissances qu'il faut reconstruire et utiliser avec pertinence lorsque le sujet est face à une situation nouvelle.

M. Ledru et S. Michel proposent une modélisation analogue avec les **démarches intellectuelles d'application, d'adaptation et de création**, à partir de la mise en évidence des stratégies de résolution de problèmes mise en oeuvre par des "experts" dans leur domaine spécifique. C'est ainsi la représentation de la solution au cours de l'action qui permet de différencier les démarches intellectuelles entre elles. Elle permet de faire l'hypothèse suivante: la maîtrise d'une démarche intellectuelle adaptée à un type de problèmes faisant appel à une démarche cognitive analogue, est facteur prédictif de réussite et de performance dans un emploi regroupant ce type de problème.

¹ Ibid: p. 158

² in : Ergonomie cognitive du dialogue, Grenoble PUG 89

En guise de synthèse, nous pouvons dire que l'analyse fonctionnelle du travail limitée au rapport homme/processus technique permet de **mettre en évidence l'incidence déterminante du facteur technique sur le travail humain et sur la forme attendue de la compétence de l'ouvrier-opérateur, ainsi que sur la définition** qui en sera donnée. Cette analyse abonde dans le sens de l'hypothèse d'une abstraction grandissante des compétences sous la pression de l'automatisation. Or cette hypothèse est contestée par certains auteurs, que nous avons évoqués au chapitre I, à propos des savoirs de l'exécution: soit parce que la complexité de ces derniers est méconnue (cf. Y. Lucas); soit parce que l'observation de l'évolution du travail la dément. Il n'est pas certain, selon D. Linhart, que les activités de contrôle et de surveillance des process soient intellectuellement plus complexes. Par ailleurs, en ce qui concerne la définition de la compétence, le savoir perd sa dimension objective de produit social pour se voir substituer une approche essentialiste qui fait de la compétence un attribut individuel, comme le montre M. Stroobants. "La relation cognitive tend à se définir sur le mode de l'être (être compétent) et non plus sur celui de l'avoir (avoir un savoir au risque de le perdre)".¹

3 La double réalité de la compétence.

La prise en compte des logiques d'action

Souligner le rôle des transformations technologiques sur la nature du travail et les compétences requises ne nous fait pas oublier

¹ M. Stroobants : "Travail et compétences : récapitulation critique des approches des savoirs au travail", Formation Emploi n° 33, 1991, p. 36.

pour autant qu'il n'y a pas de lien de cause à effet entre une technologie et une organisation sociale. A une même technologie peuvent correspondre plusieurs modes d'organisation¹. De même, comme le souligne A. Riboud "les nouvelles technologies n'induisent pas «automatiquement» un changement des organisations, une transformation des métiers, une prise d'autonomie des opérateurs"². Pour ce faire, elles doivent être accompagnées de la "volonté de repenser les métiers et les organisations"³. A ce propos, D. Linhart, s'appuyant sur les travaux et les enquêtes de sociologues, montre comment l'implantation des Machines Outils à Commandes Numériques s'est accompagnée dans bien des cas, d'une "dégradation drastique de la qualification"⁴.

Si en effet, l'implantation des MOCN offre de nouvelles possibilités à la question de la répartition de la fonction de programmation, entre atelier et service méthodes ou, au sein de l'atelier entre ouvriers et régleurs, l'appropriation de la programmation fait l'objet de stratégies offensives entre groupes d'acteurs au profit de ceux qui dominant déjà hiérarchiquement et/ou fonctionnellement. Pour M. Parlier cela tient au fait que "les relations entre les acteurs sociaux obéissent à des logiques qui leur sont propres."⁵ Par ailleurs, comme le montre E. Friedberg, les bénéfices d'un changement technologique ne sont pas toujours à la hauteur des attentes, dans la mesure où les acteurs ne veulent pas ou ne peuvent pas "construire les modes de coopération nécessaires pour l'exploitation maximale des potentialités de la technologie.(...) Le propre des savoirs techniques, dans les organisations, est de dépendre des interfaces, c'est à dire de leur mise en oeuvre dans des relations d'échange et dans des comportements de

¹ En attestent les travaux de M. Crozier, E. Friedberg, (1977) (1993); idem D. Linhart, ou F. Charue - C. Midler.

² Préface à "La compétitivité" d'A. d'Iribarne (octobre 89).

³ ibid.

⁴ D. Linhart : p. 108, in op. cit.

⁵ in op. cit. : p. 92

coopération"¹. Sous une apparence technique dominante, les bouleversements n'en sont pas moins profonds. Ainsi que nous l'avons évoqué au chapitre I, ces évolutions concernent en priorité les activités, les modes de contrôle, les rapports hiérarchiques et les modalités de recomposition des savoirs des personnels de production. Elles interpellent le gestionnaire auquel incombe la définition et l'objectivation de "normes qui serviront de références dans les rapports individuels et collectifs."² Ces normes doivent tenir compte des logiques d'action existantes pour pouvoir les transformer en profondeur et être acceptées par les acteurs. Le travail y apparaît comme une construction, une "mise en forme sociale qui se réfère à des représentations"³.

Le **processus d'adaptation** par lequel l'homme répond avec succès aux exigences d'un contexte donné de travail, qui lui impose des objectifs et contraint son action par et dans un dispositif déterminé, suppose, au niveau individuel un **processus de structuration** grâce auquel des savoirs théoriques, pratiques, techniques relationnels, des savoir-faire et des savoir-être, bref des connaissances multiples et des comportements divers vont se connecter et s'amalgamer. L'hypothèse d'un axe d'intégration (S. Michel, M. Ledru) d'un mécanisme intégrateur (G. Malglaive) qu'on le nomme "compétence cognitive"⁴ ou "savoir en usage"⁵ renvoie généralement leurs auteurs à l'étude des processus de construction de la connaissance.

¹ E. Friedberg : Le pouvoir et la règle p. 322 Seuil 1993

² A. d'Iribarne : in op. cit. p. 150

³ A. d'Iribarne: in op. cit., p. 55.

⁴ M. Ledru, S. Michel : "la compétence cognitive est en quelque sorte le ciment qui fait que la réponse adaptée se construit et que de multiples savoir-faire, savoir-être et savoirs vont être mobilisés de manière efficace", p. 48, "Capital compétence" op. cit., c'est nous qui soulignons.

⁵ G. Malglaive, désignant par cette expression, "une totalité complexe et mouvante mais structurée, opératoire c'est-à-dire ajustée à l'action et à ses différentes occurrences", p. 87-88 in op. cit.

Elle pose la question du sens et de la finalité du travail. Elle renvoie à l'étude de la façon dont l'**individu** entre en relation avec ce construit de travail et s'en approprie les données. Celle-ci relève d'une logique que nous qualifierons de **logique de sens** : la situation de travail est une **structure signifiante** ; l'homme y donne un sens à l'énergie qu'il investit, y construit sa représentation de la situation, de lui-même et accède à l'identité. Le travail y devient une réalité psychologique dans laquelle s'exprime et s'affirme une subjectivité et prend sens une activité à laquelle on est contraint. C'est pour ces raisons qu'il faut accorder un intérêt particulier à la situation de travail en tant que lieu de production de sens, lieu d'affrontement d'une pluralité de sens et de finalités. Nous faisons alors le postulat suivant: la compétence participe d'une **double réalité**. Elle émerge à deux ordres de réalité : la réalité des faits et la réalité symbolique.

La réalité des faits

Ce que P. Watzlawick désigne par réalité des "faits" ou **réalité de premier ordre** concerne les phénomènes liés aux propriétés des objets "dans la mesure où la répétition de la même expérience fournit les mêmes résultats indépendamment de qui la réalise et de quand et où on la réalise"¹; l'expérience et l'observation permettent en effet d'y repérer des invariants qui correspondent communément "au monde perçu des choses réelles"². De fait, "un maçon qui construit exclusivement avec des briques arrive tôt ou tard (c'est nous qui soulignons) à la conclusion que là où sont prévues des ouvertures pour des fenêtres et des portes, il doit faire des cintres qui soutiennent le mur au-dessus de ces ouvertures"³. C'est sur de telles bases expérientielles que des savoir-faire et des savoirs peuvent se construire et se transmettre : "Ainsi toute action se présente-t-elle comme l'articula-

¹ P. Watzlawick in : "Avec quoi construit-on des réalités idéologiques", p. 255-256 in *L'invention de la réalité*, Seuil 88. On y retrouve l'interchangeabilité des acteurs.

² J. Nuttin : *Théorie de la motivation humaine*, p. 46, PUF 85.

³ Nous empruntons cet exemple à Ernst von Glasersfeld in op. cit.

tion d'un processus relatif à l'objet, et d'une procédure relative aux actes opérants déployés pour transformer l'objet"¹. Le respect des pas de procédure impliquerait alors la réussite de l'action ; ce postulat est au fondement de la rationalisation taylorienne du travail ; il permet également d'affirmer l'interchangeabilité des acteurs.

Il suffirait alors d'ordonner la description du comportement à la "procédure organisant le fonctionnement du dispositif technique" pour obtenir la performance d'une part et induire de cette performance un référentiel de compétences d'autre part. A l'intérieur de ce système de pensée, le comportement humain se réduit à une somme d'apparences observables, décomposables en unités élémentaires qu'il suffit d'accumuler par apprentissages successifs. L'école anglo-saxonne de la Pédagogie par Objectifs et la taxonomie de Bloom permettent l'ordonnancement de ces segments de comportements à des objectifs pédagogiques ainsi que leur évaluation à l'issue de la formation. De fait, les "faits" contredisent la règle, ainsi que la cohérence et la finitude de cette représentation de l'homme, comme le montrent les travaux de l'ergonomie et ceux de la théorie des organisations sur la différence entre travail prescrit et travail réel.

De plus, ordonner le comportement à la procédure revient à énumérer une somme de prescriptions ou une somme d'activités qui ne rendent pas compte des opérations mentales nécessaires à leur accomplissement mais qui se traduisent par une sériation "d'être capable". Comme le dit G. Malglaive "le «être capable» est purement incantatoire et descriptif ; ce qui est important c'est le verbe complétant la formule, et l'action qu'il désigne résume la capacité (hypothétique)² qu'il réalise, sans qu'il soit nécessaire de se prononcer sur son existence, et encore moins sur sa nature"³. Pour

¹ G. Malglaive : p. 84 in op. cit., c'est l'auteur qui souligne.

² C'est nous qui soulignons.

³ G. Malglaive : in op. cit. p. 126.

sortir de ce raisonnement tautologique, qui dissout la compétence dans l'activité, la tentation est grande de décrire les opérations nécessaires à l'exécution de ces activités ; elle conduit seulement à une accumulation d'actes moteurs et mentaux qui ne rend pas compte de leur structuration.

Beaucoup de dispositifs de gestion des compétences restent prisonniers de ce "compromis entre une description globale de l'activité et l'énumération des actes supposés singuliers qui la composent"¹. Les dispositifs de formation ont d'ailleurs fortement concouru à la **légitimation de ce compromis**², en ayant pour objectif l'adaptation de l'homme à la tâche, au poste, à l'emploi, selon la logique taylorienne de segmentation des tâches et de la capacité humaine. G. Malglaive va même jusqu'à dire que l'idée même de définir des objectifs pédagogiques à partir des situations de travail est d'essence taylorienne³ dans la mesure où les comportements observables peuvent de moins en moins se décomposer en segments identifiables et sont gouvernés par d'autres comportements, inobservables, qui conduisent les premiers et se manifestent en eux. Il retient pour sa part, **deux types d'activités** : les activités manifestes, explicites, auxquelles il garde le nom d'action (ou d'activité) et les activités mentales implicites, non observables, qu'il désigne sous le nom de cognition. Cognition et action sont en interaction permanente, dans un système d'échange dynamique qui permet la structuration de la compétence. Toute conduite, si simple qu'elle puisse paraître, mobilise donc d'emblée l'ensemble des outils moteurs et cognitifs, et s'intègre dans une **architecture cognitive** telle que chaque niveau de structuration suppose la recombinaison et la restructuration de ses éléments à un niveau supérieur⁴.

¹ Ibid: p. 121.

² Comme le confirme G. Jobert in : *Éducation Permanente* n° 116, 1993.

³ p. 124 : in op. cit.

⁴ Cf. le structuralisme piagétien.

La réalité de "fait" de la compétence relève donc d'un ordre cognitif, celui de la structuration des connaissances nécessaires à la mise en oeuvre d'une activité. Elles s'actualisent dans un résultat appelé performance. Mais ces connaissances, de plus en plus objectivables grâce aux progrès de la recherche scientifique ne sont pas déduites des propriétés ontologiques d'un monde réel préexistant qu'il suffirait de comprendre et de décoder. Elles produisent les "propriétés" de ce monde autant qu'elles le signifient. La connaissance n'est pas la "recherche de la représentation iconique d'une réalité ontologique mais la recherche de manières de se comporter et de penser qui conviennent. (Elle) devient alors quelque chose que l'organisme construit dans le but de créer un ordre dans le flux de l'expérience - en tant que tel, informe - en établissant des expériences renouvelables, ainsi que des relations relativement fiables entre elles"¹. Cette construction s'élabore dans le cadre de limites inscrites par les états de départ, les construits en place et les buts choisis. Dans la séquence perception-décision-action, l'homme expérimente les limites de sa connaissance.

Au fond ce dont le maçon de E. von Glaserfeld fait l'expérience, c'est des limites de son activité perceptive et des contraintes qui pèsent sur elle : "ce que nous expérimentons, découvrons et savons est nécessairement constitué de nos propres éléments de construction, et seules nos manières et moyens de construction peuvent en rendre compte... Et si le maçon croit alors avoir découvert une loi régissant un monde absolu, il fait exactement la même erreur que Kant qui pensait que toute géométrie doit être euclidienne. Quels que soient les éléments de construction que nous choisissons, qu'il s'agisse de briques ou d'éléments d'Euclide, ils déterminent toujours des contraintes et des limites. Mais nous expérimentons seulement ces contraintes (en quelque sorte) de «l'intérieur des briques» ou de la perspective euclidienne, autrement

¹ E. Von Glaserfeld : in op. cit., p. 41.

dit nous ne parvenons pas à voir les contraintes et limites du monde auxquelles nos entreprises se heurtent"¹. Tout savoir apparaît ainsi limité par le cadre situationnel et conceptuel qui détermine son champ, son langage et son approche du problème, autrement dit par sa façon de poser la question à laquelle il détient une réponse. **Ce que nous savons dépend de comment nous savons**, c'est-à-dire des "opérations"² que nous conduisons et des limites qui sont imposées à notre apprentissage.

La réalité symbolique

Mais la "compétence" est aussi un construit symbolique, une catégorie de représentation de l'homme au travail qui donne "sens, ordre et valeur"³ au "fait" de convenance. En tant que telle, elle relève d'un ordre normatif, conventionnel. P. Watzlawick l'appelle la **réalité de second ordre**, qui seule peut donner sens à l'existence humaine et à la dimension affective, pulsionnelle de l'activité humaine. On ne peut pas en effet être compétent tout seul : "il ne suffit pas de se déclarer compétent pour l'être"⁴. Pour être, le fait de compétence a besoin d'une validation légitimante ; il relève donc d'un **jugement social**, de la reconnaissance par autrui. Cette reconnaissance sociale peut être concrétisée par un statut au sein d'une famille socio-professionnelle ou sanctionnée par un diplôme ; eux-mêmes sont fortement tributaires des valeurs culturelles et des représentations sociales attachées aux lieux de production du savoir ; mais elle peut aussi prendre la forme de la reconnaissance par les pairs, telle que

¹ Ibid: p. 39-40.

² E. von Glaserfeld reprend ce terme d'opération à G. Vico qui y voit le fondement de la connaissance car " la seule manière de connaître une chose est de l'avoir faite, parce que alors seulement on sait quels sont ses composants et comment ils sont assemblés." Celui-là y voit l'anticipation du principal concept utilisé par les constructivistes de ce siècle. p. 30 op. cit.

³ P. Watzlawick : in op. cit. p. 256.

⁴ J. Merchiers, P. Pharo : "Éléments pour un modèle sociologique de la compétence d'expert". Sociologie du Travail, n° 1, 1992.

l'admission au sein d'une confrérie ou d'une corporation pouvait la concrétiser.

Dans son historique des approches de la socialisation professionnelle, C. Dubar¹ met en évidence le lien entre l'exercice d'un art (profession ou métier), le respect d'un serment et l'appartenance à un corps "d'état juré" (du XI^e au XVI^e siècle). Dans l'encart où il présente la "profession de foi corporatiste selon Sewell", on peut lire que "faire l'apprentissage d'un métier n'était donc pas seulement acquérir l'habileté nécessaire pour exercer une activité adulte. C'était également entrer dans une communauté morale aux motivations profondes, une communauté d'hommes ayant prêté un serment solennel de fidélité... Bref, la corporation, non contente d'être une association d'hommes partageant la même personnalité légale, était également une fraternité spirituelle jurée".²

Ce n'est pas pour rien que "tous les fondateurs de la sociologie ont accordé une place centrale à l'analyse des activités professionnelles dans leur réflexion théorique et leurs travaux empiriques".³ Le travail, l'emploi et la formation constituent ainsi des champs institutionnels qui ont acquis une forte légitimité dans la reconnaissance de l'identité sociale et de l'attribution des statuts sociaux. L'affirmation de soi par et dans la compétence passe par un processus de socialisation inséparable des espaces de construction et de légitimation des savoirs et des images de soi. Le métier avec son incontestable dimension identitaire a longtemps constitué le lieu de la reconnaissance ou de la non-reconnaissance des compétences et le noyau dur à partir duquel se construit l'estime de soi. Sans doute tire-t-il cette dimension de la mise en cohérence qui s'opère dans l'articulation entre une forme d'organisation du travail, une

¹ Cf. C. Dubar in : "La socialisation". op. cit.

² Ibid. : p. 133.

³ Ibid. : p. 134

compétence et une mise en forme sociale qui reconnaît et légitime la spécificité de ce travail¹. Le métier existe ainsi hors des limites de l'entreprise dans un construit social, culturel et historique donné. Nombreux sont les salariés de 40, 50 ans et plus qui affirment leur appartenance et leur attachement à un métier, malgré les bouleversements qu'ils connaissent dans leur travail.

Les analyses de la psychodynamique du travail nous permettent d'appréhender les déterminants de cette reconnaissance. Selon C. Déjours, elle passe par deux types de jugement : un **jugement d'utilité ou d'efficacité** qui sanctionne la rationalité instrumentale du travail accompli. Il porte sur "l'utilité sociale, économique et technique des contributions singulières et collectives des sujets à l'élaboration de l'organisation du travail"². Ce jugement confère à la contribution du travailleur réalité et accès à l'existence. Il rend tangible l'action menée par la valeur d'usage qui lui est reconnue. Le second jugement est le **jugement de beauté** qui relève de deux niveaux symboliques. Il confirme d'une part la qualité du travail accompli, c'est-à-dire reconnaît la conformité du travail aux règles de l'art ainsi qu'aux normes de production. Il en sanctionne la rationalité pratique et confirme l'appartenance du sujet à une communauté soudée par les valeurs identitaires du métier. Il distingue d'autre part l'individu de ses pairs, en signifiant son expertise, en lui reconnaissant une **originalité** ou une singularité particulière : "c'est à ce niveau que se joue la question de l'identité singulière stricto sensu dans les rapports intersubjectifs de travail"³. Ce jugement qui sanctionne la rationalité subjective, confère à l'individu une autorité, une reconnaissance qui lui donne le droit de juger (la compétence au sens de 1690). C'est l'accession au statut de maître qui récompense l'investissement

¹ Cf. A. Desrosières et L. Thévenot : Les catégories socio-professionnelles. La Découverte, coll. "Repères", 88.

² C. Déjours : Intelligence pratique et sagesse pratique : deux dimensions méconnues du travail réel. In *Éducation Permanente* n° 116, p. 67, 3e trimestre 1993.

³ Ibid.

énergétique particulier d'un individu, qu'on appelle aujourd'hui communément implication ou motivation.

La compétence ne prend donc valeur que référée à un **système technico-économique** qui en détermine les formes contingentes et à un **système socio-politique** qui en définit la valeur d'usage et la régleme dans un processus de différenciation et de hiérarchisation des emplois. Leur reconnaissance paritaire (État Entreprises, Partenaires sociaux,) détermine et garantit le cadre de gestion des entreprises, qu'il s'agisse de la réglementation juridique des conditions d'emploi et de travail ou de la réglementation salariale dans la fixation des seuils minima de rémunération ou dans la définition des formes et des limites de flexibilité des rétributions complémentaires.

De fait, la classification (définie comme évaluation et classement des emplois) et la qualification (définie comme évaluation et classement des compétences des individus)¹ constituent des outils de gestion² sociale. Elles établissent un ordre des rémunérations et légitiment les différences au nom de la stabilisation d'une hiérarchie sociale en fonction "d'un principe d'équité". Elles contribuent enfin à la distribution et au fonctionnement du marché du travail, selon une logique d'ajustement économique et social. Leur caractère de "construit social" apparaît aujourd'hui qu'elles ne conviennent plus. Le postulat de sa double réalité permet d'expliquer l'émergence de la "compétence" et l'engouement qu'elle suscite. Comme le dit E. von Glaserfeld, "le monde réel se manifeste lui-même uniquement là où nos constructions échouent"³. C'est lorsque le système d'action évolue et lorsque le système symbolique de représentation de la réalité et de la dynamique sociales ne correspond plus à la réalité des faits, que se pose

¹ Terminologie empruntée à Ph. Denimal et G. Donnadiou in op. cit. p. 9

² Cf. B. Galambaud : des hommes à gérer : Paris, Entreprise Moderne d'Édition, p. 172.

³ E. von Glaserfeld in op. cit. p. 41.

la **question du mode d'identification et de reconnaissance de la qualification**, la question de la pertinence de la représentation de cette relation de convenance telle qu'évoquée précédemment. Pourtant le statut social des qualifications professionnelles ouvrières reste faible en France et les contraintes des conventions collectives laissent aux entreprises "des marges de liberté considérables", tandis que "la construction des compétences"¹ reste de leur fait.

La "compétence" apparaît ainsi à la croisée d'une restructuration organisationnelle qui bouleverse les savoirs et les savoir-faire traditionnels et d'une recomposition des professionnalités qui bouscule les repères en place. Elle émerge d'un ordre ancien destabilisé et exprime en quelque sorte le besoin qu'il y a à **redéfinir une nouvelle configuration du travail**. Ainsi que le préconisent J. Aubret, P. Gilbert et F. Pigeyre : "Au-delà des mots qui servent aux échanges sociaux, il faut donc savoir remonter aux intentions qui conduisent à leur utilisation et ne pas enfermer le débat sur des subtilités langagières"². On peut alors se demander si la **redéfinition de l'emploi** ou plutôt sa recomposition pour reprendre le langage en usage, aussi bien dans sa réalité cognitive que dans sa fonction symbolique de représentation socio-professionnelle, n'est pas le **véritable enjeu de la gestion des compétences** car il est à la croisée des logiques organisationnelle, institutionnelle et macro socio-économique. Le schéma suivant récapitule les éléments déterminants de ces logiques d'action. En ordonnée, la mise en forme organisationnelle des activités ; en abscisse, la mise en forme sociale des emplois et des qualifications, avec les repères réglementaires issus des principaux accords. En médiane, l'axe de la gestion qui tient compte de ces deux processus de mise en forme.

¹ A. d'Arbore : in op. cit., p. 61.

² p. 188 : in op. cit.

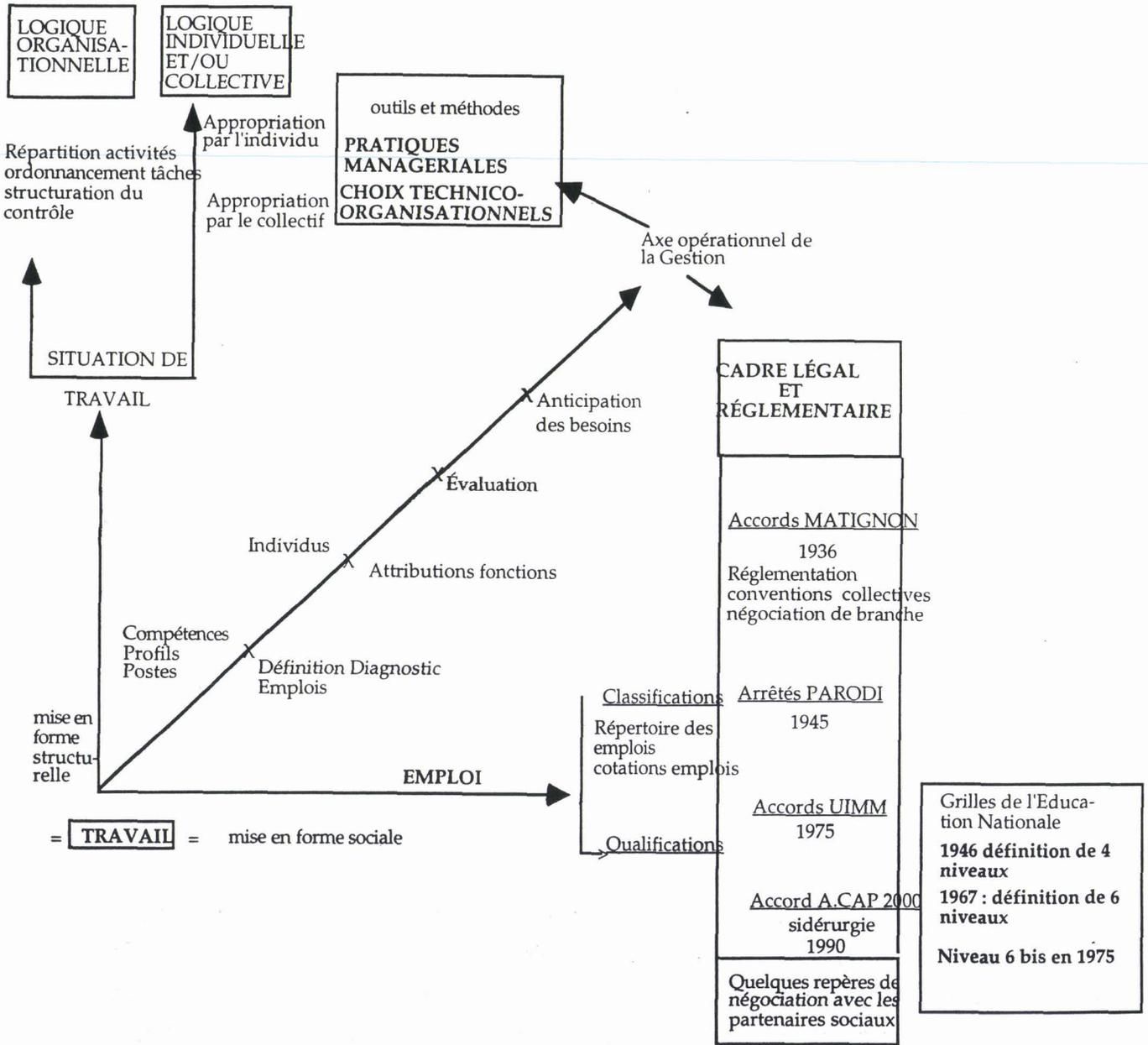


Schéma n° 5 : Le travail comme construction sociale

II COMPÉTENCE ET POUVOIR : L'ANALYSE DES CONDITIONS ORGANISATIONNELLES D'ÉMERGENCE ET DE STRUCTURATION DES COMPÉTENCES

«L'organisation du travail fourmille de tentatives plus ou moins réussies d'énoncés, de consignes précises, exhaustives et apparemment suffisantes pour atteindre une certaine performance. Mais d'où vient la légitimité de ces prescriptions ?»

G. de Terssac, J.D. Reynaud¹

1 Le contrôle d'une zone d'incertitude

L'objet d'une transaction

Nous avons précédemment souligné les dimensions relationnelles de la compétence. Tout comme la qualification, elle désigne une relation sociale : rapport de convenance à une situation de travail; rapport d'usage à des ressources matérielles, telles qu'elles sont allouées à l'acteur, à des ressources immatérielles telles que mises en oeuvre par le sujet agissant, dans un contexte préstructuré et finalisé; jugement de valeur sur la pertinence et la convenance de ce

¹ In : "l'organisation du travail et les régulations sociales", p. 9 in : Les nouvelles rationalisations de la production. Toulouse Cepadue Éditions, juillet 92.

rapport d'usage. Cela nous conduit, dans cette section II, à resituer l'étude de la compétence dans le champ **des processus organisationnels qui structurent les contextes d'action empiriques** et ce faisant, **déterminent les possibilités d'expression des individus afin de mettre en évidence les conditions contextuelles d'émergence et de structuration des compétences.**

Celles-ci prennent forme - et vie - au sein d'un **système d'action concret**. Nous empruntons ce concept à E. Friedberg et M. Crozier pour désigner "la structure d'action collective par (laquelle) sont «organisés» les espaces d'action, c'est-à-dire sont construits et perpétués les ordres locaux grâce auxquels les acteurs parviennent à stabiliser au moins provisoirement leurs négociations et leurs interactions stratégiques".¹ Pour E. Friedberg², ce concept résulte de la transposition à l'analyse de l'action collective, d'un raisonnement développé à propos des organisations et de leurs rapports avec l'environnement. Annonçant d'entrée de jeu la nécessité d'articuler la dimension organisationnelle et l'action collective en tant que la première sous-tend et conditionne l'efficacité de la seconde, il affirme le primat de l'analyse de leurs interactions sur l'analyse des structures ou des acteurs. Si l'on admet que la situation de travail a valeur de signe dans la mesure où s'y exprime la double réalité de la compétence, il convient maintenant, comme le dit E. Friedberg de donner la priorité à l'étude de l'action.

La compétence est indissociable du champ des interactions et donc **des transactions sociales** entre acteurs. Elle constitue en effet **un enjeu**, aussi bien pour l'employeur que pour le salarié. Elle se **marchande**, tant au niveau du marché de l'emploi, qu'au niveau de l'entreprise. La compétence participe donc d'un **échange économique**.³

¹ Le pouvoir et la règle : p. 109, op. cit.

² Ibid. : p. 111.

³ Cf. E. Friedberg: p. 128 in op. cit.

Elle se négocie, à l'embauche notamment, ou chaque fois qu'une opportunité meilleure se présente à "l'expert" dont le savoir ou le savoir-faire est rare sur le marché du travail ou fait l'objet d'une demande importante. Cet échange s'inscrit dans un champ social contrôlé et réglementé par l'État ou par les institutions sociales, ce que C. Giraud¹ appelle des champs d'activité instituée. Ceux-ci cadrent l'action économique des organisations et leur rationalisation sociale; ainsi des instances éducatives qui règlent en amont les marchés du travail; ainsi du Droit du Travail et des Conventions Collectives qui délimitent le cadre instrumental de cet échange.

Mais cet **échange est aussi politique** car la frontière n'est pas aussi nettement tranchée entre l'économique et le politique. Tout échange est gouverné par des règles. Il n'y a pas d'action organisée sans règles du jeu qui structurent les espaces d'action, les rapports de force, allouent des ressources et légitiment des hiérarchies afin de stabiliser le construit en place. L'organisationnel et l'institutionnel y interfèrent, ainsi qu'on l'a vu. L'État régule des conflits, stabilise des accords et des ajustements sociaux à propos du travail qui traduisent une certaine conception des rapports sociaux. Ce qui caractérise justement l'échange politique c'est que l'acteur ne se contente pas d'un échange donnant-donnant mais qu'il cherche à manipuler les règles de l'échange à son profit.

La situation de travail, en tant que lieu privilégié de la modélisation des compétences, constitue une situation particulière d'interactions entre un acteur (individuel ou collectif) et un mode d'organisation, entre un acteur et un système de règles, entre des acteurs aux intérêts divergents mais **contraints de se faire confiance** selon un système complexe de transactions. Cette confiance, à défaut d'être jamais acquise est toujours à reconstruire. A. d'Iribarne souligne

¹ C. Giraud : "L'action commune", essai sur les dynamiques organisationnelles, p. 37-39, L'Harmattan 1993.

ainsi que "la vieille notion de confiance qui régit depuis toujours les rapports collectifs, à la fois très subjective, variable et cependant très codifiée, réapparaît dans les groupes sociaux... S'établissent des règles non codifiées et pourtant connues et intériorisées, qui rendent possibles les transactions."¹ Dans cette perspective, s'expriment et se confrontent dans la situation de travail, à la fois la rationalité instrumentale d'une logique technico-économique (celle des enjeux stratégiques de la compétence-performance pour le manager, par exemple) et la dimension politique de l'action collective (celle de la reconnaissance de la compétence revendiquée par le salarié) pour laquelle les questions du sens et de la légitimité sont fondamentales.

A ce titre, elle est indissociable du **pouvoir et de la règle** qui structurent le phénomène organisationnel dans un contexte d'action donné. En effet "l'ordre local qui intéresse l'analyse organisationnelle ne se dissout jamais complètement dans les structurations englobantes"². De même l'expression des capacités et des potentialités des acteurs dans des conduites actives dépend en partie des conditions d'organisation de l'action et des contraintes qu'elles font peser sur les acteurs. Cette analyse doit être processuelle, c'est-à-dire s'attacher aux processus organisationnels "par lesquels sont façonnés, stabilisés et coordonnés les comportements et les interactions stratégiques d'un certain nombre d'acteurs dont l'interdépendance rend la coopération indispensable, mais qui gardent tous un degré d'autonomie et continuent, pour toutes sortes de raisons, à poursuivre des intérêts divergents".³

Car l'acteur social n'est pas unilatéralement "conditionné par une situation"; il "participe à la production de cette situation"⁴, selon des processus de régulation qui prennent forme dans des jeux de

¹ in op. cit. : p. 155

² E. Friedberg : p. 18 in op. cit.

³ Ibid. : p. 11-12.

⁴ A. Touraine : Le retour de l'acteur, Essai de sociologie p.36 Fayard 1984

pouvoir entre acteurs contraints de coopérer, et désireux de le faire dans des formes qui leur conviennent. Au sein d'un système d'action concret, la compétence constitue l'objet d'un marchandage dont l'enjeu est pour la direction d'entreprise la réalisation d'une performance conforme à ses attentes. celle-ci suppose la mobilisation de leurs compétences par les salariés. Cette mobilisation, contrainte ou contractualisée, reste soumise à l'irréductible liberté de l'individu. Car "aucun acteur ... ne peut se désintéresser complètement du sort de ses capacités d'action sans lesquelles il devient simple moyen aux mains des autres"¹. Quels que soient les intérêts qui le font agir, tout salarié compétent souhaite voir reconnues ses compétences. Cette capacité d'action devient stratégique quand elle lui permet d'atteindre ses fins ou de récupérer voire compenser, une partie de la liberté ou de l'autonomie que la règle lui enlève.

C'est ce niveau d'analyse qui nous intéresse ici en priorité dans la mesure où toute compétence supposée acquise ne trouve à s'exercer qu'en fonction d'un principe de pertinence, par rapport à la situation et par rapport à autrui. Les acteurs sont donc en relation de concurrence tant pour la résolution d'un problème que pour sa définition même. Peut-être même plus pour sa définition car la façon de poser le problème et de le contraindre dans des limites de perception et de représentation telles que les dessine la structure du construit en place, détermine celle d'y répondre. Au départ, si tant est qu'on puisse parler d'origine, les systèmes d'acteurs se cristallisent autour des **incertitudes** qualifiées par E. Friedberg de "naturelles" ou "objectives". Elles découlent en fait des caractéristiques du construit en place et des formes qu'a prises l'action, en fonction des données économiques, sociales, techniques. Ces incertitudes proviennent de l'incapacité fondamentale de l'homme à tout prévoir, quels que soient ses efforts pour rationaliser les situations, ou le comportement humain.

¹ E. Friedberg : p. 258 in op. cit.

On entend en effet par **problème**, tout obstacle au sens très général qui se présente aux hommes dans la conduite de leurs projets. Tout problème comporte ainsi une irréductible part d'imprévisibilité quant à son surgissement, quant à son fonctionnement voire même quant à l'éventualité de son existence. Toute solution quant à elle, n'est que l'expression d'un choix possible, d'une opportunité qui apparaît satisfaisante, même à plus ou moins long terme, tant qu'une meilleure solution n'est pas apportée. Elle n'en reste pas moins provisoire et précaire car elle ne fait jamais que déplacer le problème. Elle génère en outre à son tour des effets pervers qui la transforment en problème. L'Organisation Scientifique du Travail en fourmille d'exemples.

Le développement d'une capacité d'action stratégique

La compétence en tant qu'elle permet le **contrôle d'une zone d'incertitude** apparaît donc comme une source et un enjeu de **pouvoir** ; pouvoir conçu non comme un bien quantifiable, inaltérable et acquis une fois pour toutes mais comme **un processus relationnel d'échange négocié dans le cadre d'un système d'action donné**¹. L'expertise, le savoir ou le savoir-faire qui permettent le contrôle des incertitudes confèrent ainsi autorité à leurs détenteurs sur autrui. Une autorité hiérarchique et statutaire, lorsqu'ils sont légitimés. Une capacité d'action stratégique et une capacité de pression sur les autres (services ou hiérarchie) lorsqu'ils ne sont pas forcément légitimés par une position officielle. Ils permettent en effet à leurs détenteurs de marchander leurs contributions et de rendre autrui (l'encadrement ou tout autre service "concurrent") dépendant de leur bon vouloir à exercer les dites compétences.

Mais les mécanismes qui permettent l'émergence des compétences apparaissent en fait plus complexes : si l'existence d'une zone d'incertitude permet à un acteur l'exercice ou l'apprentissage

¹ Cf. M. Crozier - E. Friedberg : L'acteur et le système , p. 22-28 op. cit.

d'une compétence, dans la mesure où de sa maîtrise dépend la résolution de l'incertitude, cet acteur n'a aucun intérêt à voir disparaître cette incertitude. Au contraire, elle sert de support à un marchandage. Plus l'acteur la renforce, plus il exerce sa compétence jusqu'à l'expertise. En effet, "le savoir pratique qui sert à la contrôler (l'incertitude) ne peut se développer qu'en s'exerçant, et il le fait d'autant mieux qu'il s'exerce dans des conditions difficiles et sur des cas complexes"¹. La compétence s'accroît et avec elle, **la capacité stratégique de l'acteur qui devient de moins en moins interchangeable.**

Mais une compétence "donnée" peut à son tour être exploitée pour créer une zone d'incertitude. Elle devient stratégique en rendant l'autre dépendant de soi : une incertitude "est toujours aussi construite par les compétences mêmes qui servent à la contrôler"². Structurée dans l'apprentissage d'une situation, la compétence a à son tour **un effet structurant sur le jeu social**. Les acteurs qui ont acquis un certain pouvoir tendent à vouloir le renforcer. Ils vont stabiliser dans des règles, des dispositifs matériels et immatériels la configuration des problèmes et des solutions qu'ils ont contribué à mettre en place. Ils renforcent ou transforment ainsi le système d'action.

Le renforcement de leur position s'accompagne conjointement de "l'affaiblissement concomitant des autres"³. Cette configuration des problèmes et des solutions est à son tour structurante et stabilise les rapports de manière à rendre difficile l'apparition "d'autres problèmes" ou "d'autres solutions". "Toute innovation, dans la mesure où elle s'impose et de ce fait stabilise les rapports entre des acteurs en créant divers dispositifs les liant les uns aux autres, est toujours aussi un obstacle, au moins provisoire, à d'autres innovations concurrentes"⁴. Le schéma suivant illustre ce processus.

¹ E. Friedberg : p. 276 in op. cit.

² Ibid : p. 276.

³ ibid. p. 279

⁴ Cf. E. Friedberg : p. 168.

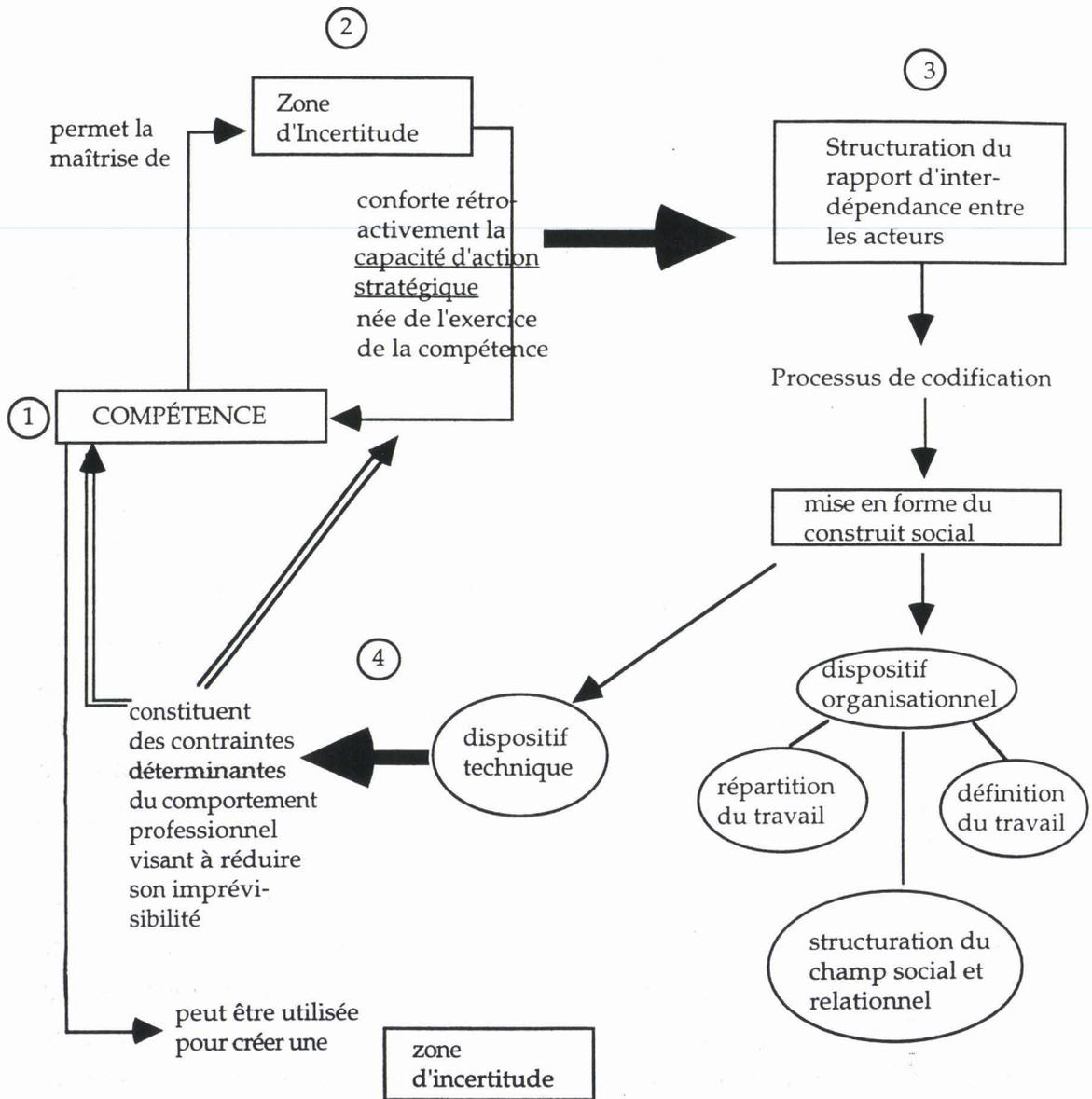


Schéma n° 6 : Le lien Compétence et Incertitude
Structuration des rapports d'interdépendance entre acteurs

Pourtant, "aucune incertitude ni aucune compétence ne sont données une fois pour toutes"¹. Toute expertise est menacée d'obsolescence dès lors qu'elle est rendue inutile par un changement qui déplace le problème, reconquiert la maîtrise d'une incertitude donnée ; et c'est à la maîtrise des incertitudes que s'attellent les efforts de rationalisation des concepteurs ou des dirigeants d'entreprise en vue de soustraire à l'arbitraire humain et à l'imprévisibilité des comportements humains tout ce qui peut l'être.

A titre d'illustration, nous prenons **pour exemple la situation de la panne et le cas de la maintenance tels que nous avons pu les analyser en situation**². La situation de la panne est en effet éloquente pour l'incertitude qu'elle crée et les jeux de pouvoir qu'elle autorise. Elle est aussi exemplaire des restructurations liées aux nouvelles méthodes de gestion de production. Elle s'accompagne en effet d'une redistribution des savoirs qui les transforme au passage et porte atteinte aux pouvoirs des ouvriers de maintenance tels que l'organisation taylorienne les avait impulsés. Elle apparaît comme un problème dont le coût fait aujourd'hui l'objet d'une attention particulière : à la fois parce qu'elle provoque un arrêt de production, préjudiciable lors d'une production à la demande ou en flux tendus et parce que l'investissement matériel doit être rentabilisé. La panne permet à l'ouvrier de maintenance de prouver sa compétence... et de l'exercer ; plus la panne sera longue et complexe, plus il se montrera indispensable ; plus elle coûtera à l'entreprise, mieux il marchandera son expertise.

¹ Ibid : p. 276.

² Au cours d'une recherche-action menée en 1986-88 dans une usine de fabrication de produits chimiques, extrêmement taylorisée, relativement archaïque dans ses installations et dirigée de façon très paternaliste jusqu'en 91 environ.

Un exemple en situation

Dans l'entreprise où nous sommes intervenue, les ouvriers de maintenance constituaient l'aristocratie ouvrière; distingués pour leur savoir-faire et destinés à préparer un niveau BTS, ces ouvriers étaient promus à devenir des formateurs internes. Il s'agissait dans le cadre d'une formation-action de récupérer et de formaliser leurs savoir-faire, tout en organisant leur transmission à d'autres acteurs afin d'organiser la relève, la moyenne d'âge étant très élevée. Ils étaient ainsi chargés, avec l'aide de formateurs, de rédiger des livrets méthodologiques à partir de leurs savoirs expérimentiels, d'initier les ouvriers de fabrication - les moins déqualifiés est-on tenté de dire - à quelques dépannages de base et de "mettre dans le bain" les jeunes techniciens nouvellement engagés afin de leur permettre d'adapter leurs savoirs aux conditions matérielles de l'entreprise¹.

Bien que les ouvriers de maintenance et de fabrication entretenissent d'excellentes relations interpersonnelles liées à leur ancienneté et au partage d'activités extra-professionnelles facilitées par l'entreprise (la chasse notamment !), les ouvriers de fabrication dont le travail était peu qualifié et très parcellisé, pestaient en permanence contre la tyrannie des ouvriers de maintenance. Ils multipliaient les opportunités de panne en se livrant à ce que la maintenance appelait des actes de sabotage ; il est vrai que les dégradations "volontaires" de matériel, coups de cutters dans les tapis du convoyeur...etc., étaient légion, attestées et connues par l'encadrement. Les ouvriers de maintenance se retrouvaient ainsi surmenés, obligés de travailler le samedi (la production s'arrêtait le week-end), confrontés à des délais contraignants et aux réprimandes et quolibets des agents de Maîtrise de

¹ Outre le caractère "dépassé" de certaines installations, tous les dispositifs étaient revus, corrigés et adaptés par les Services des Méthodes qui ne transmettaient, ni à la fabrication ni à la maintenance, les plans ni les notices d'installation, chacun "bricolant" dans son coin. La mise aux normes européennes des formats d'empaquetage a mis fin à ces pratiques "claniques".

Fabrication. Certains des problèmes à traiter les ennuyaient, par leur répétitivité ou leur manque d'intérêt. D'autres les dépassaient. L'immobilisme qui caractérisait la gestion de l'entreprise faisait que le conflit latent entre Fabrication - Maintenance - Méthodes était devenu un jeu routinier, stéréotypant les conduites; chacun accusait l'autre d'être responsable des baisses de production et des coûts d'entretien; tout nouveau venu était contraint d'entrer dans cette guerre des gangs, sous peine d'être rejeté par tout le monde !

Ce faisant, coalisés avec leur chef qui "les soutenait toujours" face à la fabrication, les ouvriers de maintenance s'attelaient doublement à la tâche pour prouver leur bonne volonté face à la mauvaise foi de la fabrication. S'ils pestaient contre les pannes anecdotiques les obligeant à faire et à refaire les mêmes besognes, "sales et pénibles", ils avouaient sans vergogne leur plaisir d'avoir affaire à une vraie bonne panne ! Toutefois, attestant de la mouvance des coalitions, ils faisaient parfois durer certaines pannes: d'une part pour rappeler qu'ils n'étaient pas corvéables à merci, d'autre part pour avoir l'occasion d'envenimer les querelles avec le service approvisionnement - magasin toujours en manque de pièces, pour soi-disant des raisons de coût et pour dénoncer la rétention d'information des méthodes, qui refusait de transmettre les plans des installations et de leurs aménagements.

Enfin, ils faisaient durer certaines pannes pour protester contre ce qu'ils considéraient comme les incohérences d'organisation et de gestion de l'encadrement - à juste titre d'ailleurs dans certains cas - et pour affirmer leur solidarité fondamentale avec les ouvriers. Car malgré leur statut social d'hommes de métier, ils rappelaient souvent qu'ils n'étaient qu'ouvriers et n'hésitaient pas à "traîner" sur une réparation, pour permettre aux ouvriers de fabrication de casser la cadence et de s'accorder des moments de répit. Selon un accord tacite, implicite de solidarité, chaque fois que la tension montait contre

l'encadrement, à cause de la fatigue, à cause d'une mesure répressive à l'égard d'un ouvrier¹, lors d'un projet d'action syndicale².

A la suite du changement de direction, qui a permis une restructuration brutale et un dégraissage important des effectifs, ces ouvriers ont été réintégrés sur ligne, comme opérateurs, bien qu'on leur ait laissé leur qualification.³ Après avoir vu leur image sociale et leur statut renforcés institutionnellement, ils ont le sentiment d'avoir été dégradés et méprisés une fois de plus. Ils estiment confirmé qu'il est impossible fondamentalement de faire confiance aux patrons. Ils ont choisi de remiser leur savoir-faire; puisqu'ils sont maintenant opérateurs, ils se contenteront d'un savoir-faire d'opérateurs. De fait, il n'est pas évident qu'ils soient tous capables de transférer leurs savoir-faire d'intervention à la prévention ; ils ne maîtrisent pas forcément les nouvelles installations. Ils ont tendance à regarder avec ironie les opérateurs de fabrication maintenant chargés des dépannages premier niveau et de l'entretien. Ils ont, en effet, eu vite fait de comprendre que sans opportunité de panne, ceux-ci n'auraient jamais l'occasion d'exercer les quelques rudiments de savoir qu'ils ont acquis en formation et dont ils sont censés faire preuve en cas de nécessité.

Les uns et les autres se retrouvent enfermés dans un dilemme générateur d'angoisse et de déséquilibre.

- Ou les anciens ouvriers de maintenance assurent un entretien préventif... et ils satisfont aux exigences de la direction, ce qui renforce leur sentiment de déqualification ; et les opérateurs de fabrication, de leur côté, n'exercent que très peu leurs nouveaux savoirs.
- Ou ils "laissent" la panne survenir ... S'ils assurent les réparations, les autres n'exercent toujours pas leurs savoirs ; s'ils ne les assurent pas,

¹ L'alcoolisme était assez important, surtout chez les ouvriers de nuit ; et les fouilles fréquentes en raison des vols.

² Le taux de syndicalisation des ouvriers était très élevé et la CGT fortement représentée.

³ Dixit le nouveau responsable de formation !

les autres y trouvent l'opportunité de confronter leurs savoirs à la pratique... ou de se confronter à leur inexpérience, voire à leur incapacité.

- Ou les ouvriers de maintenance filtrent les pannes et retrouvent une indépendance qui satisfait leur orgueil face à la direction et face aux autres opérateurs; mais ils risquent le conflit.

- Ou ils partagent leur savoir-faire, ce qui satisfait leur amour-propre et leur amour du travail bien fait. Ils réorganisent ainsi de nouvelles coalitions et réalisent, en marge, ce qui constituait la philosophie du premier projet d'intégration progressive de la maintenance sur ligne à partir de la légitimation des savoirs expérimentiels des acteurs. Ce projet était en fait irréalisable à l'époque du fait de la coalition de l'encadrement supérieur des services fabrication et méthodes contre le service maintenance, et du fait aussi de leur mépris pour les ouvriers et l'intelligence ouvrière.

Il aura fallu l'intrusion d'un élément extérieur, celui d'une nouvelle direction pour impulser un parti-pris d'homogénéisation. C'était nécessaire pour recentrer l'entreprise sur ses objectifs économiques et pour mettre en cohérence une fragmentation de services éclatés, autocrates, fonctionnant les uns contre les autres dont les sur-effectifs étaient indéniables. Mais si l'encadrement a pu tirer son épingle du jeu, ce parti-pris de globalisation et d'homogénéisation s'est fait au mépris et au détriment des individus et des groupes existants, fondés sur des logiques de solidarité professionnelle ou culturelle, sur des particularismes spécifiques de leur identité professionnelle. Aujourd'hui, le groupe auquel appartient cette usine dégage des bénéfices importants mais poursuit une politique draconienne de réduction des effectifs.

2 Compétence et Rationalité dans le contexte organisationnel

Le souci de la cohérence

Les logiques de pouvoir issues de la répartition des tâches et des zones d'incertitude qu'elle crée restent ainsi qu'on l'a vu exposées à des effets de renversement possibles. Plusieurs facteurs se conjuguent pour concourir à cet effet de renversement :

- un facteur technique lié à la complexification et à la précision des installations qui requièrent un entretien et des réglages suivis par une main d'oeuvre plus qualifiée.
- un facteur social lié à l'élévation du niveau de formation générale et du niveau de recrutement : niveau bac pour les opérateurs, bac+2 pour les techniciens de maintenance.
- un facteur organisationnel résultant en quelque sorte de la conjonction des deux précédents pour intégrer la fonction maintenance sur ligne (gestion intégrative) et éclater les savoirs selon une logique globale de répartition des acteurs en fonction des niveaux hiérarchisés selon la classification de l'Éducation Nationale.

La lecture qui est faite aujourd'hui de ce processus de restructuration est celle d'une coordination optimale, entre les moyens et les fins. Le souci économique de la performance trouve satisfaction dans la mise en cohérence des services autour de l'évitement de toutes les imprévisibilités qui peuvent enrayer ou retarder la sortie en juste à temps de la production. Le souci du facteur humain trouve dans l'enrichissement des tâches des opérateurs l'opportunité d'une polyvalence. Celle-ci sert l'intérêt économique par sa flexibilité, tandis qu'elle s'accommode d'une réduction des effectifs et des coûts humains du travail. Le souci gestionnaire y trouve l'occasion de mieux gérer le travail collectif en se focalisant sur le noyau minimum nécessaire pour faire fonctionner l'organisation. En recomposant les activités au sein

d'un collectif de travail, il casse les fragmentations sociales initiales, pour individualiser la gestion des personnes et des contrats en fonction des opportunités que lui offrent les logiques institutionnelles de classement, de formation et de contrats. En définissant les conditions d'une adhésion aux objectifs, la gestion des ressources humaines, avec l'injection du facteur motivationnel ajoute une note d'harmonie à cette restauration de l'ordre. Elle renoue ainsi avec la tradition classique d'une vision harmonieuse et fonctionnelle de l'organisation, fondée sur l'harmonisation des buts et des moyens, la congruence des moyens et des hommes, le consensus entre acteurs et la stabilité des relations organisation/environnement.

Pourtant l'adhésion aux objectifs de l'entreprise n'est ni naturelle aux individus, ni inhérente à la logique de l'action. L'incitation comportementale à l'adhésion, au-delà de la triviale logique économique du salaire, telle que la pratiquent les stratégies managériales depuis quelques années, tend à le prouver. Si les pratiques sociales de la participation rompent avec les règles de l'organisation scientifique du travail, Taylor avec son analyse de la flânerie et Ford avec son Five Dollars Day en avaient bien montré le cercle vicieux : entre confiance et méfiance, le comportement de l'autre garde une part d'incertitude qu'ils avaient déjà cherché à résorber. Mais le contrat de travail reste impuissant à codifier les attentes réciproques des contractants et suppose pour chacun la **prise du risque de la confiance**. On peut y voir le signe de cet irréductible "déficit" **d'interdépendance** dont parle E. Friedberg¹; les liens qui lient les membres d'une organisation sont faibles, hétérogènes et discontinus, conflictuels.

De même, les **buts** de l'organisation sont potentiellement **conflictuels**, "car des alternatives existent sous des formes plus ou

¹ p. 108 : in op. cit.

moins pertinentes et plus ou moins crédibles"¹. Contrairement à la vision classique de l'organisation qui postule l'existence de buts clairs, exogènes, les buts et les missions d'une organisation ne sont ni évidents, ni consensuels. Ils résultent de choix, socio-politiques et technico-économiques, référés le plus souvent à l'état du marché. Survie, adaptation ou conquête, tels sont les déterminants avoués des choix socio-techniques de la structuration organisationnelle.

Les stratégies adoptées par les directions d'entreprise pour atteindre ces buts n'apparaissent pas non plus toujours très clairement aux acteurs. Il n'est pas rare que ces buts deviennent l'objet d'une focalisation des acteurs, à des fins stratégiques offensives (modification des décisions, réorientation de l'action) ou défensives (attitudes de retrait, apathie, freinage). Ils représentent en effet la partie identifiable du processus décisionnel. Si la stabilisation de l'organisation apparaît théoriquement comme un but clair et rationnel, les moyens d'y parvenir sont rarement perçus comme tels par l'ensemble des membres de l'organisation, qui analysent les situations à partir de leur intérêt. Or ces moyens peuvent inclure des mesures sociales qui les affectent ou des procédures techniques et gestionnaires qui leur semblent superflues au regard des informations et de la perception qu'ils en ont. On peut y voir un **déficit de légitimité**, qui "résulte de la légitimité et de la validité limitées de tous les objectifs et buts englobants"².

Le rappel des déficits

H. Simon a mis en évidence les limites de la rationalité humaine, avec le concept de "rationalité limitée". L'homme est de fait incapable d'optimiser son comportement. Il se satisfait de la solution qui répond la première à ses critères de rationalité. Ceux-ci sont limités

¹ Cl. Giraud, in op. cit. : p. 176.

² E. Friedberg : in op. cit., p. 108.

par l'incomplétude de l'information du décideur, par l'incidence des valeurs (morales, sociales, politiques) qui le déterminent ou l'ont déterminé au cours de sa socialisation passée. Ils sont déformés par les biais cognitifs qui affectent sa représentation des problèmes, des situations ou des événements et par la séquentialité du raisonnement. "Les acteurs sont obligés de raisonner séquentiellement et non synoptiquement ; il leur est naturel de raisonner par essai-erreur"¹. En effet nul n'est capable de "procéder à un examen comparatif à la fois exhaustif et simultané de toutes les solutions possibles avec leurs conséquences probables, et ainsi d'optimiser ses choix, c'est-à-dire de sélectionner la meilleure solution en fonction de ses préférences"².

Le processus décisionnel obéit ainsi à une procédure, celle que le sujet adopte pour aboutir à un choix. Ce choix est donc celui d'une convenance, déterminée par la représentation subjective qu'il se fait de la situation, de ses contraintes et de ses opportunités. Le choix du but apparaît comme la décision la plus importante car il émane de l'intentionnalité de l'acteur. Or, d'une part cette intentionnalité est loin d'être toujours claire, univoque et transcendante. Elle obéit aux irrationalités de l'affectivité, de la relation-réaction aux autres. Elle est d'autre part, soumise aux fluctuations des situations ou s'enracine dans des croyances et des valeurs, ou encore dans des dispositions pulsionnelles que le sujet ne maîtrise pas toujours.

Simon a par ailleurs dénoncé la "fausse évidence"³ de la notion de but organisationnel : l'entreprise n'a pas de but en soi. Ce but n'est ni celui de l'entrepreneur, ni celui de ses membres. Pour Simon, le but a valeur de **prémisse** et cette prémisse ressortit à la **double réalité**

¹ M. Crozier : "Ce que nous a apporté H. A. Simon" in *Revue Française de Gestion*, juin-juillet-août 93.

² E. Friedberg : in *op. cit.*, p. 44.

³ M. Fiol - A. Solé : "La question du management selon H. A. Simon", in *Revue Française de Gestion*, juin-juillet-août 93.

du management : celle des faits et celle des valeurs. Plus la décision concernant les choix de gestion se prend en haut de la pyramide hiérarchique, plus elle concerne les valeurs; à l'inverse plus on descend dans la hiérarchie et plus les buts se rapprochent du factuel, de l'organisation quotidienne du travail. **Ce passage de la valeur au factuel s'enracine dans la division du travail et en explique la perte de sens au fur et à mesure qu'on s'approche des tâches d'exécution.** Au fur et à mesure, les acteurs vont donc combler ce déficit de sens, en interprétant, en imaginant ce que sont les buts de l'organisation, à partir de leur propre situation et de la représentation qu'ils s'en font.

Le caractère égocentré de leur perception biaise les représentations que se font les acteurs des buts de l'entreprise. Ils ont tendance à surévaluer leur rôle par rapport à l'atteinte des objectifs. En fonction de leur position dans l'organisation, ils ont tendance à vouloir "corriger" ce qu'ils estiment irrationnel ou inadapté ; il ont tendance aussi à vouloir rectifier ce qu'ils estiment être des erreurs de la part des autres.

Dans cette cascade de fins, d'objectifs et de buts opérationnels, se creuse une **série de décalages** qui accusent un **double déficit** ; un déficit social de sens et un déficit économique d'efficacité. Ce qui est par exemple instrument de planification pour la direction devient instrument de suivi pour l'encadrement. Pour l'acteur en bas de l'échelle, à qui échappe la finalité de son action, le factuel à court terme devient la norme de référence, et constitue une fin en soi. Trop de moyens et de fins s'interposent entre son échelon et les décisions au sommet. Ainsi que le proposent M. Fiol et A. Solé¹, au niveau de l'organisation, il apparaît nécessaire de faire "basculer l'idée de but sur celle de contrainte". La façon dont les acteurs ou un groupe d'acteurs vont traiter cette contrainte va leur permettre de développer une compétence et par là une capacité d'action stratégique. Celle-ci amorce

¹ In : art. cité.

un processus cumulatif de renforcement du pouvoir des uns sur les autres, ainsi que nous l'avons vu précédemment.

On peut prendre **pour exemple** de ce décalage des buts ce que E. Friedberg, à la suite de R. Lussey, appelle "le syndrome de la pomme pourrie"¹. Dans une usine agro-alimentaire confrontée à des problèmes de qualité de la matière première, le secteur traitant cette matière première avait réussi à développer des compétences pointues lui permettant de faire un bon produit même avec une matière médiocre. Mise à profit par le service achat, cette compétence est devenue en quelque sorte une fin en soi ; elle a imposé comme but, l'exercice même de cette compétence et son affinement: à savoir faire de la bonne compote avec des pommes pourries, véritable gageure à côté de faire simplement de la bonne compote ! Non seulement le service imposait ses diktats à toute l'entreprise mais finissait par déséquilibrer l'ensemble du système en renversant les enchaînements et les priorités.

Certaines innovations de gestion ou de technologies conduisent également à des excès où ce qui doit être un moyen devient une fin. Les contraintes du Juste à Temps ont ainsi créé des excès, par souci de la performance en soi, au mépris du coût économique, comme le prouve cet **exemple** d'un constructeur automobiles qui s'était fait livrer des pièces par hélicoptère. Au regard des contraintes qui leur sont imposées (horaires irréguliers, périodes de surcharge et chômage technique) cette mesure "exceptionnelle" laissait un certain goût d'amertume au personnel de production. Dans certaines entreprises, la contrainte qualité a souvent conduit à l'hypertrophie de certains services. Nous avons assisté dans une PMI à la création d'un service **qualité** dont les effectifs sont aujourd'hui en surnombre et les missions redondantes à celles des agents de maîtrise et des chefs d'équipes chargés de développer l'auto-contrôle chez les ouvriers.

¹ in : op. cit. p. 278-279



Nous avons, dans plusieurs PMI, vu leur "coopération" n'être que conflictuelle. Les agents du service Qualité étaient considérés comme des "contrôleurs des travaux finis" par les ouvriers, tandis que le temps requis par leurs analyses et leurs interventions les mettait constamment en décalage et en retard par rapport à la livraison.

Il n'existe ainsi ni but ultime absolu, ni réalisation parfaite des buts; s'organise plutôt une chaîne de buts dont chacun est le moyen de l'autre; se structure un système plus ou moins cohérent de répartition d'objectifs organisationnels, d'objectifs et de sous-objectifs opérationnels, au service de la finalité affichée de l'entreprise. Celle-ci y ordonne ses ressources techniques, matérielles, humaines et financières. Mais cet ordonnancement est toujours tributaire de l'existant. Elle distribue et répartit les missions, les rôles et les tâches. Elle les soumet à un ensemble de règles, normes et procédures, qui prescrivent le travail, et l'enferment dans un système de coordination et de contrôle. A son tour, il structure les échanges et les possibilités d'action des acteurs.

Ces dispositions formelles et ces règles visent à la standardisation des comportements et à l'interchangeabilité des acteurs: c'est "la division du travail qui rend opératoire l'ajustement de logiques d'action différentes"¹. Ces règles qui structurent l'action et la coopération humaine contraignent les comportements humains pour les rendre prévisibles. Elles en permettent le contrôle. Elles soutiennent ainsi un processus de régulation. Elles comportent également une dimension cognitive : elles facilitent, routinisent certains comportements de manière à soulager l'individu d'une attention et d'une charge mentale qu'il ne pourrait tenir constamment ou de manière à lui permettre de se consacrer à l'imprévu et à l'aléatoire²;

¹ C. Giraud : p. 31 in op. cit.

² Cf. Cyert et March : a behavioral theory of the firm 1963, Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall.

elles assurent également la diffusion de l'information et des connaissances ; elles généralisent savoirs et savoir-faire de façon à permettre leur transmission et leur capitalisation collective¹.

Mais elles déterminent également les possibilités cognitives des acteurs en délimitant, en structurant leur accès aux informations pertinentes pour la définition des problèmes et en contraignant leur champ de perception et de représentation des situations. Les acteurs sont donc **fondamentalement inégaux face à la définition des problèmes, et des choix de résolution**. L'interdépendance des acteurs, si elle est première, est "toujours déséquilibrée en faveur de quelques-uns"², car elle s'appuie sur un système préexistant qui distribue inégalement les ressources et déséquilibre la réciprocité des échanges. "Ces actes constitutifs de toute organisation créent une certaine distribution de contraintes et d'opportunités qui servent ou freinent les stratégies ou conduites de chaque acteur visant à "satisfaire" ses enjeux, ou à voir se réaliser ce qu'il estime être un "bien"³. C. Giraud considère toutefois que la rationalité de type opératoire de l'organisation détermine la rationalité de l'acteur en validant celles de ses stratégies qui vont dans le sens de la réalisation des objectifs assignés par l'organisation. "En d'autres termes, il semblerait que toute organisation en structurant le champ des actes possibles imprime aux actes des hommes et des femmes une rationalité a priori : celle, pourrait-on dire, des solutions, décisions, stratégies «gagnantes» c'est-à-dire acceptables"⁴. Sans nous situer a priori dans la perspective d'action commune qui est la sienne, nous empruntons encore à Cl. Giraud sa définition de la rationalité pour la mettre en relation avec les déterminants qu'en donne R. Boudon.

¹ Cf. O. Favereau qui qualifie les règles de dispositifs cognitifs collectifs. Nous y reviendrons au ch. IV.

² E. Friedberg : p. 167 in op. cit.

³ Cl. Giraud : in op. cit., p. 24.

⁴ Ibid. : p. 19.

L'acteur comme construit social

“Il faut concevoir la rationalité de l’acteur sous l’angle d’un principe d’organisation cognitive en oeuvre dans le décodage des situations”¹. Sous cet angle, deux dimensions interagissent pour limiter la rationalité de l’acteur : la dimension organisationnelle et la dimension individuelle qui tendent à cumuler ou à renforcer leurs effets. R. Boudon² fait de la rationalité de l’acteur le produit d’un effet de position et d’un effet de disposition.

L’effet de position résulte de l’incidence de la position d’un acteur au sein d’un système d’action donné. Cette position lui est accordée en fonction d’un certain nombre de critères de gestion, dont les compétences. Elle détermine son accès aux informations, voire aux décisions. Elle lui affecte un rôle et des objectifs qui le situent dans une pyramide hiérarchique de décisions, de buts et de contrôle. Elle lui affecte des moyens et le met en relation structurelle et stratégique avec d’autres services dotés eux aussi de missions, de ressources qu’ils formalisent selon leur logique propre.

L’effet de disposition relève des dispositions mentales, cognitives et affectives de l’acteur. Ces dispositions caractérisent l’individu mais elles résultent de l’interaction de multiples facteurs : elles sont préformées par la socialisation passée, déterminées par les normes et les valeurs du milieu de vie et d’action qui influent sur les représentations et d’interprétation du réel. C’est en situation de travail que les acteurs apprennent ces normes, partagent ces valeurs qui régissent l’action organisée et la dynamique sociale. Ils y font également l’apprentissage des relations de pouvoir, y construisent leurs comportements et y exercent leurs compétences cognitives. Parmi les hypothèses qui sous-tendent l’approche cognitive des compétences de

¹ Ibid. : p. 235.

² R. Boudon : L’idéologie (1986), Seuil 1991.

M. Ledru et de S. Michel figurent en effet l'idée que "chaque individu privilégie certaines démarches cognitives en fonction de son expérience professionnelle"¹, et l'idée que les emplois sont des regroupements de problèmes qui font appel en dominante au même type de démarche cognitive. Nous formalisons dans le schéma de la page suivante, l'effet déterminant de l'organisation sur la rationalité de l'acteur, entendue comme principe d'organisation cognitive à l'oeuvre dans le décodage des situations.

Les effets de position et de disposition peuvent se cumuler et se renforcer, accentuant les inégalités entre acteurs. Ils doivent être pris en compte par le gestionnaire, dans la gestion des parcours professionnels (gestion des carrières, reconversion, stratégie de mobilité ou de flexibilité). Les bouleversements créés par le changement technologique peuvent par exemple être à l'origine d'un changement de position et d'une dissonance cognitive. Le phénomène technologique constitue en effet un moteur particulièrement contraignant sur le comportement des acteurs. D'une part il déséquilibre les construits dans lesquels les acteurs ont forgé leurs repères, structuré leurs compétences et défini leurs cadres de rationalité. D'autre part il a des conséquences sociales assez lourdes excluant du marché du travail des acteurs trop peu qualifiés pour adapter leur comportement aux changements mis en oeuvre. Pourtant ces acteurs, issus de l'Organisation Scientifique du Travail ont convenu à une époque. Comme le dit Benjamin Coriat, "c'est bien non le «retard» mais le progrès de la modernisation... qui est à l'origine de l'entrée en masse dans la production d'un ouvrier dont on ne consomme plus que des aptitudes particulières, non validées comme éléments de qualification. Présent à l'origine de la rationalisation et de la production de masse, l'ouvrier-masse «non qualifié» se retrouve à son extrémité comme sa figure nécessaire"².

¹ In : Capital compétence : op. cit., p. 50.

² B. Coriat : *L'atelier et le chronomètre*, p. 169, C. Bourgois éditeur, 1979.

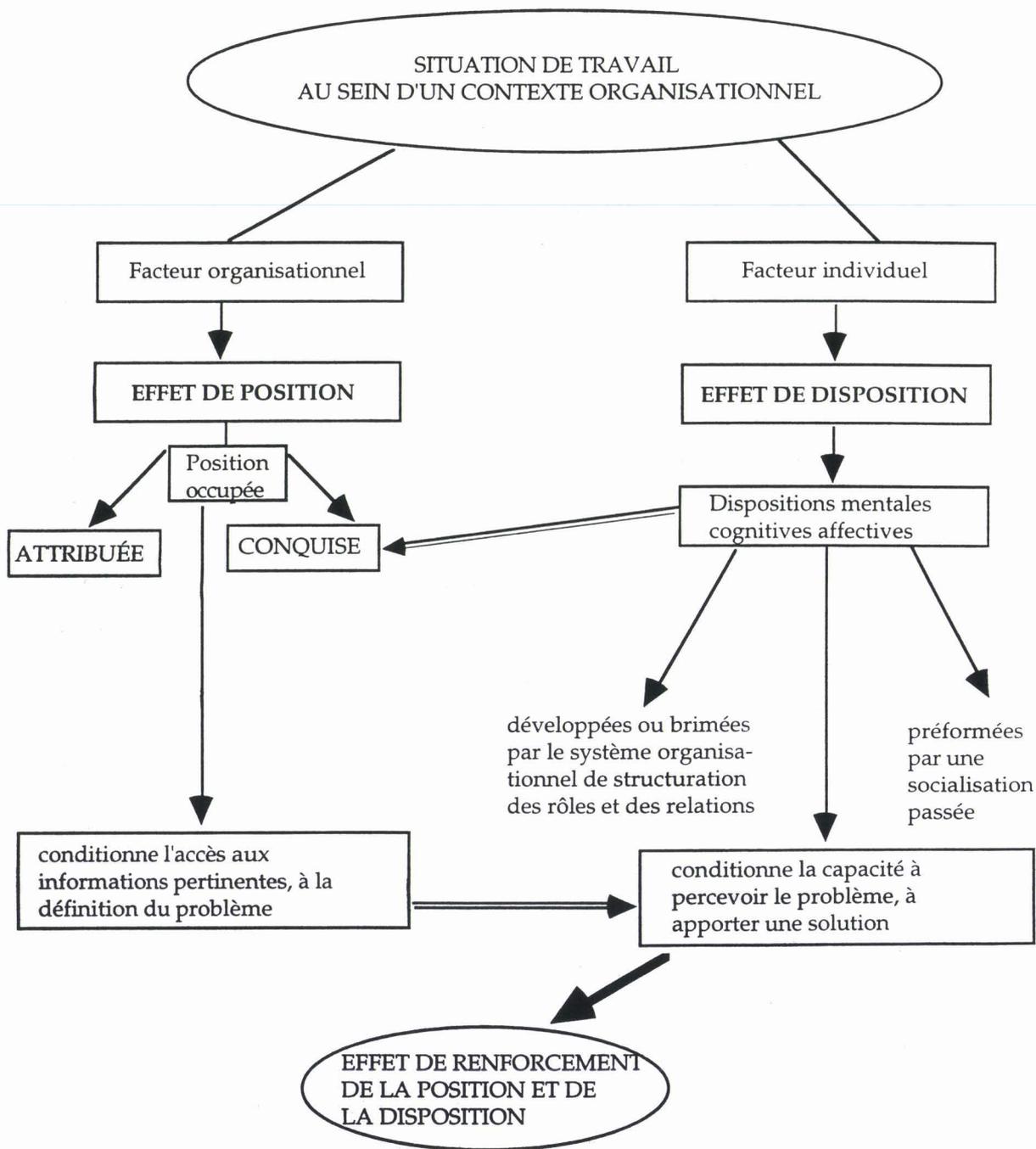


Schéma n° 7 : Effet déterminant de l'organisation sur la rationalité de l'acteur

Pourtant, aussi contraignants soient-ils, ni les dispositifs technologiques, ni les structures formelles des organisations, n'empêchent les acteurs de saisir les opportunités de rendre leurs comportements imprévisibles. Quels que soient les efforts de rationalisation, d'automatisation des enchaînements de cause à effet, pour réduire cette part irréductible d'arbitraire humain, toute mise en forme réglementaire des solutions continue de garder une part d'incertitude : aucun système n'est suffisamment contraignant au point d'ôter toute liberté à l'individu.

C'est ce que nous allons aborder maintenant avec l'étude du fonctionnement de la règle et l'analyse de ses déficits de rationalité et de légitimité. Ceux-ci permettent rétroactivement l'émergence d'une capacité d'adaptation. Mais avant, nous complétons le schéma sur les liens compétence/ incertitude, de la manière suivante afin de rendre compte des analyses conduites dans ce paragraphe.

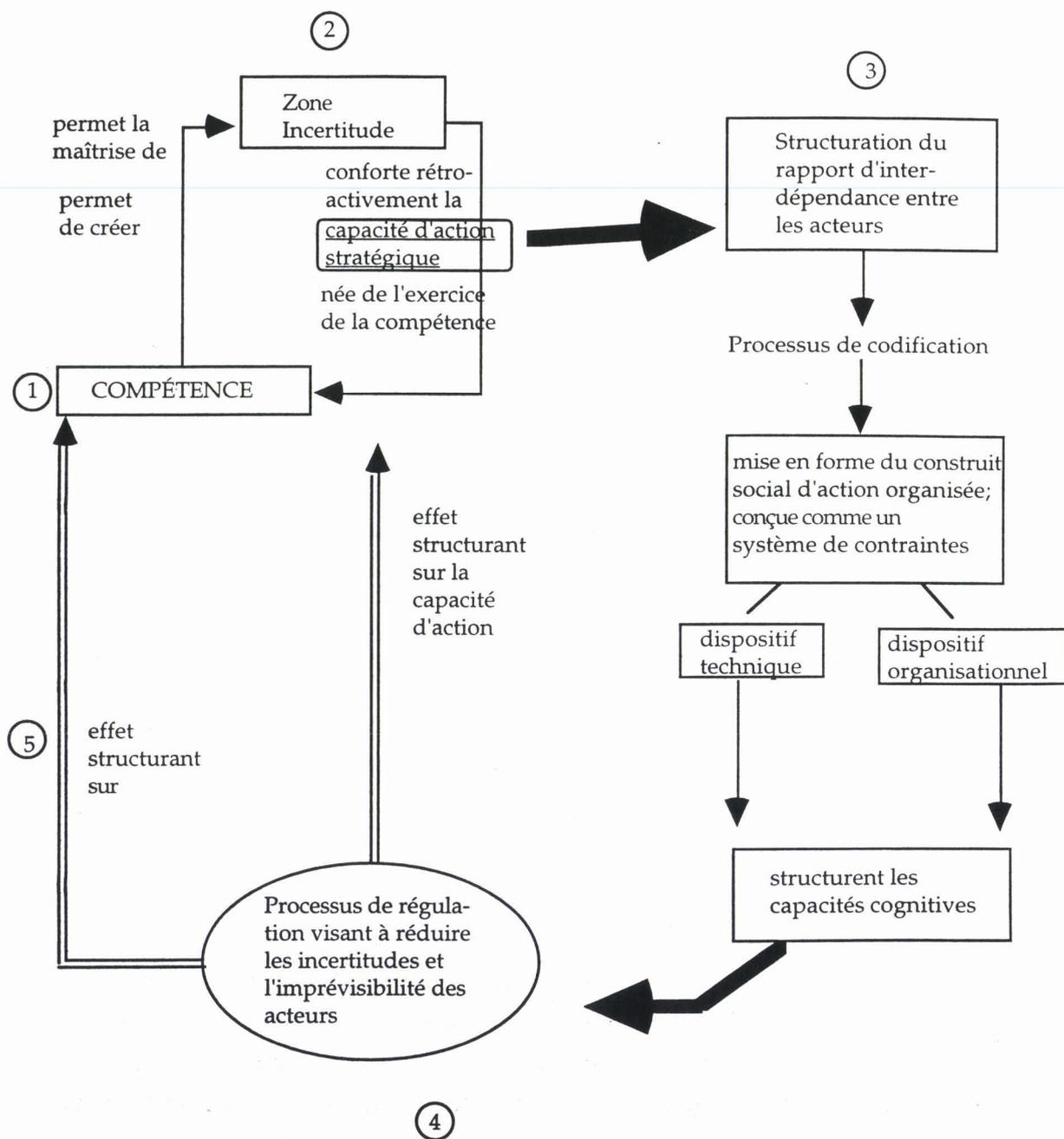


Schéma n° 8 : Le lien compétence-incertitude. Structuration des capacités stratégiques et cognitives des acteurs.

3 Le contrôle et l'incertitude de la règle

Un principe organisateur

La règle apparaît comme un facteur contingent déterminant du processus de structuration des espaces de jeux collectifs dans lesquels les acteurs construisent leur rapport à l'action, élaborent leurs représentations et négocient leur participation.

- Elle comporte une dimension normative, voire coercitive en ce qu'elle contraint, canalise le rapport du salarié au travail dans le cadre d'une organisation donnée, en fixant sa place et son mode d'intervention au sein du procès de travail.
- Elle comporte une dimension sociale, en définissant son rôle et ses objectifs au sein d'un collectif et en contractualisant sa contribution et son mode de rétribution.
- Elle comporte une dimension cognitive en déterminant le champ d'action et de représentation de l'acteur, en modélisant plus ou moins fortement son mode d'exécution; avec la codification des activités, elle participe à la construction du savoir collectif.
- Elle comporte une dimension culturelle en contribuant à la socialisation des acteurs et en valorisant certains comportements qu'elle reconnaît comme convenants.

Elle sert la performance selon les deux modalités suivantes : elle sert à conduire l'action vers un résultat donné; elle sert à réguler l'ensemble des contributions. Elle contribue ainsi à la structuration et à l'exercice des compétences selon deux configurations : celle de la relation homme-machine et celle de la relation homme-homme. Nous avons déjà traité de la relation homme-machine, de ses déterminants, de son évolution et de ses contraintes. L'acteur y fait l'apprentissage d'une compétence qu'on pourrait qualifier de technique et de compétences cognitives. La relation homme-homme requiert

l'apprentissage d'une compétence dont nous avons peu parlé en soi jusqu'à présent et qu'on peut qualifier de relationnelle. Cette compétence est particulièrement requise par les restructurations organisationnelles du collectif de travail liées aux mutations technologiques. Le terme relationnel n'est pas à entendre ici comme désignant simplement une capacité de communication ou d'expression. Ce à quoi ont tendance à la réduire les services formation des entreprises, en constatant les déficits en la matière d'ouvriers contraints par l'organisation à une parole clandestine, à une expression par le geste et à une communication institutionnelle par délégation. Cette compétence relationnelle est politique avant tout : elle désigne la capacité à construire des échanges, c'est-à-dire "à se situer dans des rapports de négociation et de marchandage, à accepter et à assumer des situations de dépendance personnelle et à exploiter les opportunités qu'offre le contexte".¹

Cette compétence s'acquiert progressivement dans la confrontation aux situations de toutes sortes. Elle est culturelle dans la mesure où l'apprentissage familial, scolaire, social a fourni à l'individu des cadres de référence et d'analyse, l'a doté de moyens conceptuels et psychologiques lui permettant d'affronter ou non les situations. Elle est, si l'on peut s'exprimer ainsi, inégalement répartie. Mais elle est inséparable des structures d'action collective et de ses contraintes matérielles, sociales et affectives. Celles-ci constituent le cadre et le lieu d'un **apprentissage du pouvoir, c'est-à-dire de la relation à l'autre**. C'est en situation, de travail, d'évaluation, de négociation que l'individu peut affirmer et négocier son expertise technique. Cette expertise rétroactivement lui sert d'atout dans la gestion des contraintes qu'il a à subir ou dans la gestion des conflits qu'il est amené à vivre. Il n'est pas rare ainsi que des personnes reconnues compétentes, mais qui font peu parler d'elles, deviennent des boucs émissaires lors d'un changement

¹ E. Friedberg : p. 280, in op. cit.

ou lors d'une situation problématique lorsque les responsables ne veulent pas voir d'où vient le problème.

C'est "in fine la situation qui est le creuset de l'élaboration et/ou de la découverte du symbolique et des règles dans l'échange"¹ écrit C. Giraud, s'appuyant sur les analyses de G. H. Mead et de l'école de l'interactionnisme symbolique à propos de la situation d'interaction. Celle-ci constitue la "donnée élémentaire de tout échange social"¹ et le creuset de la construction de soi, à partir de l'anticipation du comportement de l'autre et de l'interprétation des stimuli reçus. Si l'apprentissage des contraintes et de la règle constitue en situation professionnelle le terreau de la socialisation de l'individu, le regard de l'autre, ce que C. Dubar appelle l'identité pour autrui, fonde l'identité pour soi.

La règle et l'Autre délimitent ainsi le champ de la reconnaissance identitaire. La forme des transactions sociales au sein d'un espace professionnel, celui de l'équipe, de l'atelier ou du service ressortit fondamentalement aux relations de pouvoir telles que les structurent les règles et leurs effets symboliques de représentation. "Les identités socio-professionnelles peuvent être ainsi interprétées comme le résultat de situations et de dynamiques d'échanges reposant sur les relations entre influence et solidarité"². La preuve de l'efficacité ou de la justice, qu'elle vienne d'un ouvrier ou d'un ingénieur a toujours fait autorité dans les entreprises que nous avons connues. L'absence de respect de l'autre, liée à son incompétence déclarée, génère le mépris, empoisonne le climat de travail et retentit bien souvent sur "l'identité pour soi" et l'image que les acteurs ont d'eux-mêmes, par ricochet. La reconnaissance du savoir-faire fonde à son tour des relations structurantes au sein de l'espace professionnel: structurantes au niveau du partage et de la collectivisation du savoir ; structurantes au niveau

¹ In : op. cit. : p. 126.

² C. Giraud : in op. cit., p. 115.

de la cohésion de l'équipe. C. Giraud en donne pour exemple le savoir en acte de l'électromécanicien en téléphonie ; développé uniquement en situation et en relation avec les pairs, acquis par expérience et ancienneté, ce savoir-faire garantissait à son détenteur autorité sur l'équipe à laquelle il transmettait en retour les leçons de son expérience.

A l'abri de la règle, se met en place un processus de régulation du travail et de l'action organisée qui permet à chacun de retrouver sa place et d'affirmer son identité ou d'acquérir des valeurs structurantes pour la personnalité. Nous parlons de régulation car, si ce savoir en acte se développe en marge de la règle, il a pour effet social la cohésion des pratiques de solidarité, pour effet culturel l'adhésion aux valeurs du métier et pour effet économique, la résolution du problème. Se construit ainsi une équilibration entre ce que J.D. Reynaud appelle **régulation de contrôle et régulation autonome**¹. La régulation de contrôle s'exprime dans les prescriptions officielles. La régulation autonome aboutit au travail réel. La première ne peut pas être efficace sans la seconde. Dans ce processus d'interaction les acteurs développent un autre rapport cognitif et relationnel. Ils construisent de nouvelles règles et de nouvelles valeurs qui leur permettent de retrouver une part d'autonomie et de liberté contraintes par la règle officielle. Ils y trouvent l'opportunité de redonner un sens à leur travail et de légitimer à la fois leurs pratiques et leur contribution.

Une employabilité et une efficacité conditionnelles

Car la règle, aussi coercitive soit-elle, n'obéit en rien à une logique déterministe : elle est fondamentalement **déficitaire**. En tant que construction sociale, elle sert à stabiliser un certain ordre social imposé par les uns aux autres. Malgré les dénégations dans ce domaine,

¹ J.D. Reynaud : "Les régulations dans les organisations: régulation de contrôle et régulation autonome" p. 5-18 Revue française de sociologie V. XXIX 1988

la légitimité de la règle ne peut pas être subordonnée à sa seule efficacité technique. D'une part, elle vient "d'en haut" et ressortit fondamentalement à des choix et à des considérations d'ordre politique auxquels est subordonnée la perception de la réalité économique. Les choix organisationnels et technologiques ajustent la gestion des relations sociales aux logiques stratégiques, lesquelles, on l'a vu, présentent certains déficits de rationalité et subissent un certain nombre de décalages. D'autre part, au seul plan de la rationalisation du travail, si elle tire sa légitimité de son employabilité et de son efficacité, la règle se révèle toujours incomplète et incohérente.

Rétroactivement les acteurs de l'exécution vont utiliser ce déficit de rationalité, à leur avantage. Ils l'appliqueront à la lettre et résisteront ainsi à l'ordre établi car la règle ne peut ni déterminer totalement les comportements, ni contraindre les volontés, ni créer l'implication. Les effets contre-intuitifs de l'organisation scientifique du travail largement dénoncés et commentés en sont des exemples probants. En la détournant, ils reconquièrent une part de liberté et l'utilisent à des fins stratégiques à court terme. Mais le plus souvent, c'est en palliant son insuffisance qu'ils en tirent le maximum d'avantages stratégiques : ils y trouvent l'opportunité de faire l'apprentissage de nouvelles compétences, d'exercer leur savoir faire ; ils en tirent ensuite matière à négociation.

Il convient donc de revenir sur la fonctionnalité de la règle et sur son ambiguïté fondamentale afin de repérer dans les jeux stratégiques qu'elle autorise, ses effets cognitifs et sociaux. Nous nous référerons essentiellement à l'analyse qu'en font G. de Terssac et J.D. Reynaud dans "l'Organisation du travail et les régulations sociales".

L'incomplétude de la règle tient à ce que "tous les événements ne peuvent être prévus de façon exhaustive"¹, parce qu'ils

¹ Ibid. : p. 171.

sont imprévisibles ou parce qu'ils ne sont pas pris en compte. En effet parce qu'elle est complexe, une partie de la réalité échappe toujours au champ des prescriptions de la règle. Par ailleurs, la nature symbolique de la règle, son appartenance au monde des signes et du langage l'obligent à "reconstruire" la réalité. La "réalité" de la règle est ainsi conventionnelle; c'est celle d'une construction et non la traduction d'une réalité préexistante.

En tant que construction, elle exprime la représentation du travail qu'ont les services concepteurs. Ils y projettent leur vision de la fonctionnalité, avec les biais que l'on sait. A l'inverse, les destinataires de la règle "l'interprètent" à leur tour. D'une part, ils comblerent ses vides par la connaissance des réalités de la production qu'elle présuppose. La transformation en acte d'une consigne suppose en effet des savoirs et des savoir-faire acquis chez les utilisateurs : à la fois connaissances des installations, du mode de fonctionnement de l'entreprise et connaissances spécifiques, acquises à l'école ou sur le tas. Du point de vue de son application, la règle comporte des "implicites dans les instructions"¹, liés à l'employabilité d'un écrit. D'autre part, ils la liront à partir de leurs propres représentations de la situation : à la fois celle sur laquelle porte la règle et celle du contexte dans lequel émerge la règle. Il peut arriver que celle-ci soit en dissonance avec celle-là.

L'incohérence de la règle vient de ce que "les conditions de déroulement du travail ne sont pas toujours exactement celles qui ont été inscrites et prévues par la procédure"². Nous l'avons vu précédemment, des imprévus aux décalages de toutes sortes, la réalité du travail est rarement conforme à ce qui était prévu. C'est de ce jeu permanent de décalages inévitables et d'ajustements successifs qu'émerge la différence entre travail prescrit et travail réel. Mais si la

¹ Ibid : p. 172.

² Ibid. p. 172.

règle postule une organisation idéale du travail, elle postule aussi un modèle idéal de travailleur, exempt de toute variation, variations liées à la fatigue, à l'ennui, à l'effort physique ou mental, aux décalages entre rythmes biologiques et cycles horaires de la production en continu ; elle ignore les variations liées aux affects qui perturbent l'attention du travail et aux biais cognitifs qui déforment ses représentations. Implicitement, la règle postule l'interchangeabilité des acteurs et leur coopération optimale. Celle-ci suppose celle-là, c'est à dire suppose réglée la question de la compatibilité cognitive entre acteurs¹.

Nous prendrons **comme exemple d'incohérence** de la règle, celui que nous avons été amenée à traiter lors de notre travail à l'usine de B... dans le cadre du projet de certification. Cet exemple concerne la **sécurité**. Celle-ci fait peser sur les acteurs des contraintes paradoxales, qui ressortissent en partie aux contradictions entre logique économique et logique sociale. Elle fait l'objet de vives controverses entre acteurs et de conflits non moins bloqués au sein de l'encadrement supérieur. Les consignes de sécurité doivent bien sûr faire l'objet d'une rédaction claire et lisible pour être entendues et comprises. Mais elles doivent surtout faire l'objet d'une prise de conscience personnelle des risques encourus ; elles sont aussi l'objet d'un contrôle serré de la part de l'encadrement opérationnel et supérieur. Dans la mesure où une politique économique de qualité peut difficilement ne pas s'accompagner d'une politique sociale de sécurité, et compte tenu des normes qui la réglementent, la réduction du nombre des accidents et des arrêts de travail pour accident constitue aujourd'hui un objectif stratégique de premier plan. Tout cela semble bien logique, du fait de la convergence des intérêts. Or derrière cet apparent consensus, se cache une réalité beaucoup plus complexe.

¹ Cf. J. Rogalski : " Rationalisation de l'activité et gestion de la compatibilité cognitive : les méthodes de résolution de problèmes" ch. 13 in Les nouvelles rationalisations de la production . op.cit.

Les consignes de sécurité et les équipements qui les accompagnent entrent en contradiction avec les modalités d'exécution du travail et les objectifs assignés aux opérateurs. Ainsi, par exemple, le port des gants obligatoires pour certaines manipulations du verre entrave-t-il la précision et la célérité des gestes. De l'aveu même de l'encadrement opérationnel, les conditions de travail obligent les travailleurs à ne pas toujours respecter les consignes : soit qu'elles s'avèrent très contraignantes pour l'individu, qui se laisse parfois aller à une certaine négligence; soit qu'elles l'obligent à choisir entre l'atteinte des résultats, en termes quantitatifs ou qualitatifs et le respect des consignes. Or à l'atteinte des résultats sont attachées les primes de rendement. Globalement les travailleurs font passer la "performance primée" avant la sécurité, avec l'accord - ou le désaccord - tacite de l'encadrement opérationnel¹. D'abord, parce qu'ils ont une grande confiance en eux; ensuite parce que leurs responsables directs savent quand ils peuvent croire à cette confiance. Mais ces derniers restent partagés entre l'atteinte des résultats, dont dépendent leur propre prime et leur fonction de surveillance, elle-même mission intégrante de leur leadership. Entre leurs sentiments de responsabilité, personnelle et professionnelle et leur attachement aux ouvriers, les agents de maîtrise et les cadres premier niveau oscillent selon les cas entre une politique des "yeux fermés" qui consiste à laisser faire tout en mesurant les risques et une politique d'intervention. Au jugé, ils en usent pour freiner légèrement la production lorsque les conditions de travail deviennent stressantes, lorsque les ouvriers leur apparaissent fatigués ou lorsque l'encadrement supérieur les surveille de trop près.

¹ Au final cela revient au même, sauf en cas d'accident où se "juge" le partage des responsabilités. Nous avons pu assister à un débat informel d'ordre éthique entre des encadrants premier niveau qui condamnaient l'un des leurs parce qu'il n'avait pas "couvert" un jeune ouvrier contractuel qui s'était blessé faute d'avoir mis ses gants. L'ouvrier a été congédié (il était en CDD); les plus vieux des encadrants affirmaient qu'ils auraient coupé les gants de manière à faire croire que l'ouvrier était en règle afin de ne pas le priver d'une opportunité d'embauche. Pour la direction, cette mesure servait pour le personnel, d'exemple de sa rigueur morale à l'égard des normes de sécurité.

Car ils en subissent régulièrement la pression, la prime de responsabilité des encadrants supérieurs dans les services à risques étant subordonnée à la baisse statistique des accidents du travail ! A titre d'anecdote, l'un de ces encadrants se livrait à une telle pression dans ce domaine qu'il finissait par stresser tout le monde et sans vouloir s'en rendre compte, "pousser" les ouvriers à commettre des infractions aux règles de sécurité. C'est dans ce type de comportement contraire à la volonté qui l'anime que nous voyons des indices du manque de cette compétence relationnelle, liée à l'apprentissage des relations de travail, dont parle Friedberg. La connaissance de soi y interfère avec celle des autres et l'autorité conférée se trouve renforcée par la maîtrise de ces relations.

L'exécution de la règle n'est en effet garantie que si son utilisateur y mobilise sa connaissance et son énergie ; il ne la rend opérationnelle que s'il s'y investit. Et cet investissement passe par son appropriation. Comme le dit P. Louart, "les savoirs ou les savoir-faire ne peuvent qu'être intériorisés, digérés, intégrés dans les valeurs et dans les enjeux personnels de chacun"¹. Il résulte de ces déficits de la règle que "toute organisation a besoin pour fonctionner d'un investissement de ses membres, supérieur à la seule description des tâches à assumer ou des fonctions à satisfaire... (Elle) tend plus ou moins, selon ses caractéristiques, à attendre que ses membres s'investissent au-delà de la simple exécution des tâches ou d'application des directives"². C. Giraud voit dans cet investissement un argument pour dénoncer l'intérêt comme seul motif comportemental. G. de Terssac et J.D. Reynaud y voient la manifestation d'une "régulation conjointe"³ qui permet la coopération des acteurs. La règle constitue un compromis qui stabilise le rapport

¹ P. Louart : " L'intervention en gestion des ressources humaines " Ch. 7 p. 262 in *Repenser la GRH?* op. cit.

² C. Giraud : p. 82 et 83 in op. cit.

³ J.D. Reynaud: "Conflit et régulation sociale. Esquisse d'une théorie de la régulation conjointe" p. 367-376 *Revue Française de Sociologie* V. XX 1979

entre contrainte et autonomie. En effet, selon March¹, cette ambiguïté de la règle est fonctionnelle: elle permet à plusieurs personnes, dont les intérêts divergent en partie, de soutenir le même projet, de coordonner leurs efforts et d'y trouver leur intérêt.

Un enjeu pour les compétences

L'ambiguïté fondamentale de la règle définit une **zone d'incertitude** où se construisent des marchandages, des **négociations où se transigent les contributions**. Les acteurs de l'exécution y trouvent donc l'opportunité de négocier à nouveau leur dépendance en marchandant leur investissement. Pour être efficiente, la règle - et l'encadrement - ont besoin de l'intelligence de la pratique² des groupes d'exécution. Ceux-ci y trouvent l'opportunité d'exercer leurs compétences. Ce faisant, ils rendent la règle employable et efficace. Ils satisfont ainsi aux exigences de l'encadrement, en termes de contrôle et de résultats. Ils peuvent aussi y confirmer le pouvoir de la règle. Mais en développant leurs compétences, ils renforcent aussi la dépendance de l'encadrement à leur égard. Cependant, ainsi que nous l'avons vu, "l'amélioration de la fiabilité des installations diminue les possibilités de l'intervention humaine et les occasions de mettre en oeuvre ses connaissances se raréfient : du même coup les opérateurs humains voient leurs compétences s'affaiblir."³ On peut donc faire l'hypothèse que la **gestion des règles constitue un enjeu important du développement des compétences**.

Nous avons vu que l'acteur individuel construit sa cognition dans l'activité et que l'acteur collectif se structure en tant que tel dans l'apprentissage d'une professionnalité partagée. En faisant l'expérience et l'expérimentation de la règle et de ses contraintes, les

¹ J. G. March : Décisions et organisations. Editions de l'Organisation 1991

² Cf. C. Dejours : in op. cit.

³ De Terssac - Reynaud : p. 172 in op. cit.

acteurs de l'exécution développent une activité heuristique importante. D'une part, "les règles d'exécution formelles comportent de nombreux "blancs"¹; d'autre part, elles nécessitent d'être redéfinies par leurs exécutants. On peut, schématiquement repérer deux types de processus qui leur permettent de se confronter aux différents types de savoirs, de s'appropriier les installations, d'en prévoir les aléas. D'abord, **l'appropriation** et l'intériorisation des procédures dans par exemple, l'automatisation des comportements et leur **ajustement** aux réalités matérielles et organisationnelles. Dans cette activité de mise en acte de la connaissance, ou de connaissance en acte, les exécutants développent une capacité d'adaptation importante aussi bien au dispositif, qu'aux règles organisationnelles ; ils construisent une compétence cognitive de mise en relation de comparaison et de correction entre de multiples paramètres qui échappent aux concepteurs. Ils y font aussi l'apprentissage des rapports de pouvoir.

Ils y élaborent un savoir de l'action, dont on l'a vu, la formalisation n'est pas toujours aisée, mais grâce auquel ils donnent sens et valeur à leur travail et à leur collectif d'action. Cette activité heuristique développée dans les marges et les failles de la règle, qu'elle soit clandestine, tacitement admise ou requise, **est elle-même productrice de règles** : ces règles non écrites, informelles, parfois si routinisées ou si implicites qu'elles sont difficilement exprimables "sont des solutions d'organisation élaborées par les exécutants pour sortir la production : elles ont en commun d'être des manières d'agir conduisant au résultat par des chemins différents de ceux qui ont été prévus. Il s'agit de tous les «bricolages» permettant de passer des instructions au résultat soit par une adaptation des procédures préconisées au contexte, soit par une invention de procédures lorsque les procédures prévues sont inappropriées ou lorsque les instructions sont inexistantes".² Cette capacité active et sans cesse à renouveler

¹ G de Terssac : "Organisation du travail et sociologie" p. 93 RFG nov.-déc. 1993

² G. de Terssac, J.D. Reynaud : p. 174 in op. cit. C'est nous qui soulignons.

d'adaptation et de création entre en résonance avec cette très belle définition de Régis Ribette : "la compétence correspond aujourd'hui au niveau de conscience que l'homme a d'être en bonne relation avec son environnement".¹

Il y a donc bien deux sources de règles: les officielles venues d'en haut, et les "informelles", nées de la pratique coutumière et de l'expérience. En traitant du **travail comme d'un processus de production de règles**, G. de Terssac et J.D. Reynaud voient une double légitimité à ces règles non écrites et informelles qui régulent les lacunes du processus de codification :

- une **légitimité externe** issue de leur congruence par rapport aux résultats quand elles complètent les règles officielles ;
- une **légitimité interne** qui naît de leur contribution à un collectif de travail : "le collectif n'est pas fondé par le système de contraintes qui le spécifie ; il se structure en même temps que ses membres élaborent des règles"². Nous pouvons alors compléter les schémas sur le lien compétence - incertitude par le schéma de la page suivante.

Il en résulte un **accord fait de compromis**, autour de solutions partielles et transitoires qui permettent aux parties en présence de stabiliser momentanément leurs positions. Autour de la règle se développe un processus régulateur de négociation qui permet ce jeu de coopération dont parlent Crozier et Friedberg et dont le produit est le résultat commun recherché par l'organisation³. Cela fait dire à Friedberg que " le rôle réel des caractéristiques formelles d'une organisation n'est pas de déterminer directement des comportements mais de structurer des espaces de négociation et de jeux entre acteurs"⁴. Car les règles coutumières peuvent contredire les règles officielles.

¹ R. Ribette : intervention au colloque de l'AGRH, 1993.

² G. de Terssac, J.D. Reynaud : p. 176 in op. cit.

³ in : L'acteur et le système p. 97 op. cit.

⁴ E. Friedberg : p. 150 in op. cit.

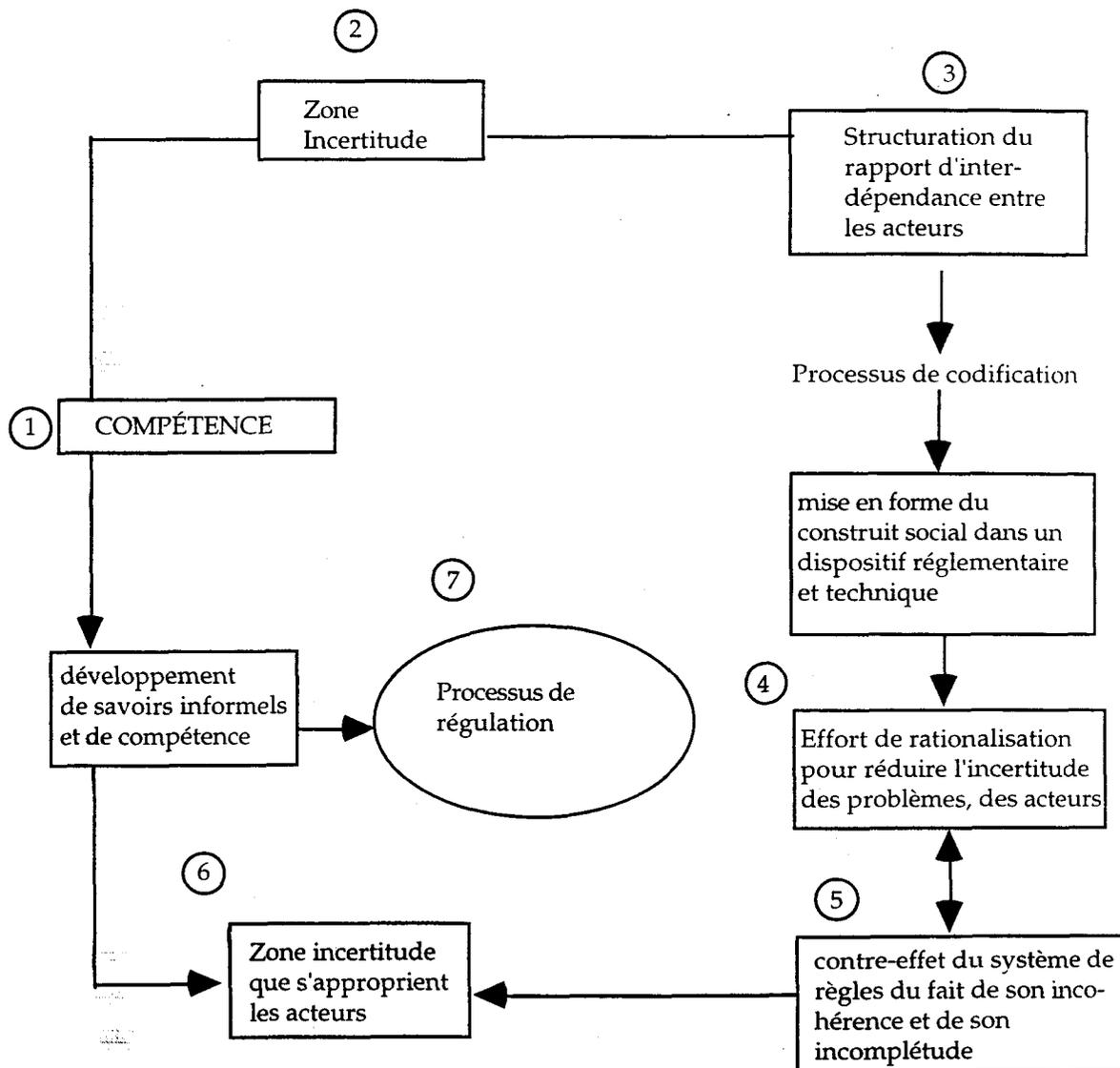


Schéma n° 9 : le lien compétence-incertitude.

Effets de l'incomplétude des règles

De même un système réglementaire trop coercitif peut générer des conduites coalisées de retrait ou de conflit ouvert. Se reposent alors la question de l'équilibration du système et celle de la régulation du conflit entre acteurs.

Etant donné les processus de régulation qui sont à la base de "l'efficacité productive et de la construction du système social"¹, l'autonomie des exécutants et la légitimité de leurs savoirs et savoir-faire doivent être reconnues comme nécessaires et requises par l'impossibilité structurelle de définir exhaustivement le travail. "Faire collaborer des hommes, ce n'est pas ajuster les pièces d'une machine. C'est inventer une régulation."² Nous aurons alors comme projet, dans l'analyse d'instrumentations concrètes, de comprendre en quoi la gestion des compétences peut être une "invention" de ce type. Nous chercherons, sur le terrain, à appréhender la réalité des processus de régulation liés à l'exercice et au développement des compétences. Auparavant nous représentons dans le schéma suivant le système de règles qui structurent le travail au sein de l'organisation.

¹ de Terssac-Reynaud : p. 179 in op. cit.

² ibid. : p. 183

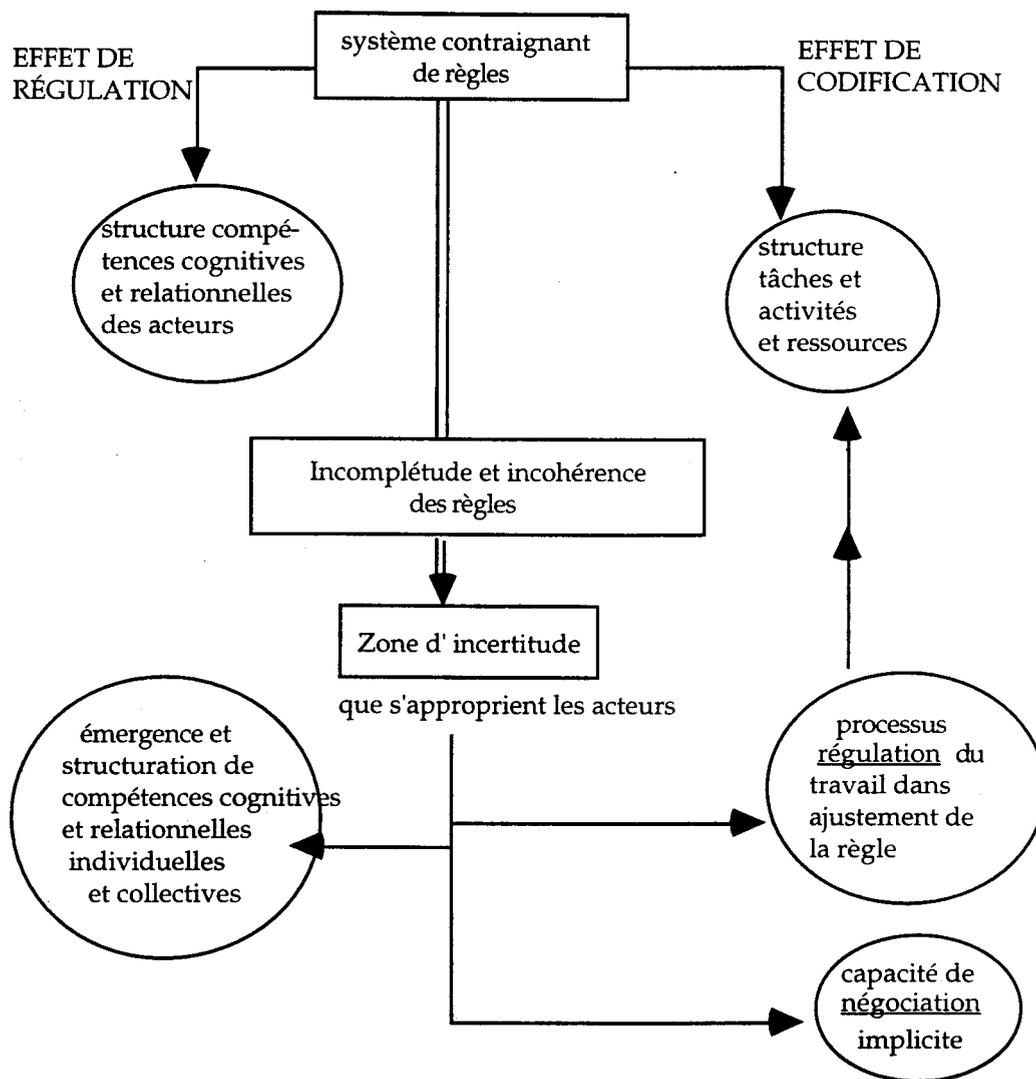


Schéma n° 10 : Le travail comme processus de production de règles

III COMPÉTENCE ET EMPLOI : ANALYSE DES DÉTERMINANTS DES SYSTÈMES DE GESTION DE L'EMPLOI

"L'organisation se raconte constamment des histoires sur elle-même".

E. Friedberg ¹

1 Réduction et modification des emplois.

Pour un certain nombre de chercheurs, s'opère avec la notion de compétence un changement de paradigme dans la structuration du mode d'échange employeur-employé. P. Zarifian désigne par "modèle de la compétence" ce modèle de gestion qui s'affranchit de la référence au métier et au poste de travail.² Ce changement affecte l'emploi et la nature du contrat qui lie les deux partenaires. Nous formalisons dans le tableau suivant l'émergence de ce modèle, en indiquant les pôles qui délimitent le champ voire les objectifs d'une stratégie de gestion des Ressources Humaines. Il est organisé en trois colonnes qui mettent en relation: en 1, les repères historiques et macro-économiques, en 2, les dérives de l'OST, en 3, les aspects de régulation. Ce tableau offre une vision synthétique des champs et/ou éléments déterminants de notre analyse.

¹ E. Friedberg : Le pouvoir et la règle p. 328 Seuil 1993

² in : "L'émergence du modèle de la compétence" p. 77 in : Les stratégies d'entreprises face aux ressources humaines . Sous la direction de F. Stankiewicz Economica 1988

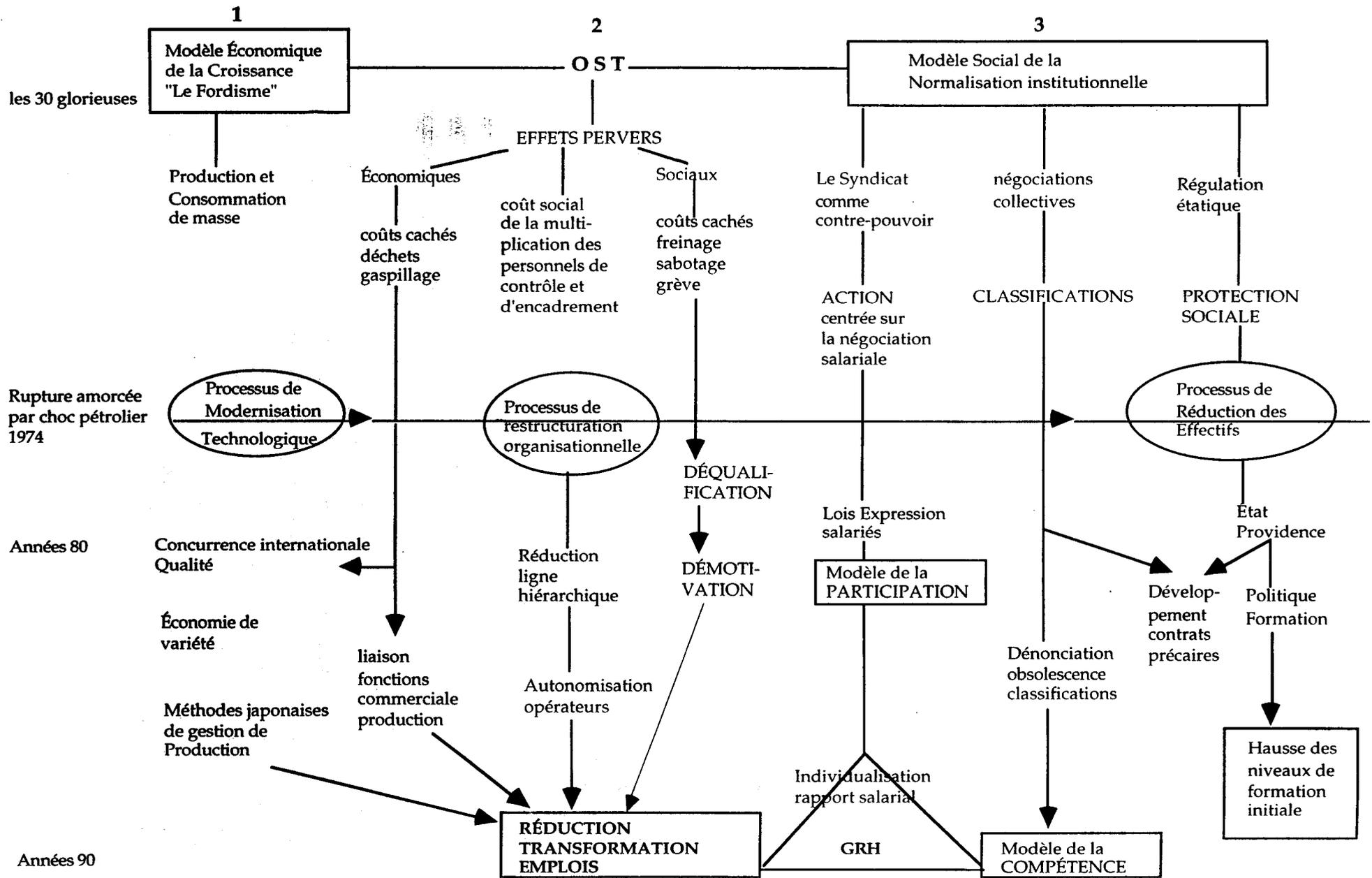
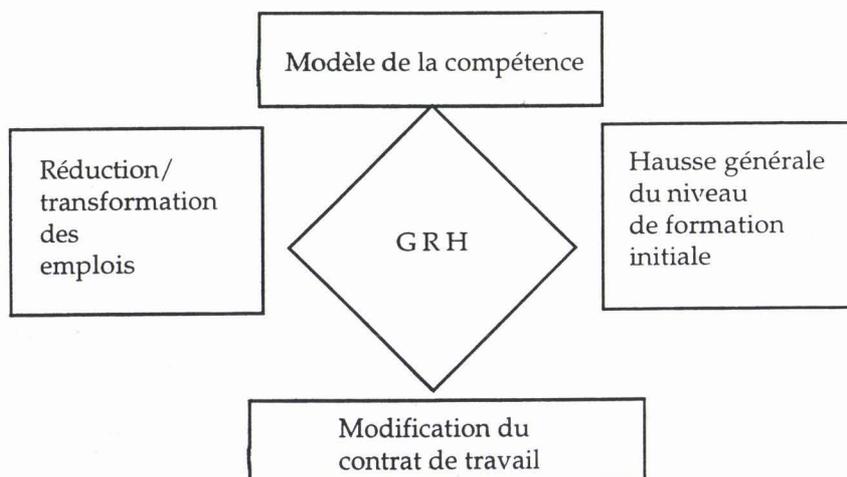


Schéma n°11 : L'émergence de la compétence comme élément structurant d'un nouveau modèle articulant logique économique et logique sociale

L'obsolescence structurelle de l'organisation taylorienne sous l'effet des mutations socio-économiques oblige les entreprises à redéfinir les modes d'allocation et de gestion de la main-d'oeuvre. La qualification et le contrat de travail sont affectés par cette redéfinition. Nous en retenons les éléments suivants : En toile de fond, le constat, unanime, d'une hausse généralisée du niveau de formation initiale. En cours, un processus de réduction et de transformation des emplois. Il est aujourd'hui possible de repérer le phasage, les modalités et les grandes tendances de ce processus qui articule réduction puis transformation des emplois. L'analyse des relations compétence - emploi se situe globalement dans le cadre du schéma suivant :



Dans un premier temps, il nous semble important de faire le point sur la nouvelle donne de l'emploi et de décrire les grandes tendances de l'évolution du marché du travail et de l'emploi. Nous verrons ensuite les effets des transformations technologiques, économiques et organisationnelles sur les politiques d'emploi des entreprises et leurs répercussions sur le contrat de travail. Nous essaierons enfin de voir en quoi la gestion des compétences participe d'un processus de régulation de la relation salariale. Nous soulignerons, tout au long de cette partie, l'effet structurant des

entreprises sur le marché du travail, et l'effet structurant d'un nouveau modèle de gestion sur les relations professionnelles et la relation homme-emploi.

Nous empruntons les éléments de cette analyse du marché de l'emploi aux conclusions de l'**enquête** menée par Bernard Brunhes Consultants sous la coordination et l'animation de D. Kaisergruber¹. Cette enquête² a été réalisée à l'automne 1993 ; elle porte sur six pays de l'Union Européenne (Grande-Bretagne, Pays-Bas, Allemagne, Italie, Espagne, France) et sur six secteurs d'activités différents : la chimie, l'automobile, l'électronique/informatique, l'agroalimentaire, le secteur Banque/Assurances et la grande distribution. Elle a pour objectif l'analyse des évolutions récentes en matière d'emploi, de stratégie et de politique des Ressources Humaines. 57 entreprises ont été interrogées, ainsi que 17 organisations professionnelles et syndicales ; l'ouvrage de synthèse "L'Europe de l'Emploi" rend donc compte des points de vue, des comportements et des positions des entreprises. Toutefois, 18 instituts d'études, de statistiques et de recherche ont été rencontrés : leurs données et leurs analyses ont été utilisées "pour confirmer ou nuancer"³ certains propos, certaines pratiques et pour souligner la conformité ou le décalage entre propos et pratiques.

La réduction des effectifs

Dans sa préface à l'ouvrage, B. Brunhes conclut à l'émergence d'un **modèle européen de gestion de l'emploi**, dont nous pensons qu'il confirme l'incidence des déterminants techniques et organisationnels sur les compétences. En effet l'enquête révèle une

¹ D. Kaisergruber est chef de département Homme-Travail-Technologie au Ministère de la Recherche.

² L'Europe de l'Emploi : B. Brunhes Consultants, Éditions d'Organisation, 1994.

³ Avant-propos méthodologique : p. 20 in op. cité précédemment.

convergence de plus en plus grande des systèmes de gestion de l'emploi entre les pays précités, malgré des systèmes de relation du travail qui restent très différents ; toutefois ceux-ci s'avèrent, dans tous les pays, soumis à évolution et négociation, même si c'est à des rythmes et des degrés variables. Parmi les **éléments déterminants de cette évolution** qui permettent de conclure à une **convergence des systèmes de gestion de l'emploi**, l'enquête révèle la **diminution régulière d'année en année de la part représentée par le coût du travail dans le coût du produit par rapport au coût du capital**¹. Chez Renault, par exemple, le coût du travail des salariés de la marque représente un pourcentage du coût final du produit variant entre 10 et 15 % : de 11 % (Renault-Espagne) à 13 % (Renault-France).²

La dimension européenne de l'enquête révèle ainsi une **identité des modes de production et d'organisation**. L'investissement technologique et les méthodes de rationalisation et d'optimisation de la production ont permis une économie progressive de travail et généré un **effet productivité** qui a conduit à des sureffectifs et des restrictions massives d'emplois. Ces réductions ont concerné dans un premier temps les opérationnels de la production (années 70-80, selon les secteurs et les entreprises). Elles concernent aujourd'hui les personnels fonctionnels. En effet, d'une part il n'y a plus guère de gains de productivité à attendre dans l'opérationnel; d'autre part les nouvelles méthodes de gestion de production rapprochent les acteurs opérationnels de la production des commanditaires, raccourcissant ainsi la chaîne structurelle des intermédiaires administratifs. Pour B. Brunhes, le phénomène le plus spectaculaire, propre à toutes les entreprises européennes est le raccourcissement de la ligne hiérarchique avec le transfert des responsabilités vers les unités opérationnelles.

¹ Cf. p. 70 : in op. cit.

² Ibid : p. 32.

Concrètement, ce processus de réduction des effectifs administratifs n'en est qu'à ses débuts¹ et laisse pressentir un reclassement difficile pour tous les personnels qui ne maîtrisent pas une technique. Ce mouvement a affecté l'encadrement dès 92 et, quoi qu'on en dise, ne se limite pas à un phénomène conjoncturel mais correspond à **une politique de réduction des états-majors et des services fonctionnels**. Celle-ci est liée à un processus de restructuration fondamentale gouvernée par la recherche stratégique de réduction des coûts et de développement de la réactivité. A titre d'**illustrations statistiques**, nous prenons pour exemple les chiffres d'IBM qui conduit une politique de réduction drastique du volume de l'emploi : confronté à une crise majeure due à la mutation des technologies, le "géant" informatique a entrepris depuis 1991 une restructuration qui vise à réduire de moitié les effectifs des années 80.

	1985	1990	1993
IBM UK		18400 CDI	11960
IBM Netherlands		6000 salariés	4000
IBM Espagne		4500 salariés	3900
IBM Deutschland	pour les seules activités de production depuis 1985		- 4000 emplois

IBM devrait encore perdre 13 000 emplois supplémentaires, soit 17 % de la main d'oeuvre actuelle en Europe d'ici la fin 1994.² Fiat Auto en Italie a diminué de 30 % son effectif total en 13 ans et de 28,2 % son effectif à la production.³ A la réduction des emplois s'ajoute également leur mutation. Le secteur bancaire inverse les proportions entre emplois commerciaux et administratifs⁴.

¹ Ibid : p. 15.

² Chiffres donnés par l'enquête, à l'automne 93 : p. 266 in op. cit.

³ p. 30 : in op. cit.

⁴ 40 % et 60 % au début des années 80. L'inverse aujourd'hui: 60 % et 40 %. p. 30 in op. cit.

Globalement, d'après les évaluations des experts, "le nombre des demandeurs d'emploi a atteint 35 millions cette année, pour l'ensemble des pays de l'OCDE, correspondant à 8,5 % de la population active. Il pourrait être de 36 millions l'an prochain, avancement-ils"¹. Cette montée spectaculaire du chômage, dont le chiffre ne tient pas compte des 13 millions (estimation 91) de chômeurs travaillant à temps partiel² est bien sûr liée à la conjoncture de récession actuelle, ainsi qu'aux nouvelles formes de concurrence. A l'effet de productivité que nous avons évoqué précédemment, à niveau constant de production, s'ajoute l'**effet production** déterminé par la conjoncture économique du secteur et la position de l'entreprise face à ses concurrents sur ses marchés.³

La récession actuelle se traduit par une baisse des ventes qui conduit les entreprises à adapter les effectifs au volume de production, et une baisse des prix de vente contrainte par le caractère déflationniste de la période (bas taux d'inflation obtenus en Europe). Celui-ci conduit les entreprises à chercher des ressources nouvelles dans la baisse systématique et méthodique des coûts de production, de commercialisation et de structure. Avouant leur incapacité ou leurs difficultés à anticiper l'avenir ou à prédire à court terme, les entreprises disent cependant les prédictions possibles en matière d'emploi et s'engagent dans des processus pluri-annuels de réduction des effectifs.

La recomposition des emplois

Mais cette réduction des effectifs et des emplois s'accompagne d'une mutation des emplois. On assiste aujourd'hui à une **recomposition** générale des **emplois**. Cette recomposition est

¹ In : Le Monde "Bilan Économique et Social 1993, l'Europe en berne " janvier 1994, article d'A. Lebaude.

² Idem.

³ Cf. "l'Europe de l'Emploi" : p. 29.

essentiellement de **nature structurelle** car elle est liée aux mutations organisationnelles évoquées précédemment (réduction des niveaux hiérarchiques, rapprochement technico-commercial, disparition d'emplois fonctionnels). Il s'agit là d'un **deuxième élément déterminant** des systèmes de gestion de l'emploi car il concerne la **définition des frontières de l'emploi** (activités et missions) et la définition et l'affectation des compétences requises. La réorganisation structurelle des emplois efface les repères professionnels produits par l'organisation taylorienne et ancrés dans les nomenclatures classiques et les filières d'apprentissage. Les résultats de l'enquête à l'échelon européen confirment ce double mouvement à la fois d'élargissement des compétences et de spécialisation, que nous avons évoqué précédemment à propos des déterminants techniques du travail. En effet, dans toutes les entreprises enquêtées, à des rythmes différents mais qui connaissent une accélération au début des années 90, se développe un processus d'élargissement des tâches à la base, tel que développé précédemment.

A l'inverse, si tant est qu'on puisse s'exprimer ainsi, des fonctions d'expertise requérant des compétences spécialisées et des profils hautement qualifiés se développent en amont. Le secteur bancaire, qui a connu en quelques années de profondes transformations de ses activités, en constitue une illustration probante. Les innovations technologiques avec l'informatisation centralisée puis décentralisée, et les innovations dans les produits, les services et les marchés ont profondément transformé le rôle des banques françaises et les métiers bancaires : l'informatisation a permis l'automatisation des activités répétitives du traitement des opérations bancaires, entraînant la disparition de tâches administratives et la réduction des effectifs administratifs. Le travail du guichetier s'est à l'inverse enrichi des activités de conseil auprès du client et de suivi de son patrimoine ; celles-ci supposent une connaissance accrue des produits offerts et des marchés nouveaux de plus en plus sophistiqués. L'apparition de

l'informatique en temps réel permet à tous les postes de travail d'accéder à des informations qui permettent de procéder à des analyses et à des conceptions de solution qui bousculent les hiérarchies et le contenu des postes.

Par contre, le renforcement de la banque financière amène, avec le développement d'opérations sur les marchés financiers français et internationaux, de nouvelles activités spécialisées : "spécialistes de trésorerie, analystes financiers, gestionnaires du patrimoine... «En 1986, les grandes banques d'affaires et de dépôts françaises auraient recruté plus de 20 % d'ingénieurs» la composante mathématique et statistique des nouveaux produits de trésorerie (conduisant) à faire appel à des ingénieurs ou à des mathématiciens de haut niveau"¹.

Conseiller et gestionnaire, le chargé de clientèle voit son travail se techniciser et se complexifier avec le suivi permanent des mouvements du marché et la multiplication des produits. Mais paradoxalement la segmentation de la clientèle vise à standardiser et routiniser sa pratique. Par contre il devra de plus en plus développer sa capacité commerciale à fidéliser et à étendre sa clientèle. Cette polyvalence qui requiert des compétences générales et techniques diversifiées, des compétences relationnelles et une capacité d'adaptation importante conduit les banques à recruter des personnels de plus en plus diplômés. La plupart des entreprises demandent ainsi à leurs cadres techniciens d'être des managers ou des commerciaux et à leurs commerciaux d'être des techniciens. Cette disparition des frontières dans de nouvelles professionnalités n'est d'ailleurs pas sans poser problème.

¹ Cf. A. d'Iribarne : p. 216 "la Compétitivité", op. cit.

La recentration de l'entreprise

Ce double mouvement d'élargissement et de spécialisation des compétences se connecte à un mouvement de recentration de l'entreprise sur ce qui fait sa spécificité. Cette recentration conduit l'entreprise à externaliser un certain nombre d'activités jugées périphériques ou spécialisées. Ce processus d'externalisation concerne en effet essentiellement les activités de service. Restauration, entretien, gardiennage, sécurité ont été les premières activités à être externalisées. L'externalisation permet de réduire les effectifs (en personnels souvent peu qualifiés, d'une moyenne d'âge relativement élevée), de réduire avantageusement les coûts et d'échapper aux rigidités des conventions collectives offrant à ces personnels les mêmes avantages qu'aux autres (avantages sociaux, retraites, horaires, garantie de l'emploi). Elle soulage en outre les entreprises de la gestion de ces personnels et les autorise à une plus grande exigence à leur égard dans la mesure où la précarité fréquente de leur statut les fait dépendre d'une entreprise intermédiaire, prestataire de service qui fonde sa réussite sur la satisfaction du donneur d'ordre et sur la flexibilité de ses contrats.

Elle a également permis aux entreprises d'enrayer certaines pratiques déviantes de connivence entre les gardiens et des salariés de l'entreprise ou des fournisseurs extérieurs. Nous avons eu de fréquents exemples de ces pratiques résultant de règlements de compte, d'insatisfactions ou de marchandages implicites entre acteurs, dans les entreprises où nous avons travaillé. Il est vrai que nous avons pu constater une plus grande rigueur, ou plus exactement une plus grande intransigeance à l'égard des règles chez les personnels "extérieurs" ; il leur est d'ailleurs souvent demandé de ne pas entretenir de relations avec les salariés de l'entreprise.

Nous avons ainsi, **pour exemple**, rencontré dans l'entreprise A... de C. une formule mixte qui posait problème : ayant très fortement réduit ses effectifs dans les années 80, cette entreprise qui convertissait son activité vers l'électronique de pointe, a affecté à des postes de garde certains agents de maîtrise, dont l'insertion dans une autre entreprise s'avérait très difficile en raison de leur manque de qualification et en raison de leur âge avancé. Aux fonctions de sécurité se sont rapidement annexées des fonctions d'accueil que leur comportement rendait pour le moins difficiles : ils étaient en effet aigris par ce qu'ils considéraient comme une rétrogradation et humiliés tous les jours par leurs anciens ouvriers encore présents. L'introduction de personnels intérimaires d'une entreprise sous-traitante de gardiennage, en nombre réduit par rapport au nombre de départs en retraite, les a rappelés à l'ordre mais a aussi envenimé le climat de travail. Contraints par des conditions de travail difficiles (horaires irréguliers extrêmement lourds liés à la précarité de leurs contrats), les personnels intérimaires dénonçaient le laxisme des autres dès lors qu'ils reprenaient leur service et risquaient des réprimandes, tout en enviant leurs avantages. Les autres les traitaient de "jaunes" et les accusaient de remettre en cause les avantages acquis par les ouvriers, oubliant parfois leur ancien statut de contremaître ! D'un point de vue fonctionnel, l'hétérogénéité des comportements et le caractère fantasque de certaines attitudes suscitaient de nombreuses réclamations et contribuaient à donner une image assez curieuse de l'entreprise : celle-ci ne répondait pas bien sûr aux désirs de ses dirigeants dont l'objectif était alors la relance économique de l'entreprise et la conquête de nouveaux marchés.

Ce processus d'externalisation s'est nettement accéléré avec la crise de 90 et s'étend aujourd'hui aux services à forte valeur ajoutée : "c'est le cas de la sous-traitance de plus en plus fréquente de

certaines fonctions d'ingénierie informatique"¹ que la banalisation de l'usage de micro-ordinateurs rend inutiles ou marginales, et en tout cas trop coûteuses à entretenir. C'est le cas aussi, notamment pour les petites structures, de certaines activités nécessitant des qualifications particulières ou de haut niveau dont l'utilisation irrégulière ne justifie pas un emploi permanent et à plein temps. Dans une PME où nous intervenions sur un projet de réorganisation et de montée en qualification des encadrants opérationnels, nous avons rencontré un beau jour un directeur des ressources humaines à temps et emploi partagés ; lequel directeur des ressources humaines est rapidement passé à un temps plein pour une durée limitée, celle du montage du plan social ; il est repassé à temps partagé, le temps de remonter un deuxième plan social ! La même PME loue régulièrement les services d'un consultant, qu'il s'agisse de restructuration, de gestion de la qualité ou d'out-placement. Il assure également pour l'entreprise le rôle d'intermédiaire avec d'autres PME sous-traitantes, avec des organismes de formation ou avec les syndicats.

L'externalisation permet aussi de réduire certains avantages acquis. Ainsi, IBM Grande-Bretagne, en sous-traitant la gestion de ses secrétaires et de son personnel administratif, leur a-t-il retiré les avantages du statut IBM et la garantie de l'emploi attenante. La réduction des personnels fonctionnels et l'externalisation d'activités, marginales ou à forte valeur ajoutée, accompagnent, dans une perspective de réduction des coûts, la volonté de l'entreprise de recentrer son activité et de définir la spécificité de son métier. Ce leitmotiv des dirigeants d'entreprise contribue à justifier la réduction du "noyau dur" c'est-à-dire des effectifs permanents de salariés bénéficiant de contrat à durée indéterminée. En effet, le manque de visibilité dont se plaignent les entreprises et leurs difficultés à anticiper l'avenir les conduisent à réfléchir à court terme et à adopter des

¹ In : l'Europe de l'emploi p. 55. On parle alors d'outsourcing informatique.

comportements cycliques dont font état les instituts d'étude questionnés par B. Brunhes Consultants : "ainsi à des périodes d'externalisation forte de toutes sortes d'activités, succèdent des périodes de «réinternalisation» pour des raisons de qualité et d'efficacité (le transport des produits par exemple chez BSN), pour des raisons de sécurité ou de responsabilité liées à l'environnement".¹ En France et en Allemagne, IBM a réintégré des fonctions qu'elle soustraitait pour donner du travail aux salariés qui exerçaient auparavant des fonctions administratives. De même, au-delà de l'effet idéologique d'adhésion ou de conviction qu'elle entraîne, cette notion de métier spécifique s'avère bien difficile à définir !

L'externalisation d'activités a donc des conséquences majeures sur le marché de l'emploi : elle externalise des emplois et conforte la remise en cause du contrat de travail traditionnel. C'est ce dont nous allons traiter maintenant. Auparavant, nous synthétisons dans le schéma suivant la nouvelle donne de l'emploi.

¹ in : l'Europe de l'emploi, p. 57.

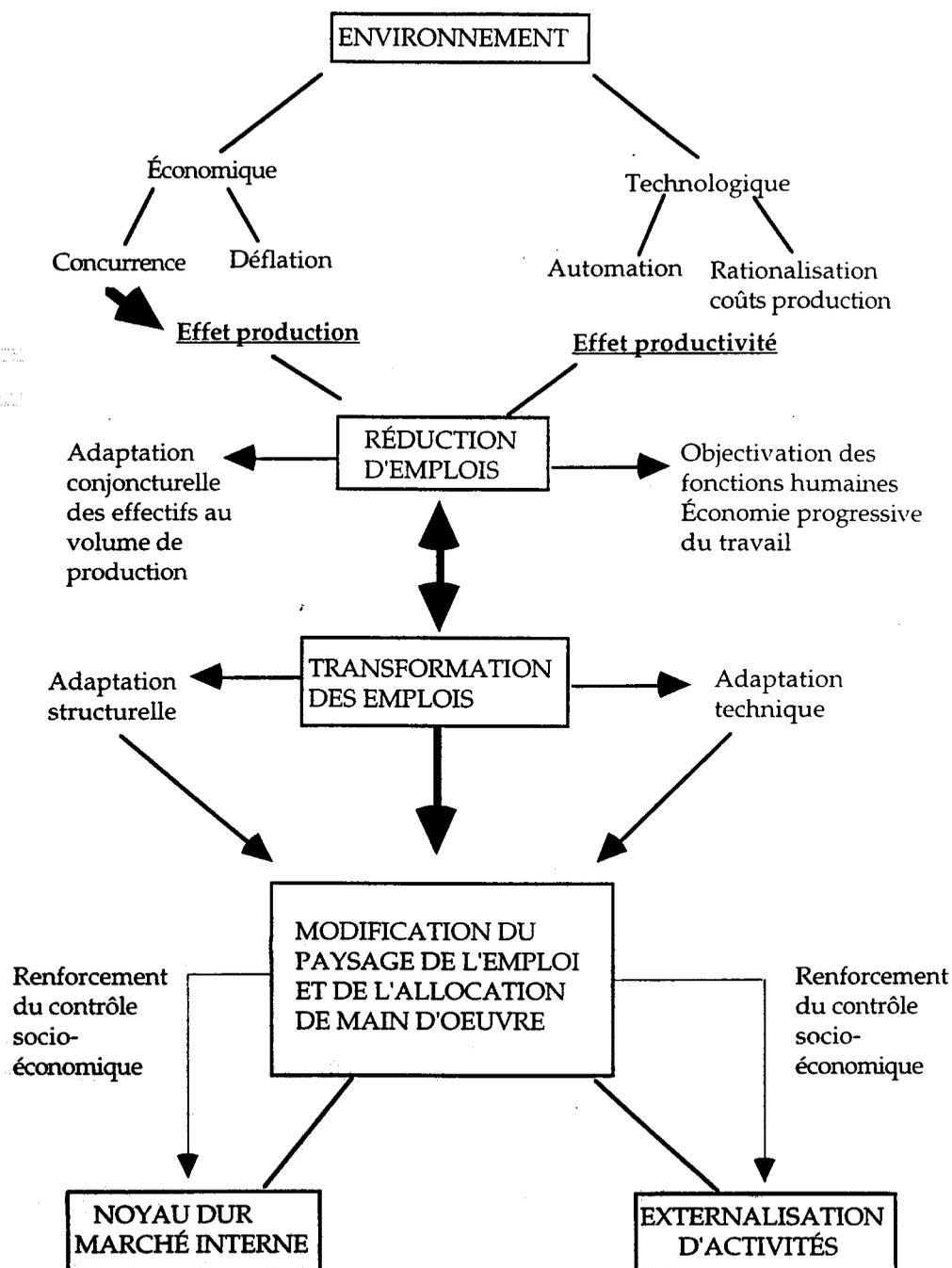


Schéma n° 12 : Crise de l'Emploi et Mutations Environnementales

2 De la transformation du lien salarial à l'effacement des frontières organisationnelles.

L'opportunité conjoncturelle

Au-delà de l'effet d'adaptation à une conjoncture de crise difficile et contraignante, la recherche d'une plus grande flexibilité du contrat de travail correspond à un mouvement de fond qui depuis une dizaine d'années a pour enjeu la transformation de la relation d'emploi et de la relation de l'entreprise au marché du travail. En définissant le chômage comme le résultat d'une "inadaptation grandissante entre la demande de travail des entreprises et l'offre des travailleurs"¹, B. Brunhes souligne la **difficulté des entreprises à trouver de nouveaux modes de régulation économique et sociale**. L'importance et la dimension quasi endémique du chômage interdisent d'y voir le simple résultat d'une baisse conjoncturelle de production. Même si les discours politiques et les médias tentent de l'accréditer, en évoquant - et invoquant - une reprise de la croissance et une relance de la consommation. **L'opportunité de la crise est utilisée à des fins stratégiques pour adapter à beaucoup plus long terme les conditions juridiques et les modalités de gestion des emplois aux besoins des entreprises.**

Pour B. Gazier, il s'agit d'aborder les faits du travail et de l'emploi comme des **faits d'organisation**². Ceux-ci se situent dans un cadre structuré par des dispositifs institutionnels et juridiques qui régulent les relations professionnelles entre employeurs et employés et déterminent la forme de leurs transactions marchandes. Comme le dit B. Gazier, "l'État est tout autre chose qu'un tiers neutre". "Expression

¹ Cf. Préface à l'Europe de l'Emploi : p. 13.

² Cf. Bernard Gazier : Économie du travail et de l'emploi, 2e édition, Précis Dalloz, 1992, p. 291.

d'un rapport de force entre groupes sociaux et expression de la communauté"¹, il oeuvre tantôt pour le bénéfice des salariés, tantôt pour celui des entreprises et de leurs dirigeants. De fait, chacun des acteurs cherche à manipuler les règles en sa faveur et à les redéfinir dans le sens qui lui convient, au mieux de ses intérêts, même si c'est parfois à court terme. Par ailleurs, aborder les faits du travail et de l'emploi comme des faits d'organisation oblige à les resituer dans un **contexte de socialisation** qui implique aussi bien l'éducation et la formation des acteurs que leur protection, leur contrôle et leur gestion.

Pour cette raison, nous abordons simultanément la question de l'emploi, au niveau micro-social avec la modification de la nature du lien social entre employeur et employé, et au niveau macro-socio-économique, avec d'une part l'internationalisation des marchés, des entreprises et de la division du travail et avec d'autre part la redistribution du processus et des relations de production entre grandes entreprises et structures sous-traitantes (PME-PMI). Nous espérons ainsi rendre compte de sa complexité, des tensions qui l'animent et des multiples facteurs qui le structurent au sein de ce continuum de systèmes dont parle E. Friedberg.

On peut en effet se demander si l'on n'est pas en présence d'un nouveau processus de division du travail, à l'initiative structurante et prédominante des entreprises : à la fois à l'interne, avec la recomposition des emplois et à l'externe avec la **généralisation de procédures d'allocation de la main d'oeuvre, issues des procédures de régulation des sureffectifs en période de crise. Les modalités de flexibilisation de la main d'oeuvre se formalisent aujourd'hui dans des stratégies de gestion de l'emploi** qui "préfigurent un changement dans la relation de l'entreprise au marché du travail et modifient la place de

¹ Ibid : p. 293.

l'entreprise au sein de celui-ci"¹. On peut emprunter à T. Lacroix² son cadrage des politiques d'emploi des entreprises dans les années 80 pour montrer d'une part le phasage de la réduction des emplois (même s'il a subi des décalages dans le temps en fonction des secteurs et de la taille des entreprises) et d'autre part l'évolution des politiques de recomposition de la main d'oeuvre. Il distingue trois périodes, à partir de trois politiques dominantes.

Après le premier choc pétrolier, c'est une logique d'adaptation des effectifs qui prévaut, basée sur le non-renouvellement des départs et l'utilisation systématique des "mesures d'âge", financées par l'État. Dans le milieu des années 80, lui succèdent des vagues massives et brutales de licenciements économiques sous la pression des mutations technologiques et des restructurations organisationnelles. Frappant un peu tous azimuts, ces licenciements touchent toutes les tranches d'âge provoquant des hémorragies de savoir et de savoir-faire dont les entreprises prendront conscience ultérieurement. Ils touchent cependant en priorité les personnels peu qualifiés et/ou déqualifiés de l'organisation taylorienne du travail et provoqueront à plus long terme leur exclusion du marché du travail.

Enfin, une troisième étape se dessine qui vise la réduction des services fonctionnels, ainsi que nous l'avons déjà évoqué, mais surtout soumet les personnels encore en place à des processus de sélection, d'évaluation et de formation quasi permanents et à une intensification des flux de mobilité. Cette montée de la pression exercée sur les salariés est liée au processus de restructuration amorcée par la plupart des grandes entreprises. Ce processus de "downsizing"³

¹ In : "l'Europe de l'emploi", p. 61.

² in : "Le marché du travail dans les années 80", Données Sociales INSEE, 1990, p. 36 à 49.

³ "Downsizing : chirurgie ou régime ?", D. Bansard : in Colloque Sciences de gestion et problèmes de l'emploi, IAE de Lille, septembre 94.

se traduit par la réduction des effectifs, le rétrécissement des structures, la concentration des activités et leur redistribution, pour celles qu'elles abandonnent ou pour celles qu'elles "délèguent".

Les entreprises assurent majoritairement leur adaptabilité à travers la gestion de la main d'oeuvre. Si l'on se réfère aux modèles économiques, les pratiques de gestion des entreprises révèlent un traitement différencié et diversifié de la main d'oeuvre. Elle est tantôt conçue comme un flux, dont l'extension du travail temporaire, qu'il s'agisse de contrats à durée déterminée ou de recours à l'intérim, assure la régulation ; elle est tantôt conçue comme un stock dont il faut gérer le potentiel, capitaliser les savoirs, et fidéliser leurs détenteurs afin d'en rentabiliser les investissements notamment en matière de formation. Si les pratiques d'emplois temporaires (CDD, intérim, travail à domicile) ont permis et permettent conjonctuellement la compression de la composante salariale des coûts de production, elles s'ancrent dans des procédures institutionnelles de régulation du marché de l'emploi et du chômage. Celles-ci sont devenues tellement usuelles qu'elles tendent à se légitimer dans les représentations sociales du monde du travail et à devenir des normes de fonctionnement. La réduction des effectifs passe en effet par le recours aux dispositifs d'aides publiques à l'emploi: que ce soit pour favoriser les sorties anticipées d'activités, au nom de l'embauche des jeunes, ou pour favoriser l'insertion des jeunes (notamment les stages de toutes sortes). Si l'on en dresse le constat, nombre de départs en retraite n'ont en fait pas été remplacés et contribuent ainsi à la réduction du volume des emplois. Nombre de stages ont permis une adaptation peu coûteuse du volume des effectifs aux nécessités de production et le recours à une main d'oeuvre qualifiée pour certaines activités ; dans le meilleur des cas ils constituent une période de pré-embauche au cours de laquelle l'entreprise évalue les capacités du stagiaire, et amorce un processus de formation à moindre frais.

Globalement, les embauches de jeunes restent peu nombreuses en Europe. Néanmoins le filet d'embauche qui persiste utilise largement les mesures publiques de "cofinancement" d'embauches des jeunes. C'est le cas en Italie (avec le contrat "formation-travail", unique point d'entrée dans les entreprises en 92-93), en Espagne (contrats à durée déterminée cofinancés par les pouvoirs publics) et en France. Cependant, dans ces pays où les mesures publiques ont progressivement structuré les comportements des responsables d'entreprise de façon non négligeable" l'insertion des jeunes s'avère beaucoup plus difficile que là où l'alternance et l'apprentissage fonctionnent bien (Allemagne, Pays-Bas). Ce constat oblige à reconsidérer la question de la relation formation-emploi, en amont du marché du travail et en aval (si tant est que ces distinctions amont/aval ne soient quelque peu schématiques) celle du vieillissement de la population active et des coûts attachés au déséquilibre de la pyramide des âges dont se plaignent la plupart des grandes entreprises.

L'affaiblissement et la diversification du lien salarial

Par ailleurs, soucieuses de réduire le coût direct du travail dans le coût du produit et constantes dans la dénonciation des rigidités des conventions collectives, les entreprises cherchent fondamentalement à **s'affranchir des contraintes de coût adjacentes au salaire direct et liées aux avantages acquis**. En effet, de plus en plus d'activités sont aujourd'hui réalisées par des hommes et des femmes qui n'ont pas de contrat de travail direct avec l'employeur. L'employeur cède le pas au donneur d'ordre ; l'employeur n'est plus celui qui emploie. **La notion classique d'employeur s'affaiblit tandis que se distend la relation salariale traditionnelle et que s'accroît le contrôle sur le salarié**. Le contrôle de "l'employeur" pour qui le salarié travaille, se double du contrôle du médiateur qui assure le recrutement, le contrat de travail et sa gestion. Nous avons ainsi

rencontré lors d'un entretien pédagogique, un agent de sécurité qui, travaillant depuis 12 ans dans la même raffinerie de pétrole, avait changé six fois d'employeur. Il venait d'obtenir directement du donneur d'ordre un congé formation. C'est d'ailleurs la Direction des ressources humaines de ce dernier qui vérifiait la conformité de l'employeur intermédiaire à la réglementation juridique ! Nul doute que la flexibilisation du contrat de travail n'accélère "des mutations douloureuses", pour reprendre l'expression de B. Brunhes Consultants.

Il semble ainsi que l'on s'achemine vers un **nouveau modèle de l'emploi qui modifie la relation salariale**. Née avec la révolution industrielle, celle-ci a été consolidée par les régulations sociales des **négociations** entre partenaires sociaux conduites durant la période de croissance et d'emploi des 30 glorieuses. Ce nouveau modèle de l'emploi tend à **inverser la proportion** entre la forme classique et typique de l'emploi (contrat à durée indéterminée, souvent lié de façon informelle à l'emploi à vie dans certaines grandes entreprises, temps plein et relation directe salarié-employeur), et les formes marginales d'emploi qui se diversifient notablement et dont les modalités de gestion se complexifient. L'emploi dit auparavant atypique, tend à devenir la règle dès lors qu'il s'agit d'entrer sur le marché du travail ou de se faire embaucher par une entreprise.

Le nouveau modèle de l'emploi obéit ainsi à un double mouvement à la fois centrifuge et centripète qui permet aux entreprises de varier et de **multiplier les combinaisons entre flexibilité interne et flexibilité externe**. La plupart des représentations de ce modèle sont empruntées à, ou adaptées du schéma de J. Atkinson¹ stratifiant en trois couches gérées séparément la structure de l'entreprise flexible. Le **premier niveau** correspond au **noyau dur** de

¹ J. Atkinson : "Flexibility : Planning for an uncertain future" Manpower Policy and Practice, 1985.

l'entreprise. Ce noyau dur englobe les effectifs permanents de l'entreprise, sous contrat à durée indéterminée ; il est composé des personnels exerçant des fonctions indispensables à la réalisation du métier de l'entreprise : soit la recherche et le développement, les métiers de base et les savoir-faire capitalisés¹. La tendance des grandes entreprises est à la réduction de ce noyau dur, eu égard aux contraintes de la lean production, en se focalisant sur leurs compétences-clés (core competencies).

Autour de ce premier niveau, un **second circuit** regroupe les **salariés temporaires** de l'entreprise. Atkinson distingue deux groupes périphériques : un premier groupe qui sert à assurer la flexibilité numérique nécessaire aux ajustements d'effectifs du noyau dur, et un deuxième groupe qui rassemble les CDD, le temps partiel, le poste partagé et les stages. B. Brunhes, pour sa part, tend à fusionner ces deux groupes. Un **troisième niveau** regroupe toutes les formes d'activités et d'emplois qui sont dans un lien d'**extériorisation organisationnelle** et/ou juridique avec l'entreprise : on désigne par là le recours au travail intérimaire (missions temporaires) le recours à la régie (un employeur-tiers met durablement à la disposition de l'entreprise une main d'oeuvre stabilisée), le recours aux travailleurs indépendants (par externalisation d'activités ou par essaimage) et la sous-traitance sur les modalités de laquelle il est nécessaire de s'arrêter.

L'effacement des frontières organisationnelles

Le recentrage de l'entreprise sur elle-même conduit à une propagation des activités qui tend à effacer ou à diluer les frontières organisationnelles pour faire émerger le **modèle de l'entreprise-réseau**, un peu à la manière des districts italiens. "Il s'agit, rappelons-le, de réseaux locaux d'entreprises en des lieux où se superposent la création

¹ In : l'Europe de l'emploi, p. 61.

et la circulation des produits, la gestion de la main d'oeuvre, et les fonctions politico-administratives nécessaires à une vie collective autonome. Cette configuration indissolublement productive et sociale fait jouer un rôle actif à certaines structures familiales, telles que la famille élargie en Italie, qui redistribue les spécialisations et les statuts des travailleurs, permet de rassembler des mises de fonds et des savoir-faire"¹.

L'**externalisation d'activités** conduit les entreprises à définir de nouveaux liens avec la **sous-traitance**. La sous-traitance désigne aujourd'hui des situations extrêmement variées. "A la sous-traitance d'exécution, s'oppose la sous-traitance de produits, voire d'études, la première étant souvent le fait de producteurs peu sophistiqués et dépendants, les secondes témoignant du contraire"². Si la notion classique de sous-traitance désigne des activités de services confiées par l'entreprise principale à des sociétés extérieures, elle se diversifie. A l'externalisation d'activités périphériques ou marginales de faible qualification (restauration, entretien, gardiennage) répond l'externalisation d'activités hautement qualifiées (informatique, projet d'études).

Mais ce qu'on désigne principalement par sous-traitance aujourd'hui, c'est la **réalisation par des entreprises externes, d'activités industrielles qui font partie du procès de production**. C'est cette deuxième forme de sous-traitance qui tend à se développer et à se généraliser pour déboucher sur un nouveau modèle de production et sur un nouveau modèle de relations industrielles. Le lien de sous-traitance se modifie au profit d'une **relation partenariale** faisant émerger un nouveau système d'interdépendances entre acteurs. Son maillage fonde l'entreprise résiliable ou réticulaire.

¹ B. Gazier in : Économie du travail et de l'emploi, 2e édition, Précis Dalloz, 1992, p. 341.

² B. Gazier : in op. cit., p. 328.

Les firmes automobiles et électroniques en donnent une illustration parfaite : elles deviennent ainsi plus des concepteurs-assembleurs que des fabricants. On a vu précédemment avec l'exemple de Renault que les productions sous-traitées pouvaient représenter une part importante de la valeur ajoutée du produit. De même, "IBM Espagne assemble la carrosserie, les écrans et les câbles des ordinateurs, chacun de ces matériels étant fourni par des sous-traitants externes".¹ Des petites structures, PMI, PME, en viennent à se spécialiser dans la fabrication d'un composant, qui entre lui-même parfois dans la fabrication d'un autre composant ; à la manière du système japonais on peut aboutir à un système pyramidal et hiérarchisé de sous-traitance en cascade. Ces entreprises entretiennent des liens privilégiés avec l'entreprise commanditaire. Il arrive que l'entreprise commanditaire soit à l'origine de la création de ces petites structures. Il arrive aussi qu'en assurant l'essentiel du marché des petites et moyennes entreprises, elles les mettent dans une situation de dépendance qui fait dépendre leur survie de ses exigences. Il arrive aussi qu'elles conduisent des PMI à conclure des alliances pour faire face à la concurrence et survivre.

Au coeur d'un réseau d'entreprises avec lesquelles elles entretiennent des relations privilégiées, les grandes entreprises sont ainsi à l'origine d'une **stratégie de réticulation du système productif**². Celui-ci étend les limites de la firme et efface les frontières traditionnelles de l'entreprise. Les entreprises dites sous-traitantes sont plus ou moins intégrées dans les frontières organisationnelles de l'entreprise principale mais pas dans ses frontières juridiques. Le **maillage** ("alliances à géométrie variable et «bio-dégradables», constituées sur des objectifs précis, portés en eux-mêmes par un projet élaboré et mis en oeuvre grâce à la capacité de rencontre d'hommes et

¹ In : l'Europe de l'emploi, p. 51.

² Cf. Dimitri Weiss : "L'entreprise-réseau et la gestion des ressources humaines", in : La Fonction Ressources Humaines, Éditions d'Organisation, 2e édition, 1993.

de femmes, plus que par le mariage d'institutions"¹) et le **partenariat** (basé sur un partage de responsabilités et d'exigences) contribuent à cet effacement des frontières, stabilisent les relations commerciales et substituent le droit commercial au droit du travail dans la gestion de ces relations.

L'**essaimage** fait partie intégrante de cette stratégie. Externalisant certaines fonctions de l'entreprise, il extériorise certains personnels. Ce faisant, il substitue à un lien fonctionnel une relation technico-économique, et à la relation salariale une relation commerciale, sur la base d'accords économiques d'interdépendance. L'essaimage correspond à la tendance centrifuge d'un mouvement centripète de recentration sur le métier d'entreprise.

Nous empruntons également à D. Weiss les différentes définitions de l'essaimage². On parle d'essaimage stratégique³ quand il s'agit d'extériorisation d'activités existant dans l'entreprise. On parle d'essaimage d'entreprises quand l'entreprise développe autour d'elle une satellisation d'activités autonomes mais voisines au plan commercial, productif ou au plan de la recherche et du développement. On parle d'essaimage interne lorsque est créée à l'intérieur de l'entreprise, une "intraprise" c'est-à-dire une unité d'activité autonome mais sans structure juridique spécifique; l'intrapreneur qui dispose d'une liberté fonctionnelle n'est pas reconnu par l'URSSAF. On parle d'essaimage à froid, lorsque en dehors de tout traitement des sureffectifs, l'entreprise aide un salarié à créer son entreprise, dans le cadre de la loi du 03/01/84 sur le congé pour création d'entreprise.

¹ Ibid : p. 230.

² Cf. Dimitri Weiss : L'entreprise-réseau et la gestion des ressources humaines in : La fonction ressources humaines, Editions d'Organisation, 2e édition, 1993. p. 234 à 236

³ ibid.

L'essaimage, connoté négativement au départ car lié à la crise de l'emploi, devient alors un modèle de gestion sociale. En effet ces entreprises essaïmées ont besoin, pour réussir, d'une structure de soutien importante. L'essaimage relève ainsi d'une volonté politique des entreprises de combiner logique économique et logique sociale dans la reconversion d'un site, notamment lorsqu'elles en sont l'employeur principal. Thomson, Elf, BSN en sont de notables illustrations. Mais ce sont aussi ces mêmes entreprises "citoyennes" "essaïmantes", qui recourent aux pratiques de délocalisation : 50 % des effectifs de BSN sont hors de France ; chez Thomson, dans le secteur de l'électronique grand public, 5 000 salariés se trouvent en France contre 45 000 à l'étranger.

Si la plupart des grandes firmes qui délocalisent dénie le faire pour des raisons de moindre coût de la main d'oeuvre¹, que penser des propos de leurs dirigeants sur les étonnantes capacités d'adaptation et d'apprentissage de la main d'oeuvre asiatique, par exemple? Que penser de leurs préférences pour les pays où la flexibilité de l'emploi est très importante, comme en Grande-Bretagne par exemple, où le marché du travail est déréglementé? Que penser encore de propos de ce type, sur le fait "que le problème de la qualification des ressources humaines ne se pose pas dans les premières années d'une nouvelle implantation" (Olivetti)²? De même, à l'internationalisation du marché du travail répond celle des marchés qui conduit les entreprises à chercher des fournisseurs dans le monde entier et non plus dans le tissu industriel environnant.

Il ressort de ces exemples que les firmes recourent à des pratiques multiples et différenciées en matière d'emploi. Celle-ci

¹ Nous n'ignorons pas, bien sûr, que les délocalisations répondent aussi à une stratégie d'expansion et de conquêtes de marchés nouveaux, notamment ceux du Sud-Est asiatique "les seuls épargnés par la récession" (L'Europe de l'emploi, p. 80).

² In : L'Europe de l'emploi, p. 82.

peuvent même coexister au sein d'une même firme. Il n'en reste pas moins que les entreprises françaises continuent à faire de **l'emploi une variable d'ajustement essentielle**¹. Même si l'on peut y voir un processus de précarisation de l'emploi et de légitimation de cette précarité (rapidement dénoncée dès les années 80), les entreprises visent, au travers de la définition de nouvelles procédures de gestion de l'emploi, à maîtriser les règles de fonctionnement du marché du travail, et ce, tant au plan quantitatif que qualitatif : qu'il s'agisse de licencier, (la suppression de l'autorisation administrative de licenciement en 86/87 n'avait-elle pas pour prétexte de créer des emplois, ainsi que le rappelait M. Brassart, Directeur Départemental du Travail et de l'Emploi du Nord²); qu'il s'agisse de réduire les effectifs permanents sous contrat à durée indéterminée, afin d'échapper aux contraintes de la réglementation du travail; qu'il s'agisse de recourir aux diverses et multiples formes de travail temporaire pour contourner les astreintes et le coût des CDI; ou qu'il s'agisse d'externaliser les emplois et les effectifs pour faire "éponger" les variations d'activités par la sous-traitance ou par les travailleurs indépendants (à la manière déréglementée du précaire "self employment" anglais) .

Avant d'analyser les formes de ce contrôle, nous synthétisons dans un schéma la configuration élargie de cette entreprise "à trois vitesses" qui se recentre sur son métier et externalise un certain nombre de ses activités. De la porosité des frontières organisationnelles émerge un nouveau système entrepreneurial qui ne manque pas d'interpeller les juristes tant au niveau des concepts,

¹ Cf. B. Brunhes et D. Annandale : "la gestion prévisionnelle de l'emploi, expériences européennes." Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle, mars 1989.

² Lors du colloque : Sciences de gestion et problèmes de l'emploi, IAE de Lille, septembre 1994.

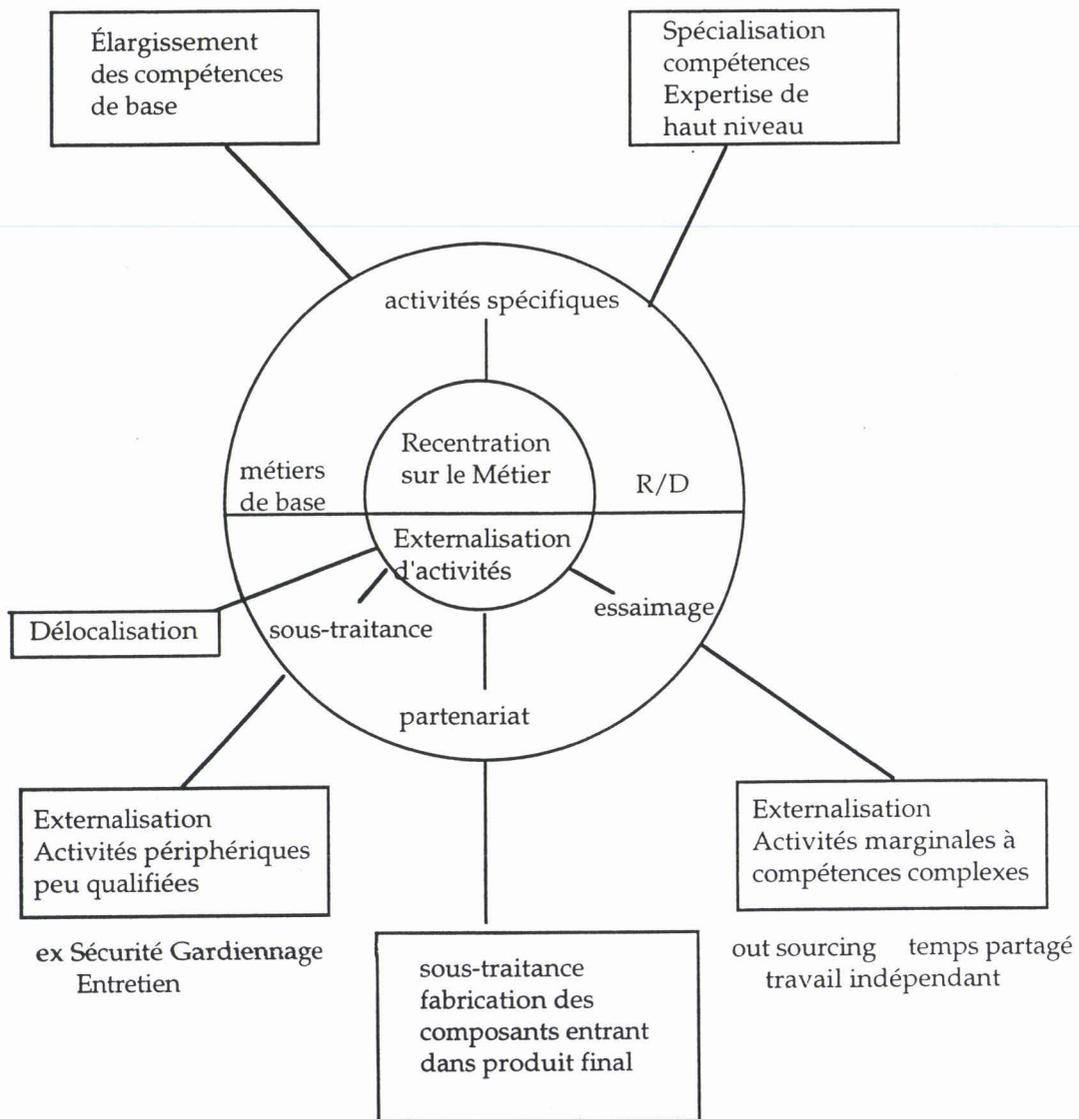


Schéma n° 13 : L'effacement des frontières organisationnelles et la redistribution des emplois

comme celui de "personnalité juridique"¹, qu'au niveau de la garantie des droits des salariés. Il en émerge également un nouveau modèle de

¹ Dimitri Weiss : in op. cit., p. 237-238.

production que D. Weiss qualifie de néo-industriel. Y sont bousculées les formes et les composantes traditionnelles de l'emploi industriel, au point qu'on peut se demander si ce n'est pas l'idée même d'emploi qui doit être remise en cause.¹

Nous ne débattons pas ici de savoir si l'externalisation d'activités supprime ou crée des emplois. Nous constatons seulement que les grandes entreprises se trouvent au coeur d'une constellation d'entreprises et d'une constellation d'emplois "qu'elles peuvent contribuer à stabiliser ou déstabiliser selon les stratégies industrielles et partant les stratégies d'emploi qu'elles conduiront"². **Les relations donneur d'ordre/sous-traitant constituent donc un champ de tensions déterminant pour l'emploi** : du mode de contrôle institué dépendra en partie le mode de gestion des ressources humaines ; s'agira-t-il d'une gestion de contrats ou de la structuration d'un espace de professionnalisation au sein d'une communauté socio-économique ?

3 La gestion de l'emploi : un champ de tensions entre gestion de contrats et gestion des compétences.

Une gestion différenciée de la main-d'oeuvre

On peut considérer comme un **troisième déterminant** des systèmes de gestion de l'emploi, **la normalisation institutionnelle de la différenciation des formes d'emploi**. Cette différenciation des formes d'emploi passe par la multiplication et la diversification des contrats de travail, mais elle passe aussi par la contractualisation de nouveaux liens entre grandes entreprises et sous-traitants qui s'expriment en

¹ B. Gazier : in op; cit., p. 37.

² In : l'Europe de l'emploi, p. 50.

termes commerciaux et économiques et non en termes d'emplois. A une main d'oeuvre protégée, à statut, s'oppose une main d'oeuvre précarisée ; à un marché primaire s'oppose un marché secondaire.

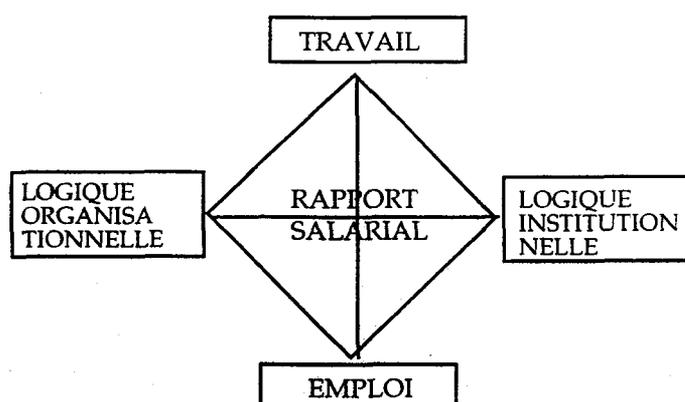
Nous empruntons aux économistes un certain nombre de concepts concernant la segmentation du marché du travail. Nous adoptons comme cadre global d'analyse celui des "économistes français du travail"¹ qui se focalisent sur les effets structurants des entreprises sur le "marché" du travail et qui admettent leur prédominance dans la structuration du mode d'échange. Ils accordent en effet la priorité à l'analyse des processus concrets d'organisation et de distribution du travail au sein des entreprises. Ils s'attachent également à repérer en quoi ces processus structurent les qualifications et les itinéraires professionnels des salariés. Reprenant et adaptant au modèle français, les thèses dualistes de la segmentation du marché du travail apparue à la fin des années 60 aux États-Unis, les économistes français, qu'il s'agisse de l'approche globale des théoriciens de l'école de la régulation ou de l'approche plus individualiste de "l'économie des conventions", s'attachent aux processus de normalisation et de modélisation des faits du travail par les configurations institutionnelles.

C'est cette articulation de l'économique et du social qui interpelle le gestionnaire. Elle génère des tensions qui en font un arbitre de la règle. Le gestionnaire se situe en effet à la jonction d'un espace organisationnel de distribution du travail et d'un espace institutionnel de classement dans une échelle de postes, de statuts et de salaires. L'un et l'autre ont une incidence déterminante sur les processus de socialisation qui accompagnent et conditionnent l'assimilation des savoirs par les acteurs, et leur capitalisation par l'entreprise. Le gestionnaire des ressources humaines prend en charge les modes d'allocation, d'évaluation et de rétribution de la main

¹ Nous empruntons ce cadre à B. Gazier, p. 10 in op. cit.

d'oeuvre à la croisée de ces deux logiques. Il est ainsi à la congruence d'une logique sociale de gestion humaine et d'une logique économique d'allocation de main-d'oeuvre. Ce champ de tensions internes est lui-même en interaction permanente avec le champ sociétal défini par les institutions sociales dans leur ensemble, leurs modes de socialisation (éducation - formation) leurs modes de gestion (protection sociale, juridiction) et leurs options politiques et économiques déterminantes.

Cette articulation se formalise dans la définition d'un rapport salarial "c'est-à-dire l'ensemble des conditions d'échange, d'usage et de reproduction de la force de travail. Il s'agit des dispositions économiques, sociales et institutionnelles qui régissent la vie des salariés et leur insertion productive. Ce rapport salarial se transforme donc lorsque changent les modes de régulation qui comprennent aussi les configurations des structures économiques et les modalités des interventions étatiques".¹ Nous le configurons de la manière suivante :



La pertinence empirique de la typologie anglo-saxonne (clivant dualement le marché du travail), ressortit à sa capacité de rendre compte d'un certain nombre de clivages caractéristiques du modèle français d'organisation du travail. Elle oppose un **marché**

¹ B. Gazier : p. 300.

interne structuré par l'entreprise à un **marché externe** référé à la conception néo-classique du travail comme objet de transaction entre offreur et demandeur. Elle oppose à un marché primaire, associé aux contraintes du marché interne, un marché secondaire associé à une demande instable et concurrentielle. Mais l'opposition entre un marché interne structuré par l'entreprise et un marché externe référé à la conception néo-classique du travail comme objet de transaction entre offreur et demandeur, ainsi que l'opposition entre un marché primaire, associé aux contraintes du marché interne et un marché secondaire associé à une demande instable et concurrentielle, y cèdent aujourd'hui, le pas à une gestion différenciée de la main d'oeuvre juxtaposant au sein d'une même entreprise des catégories de personnels ne bénéficiant ni des mêmes droits, ni des mêmes garanties. A des marchés duaux, plus ou moins imperméables¹ se substituent des **pratiques duales** dont les économistes de la régulation² ont dénoncé les méfaits : précarisation d'une partie de la main d'oeuvre, accentuation des clivages sociaux et éclatement des communautés de travail.

La **flexibilité quantitative** à laquelle autorise le recours légalisé à une main d'oeuvre temporaire permet aux entreprises de **contrôler les coûts de main d'oeuvre**. Elle leur permet d'adapter leurs effectifs aux variations du volume de production et de s'en détacher sans contrainte aucune, dès lors qu'elles n'en ont plus besoin. Ce gain salarial se fait à plusieurs niveaux : l'entreprise rétribue le travail effectué, sans être obligée de prendre en compte le coût de l'ancienneté, par exemple ; elle échappe aux coûts d'embauche et de séparation ainsi

¹ Cf. B. Gazier : "il y aurait donc coupure radicale entre deux univers : le marché primaire et le marché secondaire ne correspondent ni aux mêmes emplois, ni aux mêmes agents économiques, ni aux mêmes mécanismes de fonctionnement", p. 225 in op. cit.

² M. Aglietta, A. Brender : in les Métamorphoses de la société salariale, la France en Projet. Calmann-Lévy, 1984.

cf. R. Boyer : la flexibilité du travail en Europe (ouvrage collectif coordonné par), La Découverte, 1986.

qu'à un certain nombre de charges du salaire indirect. Dans le cas des stages ou des dispositifs d'aides à l'emploi financés par les Pouvoirs Publics, ces coûts diminuent encore. Jointe aux effets de l'automatisation et de l'informatisation sur la réduction des emplois, cette économie sur les salaires constitue pour certains une forme de néo-taylorisme (cf. Lipietz ; Leborgne). La main d'oeuvre y est en effet essentiellement perçue comme un flux dont l'État-Providence assure majoritairement la régulation. Ce flux peut faire l'objet d'une simple **captation** dont la durée peut être plus ou moins longue. Elle peut concerner une main d'oeuvre peu qualifiée à laquelle l'entreprise recourt pour obtenir les coûts salariaux les plus bas (comme dans le cas de choix de localisation ou de délocalisation) ; elle peut concerner une main d'oeuvre qualifiée dont l'entreprise ne peut assurer la charge toute l'année, ou une main d'oeuvre diplômée, en stage généralement.

Le recours croissant et cyclique à une main d'oeuvre temporaire, contribue également au grignotage des avantages acquis dont bénéficient encore les salariés permanents. Si ceux-ci sont considérés comme privilégiés, ils sont, dans la pratique quotidienne, constamment confrontés aux "manoeuvres" des autres pour pénétrer ce marché interne : concurrencés par les plus jeunes en termes de performance physique et de productivité, ils sont concurrencés par les jeunes stagiaires diplômés en termes de compétences cognitives et de capacités d'adaptation aux nouvelles technologies. Ce flux peut aussi faire l'objet d'une **fixation**, après que le salarié temporaire a fait la preuve de sa compétence, de son intégrabilité ou de son potentiel d'adaptation à l'évolution des besoins de l'entreprise. Cette fixation continue d'emprunter les formes propres au modèle de gestion du personnel issu de la période des 30 glorieuses. Elle s'assortit d'un certain nombre de garanties salariales, statutaires et sociales, même si la tendance générale est de réviser à la baisse salaires et avantages par une gestion plus individualisée du rapport salarial.

Pour M. Aglietta et A. Brender, cette gestion différenciée du salariat a été très efficace dans la mesure où elle a permis des taux de chômage très élevés sans manifestation de violence collective.¹ En fait ces pratiques de gestion s'appuient sur un processus de normalisation qui, selon ces auteurs, définit, détermine, représente la société salariale. Ce processus de normalisation emprunte deux formes essentielles : d'une part la normalisation institutionnelle de la diversification des formes de contrats et d'emploi ; d'autre part la normalisation d'un principe de catégorisation et de stratification, aussi bien des emplois que des travailleurs. L'une et l'autre se nourrissent mutuellement pour hiérarchiser les faits salariaux et les groupes sociaux. "La normalisation a pour logique le classement".² Le droit participe de ce fonctionnalisme qui "sépare, définit des places, distribue des individus sur des fonctions, stratifie des groupes et assigne des rôles"³. Cette logique discriminante s'accommode parfaitement à la rationalité technico-économique qui gouverne l'évolution des organisations car "ces clivages cumulés délimitent ainsi deux niveaux d'emplois et deux niveaux de travailleurs"⁴.

Ces clivages recourent par ailleurs d'autres segmentations, plus ou moins abstraites (les jeunes, les femmes, les immigrés par exemple, pour désigner les catégories "sensibles"), plus ou moins sectorielles (le bâtiment, l'industrie, la distribution ou le secteur Banque/Assurance). Leur redondance permet à la fois la normalisation de pratiques de gestion différenciées, et la normalisation des comportements confirmant ou justifiant cette différenciation de traitement. S'il est indéniable que le recours à la flexibilisation (des emplois, des contrats, des salaires) va croissant, il varie cependant

¹ M. Aglietta, A. Brender : *Les Métamorphoses de la Société salariale*, p. 35, Calmann-Lévy, 1984.

² M. Aglietta, A. Brender : p. 14 in op. cit.

³ Ibid : p. 13.

⁴ B. Gazier : p. 225 in op. cit.

selon les secteurs d'activité et révèle une "structuration par secteurs des conditions d'emploi dominantes de groupes différents de salariés"¹. B. Gazier en donne pour exemple une étude de F. Eymard-Duvernay publiée en 1981. Celle-ci met en évidence les formes différenciées de gestion de la main d'oeuvre, selon les secteurs et selon les caractéristiques des personnels. Ces caractéristiques s'appuient sur des faits naturels, comme le sexe, l'âge et des données psychosociales issues d'interférences multiples comme l'ancienneté et la qualification pour devenir des critères discriminants et fonder des procédures structurantes d'allocation de la main d'oeuvre.

Le formalisme étatique qui segmente, cloisonne et régit l'espace de qualification français contribue à stratifier les positions en entreprises et à baliser les itinéraires et les statuts possibles. Il définit ainsi des espaces de mobilité, qui d'une certaine manière favorisent la régulation du système. Car s'ils résultent de procédures de classement, ils expriment des discontinuités qui permettent des évolutions, des passages, des remises en cause des critères de différenciation eux-mêmes. Ces processus relèvent d'une rationalité socio-politique car "le fait que les normes établies soient contestées appelle plus d'institutions et d'autres institutions".²

On peut donc dire avec B. Gazier que "la catégorisation d'un groupe de travailleurs est le processus d'ajustement mutuel des comportements collectifs de ce groupe, des filières et itinéraires auxquels il a accès, et des usages différenciés qui en sont faits par le système productif. Il s'agit donc d'interactions collectives, dominées par les besoins des entreprises"³. L'externalisation d'activités conforte ce processus d'ajustement et représente un stade supérieur dans la normalisation du clivage entre marché primaire du noyau dur et

¹ Ibid : p. 130.

² M. Aglietta, A. Brender : in op. cit., p. 14.

³ B. Gazier : in op. cit., p. 133.

marché secondaire de la sous-traitance. Non seulement elle contribue à la réduction des coûts du travail pour le donneur d'ordre, mais elle le déresponsabilise de la gestion des emplois et des personnels. En substituant au travail subordonné un "rapport flexible qui n'(en) a pas les caractéristiques d'irréversibilité relative et de rigidité"¹, elle sollicite l'Acteur juridique, renforce le rôle institutionnel de l'entreprise ; elle interpelle le gestionnaire des ressources humaines car "il n'est pas sûr que l'externalisation des personnels conduise à une réduction des problèmes de personnel à régler dans le cadre de l'entreprise"². On a pu voir avec notre exemple de la raffinerie de pétrole, que la DRH est conduite à surveiller le cadre légal de ses sous-traitants et à octroyer des avantages à certains salariés qui rétablissent un lien salarial dont elle s'était démise. Ce faisant, elle sape toute autorité à son sous-traitant.

Les formes de la flexibilité interne

Nous nous attachons maintenant aux formes de **flexibilité interne** dans la mesure où elles sont liées à des choix organisationnels et à des choix stratégiques qui affirment la nécessité de fidéliser la -ou partie de la- main-d'oeuvre. Comme elles n'épuisent pas la gamme des possibles, en matière de la flexibilisation du travail, nous nous contentons de signaler la diversité des formes de régulation, autres que l'ajustement quantitatif des effectifs. Citons les organisations productives flexibles, encore coûteuses, peu répandues et lourdes à gérer. La flexibilisation des salaires, par leur ajustement aux performances des individus (ce qui pose la difficile question de l'évaluation des performances) ou par leur désindexation. La flexibilité fiscale et parafiscale, qui atténue les contraintes issues des prélèvements obligatoires sur l'emploi.

¹ Dimitri Weiss : in op. cit. p. 239 : "l'entreprise-réseau et la gestion des ressources humaines".

² X. Noël, cité par D. Weiss : p.240 in op. cit. précédemment.

La flexibilité structurelle tirée des aménagements du temps de travail - outre qu'elle fait l'objet d'un débat national socio-culturel et socio-politique - offre un certain nombre de pistes pour construire de nouvelles régulations. L'ajustement ne se fait plus seulement sur le mode économique au détriment du social. Elle bénéficie d'une image positive dans les représentations sociales, car elle permet de réconcilier vie personnelle et vie professionnelle. En outre, elle s'accompagne selon les employeurs qui y recourent d'une meilleure productivité et donc d'une meilleure rentabilité des salariés. Elle se fonde sur la flexibilisation des temps de travail (à temps partiel, à temps scolaire, à temps partagé, la semaine comprimée ou l'annualisation du temps de travail) et la décentralisation des lieux de travail (ou extériorisation organisationnelle, favorisée par les nouvelles techniques de communication et/ou les économies infrastructurelles afférentes). Elle conduit à renouer avec des pratiques de distribution et d'exécution du travail antérieures à celles de l'organisation industrielle à laquelle est attachée le fait salarial : travail à domicile laissant au travailleur la maîtrise de son temps, voire de ses méthodes ; suppression de certains modes de contrôle hiérarchique ; rétribution du travail sur la base du produit et de sa qualité et non en fonction de la durée requise par son exécution.

Cette diversification des temps et des formes du travail rencontre la diversité des formes d'emplois externalisés (travail indépendant, sous-traitance à domicile, emploi partagé) pour estomper les frontières entre catégories de travailleurs, entre marché primaire et marché secondaire. La loi quinquennale de novembre 93 sur **l'annualisation du temps de travail** nous semble en effet répondre à cette fonction d'homogénéisation du monde du travail là où les clivages se connotent trop négativement dans les représentations sociales. Cette loi autorise la diversification des rythmes de travail, devenues trop rigides tant pour la vie économique des entreprises que

pour la vie sociale des salariés et **fusionne les deux régimes de temps partiel et de travail intermittent.**

Une notion nouvelle, abstraite, quantitative, apparaît dans les entreprises pour gérer la complexité générée par cette diversification des rythmes de travail et pour rendre compte du volume de l'emploi : **l'ETP ou Équivalent Temps Plein**¹. Il fusionne dans une entité abstraite des régimes de salariat différents ; il ne s'agit plus d'une gestion comptable des individus mais d'une mesure de la flexibilité qui met en relation deux volumes globaux d'heures travaillées et d'individus au travail. "C'est aussi une manière de marquer qu'avec le même nombre d'heures travaillées, davantage de personnes se trouvent au «travail»"². Cette notion d'ETP nous semble bien rendre compte de l'évolution des modes de gestion vers ce que J. Freyssinet appelait en 1982 "**une gestion unifiée des formes d'emploi diversifiées**"³. Il s'oppose ainsi à la thèse du dualisme du marché du travail, car "la flexibilité ne concerne pas un marché du travail secondaire mais la totalité du système des emplois".⁴

La **flexibilité fonctionnelle**, "consiste à modifier les affectations des travailleurs aux postes de travail en fonction des besoins"⁵. Des pratiques d'enrichissement des tâches, de la rotation des postes à la gestion de projet, la polyvalence est de règle. Outre qu'elle permet l'adaptation des effectifs aux changements de production dans

¹ Par exemple la SOLLAC à Florange : S. Antoine, intervention au Colloque des Sciences de gestion et de l'emploi. IAE de Lille Septbre 1994

² in : l'Europe de l'Emploi, p.108 par exemple : 2600 salariés pour 2000 ETP à Selfridges.

³ J. Freyssinet : Politiques d'emploi des grands groupes français à la fin des années 70, Presses Universitaires de Grenoble, 1982. C'est nous qui soulignons.

⁴ J. Freyssinet : "Paradigme de la flexibilité ou nouveau rapport salarial?" p.170 in Les stratégies d'entreprises face aux ressources humaines (sous la direction de F. Stankiewicz) Economica 1988

⁵ M. Ferrary : "Dualisme du marché du travail de la forme. Investissements de forme, coûts de transaction et comportements stratégiques" in Colloque des Sciences de Gestion et Problèmes de l'Emploi, IAE de Lille. septbre 94

un même contexte horaire, elle s'accommode parfaitement de la flexibilisation des rythmes de travail qu'elle facilite en partie d'ailleurs. On peut cependant noter une évolution. De simple variable d'adaptation, la polyvalence d'un noyau dur devient une **cible stratégique**, un axe structurant. Elle fait alors l'objet d'un investissement qui assimile la main d'oeuvre du marché interne à un **stock**, pour reprendre la terminologie des économistes, ou à une **ressource**, pour reprendre celle des gestionnaires. Contrepartie de la complexification du travail et des nouveaux modes de gestion de production, la qualification (investissement en formation) et la mobilisation ou l'implication des salariés (investissement en termes de fidélisation) deviennent des normes organisationnelles, aux fins de réactivité et de qualité.

La tension entre compétence et emploi

Il ne s'agit pas tant d'humanisme ou d'éthique que d'impératifs économiques. La valorisation du capital ou du potentiel humain suppose alors deux choses : d'une part l'anticipation par l'entreprise de ses besoins en compétences, d'autre part la restructuration des emplois et la définition de parcours professionnels, au sein d'un espace collectif interne ou élargi à l'externe. On conçoit dès lors que l'expression des besoins en compétences devienne le référent de la déclinaison des "emplois" dans la mesure où les frontières du travail réel débordent celles de l'emploi et de sa représentation. **Le périmètre de la compétence déborde celui de l'emploi.** Mais la segmentation des emplois à partir des compétences poursuit en quelque sorte la segmentation des emplois en activités. On affine le degré d'analyse et de décomposition du travail.

Comme le constatent Denimal et Donnadiou, "ce ne sera vraisemblablement pas le moindre paradoxe de l'histoire sociale de cette fin de siècle, si tant est que cette tendance se confirme, que de

vouloir ainsi décomposer les emplois pour en finir avec ... la division du travail."¹ Néanmoins, subsiste le risque de voir la "compétence" servir d'alibi à un ensemble protéiforme d'activités, modulable, extensible et modifiable à volonté. Il en résulte en tout cas une tension essentielle entre compétence et emploi qui consacre le **"divorce entre le périmètre de la compétence et celui de l'emploi"**², pour reprendre l'expression de B. Brunhes Consultants. Cette divergence entre le périmètre classique de l'emploi et celui de la compétence constitue le **quatrième déterminant** des systèmes de gestion de l'emploi. Elle constitue peut-être le champ d'arbitrage entre divers choix de flexibilisation de l'emploi.

Si ce sont les compétences et/ou le potentiel des travailleurs qui occupent le premier plan, il importe alors de les stabiliser dans un système de repérage qui en permettra la normalisation. Ou ce système s'appuie sur la logique du diplôme et de ses effets classants ; il risque dans ce cas, compte tenu de l'élévation générale du niveau de formation de bloquer les individus dans leur parcours professionnel ou de contraindre des individus surqualifiés à des emplois sous-qualifiés. Ou il s'appuie sur la prise en compte du degré d'expertise d'un individu au sein d'une situation donnée et d'un collectif donné, ce qui implique la définition de modalités nouvelles d'évaluation et de reconnaissance. La littérature managériale révélerait plutôt des pratiques intermédiaires, entre flexibilisation d'une partie du salaire et maintien d'une référence, même renouvelée, aux grilles existantes. Nous y reviendrons au chapitre IV. La capitalisation des savoirs, comme juste retour d'investissement peut prendre deux formes :

- ou la construction d'une communauté socio-économique fondée sur une compétence collective. Il importe alors d'en définir les conditions de structuration et de reproduction.

¹ in op. cit. : p. 36

² In : l'Europe de l'emploi, p. 51-55.

- ou le développement de la normalisation et de la standardisation des compétences, appuyée sur une gestion de contrats¹.

En restructurant les emplois, les entreprises cherchent à avoir la maîtrise sociale des systèmes professionnels. Pour stabiliser leur réseau de sous-traitants, s'assurer de leur compétence et de leur fiabilité, les entreprises recourent au management par la qualité et aux processus de normalisation (Iso 9000...). "En France, la norme n'a pas un caractère obligatoire...Une norme a un caractère volontaire, elle a valeur contractuelle."² **Là où le lien social se détend, les entreprises renforcent le lien technico-économique** afin d'accroître plus que jamais leur contrôle sur la sous-traitance : cahiers des charges draconiens, normes imposées, droit de regard sur la compétence des personnels, le donneur d'ordre exige, impose. **La normalisation construit un système de référence qui articule organisation de l'existant et création de produits**, l'intérieur et l'extérieur de l'organisation. "Elle constitue, en formalisant la description de savoir-faire de l'entreprise, un vecteur d'innovation technologique."³ La normalisation internationale constitue en outre un mode de déréglementation des marchés internationaux.⁴

Cette rationalité technico-économique a une incidence certaine sur la forme attendue des compétences. Elle contribue sans doute à leur standardisation. En effet, "la mise en place d'un système qualité constitue souvent l'occasion de mettre en oeuvre une véritable ingénierie des compétences permettant à l'entreprise de préserver et de mieux gérer son savoir-faire."⁵ Notamment, soulignent les auteurs, quand elle a à faire face à une rotation importante de personnel.

¹ Nous retrouverons cette alternative au chapitre IV

² J. Igalens, H. Penan : La normalisation p. 10. Paris Edition PUF "Que sais-je?" 1994

³ ibid. p. 76

⁴ ibid. p. 39

⁵ A. Couret, J. Igalens, H. Penan : La certification p. 81 PUF "Que sais-je?" 1995

En économie de variété, **les principes tayloriens de standardisation et de simplification sont réalloués d'une autre manière**, dans une division du travail entre donneur d'ordre et sous-traitant, régentée par la normalisation procédurale. Les stratégies de la qualité s'appuient en effet sur la standardisation des normes d'hygiène, de fabrication et d'usage des produits. La simplification des produits consiste à diminuer leur nombre d'éléments, et à les rendre interchangeables afin qu'ils entrent dans la composition finale de produits différents. La standardisation des procédés de fabrication et des composants fabriqués permet de réduire les coûts de fabrication et de routiniser les comportements, gage d'une standardisation des compétences. Cette standardisation des compétences rend leur acquisition moins coûteuse, leur performance moins aléatoire et amoindrit sans aucun doute le poids de la confiance, et comme objet d'investissement et comme enjeu d'un rapport. Par ailleurs, et à l'inverse si l'on peut dire puisque leurs effets vont converger, les processus de normalisation et de certification contribuent à modéliser les profits professionnels et à élever le niveau des exigences en matière de recrutement, notamment pour ce qui est des compétences générales. Ils sont, selon la Direction Départementale du Travail du Nord, indéniablement liés à des processus de réduction d'emplois et de substitution d'effectifs diplômés (notamment bac+2) à des travailleurs plus âgés formés sur le tas. Enfin, l'uniformisation des modes et des processus de fabrication constitue un "facteur d'intégration transnationale puissant"¹, qui favorise l'externalisation.

Nous avons rapidement rendu compte de la complexité des phénomènes et des processus de gestion liés à l'emploi. Nous les synthétisons dans le schéma de la page suivante : "flexibilité et modes de production". Nous souhaitons mettre en évidence **la variété des choix organisationnels qui s'offrent aux entreprises**. Sans omettre la

¹ In : l'Europe de l'Emploi, p. 26.

diversité des situations qui croisent ordonnée et abscisse nous configurons à partir de la médiane deux modèles possibles de gestion des compétences. Ceux-ci renvoient, de façon schématique, aux deux types d'organisation qualifiée et qualifiante évoquées en chapitre I. En montrant la redondance de certains choix, ce schéma permet aux entreprises de se positionner, à la fois au regard de leurs besoins et de leurs pratiques.

Avant de conclure, un dernier mot sur la notion d'emploi qui a servi de fil directeur à cette section. **Avec la diversification de ses formes, c'est la notion même d'emploi qui vole en éclats.** Bien que d'introduction récente (XXe siècle) dans le sens qui est le sien de travail rémunéré, le mot emploi désigne bien souvent "l'emploi salarié, ou encore le salariat, c'est-à-dire l'exécution par un employé d'une liste de tâches spécifiées, dans un laps de temps spécifié, en échange d'une rémunération forfaitaire versée par un employeur sous l'autorité duquel il se place"¹. Mais l'emploi "typique" tel que l'ont modélisé les régulations de la contingence fordiste est aujourd'hui fortement concurrencé, voire remis en cause. Un CES, un stage sont-ils des emplois ? Ainsi que le disait le Directeur Départemental du Travail et de la Formation Professionnelle du Nord lors du colloque sur l'emploi, face à la difficulté de définir l'emploi, il va falloir se résoudre à les considérer comme tels!

¹ B. Gazier : p. 17 in op. cit.

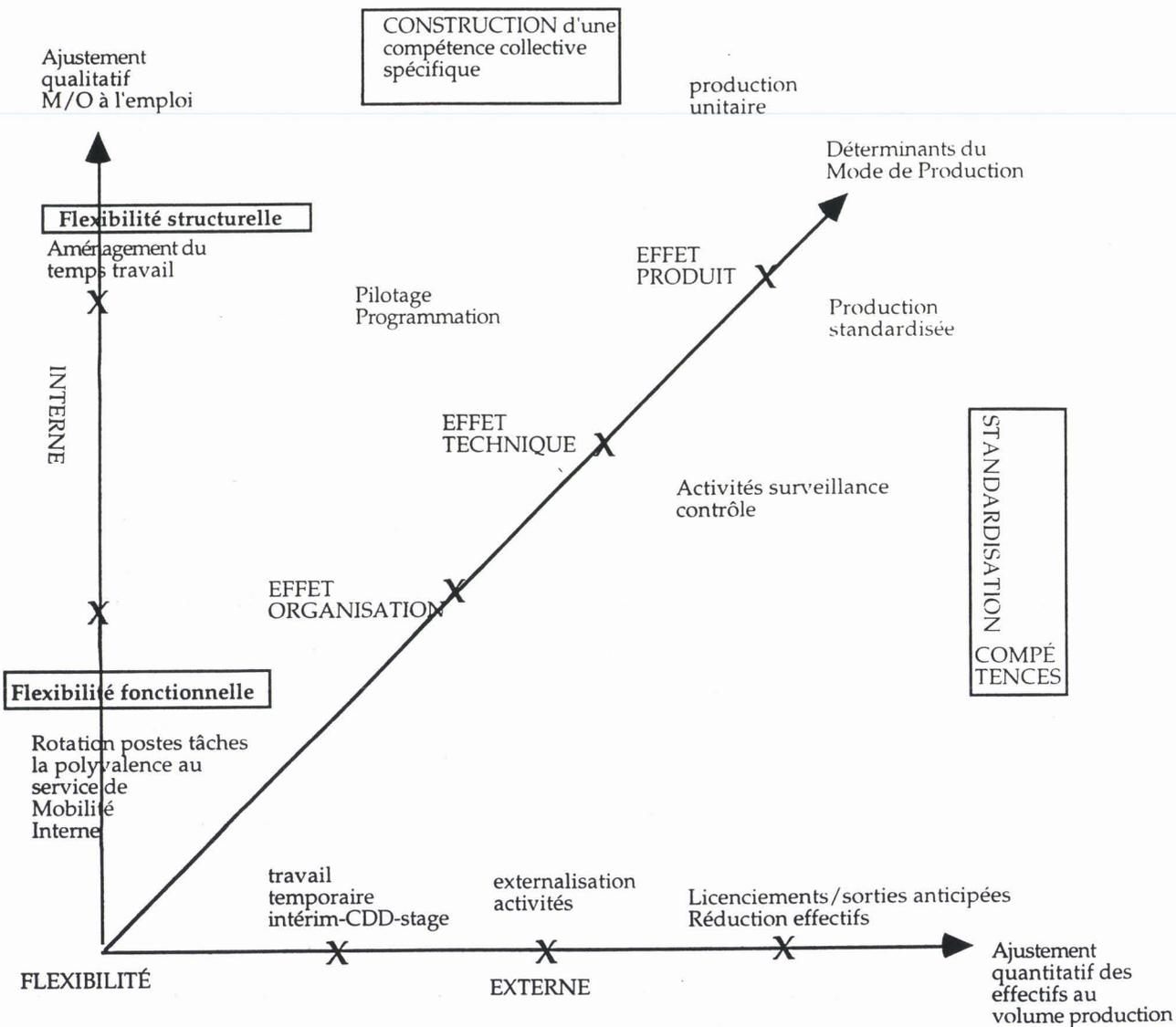


Schéma n° 14 : Flexibilité et Modes de Production

Nous avons dans ce second chapitre, et au terme de cette première partie, cherché à structurer le cadre d'une problématique de la "compétence". Celui-ci ne prétend pas rendre compte de manière exhaustive des multiples usages de la "compétence", ni en proposer une théorie générale ou encore moins un modèle explicatif généralisable. Son ambition était d'emblée plus modeste. Il s'agissait de comprendre l'émergence d'une notion, de mettre en évidence les besoins en connaissances qu'elle traduit, voire de reformuler les problèmes qu'elle pose à partir de ceux qu'elle prétend résoudre. L'intérêt du cadre d'interprétation mis en place dans cette première partie, à partir d'une distanciation critique des notions de sens commun, tient sans doute à ses limites mêmes, celles de ses fondements et de sa portée.

Il part en effet du champ des préoccupations des entreprises, dans les catégories qui les expriment. Sa perspective est gestionnaire : il s'agit de mettre en cohérence des informations, des hypothèses, des systèmes de représentation et d'action qui ont pour but l'adaptation des comportements professionnels à un contexte donné. Des champs d'analyse multiples doivent être mobilisés. L'explicitation de la contingence de la compétence nous conduit à faire de sa contextualisation le principe même de la cohérence et de la pertinence de notre cadre d'interprétation.

Il a ainsi pour objet la relation qui unit un acteur à la tâche telle que la lui attribue et la détermine un modèle d'organisation du travail. **Il associe donc fortement la compétence à la structuration de la situation de travail : à la fois au niveau de sa construction, adoptant ainsi un point de vue développemental de la formation des compétences ; et au niveau de sa représentation, prenant ainsi en compte la dimension sociale de l'activité humaine.** Il fait du repérage des caractéristiques technico-économiques et socio-politiques de

l'entreprise, les éléments déterminants de sa représentation et de sa compréhension.

Aborder la compétence comme un construit social permet d'éviter toute approche substantialiste qui conduirait à une gestion sélective arbitraire. En faire une hypothèse inférée de la conception qui prévaut de la performance, permet de rendre compte des conceptions dominantes de la compétence en organisation et de les référer aux "deux courants théoriques principaux qui alimentent les explications des compétences cognitives de l'homme : le behaviorisme et le cognitivisme"¹. Cela permet au plan pratique de les référer aux transformations des systèmes techniques. D'un point de vue opérationnel, cela permet au gestionnaire des ressources humaines de relativiser et d'individualiser les besoins en formation et de montée en qualification des personnels d'exécution.

Le postulat de sa double réalité permet de distinguer la dimension actée de la compétence de sa fonction sociale de gestion. D'un point de vue théorique, cela nous rappelle qu'en ce qui concerne la représentation des connaissances, les plus difficiles à codifier ne relèvent pas d'un savoir spécialisé mais du sens commun². D'un point de vue politique, cela laisse en suspens la question de leur légitimation. D'un point de vue opérationnel, cela permet au gestionnaire des ressources humaines de distinguer les instruments d'un développement des compétences (la formation dans la multiplicité de ses modalités) du concept dont il a besoin pour désigner les besoins en connaissances et en savoir-faire de l'entreprise et pour évaluer les hommes chargés de répondre à ses besoins. Ce concept reste ainsi indissociable des normes sociales en vigueur pour appréhender les faits du travail, qu'il s'en nourrisse ou cherche à les transformer.

¹ A. Weil-Barais : *L'homme cognitif* (sous la direction de), PUF, 93, p. 36.

² Cf. A. Weil-Barais : p. 51.

Reste posée la question de l'articulation de ce concept opératoire avec le fonctionnement réel des hommes au travail. Comment interagissent-ils ? Cette question renvoie méthodologiquement au terrain des entreprises et requiert une investigation empirique. En articulant la compétence et la règle qui structure la distribution des savoirs et des pouvoirs, en confrontant les discours sur la compétence aux politiques de gestion de l'emploi nous offrons de nouvelles perspectives de questionnement. Les chapitres III et IV consacrés à l'analyse inductive de nos cas d'étude montreront en effet en quoi la "compétence" a trait à l'activité de régulation de l'entreprise.

2ème PARTIE

LA GESTION DES COMPETENCES EN SITUATION

"Décrire ce qui se passe aujourd'hui en entreprise,
c'est assurément accumuler des paradoxes."¹

¹ C. Thuderoz : "Du lien social dans l'entreprise. Travail et individualisme coopératif"
in Revue Française de sociologie p. 332 n° XXXVI avril-juin 1995

Dans cette seconde partie, nous aborderons la gestion des compétences en situation. Nous recourrons à "l'étude de cas" pour analyser les projets de développement des compétences de deux usines de transformation du verre d'un même groupe aujourd'hui américain. Dans le cadre de la démarche compréhensive qui est la nôtre, nous irons au-delà de la présentation des projets, des méthodes d'élaboration et du système de gestion qu'ils instaurent, pour analyser le processus de leur émergence, les finalités auxquelles ils répondent, les enjeux qu'ils génèrent et les représentations qu'en ont les acteurs.

Nous montrerons que ces projets répondent à une stratégie managériale de flexibilité. L'objectif en est d'adapter le système socio-technique aux contraintes d'un environnement concurrentiel : il s'agit d'une part d'adapter les personnels d'atelier aux exigences de technologies et de produits de plus en plus complexes et d'autre part de renouveler les mentalités et les modes de rétribution des hommes au travail. (chapitre III)

Pour conduire l'investigation empirique, nous opterons pour une approche clinique. Une présence intensive sur le terrain nous permettra d'interroger les résistances des acteurs, de repérer les ethnométhodes propres aux ateliers et d'analyser la dynamique des savoirs, dans les modalités de leur distribution, de leur apprentissage et de leur recomposition. L'étude de ces deux cas, significatifs des problèmes que connaissent les entreprises aujourd'hui, nous renverra à l'analyse théorique des processus de rationalisation dans l'entreprise. Nous mettrons en évidence les ajustements et les modes de négociations nécessaires pour faire de la "compétence" l'instrument d'un changement de régulation. Cette approche nous permettra d'apporter des éléments de réponse à la question de départ. Nous les inscrirons dans un ensemble de propositions visant à clarifier le phénomène "compétence" dans l'organisation et à opérationnaliser sa gestion. (chapitre IV)

CHAPITRE 3

LA COMPÉTENCE COMME INSTRUMENT D'UNE NOUVELLE POLITIQUE DE GESTION : LES CAS DE A. ET DE D.

I Les préalables à l'investigation empirique

1. Une démarche qualitative inductive

- Une attitude d'ouverture
- L'interprétation sociologique
- Un modèle gestionnaire
- Un outil technique

2. Les choix méthodologiques

- L'étude de cas
- Une phase exploratoire déterminante
- L'approche clinique
- Principes et techniques

3. Présentation du groupe auquel appartiennent les cas

- Le groupe Américain
- Le groupe Européen du Verre
- La SA du Verre en France

II Présentation des cas d'étude : les déterminants technico-économiques

1. Présentation de l'Usine de D.

- Historique
- Produit et stratégie commerciale
- Organisation et dispositif technique
- Un projet pilote

2. Présentation de l'Usine de A.

- Historique
- Remodling et développement de l'usine : la construction d'un second atelier

- Un produit complexe : diversifié et normé
- Stratégie commerciale
- Une politique de réduction des coûts

3. Gestion et organisation de la production sur le site de A.

- Campagnes de fabrication et juste à temps
- Polyvalence et despécialisation au service de la flexibilité interne
- Vers la recomposition d'une fonction Fabrication fondée sur une logique de métier

III Présentation du projet : les déterminants socio-politiques

1. Origine et émergence d'un projet de développement des compétences : vers un compromis social ?

- Le facteur déclenchant : un conflit social à D.
- Une volonté managériale : rompre avec le système en vigueur
- Une solution : l'individualisation des salaires

2. Analyse comparée des documents écrits : d'un diagnostic à D à une organisation-cible à A

- Une radiographie de l'entreprise
- Une méthodologie commune
- Les spécificités locales

3. Les pistes d'enrichissement, une structure incitative à la polyfonctionnalité : vers un nouveau professionnalisme des opérateurs ?

- Les enjeux d'un projet
- Un processus de Job enrichment
- Une structure incitative

Il s'agit en quelque sorte dans ce chapitre III, de planter le décor. Nous définissons les cadres théoriques et méthodologiques de l'investigation empirique ainsi que les cadres sociétaire et environnemental des cas étudiés. Ceux-ci travaillent en partenariat avec des constructeurs automobiles: le site de A. fabrique des pare-brise; celui de D. des vitres latérales et des toits ouvrants¹.

Dans une première section, nous définirons le cadre de l'investigation empirique. Nous préciserons ensuite les options méthodologiques retenues, les méthodes utilisées. Nous expliciterons l'intérêt des cas étudiés. Nous présenterons enfin rapidement le groupe auquel ils appartiennent.

Dans une seconde section, nous présenterons chacun des sites avec leurs caractéristiques et leurs problématiques de manière à mettre en évidence les déterminants technico-économiques des projets. Nous montrerons ainsi qu'ils s'inscrivent dans un processus de rationalisation du travail visant à recomposer la fonction Fabrication et à intensifier le travail par l'enrichissement des tâches.

Dans une troisième section, nous présenterons les deux projets dans une analyse comparée, afin d'en faire surgir les spécificités et les règles dominantes. En nous attachant à l'analyse de leurs déterminants socio-politiques, nous montrerons comment on passe d'un opportunisme stratégique à une politique de gestion visant à transformer le rapport homme-organisation.

¹ nous désignerons les sites par l'initiale de la ville où ils sont implantés.

I LES PRÉALABLES À L'INVESTIGATION EMPIRIQUE

"En somme, ce serait l'émergence des nouvelles politiques menées par des directions à la recherche de leur modernisation qui aurait conduit à la mise en évidence de ces processus sociaux, ce qui rappelle une fois de plus que la théorie est toujours redevable à l'analyse empirique."

D. Linhart ¹

1 Une démarche qualitative inductive

Une attitude d'ouverture

Pour aborder l'investigation empirique, il nous a paru nécessaire de repreciser le "foyer" de la recherche au sens où l'entend J. Chevrier. Il lui attribue deux fonctions: définir les limites de la recherche et "déterminer la pertinence des informations recueillies en fournissant des balises pour décider d'inclure ou d'exclure une information de la collecte ou de l'analyse des données."² Celui-ci considère en effet que dans une recherche qualitative, la problématique se réalise dans la reformulation itérative du problème au fur et à mesure des prises de conscience que permet l'analyse. La perspective compréhensive qui est la nôtre, ne nous conduit pas en effet à élaborer

¹in : La modernisation des entreprises p.114 La Découverte 1994

²"La spécification de la problématique" ch. 3 in "Recherche Sociale, De la problématique à la collecte des données", sous la direction de B. Gauthier, Presses Université du Québec, 1993, 2e édition.

des hypothèses à tester et à valider. L'analyse théorique à laquelle nous avons soumis la "compétence" nous semble au contraire ouvrir le champ d'investigation de ce phénomène. Elle rend également possible la distanciation critique nécessaire à l'observation des pratiques. Nous approcherons donc le terrain avec un minimum d'a priori théoriques, comme le préconise Eisenhardt¹. Glaser et Strauss vont encore plus loin à ce niveau et conseillent d'éviter de s'emprisonner dans une théorie, faute de pouvoir faire abstraction des connaissances existantes². De fait, dans la perspective que nous avons adoptée, la multiplicité des champs d'observation à laquelle contraint une approche compréhensive de la gestion des compétences exige que le chercheur puisse mobiliser si besoin est, "un éventail large de littérature"³, qu'il s'agisse de grilles de lecture des phénomènes observés, de modèles de gestion de production ou de grilles d'analyse pour guider l'approche empirique. C'est ainsi par exemple, que pour étayer l'analyse des modes de gestion de production de nos cas d'étude nous serons amenée à nous référer à l'étude de Zarifian sur la productivité et à celle que fait Coriat de l'entreprise japonaise, à partir des thèses de Ohno.

Cette approche nous semble en cohérence avec celle que préconise A. Hatchuel, de considérer "les enjeux contemporains du tissu économique et social" non "comme des évidences mais comme des hypothèses que le rôle de la recherche est justement de mettre à l'épreuve. Il s'agit moins d'établir des bilans que de suivre des transformations dont nul ne saurait dire par avance la fécondité réelle, et dans lesquelles les acteurs se trouvent face à une obsolescence des concepts traditionnels de repérage et d'élaboration de leurs pratiques."⁴

¹ in "building theories from case study research" *Academy of Management Review* 14 n° 4 1989

² in "The discovery of grounded theory : Strategies for Qualitative Research" p. 46 New York , Aldine 1967

³ Eisenhardt in op. cit.

⁴ in "L'intervention de chercheurs en entreprise. Eléments pour une approche contemporaine." p. 78 in *Education Permanente* n° 113 décembre 1992

Ces propos d'Hatchuel conviennent aussi bien à notre objet qu'à notre projet de recherche. Notre démarche s'inscrit donc dans un paradigme qualitatif et reste inductive. Notre première partie constitue l'infrastructure nécessaire à sa mise en oeuvre, dans les termes où nous l'avons évoquée précédemment. Notre analyse de la gestion des compétences en situation s'est structurée progressivement, au fil de l'observation, dans la confrontation aux contradictions des acteurs et aux problèmes que pouvait poser l'investigation elle-même, par des ruptures et des remises en cause, dans des allers et retours entre terrain et théorie. C'est pourquoi nous ferons un rappel synthétique de notre démarche de recherche. Puis nous préciserons les modèles de lecture qu'il nous semble intéressant de retenir et de tester, car ils constituent pour partie des reformulations ou des synthèses des analyses conduites précédemment.

Aborder la "compétence" à partir du discours managérial nous a conduite à centrer notre étude sur les **déterminants de sa contextualisation**. Nous avons ainsi mis l'accent sur les **processus organisationnels** qui structurent et façonnent les situations et les comportements des hommes au travail et sur les **processus institutionnels** qui les stabilisent, les formalisent et leur confèrent une légitimité. "En effet, comme l'écrit A. d'Iribarne, si les activités professionnelles naissent et meurent au gré de l'évolution technologique et des conditions économiques de production, elles doivent aussi leur existence et leur destin au «travail social» qui réalise leur mise en forme sociale"¹. Entre ces deux pôles, l'analyse des activités et de leur évolution impliquait à son tour une oscillation, un va-et-vient entre un pôle **socio-cognitif** d'analyse des mutations du travail et un pôle **gestionnaire** des conditions d'appropriation de ces mutations par les acteurs concernés. Le souci de rendre compte de la complexité des phénomènes et des interactions requérait de s'attacher à "ce qui est de l'ordre des significations, des intentionnalités, des

¹ In op. cit. : p. 232.

finalités, des valeurs, bref tout ce qui constitue la face interne de l'action"¹.

Ce qui apparaît ainsi fondamentalement en jeu derrière la notion de compétence, c'est la **construction de la professionnalité des acteurs**. Selon C. Dubar, celle-ci implique l'articulation de trois processus: "**le processus de formation** initiale et continue des compétences par l'articulation des diverses sources de celles-ci : savoirs formalisés, savoir faire, expérience ; **le processus de construction des emplois**, et de leur codification dans des systèmes d'emploi ; **le processus de reconnaissance des compétences**, résultat du jeu des relations professionnelles"².

Ces processus impliquent trois acteurs essentiels, l'État, les Employeurs et les Travailleurs, et leur participation à la construction d'une "régulation conjointe" (J.D. Reynaud). Celle-ci requiert un **processus de négociation** pour parvenir à un **compromis** sur ce que Dubar appelle un "modèle de la compétence", et un **processus de codification** de cette représentation commune, légitimant un ensemble de normes et de règles de fonctionnement dont le rôle est de permettre la confrontation mais aussi la préservation des intérêts de chacun dans des "espaces communs de rationalité"³. Ceux-ci ont à charge de favoriser des **ajustements** entre les exigences requises par les employeurs et les compétences acquises par les salariés, entre les contraintes environnementales qui pèsent sur les organisations et les modalités internes par lesquelles elles y répondent. Les interactions sont multiples avec le système de formation et le marché de l'emploi, et les espaces de structuration et de reconnaissance identitaire qu'ils constituent. Ces interactions impliquent donc un certain nombre de **transactions** qui concernent l'échange salarial et les termes du contrat

¹ P. de Bruyne, J. Herman, M. de Schoutheete : Dynamique de la recherche en sciences sociales, p. 7, PUF, 1974.

² Cl. Dubar : in op. cit., p. 170.

³ Ibid.

implicites ou explicites **sur** lesquels employeurs et employés fondent leur accord, à un niveau plutôt socio-économique mais aussi ceux **dans** lesquels ils trouvent concrètement leur accord, à un niveau plutôt socio-technique.

Avec la "compétence" cet accord changerait de langage, de symbolique. Ce que nous avons cherché à montrer tout au long de notre analyse, c'est comment un "concept" finit par s'imposer au point de devenir réalité. C'est là le sens de notre postulat de la nécessité d'une approche constructiviste de la compétence. "Un énoncé se produit en même temps que l'objet qu'il qualifie, et sa production s'instrumentalise dans toute une série d'opérations qui font parler l'objet de connaissance et le contraignent à reconnaître qu'il est réellement ce que l'énoncé dit qu'il est... L'énoncé est indissociable de toutes les techniques, de tous les dispositifs, matériels et institutionnels, par lesquels les acteurs humains s'entredéfinissent"¹. Ces propos de M. Callon et B. Latour justifient notre démarche et nous amènent à la reformuler ainsi. Ce que nous avons cherché à montrer, c'est comment et pourquoi la compétence fait irruption dans le champ des **conventions**, par lesquelles les hommes se représentent et formalisent le travail. Nous entendons ce terme de convention dans un sens très large aussi bien pour évoquer les règles explicites, que les compromis, les accords tacites, les procédés ou les procédures qui régulent les relations individu/organisation, individu/situation de travail, organisation/situation de travail.

L'interprétation sociologique

Si la professionnalisation des acteurs² apparaît bien comme l'enjeu de la compétence, il convenait alors de se demander en

¹ M. Callon - B. Latour, à propos de l'apport à la science de "Surveiller et punir" de M. Foucault : La science telle qu'elle se fait : Editions La Découverte, Paris, 1991, p. 17.

² Cf. par exemple dans la presse, "Les exigences de la professionnalisation", A. Lebaude, Le Monde Initiatives, 15 mars 1995.

quoi les pratiques de gestion des compétences apparaissent comme "utiles aux acteurs et nécessaires pour appréhender, comprendre, négocier et tenter de résoudre les problèmes liés à la **régulation du travail humain dans les organisations**"¹. Une première réponse est fournie par la sociologie du travail, qui se situe dans le champ des déterminants socio-politiques. Si en 1987 la compétence, qui trouve son origine dans la littérature managériale "pouvait apparaître «à l'abri relatif de la critique sociologique»"², les pratiques de gestion qui lui sont associées font aujourd'hui l'objet de critiques parfois vives. Celle, récente, d'E. Dugué en constitue un exemple. Elle fait écho à un certain nombre d'auteurs et d'analyses que nous avons évoqués précédemment. Nous la résumerons brièvement parce qu'elle offre une grille de lecture synthétique des paradoxes de la logique de compétence : si elle en met en évidence les contradictions, elle en souligne par ailleurs la cohérence politique.

A l'instar de Courpasson et Livian, elle constate, qu'en empiétant sur celle de qualification, la notion de compétence, tant dans les pratiques qu'en tant que catégorie permettant de penser le social"³, remet en cause un modèle de gestion des personnels fondé sur la négociation et l'intérêt collectifs. Elle occulte le rapport de force qui s'exprime et se vit dans l'opération de classification. "En effet le concept de qualification (objet privilégié de la sociologie) permet de dévoiler les antagonismes et les contradictions entre directions d'entreprise et salariés"⁴. Considérant la qualification comme "une arme au service des salariés"⁵, elle assimile, au terme d'une recherche auprès de 4 entreprises (banque-assurance et une de codage statistique), les

¹ F. Bournois, Y.F. Livian, J. Thomas : "Les nouvelles perspectives de la recherche", ch. 6, Repenser la gestion des R.H. ?, p. 224 in op. cit. Il s'agit pour partie, de la définition que donne le GRHEP (Groupe de réflexion épistémologique et prospective en GRH) du champ de la GRH.

² E. Dugué : "La gestion des compétences : les savoirs dévalués, le pouvoir occulté, in Sociologie du Travail "n°3/1994, p. 273-292.

³ Ibid.

⁴ Ibid.

⁵ Ibid.

pratiques de la compétence à un renforcement de la domination des directions sur les salariés. Ce renforcement est d'autant plus insidieux qu'il est occulté, car il raréfie les opportunités de confrontation institutionnelle, il prend la forme d'exigences contradictoires, ce que nous avons appelé des injonctions paradoxales à la responsabilité et à l'autonomie ; en outre, il objective dans des logiciels, des rapports de pouvoir autrefois directs et des contraintes procédurales qui limitent fondamentalement les possibilités d'initiative et de décision des exécutants.

Dans le passage d'une notion à l'autre, se joue un déplacement de problématique qui substitue le savoir-être au savoir-faire et dévalue les savoirs en les assimilant à des méthodologies (de résolution de problèmes) et à des comportements (de communication). E. Dugué dénonce ainsi les pratiques de formation mises en oeuvre pour construire ces prétendues professionnalités dans lesquelles elle voit un déni des savoirs issus de l'action et des savoirs de métier. On verra que nos cas d'étude confirment en partie ces analyses. Les représentants syndicaux des entreprises étudiées s'exprimeront tout à fait dans ces termes. Nous savons qu'à partir d'entreprises que nous connaissons nous aurions pu multiplier les exemples allant dans ce sens. Mais nous serions passée à côté de ce qui fait la ou les "réalités" de l'entreprise, à côté de la complexité des phénomènes si nous nous étions arrêtée là. **Par confirmer nous n'entendons pas la validation d'une thèse selon une logique de preuve mais la validité d'une grille de lecture qui n'épuise pas toutefois la connaissance du réel.**

Nous avons montré en effet que l'identification de la compétence reste affaire de jugements sociaux et rencontre les mêmes problèmes que celle de la Qualification. Nous avons également montré que les transformations qui affectent le monde du travail conduisent à repenser les catégories par lesquelles nous représentons et construisons l'adaptation à ce changement. A contrario, "les critères de qualification interviennent dans notre manière d'identifier ces savoirs,

ces savoir-faire, ces compétences"¹. On verra que, dans nos cas d'étude, les pratiques de gestion liées au développement des compétences restent ancrées dans le champ des repères institués, quoi qu'on en dise. Comme le dit Aglietta, "toute innovation parce qu'elle modifie le champ des compétences reconnues par les règles existantes de l'organisation, remet en cause des acquis quelque part dans l'entreprise"². L'analyse sociologique rend finalement compte de ce qui, selon H. Savall caractériserait les entreprises françaises, à savoir "une **«gestion en milieu conflictuel»** par opposition à la «gestion en milieu consensuel» qui caractérise les concepts et outils d'origine anglo-saxonne et plus récemment japonaise"³.

Analyser en quoi les pratiques de gestion par les compétences participe d'un processus de régulation intègre ce contexte de conflictualité, permet de comprendre en quoi la compétence peut représenter une recherche de consensus, tout en tenant compte de la contingence des choix qui les déterminent. La suite des propos d'Aglietta cités ci-dessus est éloquente : "Aussi faut-il persuader les catégories de personnel concernées que la remise en cause se fera dans le sens du progrès. Les innovations sont acceptées si les groupes mis en situation de bloquer leur réalisation se voient accorder des perspectives de promotion ou des dédommagements qui désamorcent leur résistance collective"⁴. On verra que l'individualisation des salaires associée aux projets de développement des compétences de nos cas d'étude va dans ce sens même si c'est de façon paradoxale, malgré l'hostilité syndicale et malgré le poids de la CGT dans l'entreprise.

¹ M. Stroobants : *Savoir-faire et compétences au travail*, p. 336, Éditions de l'université de Bruxelles, 1993.

² M. Aglietta, A. Brender : *Les métamorphoses de la société salariale*, p. 70 in op. cit.

³ H. Savall : "Un regard sur les recherches en Sciences de gestion en France dans les années 80", *R.F.G.*, sept-déc. 1985.

⁴ M. Aglietta, A. Brender : *ibid.* p. 70.

Un modèle gestionnaire

Au plan méthodologique, pour approfondir la compréhension des pratiques gestionnaires fondées sur la compétence et montrer en quoi elles peuvent être structurantes des relations homme-travail-organisation, il apparaissait, dans le cadre d'une démarche compréhensive, "utile et nécessaire d'analyser empiriquement une situation particulière"¹. Nous sommes partie de la définition que donne H. Savall de la gestion pour la distinguer des sciences de l'organisation : "la gestion pourrait se définir comme le **champ phénoménologique** des activités des organisations ayant une **finalité économique**. Elle recouvre notamment l'étude des **problèmes et des solutions concernant la mise en convergence des comportements professionnels d'acteurs** au sein d'organisations formelles, relativement circonscrites et décentralisées, à partir des stratégies relativement divergentes des acteurs. Elle compte aussi l'étude des rapports entre acteurs au cours de cette recherche de convergence à finalité productive..."².

Cette définition nous semble confirmer la nécessité au plan méthodologique d'une approche par **étude de cas** et dans ce cadre la nécessité d'une **étude clinique** pour appréhender la complexité des situations dans leurs déterminants et leurs contradictions. Au plan théorique, elle nous incite à retenir une deuxième grille de lecture qui se situe dans le champ des déterminants socio-techniques et qui permet d'analyser les formes de cette mise en convergence des comportements professionnels et la gestion qui est faite des interactions entre logique organisationnelle et logique individuelle. Il s'agit du modèle que proposent J. Aubret, P. Gilbert et F. Pigeyre pour penser le processus d'évaluation dans le cadre des pratiques de gestion et de leur

¹ J. Chevrier : "La spécification de la problématique", ch. 3, in *La Recherche Sociale, De la problématique à la collecte des données*, sous la direction de B. Gauthier, p. 74, Presses Universitaires du Québec, 1993, 2e édition.

² H. Savall : in op. cit., c'est nous qui soulignons.

contingence.¹ Dans un tableau à double entrée retenant en abscisse la visée de l'évaluation, qui peut être soit un **ajustement** de l'individu à la situation de travail, soit un **développement** de l'individu et/ou de la situation de travail, et en ordonnée l'initiateur du processus d'évaluation, entreprise ou salarié, l'une privilégiant ses exigences de fonctionnement, l'autre ses besoins, ils aboutissent aux quatre modèles suivants :

VISÉE

I N I T I A T I V E	Ajustement		Développement	
	Court terme	moyen/long terme		
	Entreprise	Adéquation	Rééquilibrage	Développement socio-productif
	Salarié			Développement personnel et professionnel

Les deux modèles de l'ajustement resituent dans une perspective temporelle bon nombre des remarques que nous avons pu faire à partir de l'analyse des discours et des pratiques. L'individu n'y intervient que comme "variable d'ajustement"². Les auteurs précités analysent les caractéristiques de chacun de ces modèles. Le **modèle de l'adéquation** reste centré sur l'étude du poste de travail et des aptitudes requises, et s'accompagne d'une procédure de classement des individus et des postes qui aboutit "à la sélection et à l'assignation des places dans le système de production"³. Elle s'appuie souvent sur le recours à une méthodologie psychotechnique : description du travail, c'est-à-dire le poste et son environnement - interprétation des caractéristiques du travail en termes d'exigences - outils d'évaluation : tests, entretiens essais etc., examen psychotechnique - diagnostic : étalonnage ou

¹ In op. cit., chapitre III, 3, p. 174 à 186.

² p. 174, ibid.

³ p. 175, ibid.

pronostic de réussite. Ainsi que le constatent les auteurs "il apparaît que, parmi les démarches qualifiées aujourd'hui «d'évaluation des compétences» il en existe qui ne s'éloignent guère de la procédure décrite"¹. Elles le renforcent même en étendant "le prescrit du travail aux caractéristiques individuelles" et en appliquant à "des salariés déjà intégrés à l'entreprise des modalités d'évaluation autrefois réservées aux candidats à l'embauche"¹.

Le modèle d'équilibration en est très proche et s'actualise dans les pratiques de gestion prévisionnelle et anticipatrice des emplois et des compétences, amorcées dès les années 80. La référence n'est plus le poste individuel mais l'emploi-type, ou un ensemble de postes dont on s'attache à prévoir les évolutions afin d'y adapter les individus. On reste dans une logique d'ajustement selon des modalités de gestion de réduction des écarts que nous avons déjà évoquées. "Le salarié y est promu «acteur» de son évolution professionnelle" et "aux classifications fondées sur les exigences des postes se substitue une démarche fondée sur la mesure des compétences utilisables"². L'évaluation est de plus en plus confiée aux responsables hiérarchiques; les services R.H. s'attachent à l'analyse de l'évolution des situations de travail.

Le modèle du développement socio-productif, s'il a en commun avec les deux précédents de rester à l'initiative de l'entreprise, rompt avec la recherche d'une stricte adéquation homme/poste. Il s'agit de permettre aux opérateurs de développer leurs compétences en favorisant les situations d'apprentissage, en repérant la dimension formative des situations de travail elles-mêmes. Les opérateurs participent à la définition de ces situations et contribuent à les faire évoluer. "Les compétences sur l'organisation (...) comptent autant que les compétences dans l'organisation (...) "³. Ce

¹ Ibid. p. 175

² Ibid. p. 177

³ Ibid. p. 178

modèle correspond pour les auteurs à ce que Zarifian définit comme "modèle de la compétence". Il reprend en fait un certain nombre des caractéristiques et des préconisations de l'approche socio-technique. Dans ce cadre, la construction d'un référentiel de compétences est vaine pour les auteurs car les compétences sont aussi composites et diverses que les situations de travail ; en outre, elles sont envisagées non comme un attribut individuel, mais comme "un construit qui se forme et se transforme dans des rapports dialectiques"¹.

Le développement personnel et professionnel rompt avec les trois autres en ce qu'il est à l'initiative du salarié et répond à une "démarche de réappropriation de ses acquis"², telle que le bilan de compétences la concrétise et la consacre. Cette question du bilan professionnel s'est posée dès que s'est fait sentir à une grande échelle la nécessité de reconvertir des effectifs importants à la suite de mutations industrielles ou de problèmes économiques conjoncturels ou structurels.

On verra que nos cas d'études relèvent du modèle de l'équilibration, notamment au niveau des objectifs. Mais on verra aussi que dans leurs démarches, elles restent très proches du modèle de l'adéquation, tandis que dans les ateliers émergent des configurations d'apprentissage, utilisées stratégiquement par des acteurs pour leur développement professionnel et personnel. C'est plus dans le **repérage des dynamiques à l'oeuvre que dans l'identification stricte d'un modèle** que réside l'intérêt essentiel de cette grille théorique et méthodologique.

Un outil technique

La troisième grille de lecture que nous avons retenue est empruntée à M. de Montmollin. Elle obéit à un impératif technique.

¹ Ibid. p. 179

² Ibid. p. 179

Nous avons cherché dans son précis sur "L'Ergonomie"¹ un cadre conceptuel et méthodologique pour observer le travail en situation. Nous avons reprecisé ainsi la distinction conventionnelle en ergonomie entre tâche (ce qui se présente au travailleur comme une donnée : la machine, son fonctionnement, son environnement physique, les instructions et les objectifs qualitatifs et quantitatifs) et activité (le processus d'adaptation à la tâche et de transformation de la tâche), entre travail prescrit (la tâche prescrite par le règlement) et travail réel (ce qui se passe effectivement dans l'atelier), entre connaissances déclaratives (qui concernent le fonctionnement de la machine, c'est-à-dire l'établissement de relations stables de type causal entre les éléments constitutifs de la machine) et connaissances procédurales (qui concernent l'utilisation de la machine). Nous en avons tiré une **stratégie d'observation et de quête des informations** notamment concernant les points suivants: le compromis entre procédures et compétences, la délimitation des frontières entre tâches et compétences, la représentation qu'ont responsables et exécutants de la conduite intelligente et de l'erreur, et le repérage de stratégies d'organisation propres à un poste-clé ou à un atelier ou à une équipe. Nos ambitions étaient bien sûr très modestes en la matière : il s'agissait pour nous de comprendre ce qui se passe dans l'atelier pour analyser les projets de développement des compétences et les représentations qu'en ont les acteurs pour en mesurer d'éventuels écarts ou pour en repérer les points d'achoppements. La dénégation par l'ensemble des acteurs de tout écart entre travail prescrit et réel ne sera pas le moindre des paradoxes à affronter, surtout après en avoir eu une expérience radicalement différente, qui nous faisait croire que ce point ne poserait pas de difficulté! Cela a eu pour effet de nous obliger à reconsidérer les processus liés aux règles et à l'activité de régulation.

Enfin nous soulignerons la pertinence et la complémentarité de ces trois niveaux de lecture pour aborder la

¹ M. de Montmollin : "L'Ergonomie", Éditions La Découverte, 1986-1990 : nouvelle édition

complexité des phénomènes du réel. Comme l'attestent les propos suivants: "lorsque les regards sur les organisations sont pluriels, ils permettent au chercheur d'accroître non seulement sa compréhension mais aussi sa capacité à suggérer des solutions valides aux problèmes complexes que posent les entreprises" (Francescato et Tancredi 1992).¹

2 Les choix méthodologiques.

L'étude de cas

Nous développerons maintenant plus avant les principes méthodologiques que nous avons adoptés pour l'investigation empirique. Ceux-ci sont fortement déterminés par le recadrage que nous venons d'évoquer et **la nécessité de recourir à l'analyse d'une situation particulière pour apporter des éléments contextualisés à la compréhension d'un phénomène que la littérature a tendance à généraliser** en recourant à la notion de "modèle de la compétence". Il s'agit également pour nous de confronter à l'épreuve des faits la pertinence et la cohérence des analyses conduites et de les prolonger ou de les corriger en vue de la construction d'un modèle de compréhension, voire d'opérationnalisation de la gestion des compétences. En effet, comme le souligne H. Savall "la connaissance ne saurait être une fin en soi. Elle n'a de valeur qu'en tant que guide de l'action"². Si nous nous référons au modèle du processus de recherche construit par P. de Bruyne, J. Herman et M. de Schoutheete, qui retient quatre pôles méthodologiques (épistémologique, théorique, morphologique et

¹ F. Bournois, Y.F. Livian, J. Thomas : "Les nouvelles perspectives de la recherche" p. 235 in ch. 6 Repenser la GRH? op. cit.

² In op. cit.

technique) nous pouvons décrire notre cadre méthodologique de la manière suivante : nous restons dans une logique de la découverte et non dans une logique de preuve, afin de **comprendre les processus de régulation induits par les pratiques de gestion des compétences, en faisant de l'étude de cas la base de notre mode d'investigation.**

Les auteurs cités précédemment précisent que de nombreuses recherches sont fondées sur l'analyse intensive¹ de cas particuliers, menée dans une ou plusieurs organisations. Yin définit l'étude de cas comme "une enquête empirique qui examine un phénomène contemporain au sein de son contexte réel lorsque les frontières entre phénomène et contexte ne sont pas clairement évidentes et pour laquelle de multiples sources de données sont utilisées"². Nous avons déjà évoqué en introduction en quoi cette définition nous semblait appropriée à notre objet d'étude. Yin en fait par ailleurs, une véritable stratégie de recherche. Dans le chapitre consacré aux "nouvelles perspectives de la recherche" de "Repenser la GRH?", cité précédemment, l'étude de cas apparaît comme un moyen fécond de recherche, tant dans une démarche compréhensive que dans une approche à visée opérationnelle : "Si l'on accepte que l'un des objectifs de la recherche en GRH est la meilleure compréhension des événements et des processus concernant les salariés dans le cadre du travail, **l'étude de cas peut apparaître comme l'une des démarches de recherche qui permet de mieux approcher la complexité organisationnelle**"³. N'avons-nous pas montré à ce propos que la gestion des compétences est à l'articulation de logiques sociales (gestion des effectifs, des adaptations et évolutions professionnelles, des rémunérations) et de logiques technico-économiques dans un contexte organisationnel en mutation?

¹ In op. cit. p. 211.

² R. Yin : Case study research : Design & Methods, Beverly Hills CA, Sage Publications, vol. 5, 1989

³ F. Bournois, Y.F. Livian et J. Thomas, "Repenser la GRH?", ch. 6, op. cit., p. 233. C'est nous qui soulignons.

En tant que stratégie de recherche, l'étude de cas favorise également la formulation de nouvelles hypothèses et de nouvelles théories en permettant "**d'aborder des thèmes qui ne font pas l'objet de théories bien établies**. C'est bien le cas de la "compétence" en tant qu'objet de recherche fondamentale. L'intérêt de l'étude de cas réside ici dans la richesse de l'exploration et du récit construit à partir des observations directes"¹. Support d'une démarche inductive, l'étude de cas n'exclut pas pour autant la **confrontation avec la littérature existante** pour s'interroger sur ce qui est similaire, ce qui est contredit et pourquoi, comme le précise Eisenhardt². Yin et Eisenhardt constituent les références incontournables pour qui recourt à l'étude de cas. Ils en ont en effet conduit les développements théoriques les plus poussés, recensé les auteurs qui y ont recouru avec pertinence pour tester une théorie, en fonder une nouvelle, ou en faire une approche exploratoire. Ils en ont également organisé la défense la plus structurée par rapport aux tenants des approches quantitatives et hypothético-déductives qui en contestent la pertinence scientifique. Nous y ajoutons une référence nouvelle pour justifier de l'intérêt de notre choix: celle de chercheurs en GRH qui soulignent que cet intérêt "n'est pas encore suffisamment partagé, alors qu'elles (les études de cas) facilitent le passage d'une épistémologie linéaire, mono-dimensionnelle à une épistémologie de la complexité."³ **L'étude de cas permet de s'attacher à l'unicité des phénomènes, aux processus qui les jalonnent et aux interactions entre phénomènes et entre acteurs.**

Cependant, une fois les objectifs fixés et compte tenu des limites existantes, nous avons accordé un temps et un soin particuliers au **choix du terrain d'étude**. Ainsi que le préconise Eisenhardt, la sélection des cas ne doit pas se faire au hasard ; elle doit être appropriée au projet, "de manière à permettre la réplique ou l'extension de la

¹ Idem p. 233.

² K.M. Eisenhardt : "Building theories from case study research". *Academy of Management Review* 14 n° 4, p. 532-550, 1989. C'est nous qui soulignons.

³ F. Bournois, Y.F. Livian, J. Thomas : "Les nouvelles perspectives de la recherche" p. 235 in ch. 6 *Repenser la GRH?* op. cit.

théorie émergente"¹. Pour Pettigrew², le choix doit être significatif et l'intérêt du cas manifeste. Le choix du ou des cas se fait sur la base d'un échantillonnage théorique : cela signifie qu'il doit être représentatif de l'objet de recherche. Les raisons qui ont déterminé notre choix sont multiples même si ce choix nous a imposé des contraintes particulières. Nous présentons donc maintenant l'intérêt de "notre cas". Le premier est qu'il s'agit en fait d'**une étude de cas à cas multiples**. Il peut apparaître peu justifiable de réduire l'observation à un seul cas puisqu'en règle générale le nombre de cas étudiés au sein d'une recherche varie de 4 à 10³. En fait, nous avons mené une étude approfondie sur deux sites industriels français, d'un puissant groupe américain. A l'instar de Miles et Huberman⁴ nous préférons le terme de site car il y a une configuration particulière (géographique, culturelle, historique, sociale en termes d'effectifs et de population, technique en termes de technologies et de produits) à chacun des sites étudiés. Et nous avons pour objectif de mettre en évidence les caractéristiques et les déterminants de chacune de ces configurations.

Si nous mettons en avant la singularité, l'unicité du phénomène c'est parce que ces deux sites appartiennent à un même groupe, se réfèrent à un même modèle stratégique, développent des produits variés à partir d'une même matière première, connaissent des contraintes analogues quoique différenciées de la part de leurs clients, sur un marché très concurrentiel. C'est aussi parce que ces deux sites nous ont permis à la fois, d'analyser la spécificité et la dynamique de leur "projet de développement des compétences", liées à des contingences particulières, et d'**observer différentes phases d'un même processus**. En effet, nous avons choisi de centrer l'essentiel de notre

¹ Eisenhardt : in op. cit.

² Pettigrew A.M. : "Contextualist Research : a natural way to link theory & practice", in E. E. Lawler (Ed.), *Doing research that is useful in theory & practice*, Jossey Bass, 1985.

³ Eisenhardt : in op. cit.

⁴ in : *Analyse des données qualitatives, Recueil de nouvelles méthodes*, De Boeck Université 1991, p. 47-48.

observation sur le site où le projet est encore en phase émergente, en phase de construction, **afin d'en étudier l'effectuation¹ tout autant que les effets**. Les problèmes sociaux rencontrés par ce site de A constituent par ailleurs tout autant d'intérêts et de justifications à l'étude du cas en tant que tel. Nous avons retenu sur l'autre site, le site de D, l'opérateur déclenchant du projet et la phase d'évaluation dans laquelle il se situe. Nous avons pu ainsi analyser le bilan qui en est fait et confronter les points de vue des acteurs. Ces deux sites nous permettaient ainsi de suivre en situation les différentes phases d'un projet. Leur comparaison offrait l'opportunité d'une interrogation sur les limites de réplcation d'une méthode et sur les spécificités contraignantes d'un système d'action donné.

Mais nous avons aussi adapté notre projet aux événements et centré ensuite notre intérêt sur l'analyse que les acteurs de D. font des événements sociaux qui ont éclaté ultérieurement sur A et contaminé D. Ce rebondissement nous a amenée à reprendre notre étude. Nous avons alors pu observer la manière dont les acteurs des sites rationalisent les événements au fur et à mesure de leur apparition. Nous avons ainsi pu confronter nos analyses avec celles des acteurs des projets et les voir validées par ces derniers. Si d'un point de vue méthodologique, nous ne parlons pourtant pas d'analyse comparative, c'est parce que nous avons préféré **mettre en évidence le processus par lequel une pratique de gestion répondant à un opportunisme stratégique tend sous l'action de quelques acteurs à se généraliser pour constituer un modèle, une politique de gestion des ressources humaines**. En ce sens, il s'agissait pour nous d'une opportunité unique.

Enfin le fait que le projet de développement des compétences ait été construit pour résoudre un conflit social constitue un cas original, intéressant en soi quant à la démarche de régulation

¹ Nous empruntons ce terme à P. de Bruyne, J. Herman, M. de Schoutheete, op. cit., p. 6.

sociale. Cette situation constituait ainsi une opportunité d'étude de "gestion en milieu conflictuel", et ce, au sein d'un groupe américain soucieux de respecter la spécificité sociale française et très attaché au dialogue avec les instances syndicales, dans des entreprises industrielles marquées par une politique sociale très forte, celle d'un ancien "patron de gauche" pour reprendre l'expression d'un permanent syndical d'une des entreprises. Il est encore à préciser que la fonction R.H. est au sein du groupe associée à toutes les décisions stratégiques.

Une phase exploratoire déterminante

Le fait d'avoir déjà ponctuellement travaillé au sein de ce groupe, sur le site de B, dans des établissements et à des projets différents, nous avait quelque peu familiarisée avec les principes et les modes de management américains ainsi qu'avec le contexte culturel des entreprises. Il nous avait également laissé entrevoir de riches opportunités d'études autour de la rationalisation des activités et de la représentation du Métier. C'était là pour nous le deuxième grand centre d'intérêt de ce cas. L'**observation participante** que nous avons pu mener sur le site de B lors de notre intervention dans le projet de certification à la norme iso 9002 a été tout à fait déterminante pour la formulation de notre question de recherche. En tant qu'acteur extérieur impliqué organisationnellement dans la conduite de la rédaction des modes opératoires et du processus de formalisation des savoirs expérientiels, nous avons participé à un double processus de régulation: celui de la codification du travail réel sur laquelle l'encadrement supérieur et opérationnel achoppait ; celui de la résolution du conflit lié à la récupération des savoirs expérientiels et à la menace d'incertitude qu'elle faisait peser sur leurs détenteurs.

Confrontée en situation aux incohérences de certaines pratiques, réelles ou prescrites, à leurs contradictions, au difficile

questionnement¹ de la logique de l'acte sous-jacente à l'action réussie, aux jeux de pouvoir et aux enjeux stratégiques des uns et des autres, liés à la mise en conformité, c'est-à-dire la mise en transparence de l'usine, nous avons été amenée à repositionner notre rôle et le champ de notre intervention. Paradoxalement la situation formative dans laquelle nous interagissions avec les acteurs-rédacteurs est devenue qualifiante, productrice de connaissance et d'action : ceux-ci se sont réapproprié leurs connaissances et leur identité dans la réflexion qu'ils ont menée collectivement sur leurs pratiques et dans la formalisation qu'ils en ont faite ; ils se sont également affirmés par rapport à leur hiérarchie en s'adjudicant la conduite de l'opération. Cette action a répondu aux objectifs qu'assigne G. Koenig à la **recherche-action** car elle s'est attachée à "donner prise à l'intelligence des acteurs, à favoriser la réflexivité et l'apprentissage"².

Cette recherche-action constitue pour nous la phase exploratoire et préliminaire de notre recherche ; elle nous a conduit à poser la question de la légitimité et de la légitimation de ces savoirs de l'action et celle de la compétence comme champ potentiel de rationalisation. Rester à l'intérieur d'un même champ sociétaire et industriel pour observer les pratiques émergentes de gestion des compétences nous semblait alors pouvoir être un facteur de cohérence pour l'analyse, en nous obligeant pour un même phénomène à repérer ce qui est identique et ce qui est différent, à analyser les déterminants de configurations particulières, réunies par une même finalité économique et une psychologie gestionnaire identique. Notre objectif se situait donc à un double niveau ; décrire de façon détaillée et exhaustive des contrats singuliers, des projets de développement des compétences et rendre compte de la façon dont ils ont été vécus et perçus par les acteurs impliqués et/ou concernés constituait un niveau.

¹ L'image de la filature issue de la notion de tracking de Zimmerman nous semble aujourd'hui appropriée à ce travail que nous avons mené. In Coulon : *L'Ethnométhodologie*, p. 82, PUF 90, 2e édition.

² "Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles", in : *Gestion des Ressources Humaines*, n° 9, nov. 93.

En ce sens il y a bien deux études différentes ; en souligner les convergences, les particularités et les prolongements pour les resituer dans la cohérence globale d'un projet de gestion des ressources humaines, mais aussi d'un projet de recherche, constituait l'autre niveau. En ce sens, notre échantillon obéit bien à des motifs théoriques¹ et non statistiques; il est représentatif de l'objet de notre recherche qui est de saisir la signification d'un phénomène et non de mesurer sa fréquence². Enfin, l'ampleur de son champ d'étude imposait une limite dans le cadre de cette thèse au nombre de cas.

En effet, la spécificité des problèmes posés par les projets de développement des compétences sur chaque site autorise à considérer certains de ceux-ci comme autant de "mini cas", car ils intéressent fondamentalement la dynamique des savoirs. Nous en donnerons pour exemple la question de la transmission et de la recomposition des savoirs de la maintenance et la multiplicité des problèmes qu'elle entraîne. Ou encore celle de l'émergence d'un nouveau métier et des conflits autour de sa représentation; ou celle de l'apprentissage et de ses niveaux de gestion. Autant de problèmes que les projets font émerger d'une manière ou d'une autre.

L'approche clinique

Pour étudier les sites de D. et de A., dont la dynamique sociale est aujourd'hui liée au plan de développement des compétences, nous avons opté pour l'**étude clinique**. Partant de la définition que P. Gréco fait de l'option clinique dans l'Encyclopaedia Universalis, G. Jobert l'applique à "toute démarche de compréhension qui part de l'observation directe de faits singuliers... et tente de les saisir dans la globalité qui leur donne sens, à travers un travail

¹ cf. Eisenhardt : op. cit.

² cf. J. Van Maanen : Qualitative Methodology Beverly Hills CA : Sage Publications, 1983.

d'interprétation."¹ J. Girin la définit, lui, plus méthodologiquement comme "l'interaction instituée entre le chercheur et son terrain d'étude"². Nous souhaitons une forte interaction avec le terrain, celle-ci étant indispensable pour comprendre comment un processus de changement, organisationnel, social, identitaire s'engage et évolue,³ comment des comportements se structurent⁴, des apprentissages se construisent, des représentations sociales se confrontent, bref en un mot pour rencontrer les membres des entreprises, au sens où l'entend l'ethnométhodologie : "Un **membre**, écrit A. Coulon, ce n'est pas seulement une personne qui respire et qui pense. C'est une personne dotée d'un ensemble de procédures, de méthodes, d'activités, de savoir-faire, qui la rendent capable d'inventer des dispositifs d'adaptation pour donner sens au monde qui l'entoure."⁵ Nous souhaitons également garder une **distance** à l'égard de l'entreprise, maintenir un certain décalage, ce qui nous conduisait à opter pour une démarche où nous n'aurions pas à jouer un rôle organisationnel.

L'étude clinique se situe ainsi pour J. Girin entre deux extrêmes : les techniques objectivantes, fondées sur des enquêtes à questionnaires fermés (qui nous ont d'ailleurs été refusées dans nos cas d'étude, les salariés n'étant pas préparés, ni habitués à ce genre d'approche), et les techniques de l'observation participante comme dans notre phase exploratoire. Cette interaction a été négociée avec les directeurs, ainsi que ses modalités et les limites de notre accès au terrain et à l'information afin d'établir une parité⁶ (nous empruntons

¹ in "Position sociale et travail du consultant" : p. 176 in E.P. n° 113.

² "Quel paradigme pour la recherche en gestion ?" : Revue Économie et Sociétés, série Sciences de gestion, oct-déc. 1981.

³ cf. A. Hatchuel : "L'intervention de chercheurs en entreprise. Éléments pour une approche contemporaine" p. 73-88 in Éducation Permanente n° 113.

⁴ cf. B. Mouret : "Les représentations sociales: un outil d'aide à la Gestion des Ressources Humaines", AGRH 93 p. 170.

⁵ A. Coulon : L'ethnométhodologie, p. 45, PUF 2e édition, 1990.

⁶ Le directeur de A. souhaitait avoir le point de vue d'un acteur extérieur sur la façon dont les opérateurs perçoivent le projet de développement des compétences. La grève a fait que nos entretiens avec le directeur de D., ont été en prise direct sur le réel, liés à la manière de préserver le projet.

ce terme à J. Girin) entre notre demande et la leur, dans la mesure où notre recherche les intéressait. Nous avons défini préalablement avec les directeurs et les acteurs des R.H. les modalités de notre questionnement, après avoir précisé notre projet et nos objectifs de recherche, afin de préserver notre position d'extériorité ainsi que le préconise M. Crozier.

Principes et techniques

Pour éviter tout ethnocentrisme et tout parti-pris, dans la mesure où nous sommes consciente des multiples biais inhérents à notre méthode de collecte des données, nous avons adopté les principes et les techniques suivants :

-> nous avons posé clairement notre **postulat heuristique de base**, dans les termes mêmes de M. Crozier : "tout chercheur sait... que les phénomènes qu'il observe ont un sens et correspondent à une **rationalité** à partir du moment où ils existent. Et le propre de son travail c'est précisément de rechercher et de trouver le "sens profond" qui souvent se cache derrière le "sens" ou le "non-sens apparent"¹.

-> cela requérait d'avoir accès aux représentations, à "l'**expérience vécue** des participants"². Nous avons emprunté à la **démarche ethnographique** en privilégiant la technique des entretiens, l'observation in situ et la consultation des documents écrits. "L'ethnographe doit trouver le moyen d'être là où il a besoin d'être, voir et entendre ce qu'il peut, développer la confiance entre lui et les sujets, et poser une quantité de questions"³. Nous avons fait nôtre ce principe qui nous obligeait en permanence à questionner notre présence au terrain dans son mode de relation, d'implication et d'investigation. Nous estimons

¹ M. Crozier- E. Friedberg : in *l'Acteur et le Système*, p. 395, Seuil, 1977.

² Ibid, p. 393.

³ Don H. Zimmerman, cité par A. Coulon, p. 83 in op. cit.

en effet que si tout est signe, l'information ne vient qu'à celui qui va la chercher.

-> nous avons considéré qu'une **perspective multi-acteurs**¹ (de la direction aux opérateurs en passant par les syndicats) était indispensable à notre propos et nous avons adopté un ordre et une démarche qui nous ont permis de nous familiariser avec les multiples aspects de la situation, avec le dispositif technique et qui ont permis aux acteurs de s'habituer à notre présence jusqu'à ce que des dialogues ou des discussions se nouent tout naturellement.

-> nous avons à notre niveau repris le "**principe de symétrie**" tel que l'explicitent Callon et Latour². Il s'agissait de traiter également les arguments et les contre-arguments, de s'abstenir de tout jugement, de repérer ce qui fait problème ou pas, d'enregistrer les contradictions d'un même discours, sans exclure ni sélectionner les points de vue qui pouvaient nous convenir ou entrer dans notre perspective d'analyse. Il s'agissait de repérer comment un projet, une situation finissent par s'imposer, par devenir une règle. Nous ne nous sommes pas limitée aux seuls résultats, nous avons cherché à retrouver le processus de construction du projet et à repérer les phases, les actions, les décisions qui conduisent à l'élaboration collective d'une nouvelle situation.

-> pour ce faire, nous avons adopté également le principe de la triangulation des données : en interviewant plusieurs personnes sur un même sujet, en confrontant les points de vue aux données de l'observation de terrain ou aux informations écrites. Nous l'avons **adopté** jusqu'à ce que la confrontation des données atteigne un seuil de saturation théorique³, c'est-à-dire nous conduise à des "redites" et à des observations déjà faites.

¹ Ch. 6, Repenser la GRH, op. cit.

² In op. cit.: p. 20-26.

³ cf. B. Glaser et A. Strauss : "The Discovery of Grounded Theory : Strategies for Qualitative Research." New York Aldine 1967.

-> nous avons adopté le principe d'une **démarche empirico-inductive** qui "cerne son objet d'études par étapes successives à travers l'observation, la comparaison et l'interprétation des multiples processus d'interaction et d'échange qui composent la toile de fond de la vie à l'intérieur du système d'action"¹.

-> Nous avons enfin recouru à la tenue d'un "journal de bord", afin d'appliquer à nous-mêmes ce principe de triangulation et de laisser ouverte la recherche. Nous avons ainsi alterné des phases de présence intensive sur le terrain et des phases de réflexion afin de prendre du recul par rapport aux acteurs du terrain, au volume et à la densité des informations, aux problèmes et aux conflits dont nous étions témoin, mais aussi par rapport aux théories et aux techniques afin de relancer la problématique, de procéder aux reformulations nécessaires et d'adapter les outils, les objectifs et les méthodes dans une démarche itérative qui va et vient comme le décrit M. Crozier entre des pôles complémentaires mais conflictuels²; afin également de sortir de la contingence de la situation pour réfléchir à la construction d'un dispositif d'interprétation de la gestion des compétences dont la validité et la généralisabilité resteront à questionner.

Quelques précisions encore sur la **conduite de l'étude**. Nous avons utilisé toute la palette des interactions et des méthodes offertes par la technique des **entretiens**. Notre expérience professionnelle en la matière nous a profondément guidée tant au niveau de l'écoute et de la mise en confiance qu'au niveau de la conduite de la collecte d'informations (interventions régulatrices et facilitantes, techniques de reformulation, de synthèse ou de clarification). Globalement, nous avons recouru à l'**entretien semi-directif**. Nous avons toujours commencé l'entretien par la présentation de nos objectifs et de nos attentes de façon plus ou moins succincte selon l'interlocuteur et nous avons invité notre interlocuteur à se présenter,

¹ M. Crozier : in op. cit., p. 393.

² In op. cit.: p. 396.

afin de connaître son histoire professionnelle, de comprendre sa "rationalité" et progressivement de reconstituer la toile de fond des interactions entre acteurs. Par rapport à la grille d'entretien, notre démarche a été la suivante : nous avons établi un cadrage thématique des données que nous souhaitions connaître. Au sein de ce schéma global nous avons ciblé certains thèmes de manière à permettre les recoupements de points de vue sur un même sujet, un même problème, soit pour confirmer une information, soit pour comparer les perceptions et représentations d'un même problème, soit pour les éclairer sous un angle nouveau, soit pour affiner notre connaissance d'une question lorsque nous sentions des résistances, des omissions ou lorsque nous trouvions les réponses un peu confuses.

Nous souhaitions en effet collecter le maximum de données sans interroger tout le monde sur tout et en préservant la spécificité de chacun au niveau professionnel et au niveau motivationnel. Nous avons donc adopté une grille suffisamment large pour laisser la spontanéité de chacun s'exprimer, pour laisser notre interlocuteur aller là où son souci, son rôle ou son inclination le portait (nous avons eu la chance de rencontrer des gens passionnés par leur métier); nous l'avons donc adaptée à chacun de nos interlocuteurs et nous avons au fil du temps, intégré certains noyaux de sens qui nous semblaient essentiels et que nous reformulions dans nos questionnements ultérieurs afin d'enrichir notre information sur un point ponctuel mais aussi pour affiner notre compréhension de la dynamique d'ensemble.

Nous préciserons maintenant l'ensemble des acteurs que nous avons rencontrés sur les deux sites. Étant donné la taille de l'usine de A., nous avons limité notre champ d'observation sur le terrain aux deux ateliers de production, secteurs verre chaud et verre froid qui concentrent l'essentiel des effectifs. Nous n'avons fait que traverser les secteurs Découpe et Expéditions. Les entretiens ont été enregistrés et retranscrits afin d'en permettre la citation exacte. Sur

chaque point évoqué, nous préciserons nos sources par souci de rigueur.

Les entretiens avec les cadres ont duré en moyenne 2 h 30.

Nous avons adopté l'ordre suivant :

- les acteurs des Ressources Humaines en entretien quasi non directif, à trois autour de la présentation du projet. Nous en avons dégagé un certain nombre de problématiques reprises dans des entretiens semi-directifs, puis directifs avec chacun d'entre eux, à titre d'explicitation de certains points. Nous avons eu la chance au fil du temps de les rencontrer dans des discussions informelles.
- Les directeurs pour une présentation globale de l'entreprise et un recadrage stratégique du projet.
- Les représentants syndicaux FO - CGT - CGC afin de prévenir d'éventuelles difficultés pour accéder aux opérateurs. L'entretien a été quasi non directif avec le premier, semi-directif avec le second et quasi directif avec le troisième. Nous nous sommes en effet adaptée à leur personnalité.
- Les responsables de fabrication. Celui de A a concrètement articulé le discours managérial et le discours gestionnaire. L'entretien a duré quatre heures. Celui de D, concrètement plus proche des opérateurs, a en outre articulé ces discours aux pratiques de gestion des hommes et des savoirs au sein de son atelier. Avec le responsable de la nouvelle ligne en cours d'implantation sur D, nous avons traité de la manière dont il envisage la gestion de son futur service.
- Les chefs de secteur, au nombre de 3 sur A., avec lesquels nous avons pu approfondir la question du Métier et de ses mutations en termes techniques, cognitifs etc. Nous sommes entrée dans le concret du travail. L'un d'entre eux nous a particulièrement "suivie" et aidée sur le terrain. Nous lui devons beaucoup.
- Les responsables Maintenance - Qualité - Process - Implantation de la nouvelle ligne sur D.



Nous avons ensuite adopté le principe d'une présence intensive sur le terrain indispensable à l'observation. Celle-ci nous semblait être une phase nécessairement préalable à l'interview des opérateurs. Nous avons dès lors cherché à rencontrer les acteurs dont nous pensions avoir besoin compte tenu de l'évolution de notre réflexion et de l'appréhension que nous avions de certaines questions. Nous avons fait appel aux ingénieurs (3), qui se sont avérés passionnés par les questions de la formalisation des savoirs expérimentiels, sur laquelle est spécifiquement missionné un Canadien du Groupe américain, de l'apprentissage et de l'appropriation du dispositif technique par les opérateurs. Nous avons eu recours au Responsable de l'Ordonnancement pour préciser certains points de la gestion des flux sur A. Cela fait un total d'une vingtaine de personnes interviewées, au niveau cadre.

Les entretiens avec les opérateurs et les chefs d'équipe ou chefs de poste ont été sans aucun doute plus difficiles à conduire, en raison de l'indisponibilité de ceux-ci, de leur charge de travail, ou de résistances multiples : mal-être des chefs d'équipe à l'égard du projet (par rapport à eux-mêmes et par rapport à leurs ouvriers), méfiance des opérateurs à l'égard de ce que nous pourrions faire de leurs propos, répugnance à s'exprimer sur le projet. Nous avons attendu le temps nécessaire à notre insertion dans l'atelier ; nous avons mis à profit ce temps pour faire "notre apprentissage" du process ; l'encadrant de l'ancien atelier nous a consacré beaucoup de temps pour nous expliquer la ligne, les "habitudes" des uns et des autres, les avantages et les contraintes du dispositif technique, les enjeux de certaines stratégies de gestion des ressources, humaines autant que matérielles ; et nous en sommes tout naturellement venus à associer les opérateurs à nos discussions. Des discussions informelles dans la cabine du chef de poste aux entretiens il n'y a eu qu'un pas. La prise de contact est restée difficile jusqu'au bout dans l'autre atelier. Les entretiens avec les opérateurs (25 formalisés sur le site de A) ont été centrés sur leur histoire professionnelle, leur Métier, l'évolution technologique et les

mutations de l'organisation du travail ainsi que sur leur appréhension et leur analyse du projet. Ils ont duré entre 1 h et 1 h 30 pour les plus longs, enregistrée en cabine, entre 1/2 et 1 h 30 sur le poste de travail (non enregistrés). Nous avons constamment dû nous adapter aux personnalités, aux situations, en acceptant de laisser libre cours à un flot de récriminations, d'insatisfaction, de souvenirs ou en procédant à un questionnement serré pour appréhender le contenu du poste et les savoir-faire à l'oeuvre. De fil en aiguille, notre échantillonnage s'est étendu, bien au-delà d'ailleurs du seuil de saturation tel que le définissent Glaser et Strauss dans la mesure où les entretiens et les observations ne nous apportaient plus rien de neuf.

Avec les chefs d'équipe nous avons rencontré des problèmes analogues, étant donné la diversité de leurs profils et de leur comportement. Malgré une réserve certaine au début, et malgré des questions sans doute embarrassantes pour eux, ils ont accepté d'exprimer leurs points de vue. Les entretiens ont porté sur la manière dont ils appréhendent leur fonction, les moyens qu'ils ont pour le faire; la manière dont ils ont conduit les entretiens d'évaluation du personnel et les conclusions qu'ils en tirent. Nous cherchions à voir comment ils se sont approprié le projet. Les entretiens ont duré deux heures environ. Nous en avons interviewé 8 et 3 relais chefs de poste. Au total, une cinquantaine de personnes (Maîtrise, Opérateurs) ont été rencontrées.

Ainsi que nous l'avons déjà suggéré, nous avons accordé une large place à l'**observation**, pour des raisons de recherche, de tactique... et de contraintes matérielles : impossibilité de programmer des rendez-vous avec les salariés postés, nécessité de faire avec les aléas: pannes, changement de programmation, de ligne, effectifs réduits, contraintes des horaires postés, temps requis par les changements de poste, par les allées et venues d'un bout à l'autre de l'usine, etc. Mais tout cela a constitué pour nous autant d'opportunités de partager la vie de l'atelier au quotidien, d'observer les

comportements (les chefs d'équipe de l'ancien atelier sont toujours sur la ligne, ceux du nouvel atelier sont plus souvent dans leur bureau ; idem pour les chefs de secteur), l'occupation de l'espace, la fréquentation de la cafétéria, les modalités de l'échange entre opérateurs, entre secteurs Four et Assemblage, entre chefs de secteur pour se céder du personnel, entre électromécanicien (surchargé), opérateur (ravi de mettre les mains dans la machine), technicien (rationnel et méthodique), chef d'équipe (impatient, calculant sa perte de productivité) et chef de secteur (allant et venant encore plus que d'habitude) lors d'une panne assez longue. Nous avons suivi les opérateurs sur les postes de travail, en les regardant faire, en leur demandant de commenter leur travail, en soumettant à leur avis nos propres commentaires. Les jeunes recrues nous ont expliqué leur travail, comme s'ils étaient chargés de nous former, ou comme si nous étions chargée de les contrôler! Les anciens ont eu beaucoup plus de difficultés à verbaliser tant les comportements sont automatisés.

Nous avons, sur un même poste, suivi plusieurs opérateurs pour confronter à l'épreuve des faits nos analyses. Nous en avons discuté de façon informelle avec les chefs d'équipe, ou de secteur. Nous avons "traqué" l'auto-contrôle et fait l'apprentissage des règles et des normes qualité, en réunion, en situation, dans la consultation des recueils de procédures et de prescriptions techniques. Nous pensons avoir atteint à une bonne connaissance de la ligne, des postes de travail et des compétences requises, même si l'analyse des verbalisations sur le travail relève d'une technique que nous ne possédons pas. Le fait que nous ayons pu suivre certaines situations d'apprentissage sur le tas, de jeunes en CDD, de jeunes embauchés en situation d'accéder à des postes plus complexes, de bombeurs expérimentés confrontant avec nous leurs pratiques en fonction de leur four nous a beaucoup apporté, d'autant plus que cette situation d'interaction est au coeur de notre propos et des enjeux du projet dans le cadre des choix stratégiques et organisationnels de l'entreprise.

Les documents que nous avons consultés sont peu nombreux au regard de ceux que nous avons listés a priori. Etant donné la taille des sites, les documents les plus nombreux, auxquels nous avons eu accès, sont surtout techniques. Nous avons consulté les écrits des services Qualité et les Procédures des ateliers. Nous avons analysé les procédures de transmission d'information et de consignes. Mais nous n'avons pas eu accès au bilans sociaux par exemple, qui sont centralisés au siège parisien et concernent l'ensemble des sites. Nous avons bien sûr étudié de près les deux documents de synthèse des projets de développement des compétences, dont pour l'un d'eux certaines fiches étaient à l'état d'ébauche ou de brouillon, la convention collective nationale des industries de fabrication mécanique du verre du 8 juin 72 (2e édition du 8 décembre 83), les procès-verbaux des Comités d'Établissements de 1991 à janvier 1995, exceptionnels et ordinaires. Ceux-ci font l'objet d'une consignation particulière puisqu'à partir de la trame de la réunion telle qu'elle s'est passée, chacun des partenaires réécrit sa participation, formalise son point de vue et le soumet à l'autre dans un va et vient successif de corrections mutuelles. Nous tenons cette information de la secrétaire de direction. Nous avons tiré un certain nombre d'information de ces procès-verbaux et corrigé certaines de nos données. Nous avons encore consulté les plans de formation, la grille des entretiens d'évaluation, les documents afférents à la méthode Centor et les brochures de communication de l'entreprise, externe ou interne (panneaux d'affichage directoriaux et syndicaux, "minute-info", synthèse des informations traitées en C.E : Emploi, effectifs, tournants du travail posté, résultats, objectifs, marchés, primes etc.). Nous avons également consulté un mémoire de DESS en psychologie du travail, sur l'analyse et l'évaluation du plan de formation de D, ainsi qu'une enquête d'évaluation sur la communication.

3 Présentation du groupe auquel appartiennent les cas

Le Groupe Américain

Les Établissements de B. (981 personnes), de A. (315 personnes) et de D. (90 personnes), propriétés du groupe BSN, ont été rachetés par les Américains en 1982. Ce groupe américain, créé en 1883 en Pennsylvanie, exploite plus de 120 usines (32300 salariés - 5,6 milliards de dollars d'actifs immobilisés) à travers le monde (Amérique du Nord, Europe, Extrême-Orient). Il a réalisé en 1992 un chiffre d'affaires d'environ 6 milliards de dollars dont plus de 30% hors USA. Dès l'origine axé sur la fabrication du verre plat, il est aujourd'hui présent sur de multiples marchés : celui du verre plat et de la fibre de verre (37% du chiffre d'affaires), celui des peintures et résines (numéro 1 mondial pour les peintures automobiles, 40% du chiffre global du groupe), celui de la chimie lourde (4ème rang mondial pour le chlore et la soude caustique), celui du revêtement plastique et celui des systèmes biomédicaux. Ce groupe américain est présent en Europe depuis le début du siècle, précisément dans l'industrie verrière en Belgique. Toutefois ses investissements majeurs datent des années 60, avec le rachat de sociétés de peinture (entre autres, dans le Nord de la France); ils se poursuivent dans l'industrie verrière italienne, dans les années 70 ; ils se multiplient, s'intensifient et se diversifient dans les années 80 (rachat des usines de fabrication de verre plat et de verre automobile de BSN, entre autres), sous la forme de rachats, de prise de contrôle majoritaire dans des sociétés européennes ou de créations de joint-venture. Les années 90 renforcent les investissements dans les secteurs-clés et établissent une présence dans la chimie. A l'échelon européen cela représente aujourd'hui 22 usines dans 6 pays, soit 9200 employés, dont 3500 dans le verre, un chiffre d'affaires de 1,528 milliards de dollars et un résultat d'exploitation de 91 millions de dollars. L'Europe représente 26% des

ventes du groupe américain. Elle y compte un réseau important de filiales de distribution.

Sur le marché du verre qui nous intéresse, il intervient dans les secteurs du bâtiment, de l'aviation et de l'automobile, à travers 60 sites dans le monde, soit 15% du marché mondial. Il couvre environ 11% de la demande du verre plat en Europe, derrière Pilkinton (Angleterre) et Saint Gobain (France), leaders incontestés du marché. Au niveau européen, le marché du verre c'est aujourd'hui "1200 millions de mètres carrés de verre plat et 13 millions de véhicules neufs chaque année". (Plaquette de communication du groupe, 1991). Pour exercer en Europe ses activités de production et de vente du verre plat, il a créé un "**groupe européen du verre**", organisation industrielle et commerciale qui regroupe **deux sociétés verrières** : celle de B... SA dans le nord de la France, implantée sur trois sites, et une société italienne également implantée sur trois sites : 1 près de Turin, 2 près de Naples.

Le Groupe Européen du Verre

Depuis le 1er janvier 1992, ces sociétés verrières ont adopté pour raison sociale le "patronyme" américain, là où précédemment subsistait dans un mixte l'ancien nom de la société. Elles ont unifié leurs politiques en matière de stratégie, de marketing, de production et de gestion des hommes afin de mettre en synergie les moyens de production et les ressources humaines de chaque société (3500 personnes au total). La Direction européenne du groupe se trouve à Paris, à laquelle est attachée la Direction des Ressources Humaines dont dépendent les trois sites français qui nous intéressent. Elles ont adopté les valeurs et les principes du groupe américain "fondés sur l'intégrité et une éthique rigoureuse" (plaquette de communication du groupe). Nous en résumerons les principaux axes :

- engagement au service des clients, afin de fonder un partenariat durable,

- protection de la santé et de la sécurité des collaborateurs,
- utilisation permanente du Processus d'Amélioration de la Qualité, "Notre objectif est de tendre vers le zéro défaut, base d'un partenariat solide entre fournisseur et client."
- s'y ajoute "la valorisation du patrimoine des actionnaires par l'amélioration de la productivité, l'utilisation des ressources au meilleur coût et une croissance rentable" (plaquette de communication).

Ce rapprochement organisationnel a pour but de mieux répondre aux exigences du nouveau grand marché européen. En 1991, le "groupe européen du verre" a réalisé un chiffre d'affaires d'environ 700 millions de dollars, soit 10 à 12% du marché européen : "c'est presque une automobile entièrement vitrée toutes les 10 secondes, mais c'est aussi une capacité de production de 2300 tonnes de verre par jour sur 4 lignes de fabrication utilisant le procédé Float Glass" (four à étirage horizontal) (in Plaquette de communication).

Concernant la fabrication du verre, 2 Float Glass sont implantés à B. dans le Nord de la France, d'une capacité totale de 1300 tonnes par jour. Il y en a 2 en Italie, l'un dans le Nord près de Turin (550 tonnes), l'autre dans le Sud près de Naples (450 tonnes). Concernant la transformation du verre, les vitrages automobiles sont réalisés pour la France sur les sites de B., de A. et de D., près de Turin et de Naples pour l'Italie.

La SA du verre en France

La SA du verre en France emploie 2250 personnes réparties sur 3 sites industriels, objet de notre recherche, 11 filiales de distribution, d'installation et de transformation pour le bâtiment et l'industrie. Elle a réalisé un chiffre d'affaires de plus de 2 milliards de fr. en 1992 soit 19% du chiffre d'affaires du groupe américain dans le verre et a exporté 50% de sa production, essentiellement sur des

marchés européens. La répartition des activités de production est la suivante :

- Le site industriel de B, réunit une usine de fabrication de verre plat et une usine de verre trempé (glaces latérales et lunettes arrière d'automobiles). Il se trouve dans le Hainaut, près de Maubeuge dans le Nord.
- Le site de A, produit le verre feuilleté (pare-brise). Il comprend également un atelier de verre Soltran (7 personnes), (vitrages SNCF). Il se trouve dans le bassin minier du Nord.
- Le site de D, produit le verre trempé. Il se situe dans les Ardennes près de Sedan.

Il est toutefois nécessaire d'apporter quelques **précisions sur le produit du verre et son marché**. Les informations, nous les tenons des acteurs de l'entreprise, Directeur et Responsable de Production, et de la consultation de documents internes (notamment les procès-verbaux des Comités d'Établissement de A.). Le Responsable de Production de l'usine d'A., qui a longtemps travaillé dans la fabrication du verre, définit cette activité comme une "activité cyclique mais qui peut ramener beaucoup d'argent". Une ligne de Float (environ 400 mètres de long) est conçue pour tourner 24 h sur 24 pendant environ une dizaine d'années. A B. on l'arrête tous les 7 ans pour révision et modernisation. Un tel four représente un investissement de 600 millions à 1 milliard de francs. Cela signifie qu'on peut mettre 700 tonnes de verre sur le marché du jour au lendemain. Lorsque la demande est forte, il s'agit d'une activité extrêmement rentable. Le marché a ainsi été très porteur dans les années 85, 86, 92. Beaucoup de concurrents ont ainsi eu des stratégies d'investissements : un certain nombre de float se sont construits, accroissant ainsi la capacité de production. Lorsque le nombre de producteurs augmente, les prix baissent ; lorsqu'en outre la production est excédentaire par rapport à la demande, les prix dégringolent. Ce marché vient ainsi de connaître une période très difficile.

Mais selon le Responsable de Production, on sait par ailleurs que ce marché est toujours en croissance et lorsqu'on est capable de réagir rapidement à la demande, il est possible de faire d'excellentes marges. Le site de B. après quelques mois difficiles où les prix étaient bas, a réalisé fin 94 un résultat de 95 millions de francs par rapport à un budget prévu de 77,9 millions de fr., suite à d'importantes revalorisations de stocks positives en décembre (document interne). En regard, le marché du vitrage automobile *"est une activité qui en Europe ne permet pas de faire du profit"* (le Responsable de Production de A.). D'une part, ce marché connaît une concurrence acharnée ; d'autre part, le marché automobile européen a connu une sérieuse baisse en 93, avec une chute des immatriculations de 15%¹. Par ailleurs le groupe n'est pas présent chez les leaders de ce marché : il vient juste d'entrer chez le numéro 1 européen, Volkswagen, et n'est plus présent chez le second, General Motors². Outre le fait qu'il y a eu des regroupements entre leaders du verre, la concurrence s'appelle essentiellement St Gobain, tant en termes de capacités de production, que de qualité et de réactivité. Lors de la consultation de documents internes, nous avons pu voir qu'un client commun à St Gobain et au groupe, comparant les taux d'alerte qualité sur une période donnée soulignait un écart de 5 à 25 au profit de St Gobain. Ce même groupe a demandé à l'usine d'A., après audit, une baisse de ses prix de ventes. Pour situer cette concurrence en termes de chiffres, nous utiliserons l'échelle de comparaisons que nous a donnée le Directeur de A. : 1 voiture sur 2 en Europe est équipée par Saint Gobain, 1 sur 10 par le groupe européen du verre. Les Anglais (Pilkinton) qui ont racheté les Italiens (SIV) en équipent 3 ou 4 sur 10. La Belgique (Splintex) est également très présente sur ce marché. S'y profilent encore ce que le Directeur appelle quelques outsiders.

Enfin, les produits du vitrage automobile connaissent des fortunes très diverses en matière de prix : les vitrages trempés, vitres

¹ Procès-verbal du C.E. de A. de janvier 94.

² Ibidem.

latérales et lunettes arrière dégagent des marges faibles, car les prix en sont très bas. En comparaison, le pare-brise (verre feuilleté) reste un produit à forte valeur ajoutée car *“il y a un consensus au niveau de l'ensemble des fabricants, c'est-à-dire que personne ne va casser les prix.”* (Responsable de Production d'A.). L'usine de Trempé Auto de B. a ainsi des résultats négatifs, tandis que l'usine de D. dégage une marge bénéficiaire et de bons résultats grâce, en partie, aux toits ouvrants. Il n'en reste pas moins que par rapport à 1993 où les résultats étaient négatifs, l'année 1994 a été bonne pour le groupe français. L'usine de A. a réalisé un chiffre d'affaires de 380 millions de fr. en 94, soit un bénéfice avant impôt d'environ 10% de cette somme. Les Américains imposent un ratio économique de 7% avant que ne puisse être définie la prime d'intéressement du personnel (celle-ci est composée pour partie d'un critère Société, au-delà du ratio imposé, pour partie de critères de site). L'usine de D. a réalisé un résultat de 13,8 millions de fr. par rapport au budget prévu de 9,9 millions de fr..

Si ces résultats sont bons, il convient d'ajouter quelques précisions supplémentaires concernant **la stratégie des Américains** et le challenge auquel sont “contraints” les personnels de ces établissements. La Société a défini des règles économiques pour juger de l'efficacité de ses différents secteurs d'activité et a classé ses activités en quatre catégories en fonction des différences de niveau de performance. Ce classement permet en outre de déterminer le niveau d'investissement alloué à l'activité ; les investissements sont planifiés à 5 ans. La catégorie 1 regroupe les activités à forte croissance de chiffre d'affaires. Le ROC est supérieur à 15%. La peinture automobile en fait partie. La catégorie 2 regroupe les activités qui connaissent une bonne croissance mais sur un marché moins porteur. Les investissements sont autorisés à hauteur des amortissements. La catégorie 3 regroupe les activités nouvelles. Les investissements sont autorisés au cas par cas. La catégorie 4 regroupe les activités les moins intéressantes pour le groupe américain à un instant t par rapport à ses exigences de rentabilité. Le groupe du verre européen fait partie de cette catégorie. A

charge pour chaque établissement de présenter un plan de progrès permettant d'améliorer la rentabilité de manière à être classé en 2 au bout d'un certain délai. Les investissements sont accordés année par année, lorsqu'ils ont été approuvés (documents internes). La SA du Verre devrait néanmoins réintégrer rapidement la catégorie 2.

II PRÉSENTATION DES CAS D'ETUDE : LES DETERMINANTS TECHNICO-ECONOMIQUES

"La puissance hiérarchique de la technologie n'existe pas de manière autonome. Elle présuppose pour pouvoir opérer, un processus de socialisation industrielle de la main-d'oeuvre, c'est à dire un processus d'acceptation et d'intériorisation d'un ensemble de valeurs, de normes et de règles. En outre elle est toujours associée à d'autres systèmes hiérarchiques."

D. Salerni¹

1 Présentation de l'usine de D.

Historique

L'usine de D. se situe dans la zone industrielle d'une petite commune du département des Ardennes (région Champagne-Ardennes) au Nord-Est de la France. Le taux de chômage y est très élevé, 25 à 27% selon le responsable des Ressources Humaines du site, notamment à la suite des licenciements massifs des industries dominantes, textile et métallurgie. Aujourd'hui ce département connaît des implantations nouvelles, notamment des groupes

¹ in : "Le pouvoir hiérarchique de la technologie" p. 188 in : L 'analyse des organisations Tome II textes choisis et présentés par J.F Chanlat, F. Seguin. Gaëtan Morin Editeur 1987

américains (la zone industrielle de D. en concentre quelques-uns) et affiche un taux d'entreprises certifiées qui est l'un des plus élevés de France.

L'usine de D. est une usine nouvelle à double titre : elle est de création récente et son activité automobile actuelle l'est encore plus. L'usine a été créée en 1974 par la société appartenant au groupe BSN qui regroupait déjà les sites de B. et A. d'implantation beaucoup plus ancienne. Elle avait pour objet la fabrication de verre trempé pour le bâtiment. Le vitrage trempé est un vitrage de sécurité dont l'objectif est d'assurer une meilleure résistance aux chocs. Pour ce faire, le verre plat est transformé : il est chauffé à environ 600° puis brutalement refroidi par air soufflé afin de renforcer sa structure moléculaire. En 1982, l'usine est rachetée par les Américains et en 1987 l'activité verre trempé pour le bâtiment est définitivement arrêtée car déficitaire depuis le début. Il est vrai qu'un décret devant imposer le verre trempé dans tous les bâtiments publics, et activer ainsi la production, n'a jamais vu le jour. L'usine a fermé ses portes, le temps de l'implantation d'une nouvelle activité, licenciant ainsi 140 personnes. En 1988, entre autres pour raison sociale, les Américains investissent 80 millions de frs pour reconvertir l'activité de transformation de verre plat en vitrage automobile. L'usine redémarre sa nouvelle activité en 89 avec 49 personnes reprises dans les anciens effectifs et tourne en trois équipes - 5 jours sur 7 jusqu'en 91 où elle passe à 6 jours sur 7.

Ce redémarrage a été difficile, tant pour des raisons sociales que techniques. Le climat social était en effet tendu, la méfiance et la suspicion de rigueur entre les gens réembauchés à la suite des licenciements ; chacun pensait de l'autre, pourquoi lui et pas untel ? A cela, s'est ajouté, lors du passage en 5 équipes, le fait que le recrutement de nouveaux opérateurs ne s'est pas fait dans la région mais par "importation" de jeunes en CDD sur le site de B. Les gens de l'ancienne activité qui totalisent aujourd'hui 15 à 20 ans d'ancienneté

ont mal vécu cette arrivée de jeunes de l'extérieur qui renforçait leur sentiment que leur usine n'est qu'une annexe - défavorisée - de B. N'étant pas d'un accueil très chaleureux, si l'on en croit les divers témoignages que nous avons collectés, ils n'ont pas facilité l'insertion des plus jeunes. Ce contexte déjà difficile nous semble avoir été aggravé par une autre raison, de nature organisationnelle : l'activité de production a démarré avec des équipes d'opérateurs sans chef d'équipe, ce qui n'était pas fait pour améliorer la cohésion des travailleurs. Cela a conduit aux ajustements suivants: les opérateurs les plus expérimentés sont devenus chefs d'équipe. Dans l'ensemble, leur potentiel managérial est aujourd'hui jugé insuffisant.

En 1992, l'usine tourne à temps plein 7 jours sur 7, emploie 71 personnes (3 cadres, 12 techniciens et agents de maîtrise, 1 employé et 55 ouvriers) dont la moyenne d'âge est de 35 ans. Elle fabrique 2 millions de vitres de voitures dont 57% à l'exportation. Après avoir accusé un déficit d'environ de 10 millions de frs par an jusqu'en 91 (20 millions au début selon le responsable de Production), l'usine connaît aujourd'hui de bons résultats ; et parmi les paramètres utilisés par le groupe américain pour juger de l'efficacité d'une entreprise, si l'on met de côté les amortissements pour investissements, l'usine apparaît comme ayant un retour sur investissement (ROI) qui augure d'un bon développement. A tel point que, en 1994, le site de D. a été sélectionné dans l'ensemble des sites européens de vitrage automobile du groupe pour recevoir d'importants investissements à la suite de la conquête de parts de marché par les Américains. La construction de la nouvelle ligne de fabrication devrait doubler la capacité de production de l'usine, doubler son chiffre d'affaires d'ici 1997, et doubler son effectif (et rajeunir ainsi sa moyenne d'âge). L'usine est actuellement en phase de recrutement local pour le démarrage de cette ligne en septembre 95. Comptant aujourd'hui 93 personnes, elle devrait progressivement retrouver son effectif de 1973, à savoir environ 140 personnes, effectifs auxquels le Directeur souhaite stabiliser l'usine.

Produit et stratégie commerciale

L'usine fabrique des vitrages automobiles et plus précisément des glaces latérales : fixe avant, fixe arrière, vitre de porte avant, arrière, custode et montant de baie, comme sur les monospaces par exemple. Il s'agit donc d'une production diversifiée, dont certains produits sont plus complexes que d'autres en termes de galbe, de forme, de contraintes optiques et de contraintes techniques lorsqu'il y a présence d'un perçage par exemple, cette opération et cette machine posant bien des problèmes aux opérateurs. L'usine peut fabriquer la totalité des vitres latérales pour un véhicule (ex : la XM de Citroën, aujourd'hui en perte de vitesse sur le marché) ou n'en fabriquer qu'une partie (ex : fixes avant de l'Astra, de la Punto) ou encore partager l'ensemble des vitrages avec l'usine de trempé de B (ex : pour la Laguna, le site de D. fabrique les fixes et le site de D. les portes avant et arrière). La marge bénéficiaire dégagée sur ce type de produits (on parle de volumes dans l'entreprise) est étroite bien que variable selon les produits. L'usine fabrique également des toits ouvrants, activité qu'elle souhaite développer dans la mesure où il s'agit là d'un produit à forte valeur ajoutée.

Elle travaille pour les constructeurs automobiles suivants : Opel (47%), Peugeot (23%), Citroën (11%), Renault (15%), Fiat (2%), Rockwell (2%), sur les véhicules suivants : Opel Calibra, Astra, Peugeot 106, 205, 309, 405, Citroën AX, XM, Renault R 21, Clio (documents internes datés de 92) et Fiat Punto plus récemment. Sa stratégie commerciale est de conforter sa position auprès de ses clients en produisant le plus de volumes possible, au plus bas coût, avec la meilleure qualité possible, mais aussi et surtout, conformément à la politique plus offensive du groupe en Europe, en gagnant des parts de marché nouvelles. Et cela d'autant plus que *"la tendance des constructeurs automobiles aujourd'hui est d'avoir un fournisseur par véhicule"* (le responsable de Production). La construction de la nouvelle ligne répond à cette volonté d'être plus compétitif mais aussi

plus performant sur certains produits. A l'inverse de A. l'investissement n'a pas pour objectif la production d'un produit plus complexe "le four actuel permet de faire des latéraux à forme complexe", mais la rentabilité et la productivité avec un four à cadence plus rapide (5 secondes au lieu de 8, pour des produits de formes moins complexes comme les vitrages de portes, une sérigraphie simplifiée, réduite à 1 label, pas de perçage).

"La volonté (du groupe) aujourd'hui, c'est d'être un peu plus agressif en termes de parts de marché. On n'a plus une politique de rentabilité à parts de marché égales, on a une politique de rentabilité à parts de marché croissantes, avec une stratégie, notamment en termes d'investissement, directement liée à cette volonté. L'extension des usines de A. et de D. en fait partie. Il y a des projets au niveau de l'Europe avec des objectifs de croissance en termes de part de marché." (le Directeur de D.).

La concurrence est très forte et se nomme St Gobain, Pilkinton-Siv. A ces deux "géants", s'ajoute un nouvel arrivant en Europe, le "géant" américain Guardian ; citons encore Splintex (usine de vitrage automobile) qui appartient au groupe belge Glaverbel (ex BSN) racheté par le Japonais ASHAÏ. A l'intérieur du groupe, les résultats du site de D. sont bien meilleurs que ceux de l'usine de Trempe de B. dont la production n'est pas linéarisée. Mais le groupe reste "petit" en Europe au niveau du vitrage automobile.

L'usine travaille en flux tendus mais ne parle pas de juste à temps. Elle travaille par **campagnes de fabrication** dites plus ou moins longues ou plus ou moins courtes, c'est selon ! Cette nuance est liée au fait que les changements de fabrication sont lourds et longs de 4 à 8 heures selon les produits et pénalisants pour le K.U. coefficient d'utilisation des outils. Ceux-ci sont donc pris en compte dans l'ordonnancement des campagnes. Une campagne longue dure de 2-3 à

4 jours. Il y a environ 24 à 25 campagnes par mois, sans compter les changements de teintes. Ceux-ci requièrent aussi un changement d'outil mais forcément moins important. La durée de la campagne varie en fonction du véhicule. Si le marché est porteur, comme pour l'Astra, la Punto ou la Laguna, la série est plus longue, de l'ordre de 20 000 ou 30 000 volumes. Pour un véhicule en perte de vitesse sur le marché comme la XM par exemple, la série est beaucoup plus courte, de l'ordre de 3000 à 4000 volumes. Le four HPB actuel a une cadence de 8 secondes en moyenne, qui peut monter jusqu'à 15 secondes selon les volumes. Il produit environ 6000 volumes par jour. Le four qui va être installé vise une cadence de 5 secondes. La production part ensuite en **stocks avancés** près de chez le constructeur ou directement chez le client. Pour les produits sensibles, c'est-à-dire les produits où le site est **producteur** à 100%, le responsable de Production estime à un mois le stock avancé.

Toute la production de l'usine est gouvernée par la gestion de la Qualité. L'entreprise est soumise aux audits Qualité des constructeurs qui, dans un premier temps, évaluent à partir de leur propre référentiel, l'assurance Qualité de la société, puis dans un second temps la conformité de l'usine à ses normes spécifiques : conformité des procédures, des modes de fabrication, des modes de contrôle qualité internes. Le Processus d'Amélioration de la Qualité dans lequel s'est engagée la société depuis 1987 définit la **Qualité** comme la **conformité aux exigences du client**, et non pas comme ce qui est bon ou ce qui pourrait aller. Entre autonomie de jugement et relatif laxisme, la conformation aux attentes du client et sa satisfaction sont les conditions de la réussite de l'entreprise. La diversité, la multiplicité et l'évolution de ces exigences ne sont pas encore forcément bien assimilées par l'ensemble des opérateurs. Elles constituent une contrainte qui bouscule les routines que peuvent avoir prises les plus anciens. La formation aux procédures de qualité des opérateurs ne va pas de soi ; à l'occasion d'une formation à une procédure précise, standard de l'entreprise, on a pu observer une divergence entre les

opérateurs et l'encadrement à propos de son opportunité : les opérateurs considèrent cette procédure, qui date de plus de dix ans, comme obsolète et souhaiteraient être formés aux normes constructeurs, tandis que l'encadrement considère que, la mémorisation des connaissances de la procédure BN... étant déjà insuffisante, il est inutile d'encombrer la mémoire avec une somme de connaissances beaucoup trop importante. La fluctuation des exigences Qualité dans le temps perturberait plus les opérateurs qu'autre chose. On a là un exemple de "conflit" au sujet de la gestion des savoirs qui manifeste la divergence des représentations entre opérateurs et encadrement.

Par contre, à ce niveau, le responsable de Production a mis en place un système de défauts qui favorise la mémoire visuelle, qui entraîne le coup d'oeil. Un ensemble de volumes présentant par famille les défauts principaux aide au repérage des défauts et à l'identification des zones de contrôle propres à chaque constructeur. Ce dispositif permet l'apprentissage d'une routine comportementale. Le responsable veille à son utilisation et à sa mise en ordre. Ce système constituera sans doute une bonne base d'apprentissage pour les nouveaux embauchés. Nous reviendrons sur l'intérêt de ce dispositif.

De son côté, le service Qualité assure l'interface entre le client et l'entreprise. Il est "le garant de la Qualité" à un double niveau : il assure la gestion, le suivi ou encore la capitalisation de toutes les procédures, instructions, modes opératoires de l'usine ; il les met en forme conformément aux volontés du constructeur.

"La plupart du temps c'est pas négociable. Le client nous dit : «il faut faire le document sous cette forme-là», et le jour de l'entretien, on nous dit «il y a une évaluation chez vous, on vérifiera que les gens connaissent bien ce document-là». Donc c'est imposé." (Responsable Qualité).

Il assure donc de façon plus précise encore l'interface client-atelier en assurant la rédaction et la lisibilité des "façons de faire" à imposer aux opérateurs. Étant donné la complexité et l'abondance des informations données par le constructeur, le service Qualité interprète les plans du constructeur : il en sélectionne les informations utiles à l'opérateur et les convertit en standards, ou les fait correspondre aux standards existants afin d'en faciliter la lecture. Les fiches techniques sont toutes construites sur le même modèle afin de faciliter le repérage des informations, et renvoient à l'apprentissage de certains savoir-faire :

"On lui explique comment on contrôle un gabarit ; tous nos gabarits sont identiques ; c'est la même méthode ; donc pour lui c'est simple." (Responsable Qualité).

Enfin, le service Qualité assure le contrôle interne par sondage et suit à partir d'un certain nombre de courbes les taux de défauts. Il y a deux indicateurs essentiels ; le Q145 est un système de mesure par démérite. L'objectif de 94 était de 141 ; celui de 95 est de 141,5 ; c'est l'un des meilleurs objectifs du groupe. A ce jour, c'est l'emballage qui génère la majorité des démérites avant la géométrie et les défauts de manutention du verre : exemple griffes. Le PPM est le taux de retour client par million, il est fixé à 900 pour 1995. Il y a, pour conclure, des défauts liés à la manutention ou à l'usinage (brillance par exemple lors du meulage), liés à la réaction de la matière au chauffage et au contrôle de la ligne verre chaud (bulles, cratères, incrustations) ; il y a des contrôles optiques soumis à des procédures et procédés particuliers et des contrôles de résistance par analyse tous les x volumes, de la fragmentation du verre quand on le casse.

Organisation et dispositif technique

Les caractéristiques de l'usine, sa taille réduite et sa jeunesse ont sans doute un effet déterminant sur son organisation et son climat social. Il y a peu de niveaux hiérarchiques, quatre du directeur à l'opérateur ; et le directeur a pour objectif, même si l'usine se développe, de préserver sa convivialité en ne créant pas de niveau

supplémentaire et en gardant des niveaux hiérarchiques très proches les uns des autres. Le Directeur est très présent dans l'atelier et n'hésite pas à convoquer l'encadrement, le chef d'équipe et toute son équipe en cas de problème, d'information à clarifier ou d'explication à donner. Il veille à une circulation rapide de l'information. Ainsi, par exemple, après un Comité d'établissement ou une réunion avec les délégués du personnel, il convoque son encadrement pour information et consultation. Dans la journée même, un flash info est affiché pour le personnel présentant les grandes lignes de l'objet de la réunion. L'encadrement est jeune, environ 30 ans, de recrutement récent, de septembre 93 à novembre 94 pour 4 d'entre eux, et affiche sa volonté de travailler en synergie. L'organisation est la suivante :

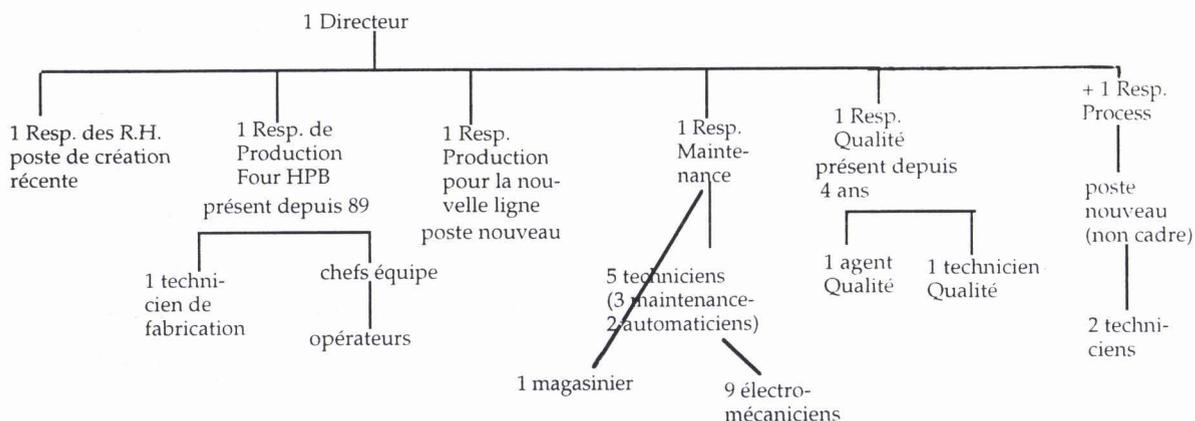


Schéma n° 15 : Organigramme de D.

Le service Gestion-Ordonnancement est rattaché au site de B. (1 personne non cadre), comme les Ressources Humaines auparavant.

Nous présenterons maintenant l'organisation de l'atelier et de la fabrication. Le responsable de Production, présent depuis 89 sur le site de D., comme responsable de la maintenance, et venant du site de B. a aujourd'hui une cinquantaine de personnes sous ses ordres : 5

équipes de 9 personnes travaillant en 5 fois 8 et 6 personnes de jour : 2 outilleurs, 1 opérateur Verre Froid de remplacement, 1 cariste expédition, 1 préparateur email sérigraphie, un préparateur caisse en sortie Verre Froid et un auxiliaire Qualité. L'atelier est construit tout en longueur et suit la ligne de production. Celle-ci est divisée en deux parties Verre froid - Verre chaud avec une rupture et un stockage entre deux. Il y a deux lignes froides parallèles A et B en amont pour alimenter le four, afin d'assurer le flot de verre nécessaire à la cadence du four. Tout déséquilibre dans l'enfournement déstabilise les températures et joue ainsi sur la stabilité des volumes. Elles sont toutes les deux identiques, sauf que l'une est équipée d'une machine de perçage, l'autre pas. Un seul opérateur conduit la ligne dont les opérations sont les suivantes : **dépilage** des primitifs par un robot, ou plus exactement un bras articulé, centrage du volume sur le convoyeur, découpe en diagonale (division du primitif en deux triangles), croquage ou dérettage mécanique, **découpe en forme** du volume (c'est-à-dire tracé du contour sur le primitif), dérettage thermique, **façonnage** c'est-à-dire mise au dimensionnel par copiage (une meule en diamant usine le verre après adaptation du volume sur une came), perçage si nécessaire et passage en machine à laver avec contrôle à la sortie, et empilage "à ficelle" (un système de ficelle empêche le frottement entre les volumes afin d'éviter les griffes et les chocs).

Cette ligne est longue et enchaîne toutes sortes de machines requérant des réglages manuels, des interventions directes de l'opérateur et des réglages par le superviseur ou par la mise en route d'un programme sur les machines à commande numérique. L'opérateur commence donc par monter tout ce qui est mécanique puis rentre ses programmes de façonnage par exemple, à partir d'un dossier technique. Mais là où le travail prescrit diffère du travail réel et requiert un opérateur expérimenté ayant une bonne connaissance de sa machine et une bonne connaissance du verre et de sa réaction, c'est qu'au-delà des réglages précis prescrits par les normes, l'opérateur est

sans cesse contraint de vérifier et de modifier ces réglages par rapport à l'instant t. Les exigences de précision en matière de centrage du volume, essentiel pour sa conformité aux normes dimensionnelles requiert un contrôle et une surveillance permanents de la part de l'opérateur. Il intervient donc à la fois directement sur la ligne et sur des programmes dont il modifie les paramètres au vu de ce qui se passe sur la ligne. Il peut ainsi être amené, après avoir fait ses réglages de vitesse et de dimensions sur la MOCN à intervenir manuellement au niveau de la pression de la découpe et de la lubrification dans les angles ou dans les arrondis. Il s'agit là, selon un jeune chef d'équipe, ancien technicien, d'un poste très difficile requérant "expérimentation et compétence".

La ligne de verre chaud démarre par un système de carrousel à trois palettes pour alimenter la ligne. Après lavage, le volume passe en cabine de sérigraphie. Y est associé un poste de contrôle : tous les 40 volumes, un volume sort pour être contrôlé. Il peut aussi être appelé, comme c'est souvent le cas, en manuel ; par ailleurs une caméra détecte toute trace d'émail qui aurait pu percer la soie, passer sous le volume et créer ainsi de multiples problèmes allant des déchets au nettoyage complet des installations. Après un certain nombre d'opérations robotisées de stockage, et de centrages, les volumes passent au travers des cinq zones de chauffe du four. La chauffe est répartie en sol et en voûte et monte à 600-650°. Le procédé HPB désigne le mode de formage à l'aide d'une presse. Les volumes passent ensuite dans un caisson de Trempé où le refroidissement se fait en deux étapes : une insufflation puissante d'air provoque un refroidissement brutal, puis un tunnel de refroidissement pour l'amener à environ 30° ; ensuite un formage par gravité rectifie le galbe. A la sortie, des visiteurs contrôlent le produit : contrôle géométrique, dimensionnel, aspect et l'emballent selon les normes de conditionnement. Le service Qualité intervient alors pour un audit par prélèvement par sondage avant d'autoriser l'expédition.

Au niveau de la ligne chaude, il y a un plus grand nombre de postes : 1 opérateur four, 1 aide opérateur, 1 sérigraphe et 3 visiteurs. Ces postes requièrent des qualifications différentes mais une même vigilance au niveau du produit, et au niveau des machines pour le sérigraphe. Il n'y a pas de commande numérique mais beaucoup d'automates. Le dialogue Homme-machine se fait par la supervision ; l'ordinateur affiche les courbes de chauffe et tous les paramètres de la ligne sur lesquels l'opérateur peut intervenir en manuel. Il y a ensuite un dialogue entre la supervision et le système chargé de valider tous les paramètres qui est lui-même en relation avec les automates. L'opérateur est donc chargé de rentrer ses paramètres de chauffe, de vitesse de convoyeur, de galbe, de surface et ce pour chaque poste, et suit les opérations sur écran. Selon la complexité des produits, il y a dès lors peu de changement. Par contre lors du développement de prototype il y a recherche d'adaptation de la ligne au produit ou du produit à la ligne. Mais ce travail ressortit plus au technicien process qu'à l'opérateur. Par contre la conduite du four requiert un apprentissage expérientiel des réactions de la matière et du dispositif :

"il faut sentir. Un four c'est pas quelque chose de mécanique, qui est palpable. Ce ne sont pas des vérins... c'est beaucoup plus fin que ça. C'est quelque chose qu'il faut sentir. Après c'est par le vécu, une logique et un vécu." (Le responsable Process).

Cet aspect sera longuement développé sur le site de A.

"Un projet Pilote"

Pour terminer la présentation de cette usine en expansion, nous insisterons sur le fait suivant: son développement tend, dans les représentations qu'en ont ses acteurs, à effacer l'image de laissés pour compte qu'ils avaient à l'égard des autres sites, notamment celui de B., et à stabiliser un certain nombre d'entre eux dans la région étant donné les perspectives d'évolution professionnelle qui s'offrent à eux. Nous

signalerons juste, sans entrer dans les détails que le projet de développement des compétences est né à D. à la suite d'un conflit social portant sur les rémunérations. L'objet en était l'alignement des salaires de D. sur ceux de B. Nous y reviendrons lors de la présentation du projet .

“Pour répondre à un certain nombre de revendications des salariés à un instant t, et en même temps permettre à D de continuer à progresser en terme de productivité notamment, et puis pour essayer sur D un projet qui est un petit peu un projet pilote et nouveau au niveau de la société, on a décidé de mettre en place un plan de développement des compétences... Et puis de valider sur un petit site, un projet novateur dans l'esprit et la culture de l'entreprise qui restait «un salaire, un emploi, un poste» quels que soient son potentiel, son ambition, son ancienneté, son expérience. Voilà un peu comment on a démarré. On a pris la balle au bond : les revendications étaient le catalyseur, la volonté étant de développer un plan en termes de résultats pour l'entreprise. Ça c'était le test : est-ce que ça marche ou non ?”. (Le Directeur).

Aujourd'hui ce projet sur D. fait figure de projet pilote et contribue à la restauration d'une image positive du site. Il apparaît en quelque sorte comme le catalyseur d'une amélioration des résultats, de l'émergence d'une identité collective et d'une dynamique de régulation du changement qui apparaît bien conduite. Pourtant le projet est encore loin de faire l'unanimité. C'est peut-être dans la confrontation des énergies qu'il mobilise que réside sa force.

2 Présentation de l'usine de A.

Historique

L'usine de A. se situe dans une zone industrielle marquée par la tradition minière et les métiers de l'industrie lourde. Durement frappée par la récession économique et la difficile reconversion de ses activités de base, cette zone industrielle développe aujourd'hui des industries de transformation. Le taux de chômage y reste néanmoins important (environ 18%), lié à une population peu qualifiée. L'usine de A. y est perçue par les jeunes recrues, notamment encore en CDD, comme l'une des rares usines qui embauchent ; la consultation de la presse locale révèle toutefois un fort taux de création d'emplois dans une usine récente de fabrication automobile implantée sur une commune voisine. L'usine de A., fondée en 1854, se situe sur le territoire d'une commune où dominaient deux sortes d'industries : le charbon et le verre.

"Avant il y avait jusqu'à 6 ou 7 verreries : c'était le pays du verre. Si on n'était pas mineur, on était verrier".
(un chef d'équipe).

Et l'on était verrier de père en fils, comme d'ailleurs on était mineur de père en fils ! C'est auprès du permanent syndical de Force Ouvrière (37 ans d'entreprise, 34 ans de délégation syndicale) que nous avons eu le plus d'informations sur l'histoire de l'entreprise. Il nous a longuement parlé de sa participation aux négociations avec la Direction, en l'émaillant d'anecdotes sur ses échanges avec A. Riboud, de sa participation aux accords de la Fédération du Verre Mécanique (convention collective de 1972) et surtout de ses luttes contre les licenciements, parfois épiques puisque déjouant les manoeuvres d'infiltration des Renseignements Généraux et les barrages de police, il a réussi avec un collègue à s'enchaîner à l'escalier qui mène au bureau du Maire de Lille, alors premier ministre, pour *"défendre la cause*

d'une région sinistrée" ¹ ! En 1960, l'entreprise comptait 1145 personnes, occupées à la fabrication du verre ou à ce qui s'y rapporte (nous avons rencontré un ancien chaudronnier et un ancien menuisier). Les métiers du verre ne requéraient pas de qualification particulière :

"ce qu'il fallait c'était des hommes avec des gros bras... c'étaient des travaux assez pénibles, chaleur, poussière, bruit ; il y avait un esprit d'équipe qu'on ne retrouve plus aujourd'hui (...) : on était obligé d'être solidaire les uns des autres parce que les travaux étaient tellement pénibles qu'il fallait s'entraider". (Délégué F.O.).

Il y avait à cette époque toutes sortes de métiers dont nous ont parlé les "anciens" : 400 coupeurs de verre, répartis en trois catégories, pour une production journalière de 300 tonnes par jour. Des rouleurs de verre, des croqueurs, des preneurs d'épaisseur. Ces tâches ont, bien sûr, été automatisées. Les années 70 ont connu des vagues de licenciements successives qui ont atteint toutes les verreries, aggravant le chômage dans un bassin industriel déjà marqué par la récession minière : St Gobain est passé de 1200 personnes à 650, Sovirel de 400 à 70, l'usine d'A. a connu des licenciements par "paquets de 100-200... mais sur une année de temps on a perdu près de 800 emplois" (délégué F.O.). A l'arrêt d'un four Fourcault, a succédé l'arrêt du four Pittsburgh en 1978. Cette année-là a correspondu à un changement dans la stratégie industrielle et économique puisque A. Riboud a décidé d'implanter un Float Glass non pas sur le site d'A. mais sur le site de B. où était déjà implanté un Float. C'était la fin de l'usine de fabrication du verre. En 79 est créé "un petit atelier, celui du verre feuilleté automobile qui a permis de garder à cette époque 200 emplois." (délégué F.O.). Cette période très dure, beaucoup des "anciens" de l'usine l'ont connue et n'aiment pas en parler: d'une part parce que certains de leurs collègues n'ont jamais retrouvé de travail, d'autre part parce qu'elle a donné lieu à toutes sortes de négociations et de marchandages avec les syndicats,

¹ "C'était une première, dans l'histoire syndicale française à Lille !" (le délégué F.O.)

qu'un certain nombre d'acteurs s'accordent à qualifier de peu clairs. Selon le délégué F.O., les licenciements ont été conduits à partir de critères conventionnels, c'est-à-dire en fonction de l'ancienneté, de la situation de famille et apparemment plus accessoirement en fonction de l'aptitude professionnelle. Jeunes et célibataires ont ainsi été licenciés en priorité, provoquant un déséquilibre de la pyramide des âges. Toujours d'après le délégué F.O., il y avait alors trop de personnes âgées inaptes aux postes de nuit. Une réunion tripartite Direction - Syndicats - Pouvoirs Publics a eu lieu qui a débouché sur une mesure exceptionnelle de F.N.E. à 55 ans, suivie d'un plan d'embauche. Paradoxalement, et contrairement à ce que nous avons rencontré sur le site de B., nous avons très peu entendu parler de la "trahison Riboud" (l'expression est du délégué F.O.), ou de cette période. Par contre, la Responsable des Ressources Humaines¹, de par la charge des relations sociales, se heurte constamment au poids d'une culture orale et d'une tradition sociale qui la renvoient à un ailleurs où s'est solidarisé un collectif de travail, dont les avantages acquis ne sont, pour un certain nombre, pas actés, hormis dans les mémoires qui permettent la pérennisation des pratiques !

Remodling et développement de l'usine : la construction d'un second atelier.

En 88-89, a lieu un **remodling** complet - et décisif - des outils de production de l'atelier Feuilleté-Automobile. Si l'usine continue de fabriquer des pare-brise, **elle change quasiment de métier**, nous dira le Responsable de Production, car le produit lui-même évolue **fortement** (notamment évolution de la géométrie des pare-brise, et adoption des principes de la Qualité Totale). Ce remodling sera suivi de **la construction d'un second atelier**, Feuilleté II ou couramment dénommé A2. Cet atelier, aux technologies nouvelles, à la fois plus automatisé et plus complexe au niveau de certaines

¹ Elle est arrivée en 1992.

machines, pour lequel ont été recrutés des gens jeunes, plus diplômés¹ mais sans expérience ni des machines, ni des produits, ni des clients, ni même du travail pour certains, avec des patrons aussi jeunes et aussi nouveaux qu'eux, a eu un **démarrage très difficile** et connaît encore pas mal de problèmes. La stratégie de gestion des personnels aussi bien que des savoirs mise en oeuvre à l'occasion de la construction d'A. a renforcé la scission de l'usine en deux ateliers distincts. L'équipe de Direction s'est assez vite rendu compte que c'était une erreur, que *"l'expérience acquise par les uns pouvait très bien servir aux autres"* (Responsable Ressources Humaines) et qu'il fallait mélanger les deux populations d'anciens sur A1 et de jeunes sur A2 pour qu'elles se comprennent mieux, *"parce qu'on se rendait compte que les clans qu'on avait institués au niveau professionnel, on les retrouvait à la cantine"* (Responsable Ressources Humaines). Les relations devenant mauvaises et le climat social explosif, il a été décidé de mixer les deux populations.

Il aura néanmoins fallu la menace d'un plan social pour parvenir à les mélanger. En effet, à la suite d'une baisse d'activité sur l'atelier d'A1, 20 personnes se sont retrouvées en sureffectif, le travail étant passé de 5 équipes à 4. Bon gré mal gré, les syndicats ont accepté qu'au lieu de licencier les 20 personnes en question, l'entreprise réduise le programme d'embauche d'autant et mute officiellement ces 20 personnes sur A2. Ces mutations ont été très mal vécues, comme une sanction injustifiée ; l'absentéisme est monté en flèche, avec des dépressions générées par le désarroi, la peur du changement et le sentiment de rejet. Certains n'ont d'ailleurs pas su s'adapter, ni psychologiquement ni professionnellement. Il est vrai que ni l'ambiance, ni les modes de management ne sont les mêmes. Le besoin d'identité et d'appartenance collectives est très fort chez les anciens. Ils sont également très attachés à une conception de la performance,

¹ BAC Pro pour les postes d'opérateurs de niveau 2 et 3, dont un BTS non obtenu et BTS-DUT pour les chefs d'équipe, CAP-BEP plus expérience pour les postes d'opérateurs niveau 1.

associée au rendement qui est très liée à leur éthique du travail et à leur vécu du monde du travail. Nous serons amenée à y revenir. Le refus et/ou la peur de changer d'atelier sont aujourd'hui encore très présents,

“parce qu’A1 fait de très bon résultats, A2 non, c’est jamais très agréable de travailler dans un atelier qui a mauvaise réputation”.

Ces propos du Responsable de Production nous semblent très éloquents et rendent d'ailleurs compte de l'état d'esprit d'un certain nombre de responsables de l'usine ! **Développer la capacité d'adaptation des personnels aux deux sortes d'équipements productifs est l'un des enjeux du projet de développement des compétences.** Cet enjeu est celui d'une régulation sociale et économique.

Par contre, sont apparus très présents dans la mémoire des acteurs, le rôle et la personnalité d'un ingénieur qui a bousculé les habitudes culturelles en formalisant les activités et en recadrant les personnels. Bien que cela n'ait pas été explicitement dit, il semble bien qu'il ait recentré et rassemblé un certain nombre d'acteurs sur leur nouveau métier. Pourtant nous savons des techniciens chargés de rédiger les procédures, que cette phase a été difficile et conflictuelle ; elle a duré plus d'un an. Mais un certain nombre d'opérateurs et de techniciens des deux ateliers nous ont dit avoir beaucoup appris de et avec lui. Il semble qu'il ait joué un rôle de régulation important permettant les ajustements nécessaires entre régulations de contrôle et régulations autonomes.

Un produit complexe : diversifié et normé.

En construisant ce second atelier, l'usine a non seulement **développé sa capacité de production mais l'a surtout diversifiée.** Il lui permet en effet de **fabriquer des produits plus complexes**, répondant aux exigences de plus en plus pointues des constructeurs automobiles,

et également d'élargir ses parts de marché, en répondant à un **marché différent**.

"La technologie d'A2 est moins performante au niveau cadence ; par contre elle est plus performante au niveau de la qualité du produit sorti et des formes réalisées... c'est une action volontaire puisque l'atelier a été construit pour attaquer deux types de marché : celui des pièces de rechange qui demandent des petites quantités et des pièces très diverses, et celui de la première monte mais sur des véhicules aux formes complexes".
(Ingénieur Développement-Process).

De fait cette conception là de la performance n'est pas intégrée dans les mentalités. Néanmoins, au niveau du groupe, c'est l'usine qui a les meilleurs résultats dans le secteur automobile. L'atelier A1 a battu ses propres records en 94 où il a dégagé un bénéfice de 42,5 millions de frs. L'usine a fabriqué 1 600 000 pare-brise. Sa capacité maximale est de 2 millions par an, ce qui est tout-à-fait considérable selon le Responsable de Production. En ce qui concerne la qualité, le résultat est satisfaisant puisque "le taux de retour" qui sert d'indicateur est d'environ 800 produits par millions, soit un taux de 0,0008. Il était en fait de 580 PPM à fin novembre 94 et il est monté à la fin de l'année avec le retour de 1500 pare-brise pour un constructeur allemand. Même si c'est toujours trop, cet indicateur doit aussi être pris en compte par celui qui réfléchit en termes de compétences quand on sait que les opérateurs travaillent en auto-contrôle et quand on connaît la vulnérabilité du verre. De même pour compléter cet indicateur, un chef d'équipe nous a dit :

"on a un taux de 98% de réussite ! c'est-à-dire 2 pare-brise cassés pour 100... C'est pas être compétent ça ?"

Une semaine après, un autre, nous annonçait 100% et nous lançait :

"à votre avis, c'est de la compétence ça !"

L'usine a aujourd'hui en fabrication environ 350 produits. On désigne par produit chaque modèle de pare-brise caractérisé par une spécification quelconque. Il y a donc, bien sûr, autant de pare-brise que de modèles de voitures, mais pour un modèle donné, prenons la Laguna par exemple, il peut y avoir plusieurs types de pare-brise, selon qu'il est en verre clair ou en verre teinté. Les teintes peuvent varier, définissant ainsi autant de produits. Elles peuvent encore être dégradées. Tailles et épaisseurs varient ; certains modèles sont avec embase (support du rétroviseur), d'autre pas ; la place de l'embase peut varier. Le mode de fixation du pare-brise choisi par le constructeur sera également déterminant. De même pour la sérigraphie du pare-brise, plus ou moins large, plus ou moins homogène. Autant de caractéristiques et de variations qui multiplient les contraintes de programmation et d'organisation ainsi que de changements d'outils. Autant de paramètres qui multiplient les points de contrôle.

Stratégie commerciale.

Cette diversification des produits répond à une **stratégie commerciale** car "le but de l'entreprise n'est (pas) de créer un produit mais un client."¹. Actuellement l'entreprise travaille sur deux marchés : le marché de la première monte et celui de la pièce de rechange. Sur le marché de la première monte, elle entretient des relations de partenariat suivi, conformément à l'éthique du groupe, avec les grands constructeurs automobiles français Peugeot, Citroën, Renault dans des proportions globalement égales (environ 30% chacun). Elle travaille également avec Fiat et Mercedes. Sur le marché de la pièce de rechange, l'usine n'a pas un gros client mais plutôt une quantité de petits clients. Car il y a en fait deux marchés sur ce marché : ce que le directeur appelle un marché captif, c'est-à-dire celui qui dépend des constructeurs automobiles, et notamment ceux que nous

¹ Ph. Zarifian : in La Nouvelle Productivité, p. 111, op. cit.

avons cités précédemment ; il concerne les pièces de rechange que l'on peut acheter chez le concessionnaire. Et celui des réseaux de distribution de pare-brise, comme "Nord Pare-brise" par exemple, "*qui, lui, fait un peu toutes les marques et qui est assez concurrentiel par rapport aux succursales*" (le Directeur). Ce marché représente une centaine de modèles pour l'usine aujourd'hui. Il s'agit souvent de commandes hétérogènes, instables et de quantité réduite. Nous empruntons ces termes à Ph. Zarifian. Les exigences de qualité sont par ailleurs souvent moindres. Mais il arrive aussi qu'il y ait commande sur ce marché d'un pare-brise jamais fabriqué en série. Ainsi par exemple un pare-brise bronze, ou dégradé de R5 (le Responsable Ordonnancement).

Conformément à la politique du groupe "*fondée avant tout sur les concepts de **Qualité Totale** et de **Partenariat** avec les clients visant à un développement commun par l'amélioration constante des produits et des services proposés*" (plaquette de communication du groupe), le Directeur définit sa mission de la façon suivante : faire en sorte que l'usine remplisse ses engagements vis à vis de ses différents clients, c'est-à-dire livre "*des pare-brise répondant aux spécifications techniques contractuelles des clients, dans les quantités voulues et les délais voulus*" (le Directeur). S'il conteste le terme de sous-traitance au profit de cet "*esprit de partenariat*"¹ il reconnaît qu'il s'agit d'une négociation imposée, car la concurrence étant acharnée, les constructeurs automobiles exigent tous de leur fournisseur plus de service, plus de qualité pour un moindre prix. Les normes sont draconiennes, bien que variables selon les produits ; les constructeurs, lors de leurs audits, posent de plus en plus d'exigences qui viennent contraindre l'organisation du travail, les travailleurs eux-mêmes et modifier les modes de production. Pour un constructeur étranger particulièrement exigeant, un technicien de fabrication a dû créer une gamme de fabrication fondée très précisément sur les modes opératoires afin que puisse être contrôlé le travail réellement exécuté.

¹ Expression du Directeur.

Intégrant les normes du client, cette gamme doit spécifiquement établir les corrélations Process et Produit. Ce même constructeur, lors de son audit, s'est intéressé de près à la gestion des Ressources Humaines, épluchant les plans de formation, les stratégies en matière de développement des compétences et d'évolutions professionnelles. Depuis un an, la Responsable des Ressources Humaines se voit de plus en plus sollicitée et questionnée lors des audits : il ne s'agit plus seulement de vérifier la "salubrité" du climat social, au cas où une grève ou un conflit social viendrait enrayer la production, mais de s'assurer de la compétence et de la motivation des "Ressources Humaines". Ainsi que nous l'avons déjà évoqué, chaque constructeur s'assurant au moins de deux fournisseurs, les pressions par comparaison sont très fortes.

Une politique de réduction des coûts.

Dans un contexte instable et concurrentiel où le contrôle par les clients des moyens et des méthodes de production est de plus en plus serré, la Direction de l'usine mène une **politique de réduction des coûts**. Il s'agit d'obtenir le "*coût de revient le plus bas possible*" (le Responsable de Production).

"nos clients nous demandent de réduire les coûts tous les ans"... "Et la Société nous demande de faire plus de bénéfices tous les ans"... "il ne faut jamais perdre ça de vue"... "le but de l'entreprise est de gagner de l'argent et de faire du profit. (le Directeur).

A cette fin, un certain nombre de **choix de gestion** ont été faits qui concernent l'organisation de la production, c'est-à-dire l'optimisation de l'outil, la structuration des activités et la répartition des hommes. Si la mission du Directeur est de faire en sorte que l'usine remplisse ses engagements, celle du Responsable de Production est "*d'optimiser la production c'est-à-dire de gérer les flux de produits, les compétences des hommes dans tous les sens*", ou encore "*croiser les hommes et les*

flux" (le Responsable de Production), ce qu'il commence à faire aujourd'hui. A ce titre, une restructuration est prévue pour 96 qu'est censé préparer le plan de développement des compétences mis en place en 1994. Auparavant nous exposerons la stratégie de la Direction, telle qu'elle nous a été présentée par le Directeur de l'usine, à ce poste depuis un an et demi.

Celui-ci dénonce comme simpliste et réductrice la stratégie de réduction des coûts qui s'appuie prioritairement et essentiellement sur la réduction des coûts de main-d'oeuvre. C'est tout autant "*la culture du président actuel de la Société*" que de ne pas chercher à économiser systématiquement sur les coûts de main-d'oeuvre. Se référant à la loi de Pareto, il ne voit pas l'intérêt de consacrer 80% d'énergie à réduire les 20% de coûts que pourrait représenter la main-d'oeuvre. Par ailleurs, les bonnes décisions ayant été prises en temps et heure, il ne voit pas comment il pourrait faire avec moins d'effectifs. De fait, au regard de la charge de travail et de responsabilité de bon nombre de personnes, on peut parler d' "effectifs minimum" !.

"Moi je n'ai jamais regardé où était l'indicateur de productivité¹ depuis que je suis arrivé à A, depuis 1 an et demi. Par contre, j'ai regardé l'effectif global et j'ai regardé les cadences, les rendements, les coefficients d'utilisation et les prix" (le Directeur).

Il retient quatre indicateurs essentiels : les effectifs, les postes, le taux de rendement des machines et les flux.

"ce qu'il faut décider, c'est une ligne de fabrication à un moment donné". (le Directeur).

Il convient de **choisir les dispositifs techniques** qui répondront le mieux aux **impératifs des produits demandés par les marchés** qu'on **choisit de conquérir**. Ces dispositifs requièrent un certain nombre de postes de travail auxquels il est essentiel d'adapter le volume des effectifs : à 4 postes, 4 personnes ; s'il y en a 5, il faut en enlever une. Il

¹ on calcule la productivité "*en centièmes d'heure de travail par pare-brise ou on prend l'inverse : le nombre de pare-brise produits à l'heure de travail*".

s'agit là d'un postulat de départ, à partir duquel la réflexion sur l'optimisation du dispositif peut commencer. Il faut alors respecter un ordre, des étapes pour pouvoir réduire les coûts. Il faut d'abord analyser et mesurer le fonctionnement des machines, leurs cadences, leur rendement, le temps des pannes et des changements de fabrication, la nature des aléas et des défauts sur produit, pour pouvoir augmenter son coefficient d'utilisation. Effectivement, en regardant et en comparant les deux ateliers de l'usine, nous avons pu voir à quel point une machine requiert qu'on se l'approprie : le four d'A1 (ancien atelier) est aujourd'hui d'une très grande puissance, 110 000 - 115 000 pare-brise par mois) car il a été fortement optimisé à l'interne.

“Au début c'était un four de 500 000 pare-brise par an. Avec les modifications amenées, la connaissance qu'on a prise du four, du bombage, on est arrivé à ce chiffre”
(le Responsable de Secteur A1 et outillage).

Les fours d'A2 (le nouvel atelier) n'ont pas encore trouvé leur vitesse de croisière en termes de rendement, c'est-à-dire de cadences et d'évitement de pannes : 35 000 pare-brise par mois et un résultat négatif de -8,9 millions de frs pour un budget de 2,4 millions de frs pour cet atelier.

Il s'agit ensuite de **linéariser la production**, c'est-à-dire d'aligner les machines les unes derrière les autres pour optimiser les flux. Il est là encore possible de réellement réduire les coûts. Par contre dans un contexte de production à la demande, avec des périodes de suractivité et de sous-activité, il n'est possible d'optimiser les flux que si, dans le cas de deux lignes, on peut permuter les opérateurs et jouer d'une meilleure **flexibilité interne**. Cette flexibilité, lorsqu'on choisit d'éviter le recours au travail précaire et de stabiliser les effectifs et le personnel, se fonde sur le **développement de la polyvalence**. Cette polyvalence doit être reconnue et rémunérée. Elle doit également être gérée, c'est-à-dire que l'entreprise doit la favoriser en organisant une tournante des personnels sur les postes, en développant l'apprentissage sur le tas et la formation, ainsi qu'un repérant les désirs et les

potentiels des individus. Ceci exige une gestion des hommes à plusieurs niveaux, qui requiert de nouvelles fonctions managériales de la part des encadrants de premier niveau. Dès lors, en faisant jouer l'effet de synergie, on peut démultiplier des facteurs d'optimisation des machines, des flux et des hommes.

C'est ainsi que le projet de développement des compétences apparaît au coeur d'un **processus de rationalisation du travail de fabrication**. Ce processus se fonde, conformément aux modes néotayloriens que nous avons analysés dans le premier chapitre, sur l'intégration technique et organisationnelle des machines au sein de lignes de production à flux continu¹, et sur l'informatisation des systèmes de production, qui donne la prééminence à la gestion des flux informationnels en temps réel. Il se fonde également sur la multifonctionnalité et l'autonomisation des opérateurs, dont nous verrons qu'elles se confondent pour les acteurs de l'encadrement de production avec la notion même de compétence, et qu'elles constituent en tout cas l'objectif du projet de développement des compétences. Pour cette raison, nous nous attacherons d'abord à décrire le système de gestion et d'organisation de la production, afin de clarifier les données contextuelles dans lesquelles s'intègre ce projet.

3 Gestion et organisation de la production sur le site de A.

Campagnes de fabrication et Juste à temps

Si l'on regarde la **gestion de la production**, elle relève de ce que Ph. Zarifian appelle le **paradigme de la production flexible** : "le critère de la productivité devient la rapidité de réponse de l'entreprise

¹ cf. Ph. Zarifian : "La Nouvelle productivité", p. 73-74.

à un changement du marché, le raccourcissement du «délai de réponse»¹. On retrouve bien les caractéristiques de cette approche de la productivité : “Elle part de l’aval de la production (le marché) pour revenir vers l’amont, en traitant l’ensemble du processus de production comme un flux tiré par l’aval”². L’entreprise travaille dans un “*pseudo juste à temps*”³. Pseudo car il ne s’agit pas comme dans le véritable juste à temps, de livrer dans la foulée ce qu’on a produit ; le process aujourd’hui ne le permet pas. Il s’agit d’une **production en juste à temps à partir de plates-formes avancées de stocks.**

“on fait du juste à temps à partir de plates-formes de stockage avancé. On ne fait pas directement du juste à temps à partir de la production de l’usine. On produit pour alimenter un stock qui est situé près de chez le client et à partir du stock on livre le client en juste à temps. On produit par campagnes de fabrication ; tout simplement à cause des rythmes de production, des outils de fabrication, c’est un impératif technologique pour l’instant”. (le Directeur).

Ces plates-formes avancées permettent de respecter les contrats avec les clients, signés dans des conventions de charte logistique et de livraison (le Responsable Ordonnancement-Logistique). Elles se situent dans un magasin de stockage, dans un rayon d’environ 20 km de l’usine de construction ou du client. L’usine de A. travaille ainsi avec des transporteurs qui sont les transporteurs habituels des constructeurs automobiles. Tout cela est cadencé, contractualisé, négocié. Mais les transporteurs reçoivent directement du client les appels de livraison.

“Il y a quelqu’un qui gère le stock avancé pour nous en nous tenant au courant. Mais ce qui s’y passe reste sous notre responsabilité malgré tout. En fait, on fait de la

¹ In : La Nouvelle productivité, p. 87, op. cit.

² Ibid. : p. 87.

³ L’expression est du directeur.

sous-traitance de gestion de stock avancé. Je n'ai pas de personnel délocalisé à 600 km." (le Directeur.)

Pour ce qui est du marché de la rechange non captif,

"on n'approvisionne pas nous-mêmes, les petits poseurs de pare-brise. Mais on a une partie de l'organisation, une Direction générale qui travaille seulement sur ce marché. Donc, moi je livre des produits à cette partie de l'organisation qui, elle, les distribue aux petits poseurs de pare-brise." (le Directeur)

L'entreprise travaille par **campagnes de fabrication**.

"Une campagne, c'est un ordre de production qui est lancé pour autant de pièces" (le Responsable Ordonnancement-Logistique).

Le service Ordonnancement lance les productions avec les quantités à produire, les jours, tout en gardant une certaine "couverture" afin de ne pas tomber en rupture et afin de tenir compte des contraintes de changements d'outils, notamment pour le four le plus ancien. Le service Ordonnancement est informé en temps réel par informatique des cadences tenues par l'atelier, des problèmes rencontrés et des prévisions estimées en matière de délais de réparation, de temps d'arrêt ou de capacité à rattraper le temps perdu. La gestion de production est assistée par ordinateur. Les programmes de production sont lancés à partir des demandes de livraison établies par les constructeurs automobiles dans des prévisions à trois mois, au mois et à partir des commandes fermes établies soit à la semaine, soit au jour, soit en pluriquotidien. En amont le service Ordonnancement conduit un certain nombre de travaux prévisionnels : à partir des prévisions commerciales, il étudie les charges d'atelier, définit les besoins en termes de matières premières et de produits incorporés, en assure l'approvisionnement en temps et heure, environ 24 ou 48 heures avant la mise en ligne de production. A cette fin, il établit un prévisionnel qui permet les campagnes de production de verre, il donne ensuite une prévision plus fiable au mois puis l'affine à la semaine, de manière à assurer l'approvisionnement en juste à temps.

La programmation est établie pour la semaine, selon un schéma détaillé, lors d'une réunion qui met en accord le responsable Ordonnancement, le responsable Process, le responsable de Production et le responsable Technique. Ils planifient ainsi le fonctionnement de la semaine à venir, en fonction de leurs contraintes et de leurs prévisions. Une réunion journalière en permet le suivi et les ajustements nécessaires.

“Si l'outil de production n'est pas transcrit informatiquement en temps réel, on ne peut pas avoir une bonne réactivité. Et on ne peut avoir une bonne réactivité qu'à partir du moment où on est informé en temps réel du vécu de son atelier.” (le responsable Ordonnancement).

L'entreprise donne ainsi la “priorité à la logique de gestion des flux par rapport à la logique des méthodes. C'est l'analyse et la mise au point de l'accélération des flux, tirés par les commandes de la clientèle qui l'emportent sur la logique de rapidité des opérations de fabrication.”¹. L'entreprise a flexibilisé son dispositif technique en construisant un deuxième atelier pourvu de deux fours capables de produire en multiproduits et capable de produire des pare-brise plus complexes. On l'a vu, la construction de cet atelier et les technologies employées ont pour but de garder les clients actuels en répondant à leur demande de produits de plus en plus sophistiqués et de conquérir le marché de la deuxième monte. L'entreprise est ainsi à ce jour à la charnière de “deux modes de gestion industrielle” (l'expression est du Directeur), qui imposent des contraintes tout-à-fait différentes : une campagne monoproduit sur un temps donné à un rythme continu ; celle-ci requiert du dispositif technique, une grande fiabilité et une bonne cadence, performance que tient actuellement le four d'A1 ; et une production multiproduits qui impose une gestion de stocks et de

¹ Zarifian : p. 87 in op. cit.

rythmes discontinus, ainsi qu'une planification beaucoup plus complexe du pré-process :

"le four ARG est spécifié pour la fabrication de pare-brise destinés au remplacement, non pas chez les concessionnaires, mais plutôt dans les réseaux de distribution de pare-brise. Et on est capable de mettre 7 produits différents dans ce four..." (Responsable Secteur Four A2).

Ce marché représente une centaine de modèles pour l'usine aujourd'hui ; mais il s'agit d'un four à électricité, pas à pas, c'est-à-dire à cadence lente, adapté à des séries réduites. Le directeur, compte tenu de toutes ces contraintes, nous a présenté la situation de la façon suivante :

"On est plus dans le schéma : «je mets en fabrication tous les 15-20 jours une référence donnée» pour 70% de l'usine. Et pour 30% de l'usine, on est dans le schéma : «j'ai en fabrication plusieurs références en même temps»."

Polyvalence et déspecialisation au service de la flexibilité interne.

Il souhaite toutefois aller plus loin dans l'**adaptation en temps réel de la capacité de production de l'usine à la variabilité de la demande**. La lecture attentive des procès-verbaux des comités d'établissement laisse à penser qu'il souhaite mettre en place non seulement **un processus de déspecialisation des individus** (ce processus a été amorcé en 94 avec le projet de développement des compétences) mais également des **équipements productifs**. Un certain nombre de recherches en cours sur la mise au point d'un nouveau produit, extrêmement complexe en soi, et qui représente un marché très important en termes de quantité et de vitesse de production nous en semble la preuve. Nous serons amenée à y revenir...

Lors du comité d'établissement de janvier 95, le Directeur a présenté les deux choix de gestion possibles, compte tenu des prévisions actuelles de programmation. Première hypothèse : gérer la situation outil par outil, en jouant sur les niveaux de stocks. Ceci s'avère très compliqué et impliquerait, compte tenu des variations d'allure sur les fours, des changements et des déséquilibres importants dans les rythmes de travail et un recours trop important aux heures supplémentaires. Deuxième hypothèse : être à même de bomber sur le four où l'on a besoin de bomber, garder des allures d'outils différentes entre les fours et par exemple être à même ponctuellement de bomber sur le four ARG avec le personnel du four d'A1. C'est cette seconde hypothèse qui sera retenue car elle permet une adaptation en temps réel à la variation de la demande, et elle répond à la nécessité de stabiliser les régimes horaires des personnels. Elle tient compte en outre des différences de rythmes d'outils. Pour comprendre ces croisements hommes/flux, et les difficultés de ces croisements, il est nécessaire de présenter le dispositif technique et l'organisation de la production ; si l'évolution des technologies d'un atelier à l'autre pose un **problème de compétence**, c'est bien celui de **l'adaptation d'un savoir-faire empirique à un dispositif qui distancie terriblement le rapport Homme/Produit qu'ont connu les anciens**. Nous retrouverons la configuration d'A. d'Iribarne évoquée au chapitre II. L'atelier 1 correspond à un système Homme/Machine, l'atelier 2 à un système Machine/Produit. Si l'organisation de la production est grosso modo la même, en tout cas du point de vue des opérateurs, elle s'ancre dans une histoire où ce sont les **mentalités** qui sont "à changer". Dans un cas comme dans l'autre, on retrouve le projet de développement des **compétences** avec la nécessité de fonder la "productivité" sur la flexibilité interne.

Vers la recomposition d'une fonction Fabrication fondée sur une logique de métier.

L'usine de A. est divisée en deux ateliers, couramment dénommés A1 et A2 ou feuilleté 1, feuilleté 2. Cette division est réelle dans l'usine, elle se matérialise aussi bien dans les technologies, dans l'espace que dans les comportements et les mentalités. Les problèmes nés de cette opposition entre les deux ateliers, issue de ce qui est considéré comme une erreur stratégique ou politique de la Direction de l'époque, conduisent le directeur à accélérer, si l'on peut dire, le **processus de recomposition globale de la fonction Fabrication** ; celui-ci est lié à une déspecialisation, déjà amorcée, de l'ensemble du fonctionnement de l'entreprise. Nous en présenterons rapidement les grandes lignes. Sous l'autorité de la Direction, six responsables de services :

- Ressources Humaines, avec un projet de développement de la polyvalence inter-niveaux inter-ateliers.
- Technique-Maintenance, avec un projet de recentration sur un noyau dur et de sous-traitance de certaines fonctions.
- Logistique-Ordonnancement-Vente, avec un projet de "rationalisation des flux internes" (le responsable ordonnancement) qui répartira et spécifiera les responsabilités pour chacune des fonctions suivantes : approvisionnement, ordonnancement, distribution.
- Qualité.
- Développement process-industrialisation, avec un ingénieur spécialisé en automatismes et 2 ingénieurs process-produits chargés du développement par secteur d'usine et des études prototypes, plus un cadre commercial.
- Production : après les départs successifs de deux ingénieurs, responsables d'A2, la reconstitution de l'unité de l'usine est en cours avec la réunification des deux ateliers sous la responsabilité d'un seul chef de production (celui d'A1, 29 ans d'ancienneté dans la société). **Il couvre la totalité du circuit du verre dans l'usine**, ce qui lui impute la responsabilité et la gestion de 245 personnes sur 315 dans l'usine. Il

pratique ce qu'il appelle "une gestion prévisionnelle des effectifs qui est faite chaque semaine" et qui lui permet, en fonction des programmes de production définis par l'ordonnancement et en fonction de l'état des ressources (absences, postes à pourvoir, distribution des équipes) :

"de déplacer les hommes pour effectivement lorsqu'on est en surcapacité pouvoir faire travailler plus l'outil ou lorsqu'on est en sous-capacité pouvoir utiliser ce personnel-là ailleurs."

C'est également lui qui décide des effectifs à recruter pour combler les manques¹. Il assure donc une fonction de régulation, régulation des flux avec la distribution des hommes, mais aussi régulation des conflits d'intérêt entre secteurs et/ou équipes aux performances inégales, qui rechignent à donner leurs gens les plus compétents ou à avouer une sous-capacité ou un sureffectif !

"Si on a une vue globale sur l'ensemble on a tendance effectivement à mettre les plus compétents là où il faut, même si on rencontre de la part des chefs d'équipe, des chefs de secteur des réticences." (Le responsable de Production).

Nous avons pu constater qu'un arbitrage directif était parfois nécessaire entre chefs de secteur ! Il est en effet secondé par 4 chefs de secteur (- expédition, - four A1, - fours A2, - Assemblage A1-A2) qui eux-mêmes gèrent les chefs d'équipe et les opérateurs. Avant l'arrivée de l'actuel directeur, il était prévu de supprimer cet échelon des chefs de secteur. Après plus d'un an de réflexion, le Directeur a choisi de le maintenir et de valoriser sa compétence en accordant le statut cadre à deux d'entre eux. Ce choix va sans aucun doute dans le sens d'un renforcement de la **logique métier**. Et le projet de restructuration de 96 ira dans le sens d'une **spécialisation par métier**, avec le rassemblement des Assemblages (ce qui est déjà en cours puisqu'un seul chef de secteur gère quotidiennement les quelque 135 personnes des deux assemblages

¹ Il a, à fin 94, une cinquantaine de CDD et 8 ou 9 intérimaires. Les CDD supposent une prévision d'activité d'une durée importante ; 80% d'entre eux ont été embauchés en CDI. L'entreprise ne recourt aux intérimaires que pour remplacer des personnels en arrêt.

gère quotidiennement les quelque 135 personnes des deux assemblages depuis quelques mois) et le rassemblement des trois fours sous l'autorité d'un seul chef de secteur. Proportionnellement, le nombre de chefs d'équipe doit lui aussi être réduit avec un chef d'équipe assemblage et un chef d'équipe four. Pour parachever cette recomposition de la fonction fabrication, et la recentration de l'usine sur son métier, signalons qu'à chaque secteur est attaché un technicien de fabrication sous l'autorité du responsable de secteur, soit un par four et un par secteur d'assemblage¹. Les techniciens de fabrication assurent le suivi des lignes, la rédaction des procédures, le développement des produits et la formation des opérateurs, avec lesquels ils travaillent en étroite relation. Ils reprennent ainsi en charge, au sein de l'atelier, la fonction méthodes, constituant et faisant vivre "un analytique du suivi des opérations mécaniques permettant de constituer une connaissance formalisée et systématique de ces opérations"². Celle-ci est par ailleurs requise par les constructeurs automobiles. Elle met donc en cohérence une logique technique et une logique commerciale, dont les impératifs et les exigences gouvernent les attentes managériales à l'égard des opérateurs.

Schéma n° 16 : Organisation du service Production et effectifs

Voir page suivante.

¹ Les effectifs se répartissent ainsi : 11 cadres et 50 agents de maîtrise - techniciens pour l'usine d'A. sur les 315 personnes.

² Ph. Zarifian : in op. cit., p. 77-78.

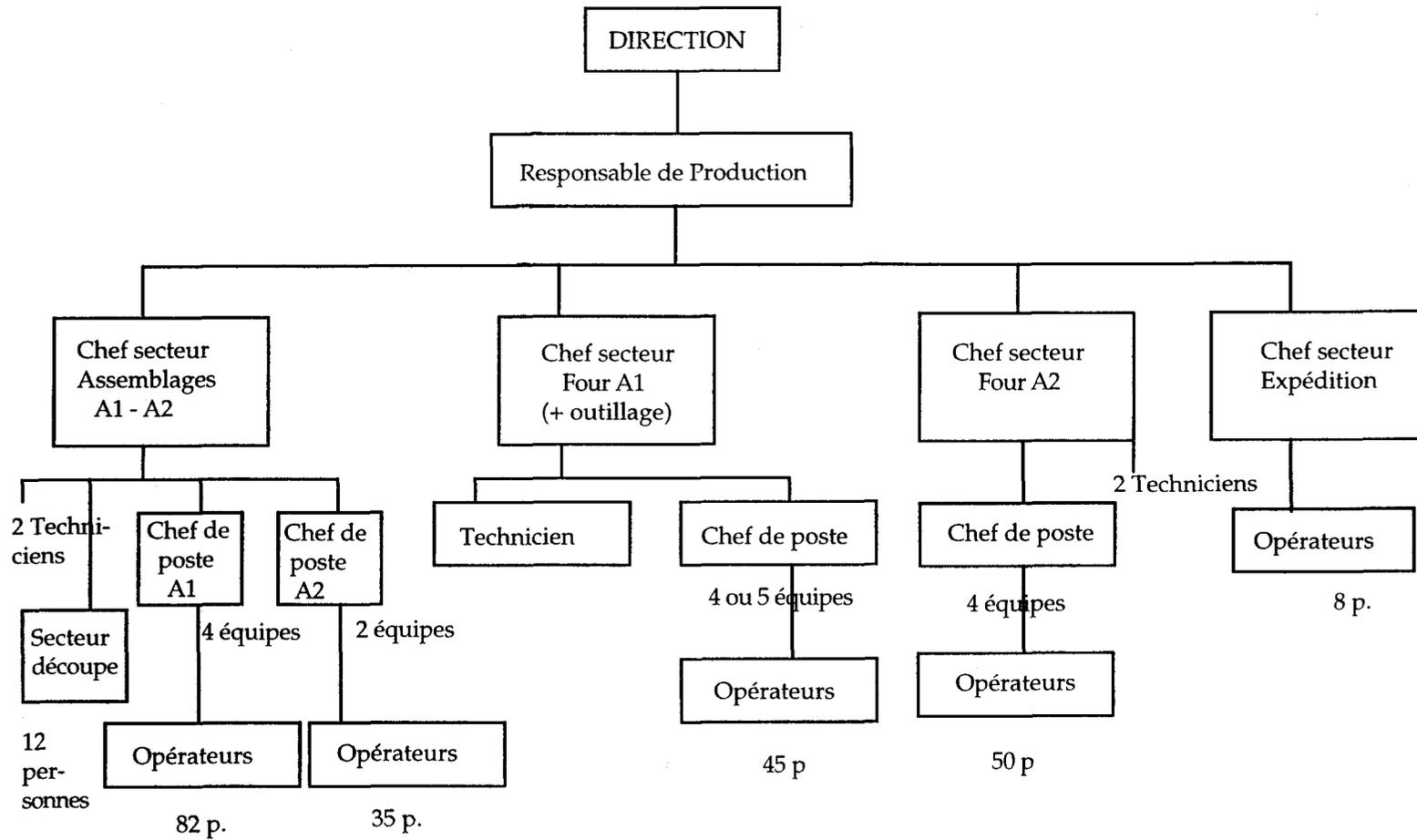


Schéma n° 16 : Organisation du Service Production et Effectifs (au 20-10-94)

Nous pouvons maintenant décrire plus amplement le dispositif technique, en ayant pour fil conducteur ses effets déterminants sur la structuration des postes de travail et sur les compétences attendues des opérateurs. Chaque atelier est divisé en deux secteurs : un secteur four et un secteur assemblage. Ce sont ces deux secteurs qui couvrent la fabrication du pare-brise. Ils sont structurés par des séquences verre chaud - verre froid, déterminantes au niveau du process. Ils sont encadrés en amont par un secteur découpe et en aval par un secteur expédition. Le secteur découpe est approvisionné en grands panneaux de verre par l'usine de B. (essentiellement, mais parfois aussi par les concurrents!). Il assure l'alimentation du process en "primitifs", c'est-à-dire en rectangles de verre, intérieur et extérieur (c'est l'épaisseur qui diffère), découpés à la taille prévue par les séries de pare-brise à produire. Ce sont ces deux secteurs qui déterminent l'implantation géographique de la ligne. La linéarisation de la production est un facteur clé de l'optimisation de la gestion des flux : "c'est que complémentaires du juste à temps, les techniques de linéarisation de la production sont la matérialisation (du point de vue des ingénieries d'organisation) de l'objectif de productivité à travers la flexibilité... l'objectif sans cesse affirmé est de trouver des formes d'implantation des machines (et d'affectation des travailleurs autour d'elles) qui permettent de s'adapter aux variations tant qualitatives que quantitatives de la demande."¹

Le process est très automatisé, et les ingénieurs du service Process travaillent à l'automatisation de certains postes qui vont prochainement disparaître. Deux bonnes raisons à cette automatisation, qui semble aller de soi pour tout le monde mais dont seul l'ingénieur responsable du service Développement Process s'est fait l'écho. Elles tiennent toutes deux à la nature de la matière première : le verre est un produit délicat à manipuler ; il présente des risques au plan de la sécurité des hommes ; il est fragile puisqu'il casse, et d'autant

¹ B. Coriat : "Penser à l'envers", C. Bourgois éditeur, 1991, p. 53.

plus vulnérable à toute manipulation qu'il se griffe aisément. Pour cette raison, il y a dans l'usine environ une quinzaine de robots de manutention qui "manipulent" les feuilles de verre, c'est-à-dire les entrent dans, les sortent des fours, les retournent et les transfèrent d'un poste à l'autre ; il y a également quelques robots qui font des travaux plus délicats, un peu plus liés au process lui-même, notamment à A2. Les machines sont soit des machines standards, conçues pour l'industrie verrière : ainsi par exemple les machines de découpe ; soit des machines conçues pour la fabrication des pare-brise comme les fours. Ceux-ci sont modifiés et adaptés en permanence par les ingénieurs, qui travaillent en relation avec leurs utilisateurs, les plus à même de requérir des modifications au service de la performance. D'autres machines comme le four à sac qui sert à l'assemblage des deux feuilles de verre et du PVB sont fabriquées spécialement pour l'usine. Elles sont développées par le service Process en ingeneering et réalisées par des bureaux d'études extérieurs. Le premier amène ses exigences sur le produit et son savoir-faire verrier ; les seconds se chargent des calculs mécaniques.

La ligne de production est ponctuée de postes de travail déterminés, qui sont globalement de deux types : des postes qualifiés de conduite, réglage surveillance des lignes ou des machines automatisées, et des postes moins qualifiés (en termes de classement et de coefficient) s'inscrivant dans des cycles d'opérations ou requérant des travaux de manutention. C'est au niveau du secteur four qu'on trouve les postes les plus qualifiés, comme ceux d'opérateur pré-process, de conducteur de four ou bombeur, ou d'outilleur (opérateurs niveau 3). Et au niveau de l'assemblage qu'on trouve le plus de postes "moins qualifiés" de niveau 1. Les postes qualifiés de l'Assemblage sont les postes de niveau 2 : colleur d'embase et agent de sérigraphie. Ces postes requièrent une vigilance permanente, une capacité de réaction rapide, une prise de décision dans certains cas et un grand professionnalisme ; ils exigent la maîtrise de multiples paramétrages, souvent complexes, une bonne connaissance de la machine ;

l'opérateur a la responsabilité de sa machine (surveillance, contrôle, entretien).

La ligne est jalonnée de points de contrôle qui exigent de tous les opérateurs l'intériorisation des normes qualité pour chaque produit ; les opérateurs travaillent en effet en **auto-contrôle** ; cela signifie qu'en fin de parcours, avec chaque caisse de pare-brise est expédiée une fiche signalétique avec le nom des agents de la série produite. En outre les secteurs entretiennent entre eux des **relations de client-fournisseur**, et comme nous l'a vivement répété le responsable de la production, c'est toujours le client qui a raison. Les échanges sont parfois vifs entre Four et Assemblage ! Mais cette méthode qui conduit à contrôler la qualité des produits qui sont livrés par un secteur à un autre ne pose pas de problème relationnel particulier car elle est utilisée depuis 87-89 lorsqu'a été implantée dans toutes les usines du groupe, la méthode Crosby.

La gestion de la qualité est ainsi intégrée "dans les actes élémentaires d'exécution des opérations"¹. Il est un troisième mode de contrôle que l'usine veut renforcer : c'est celui du "contrôle de la productivité machine", avec l'intégration de la première maintenance aux fonctions des opérateurs. A partir du moment où les ouvriers sont responsables du fonctionnement de la machine, ils doivent en éviter les pannes et se soumettre aux règles d'intervention imposées par le dispositif technique. "Eviter une panne... cela signifie opérer un diagnostic et réaliser une intervention sur la machine dans un délai suffisant pour éviter la panne. La règle de travail est ici : éviter que la machine s'arrête et raccourcir le temps de retour et d'interprétation de l'information. Ce contrôle indirect de la productivité du travail peut être aussi rigoureux que le contrôle classique, mais il suppose, en général, une sensible augmentation des compétences professionnelles du personnel de production et un engagement subjectif de sa part qui

¹ B. Coriat : p. 43 in op. cit.

n'existait pas dans le taylorisme classique. Le contrôle s'obtient par l'autonomie."¹. Ce propos de Zarifian reformule parfaitement l'une des préoccupations majeures et immédiates de l'encadrement vis-à-vis des opérateurs. **Il s'agit d'un enjeu essentiel du projet de développement des compétences.**

¹ Ph. Zarifian : p. 80 in op. cit.

III PRESENTATION DU PROJET : LES DETERMINANTS SOCIO-POLITIQUES

"Avec la notion de compétence empruntée à la littérature managériale, les normes de comportement des travailleurs tendent à se décliner dans les mêmes termes que celles des cadres ."

M. Stroobants ¹

1 Origine et émergence d'un projet de développement des compétences : vers un compromis social ?

Nous nous attacherons maintenant aux déterminants socio-politiques du projet. Nous essaierons de montrer, en traitant conjointement des deux sites, comment un projet socio-politique de gestion des ressources humaines émerge de la recherche d'un compromis social. Dans ce qui en constitue une sorte de préambule, le document écrit du "Projet de développement des compétences" de l'usine d'A. s'ouvre sur un "constat", formulé comme suit :

"Forte pression de l'ensemble du personnel lors des négociations salariales pour compenser les hausses de cotisations sociales et garantir le pouvoir d'achat. Volonté de la Direction de ne pas hypothéquer l'avenir et d'aller dans le sens de la réduction des coûts."

¹ in : Savoir-faire et compétences au travail p. 32 Editions de l'université de Bruxelles.

C'est dans ce constat que le projet trouve son **origine**. Constat qui juxtapose deux champs de tension, celui du mouvement social d'un acteur collectif cherchant à rattraper son pouvoir d'achat, celui de la stratégie d'un acteur institutionnel tourné vers l'avenir et contraint de réduire ses coûts. Constat qui postule un implicite, celui d'articuler les exigences contradictoires d'une logique économique concurrentielle et d'une logique sociale de revendications salariales. **C'est dans et sur cet implicite que se construit le projet.**

Si ce constat est incontestablement à l'origine du projet d'A. il n'en appelle pas moins un certain nombre de commentaires qui en éclairent la contingence et la contextualisation. C'est essentiellement à partir des entretiens conduits auprès des responsables de Ressources Humaines de A. et de formation de B. qu'a pu être reconstruit l'historique du projet. Un entretien non directif a réuni sur ce thème la responsable ressources humaines d'A. et la responsable de formation de B. Un entretien semi-directif puis un entretien "directif" visant à combler des lacunes ou des confusions, avec chacune d'entre elles a permis d'affiner les informations. Ces entretiens opèrent déjà une certaine mise en forme de l'histoire du projet dans la mesure où ils construisent une filiation entre des événements, des situations et des sites différents, dont ne rend pas compte le document cité. Ils permettent aussi de cerner le champ des représentations des acteurs de ressources humaines. Ils rendent également compte de la synergie d'un petit groupe d'acteur pilotes du projet qu'unit un réseau de relations aussi bien organisationnelles qu'affinitaires.

Le facteur déclenchant : un conflit social à D.

D'une certaine manière, on peut dire que le projet d'A. émerge d'une double analogie : celle des situations, qu'il s'agit pour A. d'enrayer, et celle des acteurs.

"En fait, tout est parti d'un conflit assez dur qui a eu lieu sur D. Le point de départ c'est D. avec un conflit dur où

les gens réclamaient des augmentations de salaires assez conséquentes qu'on ne pouvait pas donner." (R.R.H. d'A.).

"En fait, l'idée qui a présidé à D., ça a plus été peut-être au départ l'individualisation des rémunérations, parce que le projet de D. a démarré sur des revendications sociales." (Responsable formation de B.).

"A A., on commençait aussi à avoir de plus en plus de difficultés à faire passer les négociations salariales... puisqu'à chaque fois qu'il y avait grève, il y avait une prime qui était donnée... Ça faisait trois ans que ça durait. Et parallèlement, on avait la pression des constructeurs qui nous demandaient de nous engager sur des baisses de prix répétées sur 3 ou 4 ans." (R.R.H. d'A.).

A l'origine donc, un conflit social, portant sur les salaires, à l'usine de D. et à A. la crainte que ce conflit ne fasse tâche d'huile. Mais l'analogie s'arrête là, dans la mesure où le contexte de ces revendications salariales n'est pas tout-à-fait le même. Les salariés de l'usine de D. ont revendiqué un statut salarial analogue à ceux des autres sites ; l'histoire particulière de chacun a conduit à des disparités de salaires. Sur le site de B. qui fait figure de maison-mère et de locomotive sociale, les salariés bénéficient de "ce qu'on appelle le salaire-fabrication" qui atteint 7 à 8% de plus que le BAG (Barème des Appointements Garantis) équivalant au salaire minimum professionnel. Sur A. à la suite de mouvements sociaux importants, les salariés ont obtenu 4% de plus que le BAG, ce qui correspond à ce qu'on appelle aujourd'hui l'emploi tenu. Sur D, les salariés étaient toujours au BAG et revendiquaient ainsi 7% de plus.

De fait, nous avons appris de multiples sources (syndicats, salariés, encadrants) que des postes analogues sont également cotés à des coefficients plus élevés sur B., accroissant encore l'écart des salaires. Pour un poste de pontier-cariste, par exemple, on peut aller jusqu'à

une différence de plus de 800 frs entre l'usine de B. et celle de A. Les salariés de D. se sentaient ainsi laissés pour compte, d'autant plus que leur usine était plus récente, moins performante et plus petite. Cette moindre performance constitue d'ailleurs a posteriori un argument pour les acteurs des ressources humaines et les directions dans la mesure où les salariés de D. n'ont ni l'expérience, ni le métier des salariés de B. par exemple.

Sur le site de D. le projet de développement des compétences a donc été mis en oeuvre pour **répondre à une grève, à la pression sociale**. Il ne s'agissait pas au départ d'un outil pour gérer le changement ou l'adaptation des hommes à un nouveau métier, cette phase venant en quelque sorte d'être traversée, mais de satisfaire des revendications salariales en les échelonnant dans le temps, jusqu'à rejoindre les 7-8% de B., et en les justifiant par une augmentation de compétences profitable à l'entreprise. Sur D., le projet apparaît donc comme la manifestation, le produit d'un opportunisme stratégique. Il constitue l'instrument d'un **compromis** : compromis à un instant t (septembre 92) pour résoudre une situation de crise, (une augmentation de 100 frs a été accordée pour "éteindre le feu", appelée "valorisation de l'expérience" pour toute personne depuis au moins deux ans dans un coefficient donné - le Responsable ressources humaines de D.) mais aussi **transaction à plus long terme portant en puissance une nouvelle forme de convention** puisqu'il s'agissait d'étaler dans le temps cette augmentation de salaire (début 95, la rémunération est aux alentours de BAG + 4 ou 5%), de la négocier contre une augmentation de compétences, et ainsi de rompre avec le système socio-culturel et politique dominant et d'améliorer ce faisant le fonctionnement de l'usine en développant la "**polycompétence**" (Responsable ressources humaines de D.).

Une volonté managériale : rompre avec le système en vigueur

Les propos cités qui vont suivre, montrent comment la convergence d'éléments ponctuels, occasionnels et opportuns (événements - acteurs) se nourrissant d'un contexte présent ou passé, conduit à un processus de changement. Comme le dit M. Crozier : "le changement n'est ni une étape logique d'un développement humain inéluctable, ni l'imposition d'un modèle d'organisation social meilleur parce que plus rationnel, ni même le résultat naturel des luttes entre les hommes et de leurs rapports de force. Il est d'abord la transformation d'un système d'action."¹.

"Concours de circonstances : je suis rentrée dans la société à ce moment-là, et j'ai dit : Ne recommençons pas les erreurs de B. et d'A., de donner des sous pour répondre à la revendication sociale, qui ne correspond à rien du tout. On a donc essayé de les faire patienter. L'idée, c'était de dire : on va proposer des augmentations de rémunération équivalentes à 7-8% comme à B. mais qui seront justifiées par des augmentations de compétences mises en oeuvre dans le poste, prouvées." (Responsable formation de B.)

De fait, l'intitulé explicite du projet de D. est bien : "**Projet de développement des compétences et d'individualisation des rémunérations**", et se présente comme un "**nouveau système de gestion et de rémunération à D.**" (document interne), après qu'un préambule a bien resitué la contingence de son émergence d'une part et celle des limites du compromis proposé d'autre part.

"Ce dispositif d'évolution des compétences et d'individualisation des rémunérations a été bâti sur la base d'un bilan de situation des compétences et des emplois fait en juin 1992, et concerne donc les salariés présents à cette date."²

¹ M. Crozier : p. 232 in op. cit.

² Souligné dans le document.

Un schéma d'évolution plus large, tenant moins compte d'une situation spécifique à un moment donné, sera élaboré pour les embauchés lorsque nous serons en phase de recrutement." (Document écrit).

Ce préambule, et la Responsable de formation de B. y insiste, est présenté comme une **"précaution"** afin de ne pas lier la Direction par un engagement ponctuel et de **ne pas la contraindre, comme dans un accord négocié avec les partenaires sociaux, à répercuter ces augmentations sur les embauches à venir.** Deux phases sont donc bien distinguées entre une situation particulière, événementielle, nourrie d'une histoire sociale et d'une tradition revendicative très fortes et encore très présentes dans les mémoires, et un ordre à venir qui fondera sur de nouvelles bases, la relation sociale et la relation de l'individu au travail.

"C'est un projet qui est parti d'une réalité qui était plus ou moins tronquée, puisque des postes étaient côtés trop haut, d'autres trop bas ¹, l'essentiel pour nous étant d'obtenir une augmentation de la compétence et de motiver les gens à l'obtenir, c'est-à-dire à individualiser leurs rémunérations sur cette base." (Responsable de formation de B.)

Aujourd'hui, trois ans après environ, *"on est en phase de recrutement à D., on va reprendre complètement le projet de développement des compétences pour le rendre plus exigeant, moins lié à la situation."* (Responsable de formation de B., c'est nous qui soulignons.)

A l'usine d'A. il n'y avait pas situation de crise. Pourtant si l'on essaie de construire un système de causation, c'est aussi la question sociale, même si c'est à un degré moindre, qui est à l'origine de ce projet.

¹ De fait, la suite de l'entretien corrigera ces affirmations un peu trop généralisantes puisqu'un questionnement serré révélera qu'un seul poste a posé des problèmes de surcôte, et que 5 postes (sous-côtés) ont changé de coefficient).

“Il n’y avait pas vraiment de revendication sur le site. On constatait quand même une pression de plus en plus forte au niveau des négociations sur les salaires, parce qu’au niveau des Directions on donne moins qu’à une période donnée...”. (Responsable formation de B.).

Des entretiens plus poussés et plus approfondis avec la responsable des Ressources humaines d’A. ainsi que l’analyse de leur contenu permettent de mettre en évidence une sorte de gradation dans le traitement de cette question.

“La nécessité de ce projet a surtout été motivée par un dialogue social de plus en plus centré sur l’aspect rémunération et on avait vraiment beaucoup de difficultés pour trouver un terrain d’entente et des réponses satisfaisantes pour l’ensemble du personnel”.
(Responsable Ressources humaines d’A.).

De fait syndicats et salariés dénoncent la maigreur des augmentations de salaires. Celles-ci suivent en fait le rythme de l’inflation et comme l’inflation est faible *“on est parti sur des rythmes de 2% d’augmentation générale année par année”.* (Responsable Ressources humaines d’A.). Il y a un accord salarial par an. Or parallèlement, l’État augmente ses prélèvements, par le biais des cotisations salariales, ce qui amène les syndicats à proclamer que les salaires baissent tandis que les exigences à l’égard des travailleurs ne cessent d’augmenter. Même si elle reconnaît en partie la justesse de ces propos, la responsable ressources humaines exprime aussi l’impuissance et l’impossibilité de la Direction à répondre aux exigences des salariés, étant donné les contraintes d’une concurrence acharnée et les exigences de réduction des coûts des donneurs d’ordre. Cette impuissance trouve son expression dans le recours répété à l’image de l’**impasse** pour désigner la négociation salariale avec les partenaires sociaux dont elle est spécifiquement chargée.

“Comme on arrivait dans une impasse, il fallait bien qu’on essaye de déplacer un peu le problème, de parler

d'autre chose et trouver un système où tout le monde trouve satisfaction." (R. R. H. d'A.).

Une solution : l'individualisation des salaires

L'individualisation des rémunérations apparaît bien ainsi comme le moyen de déplacer le problème, c'est-à-dire comme le moyen de le reformuler. Elle permet des augmentations de salaire "au plus juste" sans obéir à un principe d'unilatéralité. C'est finalement "appliquer le système qui existe et qui est appliqué dans pas mal d'entreprises pour l'encadrement". C'est aussi sortir d'un "schéma négociation - inflation générale qui finalement ne satisfaisait pas grand monde" et "d'un système grève-prime" qui hypothéquait l'avenir de l'entreprise. L'individualisation des salaires apparaît donc comme le moyen de "débrider le système". Elle permet de sortir le rapport salarial d'une logique conflictuelle grève - négociation - augmentation générale de 2-3% comme par le passé - stabilisation dans des acquis sociaux.

"Pour enrayer le système dans lequel on était parti d'augmentations générales, de grèves, de primes, on a mis en place le projet de développement des compétences". (R. R. H. d'A.).

"Quelque part, c'est un système qui était voué à sa perte. On ne pouvait pas d'un côté donner plus aux salariés, d'un autre côté vendre moins cher le produit." (R. R. H. d'A.).

A l'usine d'A. le projet est donc né d'une intention managériale d'anticiper un éventuel conflit social, de concilier les revendications des salariés et les exigences des constructeurs en redéfinissant les bases de l'échange salarié - Direction. Cette notion d'échange est récurrente dans le discours, notamment lorsque les questions ont précisément porté sur la nécessité et la finalité du projet. C'est la compétence qui constitue le support de cet échange ou de ce

compromis comme à D., et qui fonde, en raison, l'augmentation de salaire.

"Donc, comme on savait que sur D., il y avait quelque chose qui avait été fait qui permettait de donner un plus en terme de rémunération aux gens, on a commencé à étudier le projet de plus près et on s'est dit : pourquoi pas l'appliquer également sur A.? Avec des motivations un peu différentes mais l'esprit est bien le même : c'est le moyen de pouvoir rémunérer les gens et leur donner un peu plus que les augmentations générales qui sont limitées à environ 2% l'an, en échange de certaines compétences utiles pour l'organisation." (R. R. H. d'A.).

Il semble bien qu'on glisse d'un opportunisme stratégique à une politique sociale conçue à plus long terme et qui marquerait l'émergence d'un processus de gestion sociale qui passe d'une logique de poste à une logique de compétence. Cette logique pourrait avoir valeur de modèle dans la mesure où l'usine d'A. était concomitamment en phase d'embauche ; de la même manière, la responsable de Formation de B. souhaiterait pouvoir étendre ce système à B. mais comme elle le constate elle-même avec beaucoup d'humour, le poids des avantages acquis et la faiblesse du manque à gagner pour des acteurs d'un âge avancé obligent à *"faire preuve d'un certain réalisme !"*. D'autre part, comme le précisent le Directeur et le responsable Ressources humaines de D., il faut que la structure organisationnelle permette l'émergence et la mise en pratique de compétences nouvelles. Elle n'en réfléchit pas moins aux moyens de le mettre en place pour de nouvelles recrues dans un secteur précis où de nombreuses embauches de jeunes sont prévues. Les embauches, quel que soit le site, se font au BAG et non au "salaire de fabrication" ou à "l'emploi tenu".

Nous voudrions encore souligner que les propos cités précédemment mettent clairement l'accent sur l'espèce de contagion

qu'il y a eu de D. à A. Elle nous amène à préciser l'identité fonctionnelle des promoteurs de ces projets. On aura remarqué qu'il est fréquemment recouru au pronom indéfini "on" pour parler des projets et de leurs initiateurs, et ce quels que soient la locutrice et le site dont elle parle. Ce "on" désigne globalement une équipe dirigeante constituée du Directeur et du Responsable Ressources humaines. A ce tandem sur site, s'ajoute la Responsable de Formation de B. qui, de fait, a un rôle transversal sur les sites. Elle a été récemment nommée Responsable du Développement social et de la Formation et rattachée à la Direction des Ressources humaines à Paris. Par son capital d'expérience, sa personnalité énergique et son charisme, elle assure bien souvent une fonction de pilotage ou une fonction technique d'assistance auprès des sites. Elle a remplacé les responsables Ressources Humaines de site lors de congés de maternité et connaît ainsi aussi bien l'histoire des différentes structures que leurs personnels. Elle a notamment impulsé et/ou réalisé en bonne partie, les descriptions de poste et leur cotation. Il faut également signaler qu'en fonction des promotions internes et de la rotation des cadres qui s'ensuit, le Directeur de A. a été précédemment directeur de D. pendant 2 ans et demi après avoir occupé différentes fonctions à l'usine de Trempé Automobile sur le site de B. A la question de ce qui a décidé du projet, la réponse est qu'il s'agit d'un projet initié et conduit techniquement par *"l'équipe Ressources Humaines"* résultant d'une *"décision plus ou moins concertée"* (Responsable Ressources humaines d'A.). Précisons enfin qu'au sein du Groupe... la fonction Ressources Humaines est étroitement associée à toute réflexion stratégique, qu'il s'agisse d'une question technique ou d'une décision concernant la production, *"pour voir quelles incidences ça pourrait avoir sur le personnel et en terme de rapports avec les partenaires sociaux."* (Responsable Ressources humaines d'A.). Les Américains sont très pointilleux sur la question des relations avec les syndicats, dont ils font un indicateur du climat social.

2 La présentation du projet: Analyse comparée des documents écrits : d'un diagnostic à D. à une organisation cible à A.

une radiographie de l'entreprise

Pour présenter les projets de développement des compétences, nous nous appuyerons sur chacun des deux documents écrits¹ :

- "Le projet de développement des compétences et d'individualisation des rémunérations de D.", daté d'octobre 92 - 202 pages - 19 fonctions décrites et évaluées sur 21 à cette date, les Techniciens Qualité et Fabrication restant à évaluer. Il inclut une synthèse présentant un tableau récapitulatif de l'évolution des coefficients pour chaque poste, les résultats, l'évaluation du coût en termes de masse salariale et de formation, ainsi que le plan de formation triannuel 93-94-95.

- "Le projet de développement des compétences de A." daté de 94 - 600 pages. Tous les postes ouvriers et techniciens décrits et évalués fin 94. Maîtrise de Production et d'Administration en cours.

Ce dernier document a en outre pour vocation, ce qui explique et justifie a posteriori sa mise en forme, de servir en quelque sorte de référentiel de gestion des ressources humaines ; présenté aux constructeurs automobiles lors de leurs audits, il leur offre une **radiographie de l'entreprise**, non pas cette fois au niveau des procédures techniques et du process mais au niveau des moyens humains et de la gestion dont ils font l'objet : à la fois en tant qu'agents de production dont on garantit la responsabilité, et en tant qu'acteurs

¹ Nous adopterons la convention suivante : ce qui est encadré est emprunté aux documents. Les citations extraites sont entre guillemets.

sociaux d'un collectif de travail dont il faut garantir le climat social et gratifier la motivation. Ces "informations" sont maintenant au nombre des exigences des constructeurs et les objectifs tels qu'ils sont formulés y répondent clairement.

Nous nous appuyerons également sur les commentaires qui en ont été faits en entretiens. Nous nous attacherons comme précédemment à souligner les ressemblances et les divergences entre les projets de D. et de A. au niveau de leur élaboration. Nous suivrons l'ordre de présentation des documents.

- Les **objectifs** sont les mêmes dans les deux cas :

"Favoriser le développement des compétences mises en oeuvre par chacun dans son poste.

Favoriser les possibilités d'évolution individuelle notamment en terme de rémunération."

Le projet de A. en ajoute un troisième :

"Développer la polyvalence et l'autonomie de chaque salarié (tenue de plusieurs postes de même niveau, effectuer des tâches de première maintenance)."

C'est sans aucun doute ce troisième objectif qui exprime le mieux les attentes de la Direction en matière de **flexibilité interne**. Il constitue peut-être également le moyen de satisfaire les exigences de rentabilité des Américains : finalement, l'optimisation des salariés en place permet la réduction des effectifs ou de ce qui peut être considéré comme sureffectifs. C'est une hypothèse que nous pouvons faire sur la base des commentaires que nous avons entendus qui confirment, peut-être malgré eux, les propos des syndicats, selon lesquels "les économies et les gains de productivité sont constamment recherchés en «interne»"¹. C'est encore autour de cet objectif que vont se cristalliser

¹ B. Coriat : Penser à l'envers, p. 25, Ch. Bourgois éditeur, 1991.

les pistes d'enrichissement dont nous montrerons qu'elles constituent **la pierre angulaire du projet**. Enfin, c'est bien sur les termes de cet objectif que vont se centrer les représentations des acteurs. Il est nécessaire de préciser, ce qui ne figure explicitement dans aucun des deux documents que ce projet concerne **l'ensemble des personnels non cadres**, soit trois catégories de salariés : les ouvriers, les techniciens et les agents de Maîtrise.

Une méthodologie commune

- D'un point de vue méthodologique, la **démarche** adoptée est la même dans les deux cas :

- Description de fonction pour chaque poste.
- Définition de pistes d'enrichissement dans la fonction pour chacun des postes.
- Évaluation de chaque poste :
 - . poste de base,
 - . poste incluant les pistes d'enrichissement.

Le "schéma d'évolution salariale" formalise cette évaluation.

Le document de D. précise en outre les points suivants :

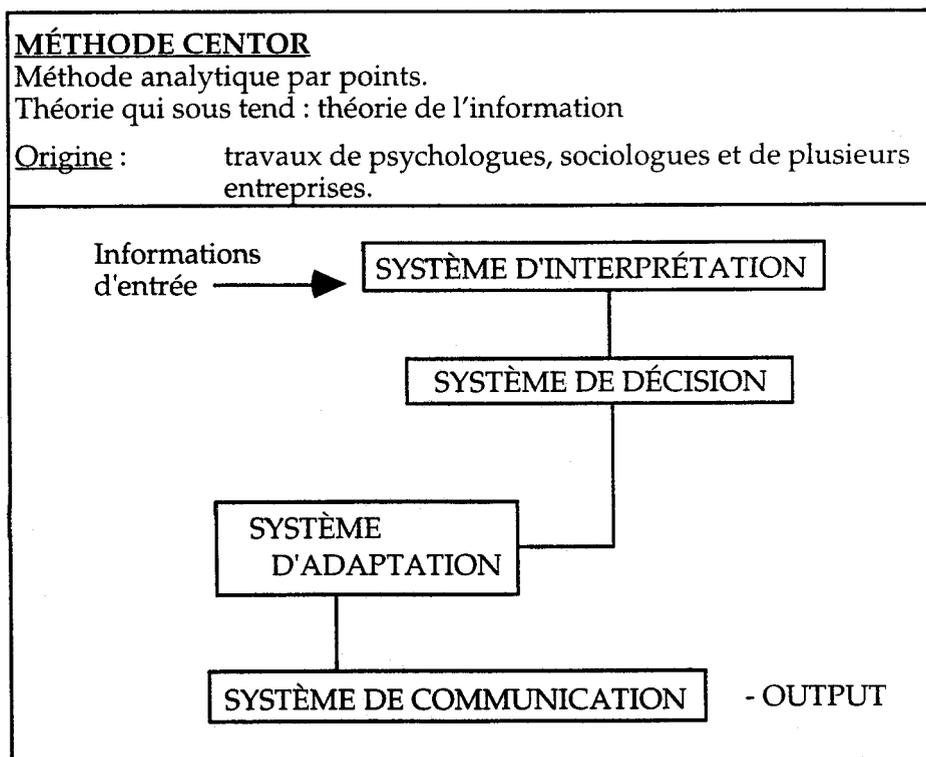
- "- Établissement d'un schéma de progression pour chacun des postes.
- Établissement d'un programme de formation sur 3 ans permettant l'acquisition des compétences nécessaires.
- Mise en place d'un système d'appréciation afin de valider les évolutions constatées."

Le lien avec le plan de formation est sur le site de A. beaucoup moins explicite et moins formalisé. Il apparaît peu dans les propos de la responsable des Ressources Humaines, autrement qu'en termes de gestion administrative et comptable. Celle-ci apparaît en effet beaucoup plus accaparée par ses relations avec les syndicats ; d'une part la CGT est puissante et vindicative ; elle fonde son action sur une

tradition légaliste ; d'autre part il semble qu'il s'agisse là de l'élément essentiel sur lequel se basent les Américains pour juger de son action.

- La **méthode d'évaluation** est la même dans les deux cas ; les acteurs des Ressources Humaines ont recouru à la **méthode Centor**, élaborée par P. Jardillier en 1968 à la suite de son départ de la Cort Conseil en organisation rationnelle du travail. C'est lui qui a assuré la commercialisation de cette méthode, d'abord utilisée de façon restreinte par quelques entreprises. Elle développe "le concept d'information dans le cadre de la classification des emplois"¹ à la suite de la méthode Milox-Bocquillion. La méthode Centor y intègre d'autres éléments d'évaluation.

Pour plus de clarté nous intégrerons ci-dessous le document qui a été présenté par la responsable de Formation de B. à une réunion paritaire en avril 92 à Paris au siège de la société.



¹ Ces informations sont tirées de Denimal-Donnadieu in op. cit.

1.	<p>SYSTÈME D'INTERPRÉTATION</p> <p>Suppose la maîtrise de connaissances</p> <p>-----> <u>pratiques</u> : savoir faire</p> <p>-----> <u>théoriques</u> : savoir</p>
2.	<p>SYSTÈME DE DÉCISION</p> <p>Prise des informations</p> <p>-----> aller chercher</p> <p>Plan de travail</p>
3.	<p>AJUSTEMENT DE LA RÉPONSE</p> <p>Système d'adaptation</p> <ul style="list-style-type: none"> . adaptation : difficulté . exigence de qualité
4.	<p>SYSTÈME DE COMMUNICATION</p> <ul style="list-style-type: none"> - relations - autorité - formation - sécurité <p>Théorie qui recouvre les niveaux des conventions, le poids des différents critères.</p>

<u>SYSTÈME DE COTATION</u>		
Cotation basée sur le constat du consensus suivant :		
Connaissances compétences		30 à 40%
Responsabilité)	
Difficulté d'élaboration du)	
plan de travail)	20 à 30%
Initiative - Aide)	
Liaisons - Communications		15 à 25%

D'autres méthodes comme la méthode de la classification bien tempérée d'Entreprises et Personnel prévoit que l'entreprise choisisse sa propre pondération des critères.

Centor : la cotation repose sur le consensus français constaté a posteriori.

<u>ÉTAPES DE LA DEMARCHE</u>	
1ère étape : description de fonction.	
Objectifs:	<ul style="list-style-type: none"> - évaluation - étude des aptitudes nécessaires en vue <ul style="list-style-type: none"> . gestion du personnel . formation . recrutement - prouver l'application des procédures qualité
2e étape : analyse avec l'aide d'un manuel d'évaluation 12 critères ¹	
01	Langage
02	Mathématiques
03	Connaissances professionnelles

¹ Nous n'intégrons pas le détail de ces douze critères développés dans la suite du document.

04	Niveau d'études et expériences
05	Prise informations
06	Plan de travail - décision
07	Adaptation
08	Contribution à la qualité
09	Relations de travail
10	Délégation d'autorité
11	Rôle de formation
12	Sécurité

RÉPONSE AUX ÉVOLUTIONS DES CONVENTIONS

Méthode qui tient compte de l'évolution des principales conventions (ex : Chimie, métallurgie).

- > Passage d'un catalogue de fonctions prédéfinies à des positions correspondant à une communauté d'exigences
- > Évolution vers un interclassement des formations en faisant disparaître les avenants spécifiques à chaque famille socio-professionnelle.
- > Une structure de classification plus large échelons regroupés en niveaux
- > Qualification : aboutit sur un coefficient conventionnel qui ne prend plus en compte les exigences physiques et conditions de travail
- > Propose un dispositif qui doit aider les partenaires sociaux dans chaque entreprise à rechercher un positionnement convenable des fonctions.

ÉVOLUTION DES OUTILS

- Descriptions de fonctions : plus synthétiques
- Méthodes d'évaluation permettant de répondre à l'évolution des conventions.

DESCRIPTION DE FONCTION

Rédaction type

- Département / Service / Secteur
- Intitulé de la fonction
- Coefficient
- Fonction dans la structure
- Missions et objectifs
- Description des activités
 - . Activités de base
 - . Activités qualité
 - . Activités sécurité
- Contacts et Communication
- Matériel utilisé

Les spécificités locales

Au-delà de ces principes généraux, les deux sites adopteront des démarches différentes, fonction de leurs caractéristiques à un instant *t*, et de leur histoire propre. Parmi ces caractéristiques, les déterminants sociaux et techniques, la préexistence ou pas de description de fonction, les modalités de consultation et de participation du personnel. Nous commencerons par le site de D. puisqu'il a été pilote en la matière et a construit les grandes étapes du projet qu'a reprises le site de A. Dans un premier temps, la responsable de Formation de B., la responsable des Ressources humaines de D. et le Directeur de D. (l'actuel Directeur de site de A.) ont d'abord procédé à un **état des lieux**, c'est-à-dire à la description de tous les postes un par un. Aucune description de fonction n'existait sur D. Les postes ont ensuite été **évalués** à l'aide de la méthode Centor par le responsable de Formation de B.

Compte tenu de la situation originelle de crise, une phase essentielle de confrontation et de discussion avec le personnel a suivi :

"la responsable Ressources humaines de D. a mené des entretiens avec tous les opérateurs, tous les titulaires de poste, et invité les organisations syndicales si elles souhaitent participer à l'entretien". (Responsable Formation de B.).

Chacun a donc eu la possibilité de s'exprimer et de discuter de sa description de fonction. Dans un second temps, le tandem Ressources humaines a demandé au Directeur, sur la base de l'état des lieux dressé, de se projeter dans l'avenir, de définir ses besoins pour gagner en performance, et de réfléchir à ce que doivent devenir les fonctions dans 3 ou 5 ans. Il lui a été demandé de *"définir une filière d'évolution promotionnelle interne. C'est-à-dire à son avis, où démarre-t-on dans la filière et comment grimpe-t-on ? Ça donnait un peu la philosophie du système."* (Responsable Formation de B.) A partir de là, pour chaque fonction, **ont été déterminées des fonctions-cibles**, à

développer, soit encore les **pistes d'enrichissement**. C'est à l'issue de ce travail qu'a été fait le **constat** que **4 pistes dominaient** car elles se retrouvaient des 80% des postes. Ces pistes sont les suivantes : Maintenance, Polyvalence, Qualité, Informatique. Pour développer ces pistes d'enrichissement ont été définies les compétences nécessaires. Pour en permettre l'acquisition, un **plan de formation pluri-annuel** a été construit. Un **schéma de progression salariale** a alors été bâti : il évalue en termes de rémunération les compétences développées ou les pistes acquises. Retour est fait ensuite à la méthode d'évaluation pour voir si l'adjonction de pistes fait bouger ou pas les coefficients. Si en fonction des pistes le coefficient bouge, c'est intégré dans le schéma de progression. S'il ne bouge pas, le salaire est augmenté jusqu'à 7 ou 8% de plus que le BAG, comme sur le site de B. pour reconnaître l'augmentation de compétences dans le poste et la rémunérer. Pour évaluer cette augmentation de compétences, il a été nécessaire de mettre en place des "**schémas d'entretien de développement personnel**" conduit par le responsable hiérarchique à l'échelon n + 1 (chef d'équipe pour les opérateurs, encadrant pour les chefs d'équipe) les personnels ont été formés à l'entretien d'appréciation.

Le **schéma d'entretien de développement personnel** liste les activités de base du poste, puis les pistes d'enrichissement ; l'interviewer coche en face des items numérotés l'une ou les cases suivantes :

a les connaissances oui/non	réalise et/ou applique totalement	réalise en partie (préciser les points à améliorer)	ne fait pas
--------------------------------	--------------------------------------	--------------------------------------------------------	-------------

Chaque fiche d'entretien porte le nom du titulaire, son âge et son ancienneté dans le poste, ainsi que le nom du supérieur hiérarchique. Elle est datée et comporte une ligne : remarques de titulaire. Cette phase d'entretien-évaluation constitue un maillon essentiel de la

gestion du personnel et confère à l'encadrement, et notamment au chef d'équipe, un rôle moteur dans le processus de développement des compétences du personnel d'exécution.

A l'usine d'A. le projet a été mis en oeuvre de manière différente, le contexte n'étant pas le même : il n'y avait pas de crise sociale à résoudre ; les salaires étaient au BAG + 4% dénommé "emploi tenu" pour les personnels en place. Son intention était donc beaucoup plus **anticipatrice**, d'autant plus que l'entreprise était en phase de création d'emplois et d'embauche de jeunes, avec la construction du nouvel atelier.

"Il y a environ 150 personnes qui ont été embauchées et c'est dans ce cadre là que le projet s'est mis en place". (R. R. H. de A.).

La création de cet atelier a en elle-même généré une **situation nouvelle** dont les **effets ont été déterminants** à plusieurs niveaux : au niveau du champ des mentalités et des représentations que les acteurs pouvaient avoir de leur situation de travail, les jeunes ayant à intégrer une culture d'entreprise, les anciens ayant à remettre en cause la leur !, au niveau des règles de gestion du personnel et conséquemment au niveau de la démarche suivie. Il s'agissait moins en effet de dresser un diagnostic de l'existant que d'anticiper les exigences de demain en termes d'organisation et de compétences. Il s'agissait aussi, en termes de rémunération et de "gestion des carrières", bien que le terme soit impropre, non pas de satisfaire à une revendication mais de réguler une situation. Nous serons amenée à y revenir.

Le point de départ n'a donc pas été comme à D. le poste existant, avec une réflexion sur les moyens de le faire évoluer mais **l'emploi de demain, ou encore l'opérateur de demain.**

"On a travaillé sur une organisation de cibles... Et en fait on avait la chance à l'époque d'avoir un ingénieur qui

avait beaucoup d'idées sur l'organisation de l'an 2000... Il nous a dit : «Pour faire travailler mon atelier, je n'ai plus besoin de raisonner d'une manière aussi précise que par le passé et de dire il y a tel poste, tel poste, tel poste... j'ai besoin en fait de trois niveaux d'opérateurs. Il y a des opérateurs de niveau 1 qui font des travaux de manutention, si on simplifie, des opérateurs niveau 2 qui sont capables de conduire des installations simples et des opérateurs niveau 3 qui sont capables de conduire des machines beaucoup plus complexes». Et il nous a dit «avec ces trois niveaux de personnes, je peux faire tourner un atelier sans problème»." (R. R. H. de A.).

L'ingénieur, alors responsable de l'atelier d'A2, la responsable Ressources humaines et la responsable de Formation de B. ont alors *"écrit des postes hypothétiques, à venir, qui étaient opérateur 1, opérateur 2, opérateur 3, trois niveaux de postes."* (Responsable Formation de B.).

Deux séries de problèmes se posaient alors à cette équipe de travail, problèmes liés à la gestion de deux populations nettement segmentées. D'une part il s'agissait de définir des filières d'évolution professionnelle pour les jeunes. D'autre part il fallait tenir compte de la réalité de l'autre atelier. Enfin il était question, non pas de s'aligner sur les avantages acquis du site le plus favorisé mais de "repenser" les modalités des rémunérations, ce que les syndicats qualifieront de réduction des salaires.

"On a eu le souci dès le départ de dire : «il faut qu'on mette en place une filière d'évolution pour ces jeunes et qu'on ne leur donne pas, comme aux anciens BAG + 4% dès qu'ils tiennent le poste. Il faut repartir sur des bases saines et accorder ces augmentations sur la base des compétences acquises dans le poste.»" (Responsable Formation de B., c'est nous qui soulignons).

“On s’est dit, ça c’est bien, mais on a aussi une population d’anciens à gérer et il ne serait pas inintéressant qu’on intègre le responsable de l’ancien atelier et qu’on fasse une photographie des postes qu’il a, tels qu’ils existent et qu’on essaie de voir si la nouvelle organisation lui convient et si oui, comment est-ce qu’il pense pouvoir petit à petit amener ses opérateurs à ce niveau-là.” (R. R. H. d’A.).

Le responsable de l’Atelier 1 (l’actuel responsable de Production de l’usine) a donc été intégré à la réflexion. Tous les postes d’A1 ont été repris, un par un (une trentaine environ), pour créer là aussi des filières d’évolution qui permettent d’augmenter le niveau des compétences. Il faut préciser que les descriptions de postes existantes ont été vérifiées, voire corrigées par les responsables des services concernés, en vue d’homogénéiser en fait les exigences de l’un et l’autre ateliers. Les tenants des postes n’ont pas été véritablement consultés ; les modalités ont en fait varié selon les secteurs. Mais dans l’ensemble, les opérateurs connaissent et sont d’accord avec leurs descriptions de poste¹. Si la convergence des points de vue du Responsable d’A1 avec les idées du jeune ingénieur a surpris l’équipe Ressources humaines (leurs styles de management étant radicalement opposés !), elle n’en a pas moins **infléchi la démarche**. Le Responsable d’A. a d’une part apporté une correction à ces trois niveaux, soulignant qu’en termes d’émulation et de progression, 3 crans n’étaient pas suffisants. Des variantes ont été apportées qui dédoublaient en fait ces trois niveaux. D’autre part il a souligné la **nécessité de développer la polyvalence entre l’ancien et le nouvel atelier** de manière à permettre des transferts de personnel étant donné les contraintes diverses de la production. C’est cet objectif qui prime aujourd’hui, et les moyens d’y parvenir connaissent depuis début 95 une accélération et une intensité

¹ Des bombes d’A2 contestent aujourd’hui certaines des activités qui sont les leurs. Nous serons amenée à y revenir. Des techniciens de fabrication nous ont dit ne pas être au courant des leurs, ou avoir rédigé la leur pour eux-mêmes.

plus grande afin de réguler les difficultés liées à la dichotomie entre les deux ateliers.

Pour clôre l'étude du préambule des documents écrits, quelques précisions sur les **modalités de consultation et d'information** telles qu'elles y figurent, et telles qu'elles se sont déroulées.

- Pour D. : "information globale au Comité d'établissement de juillet 92. Information à chaque groupe de travail sur l'évolution de son poste".
- Pour A. : "Information au Comité d'établissement (à raison de deux Comités d'établissement exceptionnels de janvier à juin 94). Information de chaque salarié par sa hiérarchie."

La consultation du personnel a été différente sur les deux sites en fonction des circonstances et des effectifs : plus participative sur D., plus institutionnelle sur A. Sur D. il y a eu contact direct avec les salariés, consultation du Comité d'établissement et mise en oeuvre du projet. Sur A. les syndicats ont annoncé d'emblée leur hostilité au projet. Comme il ne s'agissait pas d'un processus négociatoire, ils ont demandé l'application des modalités de consultation du Comité d'établissement, sous peine de mouvement contestataire, et ont proposé une consultation service par service afin qu'un échange s'instaure. Une procédure assez lourde en termes de consultation a alors été mise en place : pendant 6 mois, à raison de 2 Comités d'établissement par mois, ont été réunis les membres titulaires du Comité d'établissement, le Directeur, la Responsable des Ressources humaines et le cadre responsable du service dont on discutait les postes. Les syndicats estiment que leurs remarques et leurs demandes n'y ont pas été prises en compte. Les responsables hiérarchiques présents à ces réunions étaient chargés de redescendre l'information. La Responsable des Ressources humaines estime que les procédures de communication n'ont pas été bonnes ni suffisantes ; elle y voit la raison du manque d'enthousiasme à l'égard du projet et de son incompréhension.

Nous présenterons maintenant succinctement l'organisation des documents. Elle donne à voir, elle rend "visible" la structuration du travail comme les procédures rendent visible le déroulement du process. Elle rend compte des procédures organisationnelles de gestion, de façon globale et de manière appliquée poste par poste. C'est pour ces raisons que nous pensons que ce projet de développement des compétences est **dans la continuation logique du processus de rationalisation amorcé par la linéarisation de la production et la mise à jour pour les auditeurs de toutes les procédures**. Pour plus de clarté, nous distinguerons à nouveau les deux documents.

Le document de D. ventile les 19 fonctions décrites et évaluées dans quatre parties :

- postes de fabrication : 10
- Maintenance et Outillage : 5
- Qualité - Process : 3
- Autres (secrétaire de direction et agents administratifs)

chaque poste est présenté de la même manière et reprend globalement la démarche préconisée par la méthode Centor pour la description de fonction :

- en en-tête: l'intitulé du poste puis 6 rubriques organisées comme suit
 - . position dans la structure (organigramme hiérarchique)
 - . missions et objectifs
 - . description d'activités, exprimées par des verbes et numérotées
 - . communication et contacts : intra - inter - services, extérieur
 - . responsabilité en matière de sécurité
 - . P.A.Q. (processus d'amélioration de la Qualité)

Suit un tableau récapitulatif de synthèse présenté comme suit :

Poste	Contenu de base (synthétisé)	Pistes d'enrichissement	Compétences nécessaires
-------	---------------------------------	----------------------------	----------------------------

Dans la rubrique "compétences nécessaires" figurent essentiellement les connaissances requises, ou les formations en stages qui constituent des passages obligés dans l'entreprise : formation de chef d'équipe ou Maintenance, par exemple. Dans ce document, une page supplémentaire distingue les compétences techniques et les compétences comportementales, précise le niveau de diplôme et/ou d'expérience requis à l'embauche ainsi que le temps d'adaptation au poste qui peut varier en fonction du niveau de départ ou de la technicité du poste.

Le **schéma de progression salariale** indique le coefficient du poste, définit le schéma de progression lorsqu'il y a évolution des coefficients ou succession de phases d'apprentissage du poste à des coefficients différents ; il liste et chiffre financièrement les pistes d'enrichissement : + n frs. Pour clôturer chaque étude de poste, figure la trame de l'entretien de développement personnel qui s'appuie sur le cadrage que nous venons d'évoquer.

Le document de A. suit dans l'ensemble la même organisation, même s'il n'est pas terminé. L'analyse des postes a été conduite par collègue dans l'ordre ouvrier - technicien - Maîtrise. L'analyse des postes ouvriers et l'évaluation des opérateurs (entretiens de juin à octobre environ) ont été terminées fin 94. Le schéma de progression salariale des Maîtrise a été discuté en Comité d'établissement extraordinaire fin février 95. Les rédacteurs étant plus nombreux, les analyses de poste manifestent quelques variantes dans leur présentation. Globalement les rubriques sont les mêmes sauf que la sécurité et la qualité sont intégrées à la description des activités, ce qui rend mieux compte d'une certaine cohérence de l'action de chacun. La différence essentielle est la suivante, liée à la contingence du projet :

le document de A. intègre les éléments de l'organisation-cible, accroissant là encore l'impression de cohésion et de transparence. Les postes existants sont rangés et classés par coefficient dans les filières génériques : opérateur 1 - 2 - 2 qualifié - 3 - 3 qualifié. Nous en donnerons pour exemple le secteur Production (document 1, en annexe ch. 3). En termes de lisibilité ce qui domine c'est bien la **définition de trois grands espaces professionnels**, caractérisés par une cohésion des activités en termes de savoir-faire, de responsabilité et décision, de complexité technique des installations ou des opérations, ainsi que par un niveau déterminé de recrutement. Nous donnerons pour exemple la fiche récapitulative **filière d'évolution** (document 2). Ensuite par niveau d'opérateur figure la description du poste cible (toujours selon la démarche Centor).

- place dans l'organigramme
- missions et objectifs
- description des activités
- activités qualité
- activités sécurité
- contacts et communication
- matériel utilisé
- connaissances et compétences requises : il s'agit du diplôme.

Un avenant formation précise :

- les compétences de base à acquérir
- les aptitudes
- le temps d'apprentissage.

Nous en donnerons pour exemple les niveaux 1 - 2 - 3 afin de faire apparaître les ressemblances et les divergences (document 3).

3 Les pistes d'enrichissement, une structure incitative à la polyfonctionnalité : vers un nouveau professionnalisme des opérateurs ?

Les enjeux d'un projet

Maintenant que nous avons décrit les choix stratégiques de l'entreprise et l'essentiel du projet de développement des compétences, avant d'entrer plus avant dans la description des pistes d'enrichissement, nous nous arrêterons sur **la signification et les enjeux de ce ou ces projets**. Si resitué dans sa contingence, le projet avait pour objectif sur le site de D. la régulation rapide d'une situation de crise sociale, il prépare le terrain à une politique de régulation à plus long terme. De même, sur A., s'il a pour objectif la régulation d'une situation de changement technologique et organisationnel et la régulation d'une dichotomie socio-technique entre ateliers, il élabore à plus long terme **des règles de gestion de la main-d'oeuvre**, à la fois en termes de rémunération, de profils et d'évolution professionnels et d'allocation de la main-d'oeuvre.

Ces projets de développement des compétences apparaissent bien à la **croisée de rationalités technico-économiques et de rationalités socio-politiques**. Les fluctuations d'une production à la commande et les contraintes d'une diversification et d'une complexification des technologies, de même que les impératifs de réduction des coûts et de rentabilité font de la flexibilité interne un enjeu stratégique pour l'entreprise. Celle-ci s'appuie sur la compétence et la polyvalence **des salariés**. Le projet de développement des compétences a donc pour enjeu le **professionnalisme** des salariés :

"J'aimerais bien qu'on soit plus professionnel..; (...) C'est simple aujourd'hui, si on veut être bon dans son métier, il faut avoir le meilleur outil, la meilleure organisation... le meilleur outil, c'est-à-dire pas de stocks, tout en ligne, tout en temps réel et être souple au

niveau des changements. Avoir un personnel compétent,... c'est-à-dire motivé et polyvalent." (le Responsable de Production).

Mais ce professionnalisme va au-delà d'une simple adaptation des salariés à l'outil de travail et à la culture de l'entreprise, ajustement assuré par des formations-maison à la qualité et au process. Il inclut un processus de recherche et d'innovation auquel participent certains opérateurs. Pour ce Responsable, le professionnalisme se décline sous deux formes :

- celle de la **production courante** pour laquelle

"il faut être reconnu comme un producteur fiable, ça veut dire un produit de qualité à un moment donné."

- celle de l'**innovation** :

"il faut être capable de proposer à nos clients des produits qui répondent à leurs exigences, notamment pour les nouveaux véhicules (...) ça veut dire souvent développer les outils existants pour faire le nouveau produit..."

Pour répondre à ces exigences, le projet définit les termes de **nouvelles professionnalités**, en passant d'une logique de poste à une logique de polycompétence, de polyfonctionnalité. Mais celles-ci restent ancrées par un même coefficient à un conventionnement institutionnel. En ce sens comme le dit J.D. Reynaud, "les nouvelles règles tiennent toujours compte des anciennes, même quand elles se substituent à elles"¹. Il y inclut le renouvellement des termes implicites et explicites du contrat patron-ouvrier autour du compromis performance-rétribution sur fond culturel de performance-identité de **Métier**. Il y inclut ainsi l'assignation de nouvelles règles de gestion du marché interne au sens où le définissent Doeringer et Piore, comme "une unité administrative à l'intérieur de laquelle la rémunération et

¹ J.D. Reynaud : "Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale", p. 95, Armand Colin, 1993.

l'affectation de travail sont déterminées par un ensemble de règles et de procédures administratives"¹.

C'est dans les propos du directeur de A. qu'on retrouve le mieux l'expression de ce renouvellement et de ses finalités qui toutes ont trait au changement des mentalités. Si l'on reformule de façon synthétique ses propos, le projet de développement des compétences s'articule autour de "**trois problématiques**"² qui concernent les habitudes comportementales et la culture de métier des gens de l'usine ; elles concernent en fait les représentations que les opérateurs se font du produit, de leur rôle dans la production, et du collectif de travail. La **première problématique** concerne le **produit** et la "*révolution dans la tête des gens que suppose la production à la carte*" (le Directeur). Il est, selon lui, impératif de faire comprendre aux gens qu'ils ne produisent plus **des** pare-brise, comme il y a de cela 5 ans à peine, mais **un** pare-brise pour telle ou telle **voiture** :

"entre le pare-brise de la ZX, celui de la Clio, celui de la Laguna, certaines caractéristiques vont être mesurées, avec des précisions différentes parce que le client n'a pas le même niveau d'exigence. Et pire encore, pour le même pare-brise Laguna qui va être monté soit en Bretagne soit en Espagne, le même pare-brise va être mesuré avec des exigences différentes parce que les deux usines n'ont pas les mêmes exigences". (le Directeur).

La **seconde problématique** implique peut-être un changement encore plus insolite pour les anciens :

"on passe d'une industrie où on disait aux gens : «bosse et tais-toi» et là on leur demande : «travaille et dis-nous ce qui ne va pas et ce que tu ferais pour que ça aille mieux»". (le Directeur).

¹ Doeringer et Piore : International Labor Markets & Manpower Analysis Heath Lexington Books 71.

² Ce sont ses propres termes.

Il s'agit de mobiliser et de solliciter cette intelligence pratique de ceux qui sont au contact journalier des machines et du verre, qui suivent l'impact des unes sur la matière première et sa transformation. Reconnaître cette intelligence c'est mettre l'acteur de production en situation d'exercer ce que le Directeur appelle le bon sens. C'est au plan organisationnel décentraliser les décisions ; c'est au plan de la gestion des ressources, favoriser l'apprentissage de l'autonomie.

"Qu'est-ce que le voeu pieux du projet ? C'est de mettre le maximum de décisions dans les mains des gens." (le Directeur).

Les opérateurs sont ainsi autorisés à arrêter la ligne s'ils le jugent nécessaire ; à intervenir s'ils s'en sentent les moyens et les capacités ; à faire appel s'il le faut. L'important est qu'ils prennent la bonne décision. Enfin, la **troisième problématique** est sans doute la plus profonde et la plus paradoxale pour les anciens : il s'agit de casser ces "réflexes" de méfiance¹ à l'égard de ces nouveaux modes de management et de convaincre une population *"plus sensible à des reconnaissances de groupe ou à la sécurité du groupe"* (le Directeur) de la nécessité d'individualiser les rémunérations.

"En soi c'est une révolution, mais on est obligé d'y aller. Parce qu'on a besoin sans cesse d'améliorer la performance de l'atelier." (le Directeur).

Dans les propos du Directeur de A., le projet de développement des compétences est ainsi à l'articulation de décisions à court terme et de décisions à plus long terme de façon à :

"bien fixer le cadre d'évolution technologique, organisationnelle, humaine de l'usine pour que dans dix ans, on soit encore dans le coup." (le Directeur).

On peut voir dans le projet, l'expression d'une dialectique, qui ne fait que s'amorcer, entre règle, régulation et décision. Si l'on se réfère à J.D. Reynaud : "une règle est un principe organisateur. Elle

¹ Ces mots sont du directeur.

peut prendre la forme d'une injonction, ou d'une interdiction visant à déterminer strictement un comportement"¹. Et le Directeur sait imposer des règles et prendre des décisions qui accélèrent la dynamique du changement qu'il souhaite mettre en oeuvre. Mais il sait aussi qu'un changement ne se décrète pas, que l'adhésion et la motivation ne se commandent pas ; il reconnaît en outre la compétence là où elle se trouve. Aussi pour poursuivre la citation de Reynaud, la règle est-elle "plus souvent un guide d'action, un étalon qui permet de porter un jugement, un modèle qui oriente l'action. Elle introduit dans l'univers symbolique des significations, des partitions, des liaisons"... "Mais si l'on veut retenir sa réalité sociale, il faut parler de régulation plutôt que de règles. Elle prend sa source dans le message normatif qu'émet toute action sociale, dans **l'offre d'engagement et de réciprocité que comporte toute interaction qui cherche à s'établir**"². Le projet de développement des compétences participe d'un **processus de régulation en ce sens qu'il vise à créer, transformer ou supprimer des règles**. Nous verrons ultérieurement comment les acteurs de production s'approprient ces règles en les resituant par rapport à leurs propres règles de métier. Il y aura là le signe de bien des paradoxes, et l'expression de tensions autour de la désignation et de l'attribution des pistes d'enrichissement, dont nous avons dit qu'elles constituent la pierre angulaire du système, tant au niveau économique que social.

Un processus de Job Enrichment

Pour la Responsable de Formation de B., les pistes d'enrichissement correspondent à l'écart entre les postes existants à A1 et les postes attendus tant pour A1 que pour A2. Cette notion d'écart apparaît schématique dans la mesure où elle fixe dans une logique de poste ce qui est censé en sortir et rigidifie une réalité qui est beaucoup plus complexe et désordonnée qu'elle ne le laisse supposer, en raison même de la diversité des profils professionnels et des individus. Par

¹ J.D. Reynaud : p. IV in op. cit.

² J.D. Reynaud : p. IV in op. cit. C'est nous qui soulignons.

contre, elle rend parfaitement compte du **processus de Job Enrichment** amorcé par les pistes et dénoncé par les syndicats. Il est fort probable que les pistes seront intégrées à plus ou moins long terme dans le poste. Pour la Responsable des Ressources humaines de A., le projet ne sera vivant que si de nouvelles pistes s'y adjoignent. Le Responsable des Ressources humaines de D. se dit que d'ici deux ans, il faudra se reposer la question de l'évolution professionnelle. A ce titre, le projet aurait tout aussi bien pu s'appeler projet de développement de la polyvalence dans la mesure où à la polyfonctionnalité requise s'ajoutent des tâches de maintenance premier niveau, de saisie informatique et de contrôle propres au poste de base. Les pistes désignent ainsi tout autant des domaines d'activités (maintenance) avec les connaissances qu'elles requièrent et les moyens d'y parvenir (stages de formation - apprentissage de procédures et de normes), que des domaines de prescription (qualité) avec les compétences comportementales qu'elles requièrent, ou des tâches précises comme renseigner la GPAO ou encore des règles de fonctionnement (polyvalence) à des fins de gestion des périodes de sous/sur-activité par la flexibilisation de la main-d'oeuvre et la rotation des postes (sur postes de niveau 1).

"on s'est aperçu qu'appeler un électromécanicien pour serrer une vis c'était idiot."

"faire faire la maintenance de premier niveau sur les machines par les opérateurs c'est à mon avis le plus rapide et le plus efficace ; encore faut-il qu'ils en soient capables."

"un tiers du personnel est amené à saisir sur écran... et à mon avis, je ne sais pas quand, mais je pense qu'à terme tout le monde sera concerné. Et c'est pas si évident que ça... c'est pas compliqué, mais les gens ont peur : ils font des erreurs, ils ont peur de le dire parce qu'ils ont peur de passer pour des bêtes..." (Le Responsable de Fabrication).

La **piste Qualité** a pour buts l'intériorisation des normes de contrôle et la participation au Processus d'Amélioration de la Qualité, auquel contribuent les Groupes Recherche et Action Corrective réunissant sur un thème, encadrants, ingénieurs et opérateurs. Cette piste pointe des tâches précises qui enrichissent le travail de l'ouvrier comme *"le réglage du contrôle de double bombage par capteurs"* (opérateur entrée four); elle fait appel à la connaissance et à la vigilance de l'opérateur comme *"renseigne les défauts constatés lors de la primairisation sur la ligne d'assemblage"* (primairiseur); ou elle sollicite son "bon sens", son intelligence pratique comme *"aide à la définition des formes pour le dye-cutter"* (découpeur PVB); elle peut aussi développer les capacités de contrôle requérant "coup d'oeil" et connaissance parfaite du verre ainsi que celle des exigences-clients dont les paramètres se démultiplient et se diversifient, comme *"est capable de contrôler en ligne ou hors ligne des pare-brise avec niveaux différents, formation et agrément par le service Qualité"* (ébarbeur-contrôleur). Le hors ligne désigne le contrôle en laboratoire non plus "à l'oeil" mais sur et avec appareil, pour des pare-brise complexes requérant la Qualité Totale.

Pour que les opérateurs puissent développer ces pistes, il importe que l'organisation leur en donne les moyens ; parmi ces moyens, on compte la formation qui prend deux formes : celle de stages qui constituent des passages obligés pour un certain nombre d'acteurs. Parmi ces stages, figurent la formation à la Maintenance, la formation de formateurs et la formation à l'animation d'équipe ; et celle d'un apprentissage sur le tas directement géré par l'encadrement : **chefs de secteur** dans le cas d'une polyvalence entre les deux ateliers ; **chefs d'équipe** dans la mise en place d'une tournante systématique sur tous les postes d'un même niveau. **Les rôles pédagogique et organisationnel des encadrants de premier niveau constituent en ce sens un maillon essentiel du projet.** Cette rotation sur les postes existait déjà et devient en fait plus systématique, plus structurée et formalisée : il s'agit maintenant d'en assurer le suivi afin de mettre les

opérateurs en situation d'optimiser leurs compétences ou de développer leur potentiel. Il est certain que cela intensifie et complexifie le travail des chefs de postes actuels.

Une structure incitative

Les pistes d'enrichissement constituent ainsi une **structure incitative**, une procédure d'incitation supplémentaire à l'intérieur d'un marché interne rigoureusement structuré¹. Les acteurs des Ressources humaines définissent ainsi "la psychologie du système" : il s'agit de permettre à l'ensemble du personnel d'avoir une **perspective d'évolution professionnelle** sur plusieurs années là où la réduction de la ligne hiérarchique n'offre plus les opportunités de promotion qu'ont pu connaître des anciens ou même la majeure partie de l'encadrement de production. Comme nous l'a fait remarquer le délégué CGC, avec un peu de jugeote un ouvrier pouvait grimper jusqu'à la Maîtrise. Il y avait plus d'opportunités de faire carrière, mais le salaire évoluait très lentement. (Il parlait entre autres de son propre cas). Il s'agit donc aussi maintenant de permettre à l'ensemble du personnel d'avoir une **perspective d'évolution salariale**, là où le système en place condamnait un opérateur à n'avoir que les augmentations collectives indexées sur le rythme de l'inflation. Ces perspectives d'évolution professionnelle apparaissent cependant de deux ordres. Dans le meilleur des cas, c'est-à-dire celui des Maîtrise et des Techniciens, est défini un poste plancher, avec un coefficient d'accès au poste. Cet accès au poste est toutefois contraint par un niveau requis, en l'occurrence bac+2, sur la base des compétences listées par l'Éducation Nationale. 2 ou 4 ans après, est délimité un niveau avec maîtrise totale du poste. Pour le technicien par exemple, le temps théorique d'adaptation fixé par l'entreprise est de 18 mois. Les pistes d'enrichissement interviennent en cours de trajet pour assurer la préparation du passage à un coefficient supérieur ; ou elles n'interviennent qu'une fois que la maîtrise du poste est acquise.

¹ Nous en présenterons les règles en fin de ce paragraphe.

Pour poursuivre notre exemple, le technicien au bout de 18 mois, a la possibilité d'agrandir son domaine de compétences en étant polyvalent sur deux secteurs et un peu plus autonome quant au suivi de son budget. Après avoir prouvé bien sûr qu'il tenait le poste de base tel que défini. Il peut ainsi gagner pour la première piste 450 frs de plus et pour la deuxième 200 frs. Une fois qu'il a la maîtrise complète du poste de base plus la maîtrise complète de deux pistes d'enrichissement, il a la possibilité d'accéder à un coefficient supérieur.

Ces pistes s'ajoutent au "système de prime d'ancienneté dans l'entreprise", qui est intimement lié au BAG et obéit à une cadence qui est prédéfinie. Il y a là un changement par rapport à l'existant qui consiste à décliner plusieurs niveaux de rémunération pour un même poste. *"En gros, on a un poste plancher, un poste en milieu de file, un poste plafond."* (Responsable Ressources humaines). Jusqu'à 1994, tous les gens qui occupaient le même poste avait la même rémunération et ce d'emblée (bien que les anciens eussent l'emploi tenu et les jeunes le BAG.). Pour les postes d'opérateurs dont les perspectives restent plus limitées,¹ à défaut d'être capable de remonter toute la filière du niveau 1 au niveau 3, ce sont les pistes d'enrichissement qui permettent d'obtenir une **rétribution supplémentaire**, fondée sur la compétence prouvée et l'implication du salarié à se mettre en situation d'exercer sa compétence. Elles constituent ainsi une incitation individuelle qui permet de rompre avec le système unilatéral des reconnaissances de groupe. Les encadrants y voient une opportunité de motivation (l'argent reste le nerf de la guerre) et sont convaincus que l'émulation qu'elles créeront l'emportera sur les risques de conflit et de désolidarisation du collectif mis en avant par les sociologues. Chacun souhaitera, selon eux, avoir ce que l'autre a.

¹ Seuls deux postes, nous le verrons un peu plus loin, se déclinent sur deux coefficients.

perspectives restent plus limitées,¹ à défaut d'être capable de remonter toute la filière du niveau 1 au niveau 3, ce sont les pistes d'enrichissement qui permettent d'obtenir une **rétribution supplémentaire**, fondée sur la compétence prouvée et l'implication du salarié à se mettre en situation d'exercer sa compétence. Elles constituent ainsi une incitation individuelle qui permet de rompre avec le système unilatéral des reconnaissances de groupe. Les encadrants y voient une opportunité de motivation (l'argent reste le nerf de la guerre) et sont convaincus que l'émulation qu'elles créeront l'emportera sur les risques de conflit et de désolidarisation du collectif mis en avant par les sociologues. Chacun souhaitera, selon eux, avoir ce que l'autre a.

Le problème sera celui de la gestion de ces différenciations dont l'équité de l'évaluation sera garante. S'ils sont censés avoir participé à la définition des pistes d'enrichissement, bien que certains s'en dédisent ou que d'autres nous aient demandé qui les avait rédigées (les techniciens), ils n'ont pas participé à leur cotation financière ; celle-ci a été déterminée par le service ressources humaines afin de garantir un équilibre général et une équité entre les postes et afin d'éviter toute explosion de la masse salariale ! On peut en dresser le constat suivant : d'un point de vue strictement quantitatif, indépendamment de la nature des pistes, de la difficulté physique ou intellectuelle du travail et de l'importance stratégique du poste et de son degré de responsabilité, les pistes d'enrichissement totalisent une augmentation de :

SUR LE SITE DE A :

Opérateur niveau 1 (BAG 165) : 15 postes

600 frs pour 6 postes de niveau 1 500 frs pour 8 postes de niveau 1 400 frs pour 1 poste de niveau 1 (pour l'Assembleur)

Pour chacun de ces postes, la piste Polyvalence se rétribue ainsi :

¹ Seuls deux postes, nous le verrons un peu plus loin, se déclinent sur deux coefficients.

<u>Mise en oeuvre des pistes d'enrichissement</u>	
Qualité	150 F
Animation	150 F
Gestion	150 F
270 BAG Maîtrise technique complète du poste avec intégration des trois pistes d'enrichissement.	
<u>Mise en oeuvre des pistes d'enrichissement</u>	
Polyvalence et Maintenance	
Capacité à former les opérateurs	
Couverture de l'ensemble de l'atelier en ce qui concerne la fonction de management	
290 BAG Maîtrise technique et humaine complète	
Capacité à maîtriser la fonction d'encadrement sur l'ensemble de l'atelier dans des aspects techniques et gestion des Ressources humaines.	

A l'issue des évaluations des salariés du collègue ouvrier par leurs chefs d'équipe, les résultats affichés par le service des ressources humaines sont les suivants :

sur A. :

70% des salariés du collègue ouvrier ont eu une augmentation de salaire, répartie comme suit :
30 % sont passés à un coefficient supérieur
40 % ont un plus en termes de rémunération

SUR LE SITE DE D. :

Les postes sont moins nombreux, et le montant des pistes d'enrichissement est globalement plus important que sur A. Ces pistes sont souvent au nombre de 3 et visent surtout à développer la polyfonctionnalité et la polycompétence, c'est-à-dire à permettre la tenue de plusieurs postes, moins des postes de même niveau que des postes d'un coefficient supérieur, afin de permettre une organisation plus souple, plus flexible et ainsi plus performante.

On peut établir le comptage suivant, sur les 9 postes d'ouvriers de fabrication concernés :

3 postes sont concernés par la piste Qualité, d'un montant de 100 F
3 postes sont concernés par la piste Informatique, d'un montant de 100 F
2 postes sont concernés par la piste Maintenance, d'un montant de 150 F
1 poste est concerné par la piste Technique, d'un montant de 100 F

Le recensement des pistes Polyvalence, indiquant un remplacement précis, c'est-à-dire construisant ainsi une filière d'évolution puisqu'il s'agit essentiellement de postes de coefficient supérieur, donne le résultat suivant :

2 pistes à 100 F	pour des postes de même niveau K165
5 pistes à 150 F	
2 pistes à 200 F	pour la polyvalence 1er niveau opérateur V.F.
2 pistes à 250 F :	remplacement du sérigraphie par le préparateur pâte
	remplacement du chef d'équipe par les opérateurs
	four et verre froid
	formation des opérateurs
	remplacement opérateur four par l'opérateur auxiliaire
soit 11 opportunités de "Polyvalence"/Remplacement pour 9 postes.	
4 postes K 165 ->	niveau CAP 1 mois à 3 d'adaptation
	de 300 à 350 F d'augmentation
1 poste K 180 ->	CAP/BEP environ 6 mois adaptation
	+ 200 F
1 poste K 190 ->	BEP
	+ 250 F
2 postes K 200 ->	BEP
	+ 400 F dont 1 avec passage à K 215 + 400
1 poste K 215 ->	BAC Pro opérateur Four - 1 an adaptation
	+ 500 F
1 poste K 230 ->	Chef équipe avec évolution du coefficient.

Nous exposerons ci-dessous la synthèse écrite du document de D.

Tableau récapitulatif

Poste	Situation juin 1992	Situation septembre 1992	Situation à terme
Chef d'équipe	K 230	K230 + 200 F	K250/K270
Opérateur Four	K 200	K215 BAG	K215 SAL +
Opérateur Verre Froid	K 200	K200 + 200 F	K215 SAL +
Opérateur Sérigraphie	K 200	K 200	K200 SAL +
Q 2	K 190	K 190	K190 SAL +
Visiteur	K 165	K 165	K165 SAL +
Cariste	K 165	K 165	K165 SAL +
Préparateur Pâte	K 165	K 180	K180 SAL +
Cariste Expéditions	K 190	K 180	K 180
Supplémentaire	K 165	K 165	K165 SAL +
Technicien Maintenance	K 230	K250 BAG	K270 BAG

Tableau récapitulatif suite

Automaticien	K 250	K 250	K270 BAG
Électromécan. Posté	K 200	K215 BAG	K215 SAL +
Magasinier	K 180	K 180	K180 SAL +
Outilleur	K 200	K 200	K200 SAL +
Technicien Process	K 250	K 250	K270 BAG
Technicien Qualité	à évaluer		
Agent Qualité	K 190	K200 BAG	K200 SAL +
	K 200	K 200	K200 SAL +
Secrétaire Direction	K 230	K 230	K230 SAL +
Empl. OLP	K 200	K 200	K 200
Technicien Fabrication	à évaluer		

Résultat

--> 19 fonctions décrites et évaluées

dont 5 évolutions de coefficient possibles au 1/9/92,
soit 21 % de l'effectif.

- . Opérateur four (5 personnes)
- . Électromécanicien posté (5 personnes)
- . Technicien de Maintenance (3 personnes)
- . Agent Qualité (1 personne)
- . Préparateur Sérigraphie (1 personne)

dont 2 évolutions de salaire possibles au 1/9/92,
soit 17 % de l'effectif

- . Opérateur Verre Froid (10 personnes)
- . Chef d'équipe (en partie)
(2 personnes)

dont 4 évolutions de coefficient possibles à terme

- . Chef d'équipe (5 personnes)
- . Opérateur Verre Froid (10 personnes)
- . Technicien Maintenance (3 personnes)
- . Automaticien (1 personne)

--> les 19 fonctions ont une possibilité d'évolution salariale
hormis : Cariste Expéditions, et Employé OLP.

Évaluation du coût

<u>A - En terme de masse salariale</u>	
1992 : 1,5 %	Masse salariale non Cadres
1993 : 2,- %	"
1994 : 1,5 %	"
1995 : 1,- %	"
<u>B - En terme de formation</u>	
Environ 2 MF sur 3 ans, soit 11% de la masse salariale sur 3 ans (formations interne + externe).	

A titre complémentaire, nous présenterons succinctement les règles d'ensemble du marché interne du travail sur A., afin de situer le contexte salarial et contractuel dans lequel apparaît le projet et la mesure de ses enjeux financiers. Nous précisons qu'elles sont les mêmes sur D. Étant donné la spécificité du métier, ses exigences en matière de savoir-faire et d'auto-contrôle et le temps d'apprentissage de certains postes, l'entreprise tient à fidéliser son personnel et refuse de recourir à une main-d'oeuvre précaire.

"Je suis contre, par principe, le travail intérimaire, même si je l'utilise, parce que quand on veut des gens compétents, motivés, polyvalents et bien formés, il faut pas s'adresser à une main-d'oeuvre précaire."

(Responsable Fabrication).

L'entreprise ne recourt à l'intérim qu'exceptionnellement pour des remplacements au pied levé de malades, il y en avait 8 ou 9 fin 94. En cas de prévision d'activités d'une durée assez importante, elle recourt aux CDD, à fin 94, une cinquantaine dont 80% ont déjà été embauchés. Tout recrutement en CDD ou CDI donne lieu à des tests (raisonnement, géométrie dans l'espace, personnalité). Le CDD démarre à un coefficient 145 puis passe à 155 au bout de trois mois pour intégrer ensuite le coefficient de base de 165.

"Moi ma position est la suivante : il faut bien payer les gens et une fois qu'on les paie bien, ils pensent plus à leur salaire et alors là, on les fait travailler et bien... et beaucoup..." (Responsable Fabrication).

Le salaire intègre de multiples éléments. Il est déterminé par le **coefficient** du poste tenu qui lui-même requiert un certain niveau de qualification. Ces coefficients restent attachés à la Convention Collective du Verre Mécanique. Le BAG est toutefois supérieur au Salaire Minimum Professionnel. Pour exemple:

Coeff. 165 : BAG : 7202,74 - SMP : 6890

Coeff. 250 : BAG : 10163,75 - SMP : 9412

En gros, la différence d'un coeff. à l'autre est de 7 à 800 fr.

Le salaire est cadencé par un système de prime d'ancienneté : d'abord au bout de 3 ans, puis ensuite tous les 2 ans. La Responsable des Ressources humaines nous a donné l'exemple du technicien, celui-là même que nous développons précédemment : *"à un coefficient 230, on sait qu'on a 1000 F au bout de 3 ans, 1100 au bout de 5 ans."* A cette base s'ajoutent un certain nombre d'éléments incitatifs : les primes de rendement tous les trois mois, un treizième mois de 13500 F (en 93 - il est indexé chaque année) versé en deux fois en mai et en décembre, et en fin d'année une prime d'intéressement fixée sur le résultat ; elle se divise en 2. **Une partie fixée par le site** sur la base de critères définis par le site lui-même. En 94 ces critères étaient le taux d'absentéisme et le rendement ; **une partie société** dès lors que le ratio économique fixé par les Américains est dépassé. Sur D. les critères de site sont basés sur le PPM et le KU. A la fin de l'année chaque responsable de service dispose encore d'une enveloppe dont il décide de la redistribution pour récompenser un effort particulier : pour les ouvriers, ce bonus varie de 800 à 1500 F. Pour les Agents de Maîtrise, il varie de 2000 à 7000 F. Ce sont eux les bénéficiaires principaux de cette enveloppe. Il y a enfin toutes les primes liées aux contraintes du travail ouvrier : prime de panier, de nuit, toutes les primes liées au régime horaire etc, et les primes héritées de BSN (prime de chauffage, de loyer, de rentrée scolaire dont les taux varient de la 6ème à l'enseignement supérieur : par exemple, 2 fois 200 F de la 6ème à la 4ème ; 2 fois 1000 F pour l'enseignement supérieur). A titre d'exemple, nous donnerons les chiffres suivants :

le salaire de base au coefficient 165 est supérieur à 7000 F,

le salaire moyen ouvrier atteint 11000 F x 12 une fois tout cumulé, et l'Agent de Maîtrise en moyenne 14000 F¹.

Nous avons décrit le système socio-technique de chacun des deux sites et les transformations organisationnelles en cours. Au-delà de leurs caractéristiques propres, ils développent tous les deux une stratégie de diversification des produits et des marchés qui les conduit à gérer la coexistence de deux modes de production. Ils sont tous deux engagés dans une politique d'investissements : à la fois au niveau matériel avec des équipements qui sont de plus en plus automatisés et informatisés; et au niveau humain avec un investissement en formation important et une politique d'embauche dont le niveau de recrutement tend à s'élever.

Ils sont tous deux influencés par les méthodes de gestion de production importées du Japon. Outre la qualité et la visibilité du système de production exigées par la conformité aux normes des constructeurs automobiles, ils s'attachent à la vitesse de circulation des flux et à la rentabilisation des équipements. Dans le cadre d'une organisation où prédominent la référence au poste de travail et la recherche d'un "effectif minimum", celles-ci requièrent des opérateurs qu'ils soient multi-fonctionnels.

Les projets de développement des compétences répondent à ces objectifs. Au-delà des conditions particulières de leur mise en oeuvre, ils offrent une structure incitative à l'enrichissement des tâches dans un double mouvement de déspecialisation des opérateurs

¹ Ces renseignements nous ont été fournis par la Responsable des Ressources humaines. Les opérateurs interviewés qui nous ont parlé des salaires contestent bien sûr cette estimation !

et de polyfonctionnalité. Leur gestion requiert la mobilisation de l'ensemble des encadrants: pour favoriser les opportunités organisationnelles de mobilité interne et d'apprentissage; pour évaluer et récompenser l'effort individuel par l'octroi d'une rétribution individualisée, contractualisée entre l'encadrant direct et l'opérateur.

Nous verrons au chapitre suivant les difficultés de mise en oeuvre des projets ainsi que les tensions et les contradictions générées par la recomposition de la fonction Fabrication et par l'individualisation des salaires.

DOCUMENTS ANNEXES AU CHAPITRE 3

Annexe 1**Secteur Production : Collège ouvrier****Filière d'évolution**Opérateur niveau 1 : coefficient 165

Fonction cible :

- Descriptif - Avenant formation

Métiers concernés :

- | | |
|-----------------------------------|-------------------------------|
| - Opérateur apairage four ARG | - Emballeur caisse |
| - Primairiseur | - Réparateur ligne Assemblage |
| - Cariste | - Contrôleur ébarbeur |
| - Pré-colleur embases | - Opérateur sortie four |
| - Opérateur entrée four | - Magasinier de production |
| - Découpeur PVB | - Opérateur machine à laver |
| - Assembleur | - Cariste verre chaud |
| - Opérateur entrée-sortie four A2 | |

Opérateur niveau 2 : coefficient 180

Fonction cible :

- Descriptif - Avenant formation

Métiers concernés :

- | | |
|-------------------------|--------------|
| - Cariste primitif | - Expéditeur |
| - Opérateur sérigraphie | - Relais |
| - Colleur embases A.1 | |

Opérateur qualifié niveau 2 : coefficient 190

Métiers concernés :

- Colleur embases A. 2

Opérateur niveau 3 : coefficient 200

Fonction cible :

- Descriptif - Avenant formation

Métiers concernés :

- Outilleur - Opérateur pré-process - Relais chef de poste

Opérateur qualifié niveau 3 : coefficient 215

Métiers concernés :

- Conducteur four (bombeur)

Annexe 2
Filière d'évolution

Coefficient	Nature des activités	Niveau requis	Type d'expérience nécessaire ou à acquérir
165 Opérateur Niveau 1	Effectue des travaux de manutention ou des travaux variés s'inscrivant dans un cycle d'opérations. Les modes opératoires sont définis. Conduit une machine simple, contrôle la qualité des produits et effectue sur les machines des réglages simples. En cas de non-conformités, prend des décisions simples d'ajustement.	CAP avec expérience ou BEP	Capacité à tenir tous ces postes de manière autonome (voir avenant plan de formation)
180 Opérateur Niveau 2 Ex. Sérigraphie	Conduit une ou plusieurs machines automatisées. Contrôle la qualité des produits, effectue des réglages, changements d'outils et pré-diagnostic en cas de panne. Peut être amené à remplacer, de manière provisoire, un opérateur qualifié niveau 2.	BAC professionnel ou BEP avec expérience	Voir avenant formation
190 Opérateur qualifié Niveau 2	Conduit quelques machines automatisées complexes Contrôle la qualité des produits Prend des mesures correctives en cas de non-conformités. Effectue des réglages, des changements d'outils et pré-diagnostic en cas de panne.	BAC professionnel ou BEP avec expérience	Voir avenant formation
200 Opérateur Niveau 3	Conduit toutes les machines automatisées complexes. Effectue les réglages, les changements d'outils, le graissage et le pré-diagnostic en cas de panne en respectant les procédures. A une influence directe sur la qualité des produits. Prend les mesures correctives pour éliminer les non-conformités. .../...	BAC professionnel avec expérience	Voir avenant formation

<p>215 Opérateur qualifié Niveau 3</p> <p>AM / T</p>	<p>.../...</p> <p>Utilise les moyens de manutention et effectue des opérations d'approvisionnement. OU A partir du programme de fabrication, met à disposition des services de production les outillages conformes et participe à leur mise en service.</p> <p>Conduit, d'<u>une manière autonome</u>, toutes les installations automatiques complexes. Effectue les réglages, changements d'outils, tous types de dépannages simples et le graissage de ses installations. A une influence directe sur la qualité du produit et prend toute mesure corrective en cas de déviation ou non-conformité. Remplace de manière provisoire le Chef d'équipe pour les tâches de conduite de l'équipe et de gestion courante de l'atelier.</p>	<p>BAC professionnel avec expérience</p> <p>BTS ou DUT ou BAC technique avec expérience</p>	<p>Voir avenant formation</p> <p>Voir avenant formation</p>
------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------

Annexe 3 Avenant formation

Opérateur niveau 1

Compétences de base à acquérir

Formation technique de base sur technologies utilisées dans l'atelier

Sécurité

Qualité :

- démarche qualité du groupe
- qualité produit

Expression - communication

Apprentissage sur les postes de travail

Connaissance du verre

Permis de conduire caristes

Aptitudes

Bonne coordination motrice

Adresse

Bonne vue

Précision

Apte aux équipes et port de charges

Flexibilité

Sociabilité

Calcul

Temps d'apprentissage

de 1 mois à 2 ans

Opérateur niveau 2

Compétences de base à acquérir

Formation technique de base sur les technologies utilisées sur les installations

Sécurité

Qualité :

- démarche qualité du groupe
- qualité produit

Expression - communication

Connaissance du verre

Apprentissage sur les postes de travail

Aptitudes

Bonne coordination motrice

Adresse

Précision

Raisonnement logique

Adaptabilité

Sociabilité

Calcul

Apte aux équipes et port de charges

Temps d'apprentissage

de 6 mois à 3 ans

Opérateur niveau 3

Compétences de base à acquérir

Formation technique sur les installations de l'atelier et méthodologie de dépannage et de diagnostic.

Sécurité

Qualité

- démarche qualité du groupe
- méthodologie de résolution de problèmes
- qualité produit

Expression communication, y compris conduite de réunions

Formation process : échanges thermiques - contrôle régulation

Stage remplaçant chef d'équipe

Connaissance du verre

Apprentissage sur les postes de travail

Aptitudes

Adresse

Précision

Raisonnement logique

Adaptabilité

Sociabilité

Calcul

Temps d'apprentissage

De 1 an à 3 ans

CHAPITRE 4

UNE DEMARCHE INDUCTIVE

I L'analyse du projet

1. Le point de vue des acteurs : un marché de dupes?

- La remise en cause d'un avantage acquis sur A.
- Une intensification du travail
- La question des règles du jeu : une forme renouvelée de l'opposition entre travail prescrit et réel

2. L'émergence d'un métier sur A. : le pompier

- Une compétence-clé
- Une compétence controversée
- Entre application et innovation

3. Réflexion sur les processus d'apprentissage et la construction des savoirs sur A.

- Des niveaux de gestion multiples
- Le souci de capitaliser l'expérience
- L'apprentissage sur le tas

II Du projet comme mythe rationnel

1. Les conditions d'un projet réaliste

- L'opportunité d'une relecture
- Une opérationnalisation rapide
- La nécessité d'un accordage des intérêts

2. La régulation du changement

- Un apprentissage conjoint du changement
- Une démarche participative
- La négociation : un processus incontournable

3. La métamorphose de l'acteur de l'exécution

- L'apprentissage d'une nouvelle figure d'acteur
- Retour sur la question de la 1ère maintenance
- La référence au métier

III Synthèse : propositions pour un modèle de compréhension

1. La compétence : un vecteur de rationalisation

- Un instrument de gestion de la flexibilité
- Une forme instrumentée de régulation
- Quatre propositions complémentaires

2. Réponse(s) à la question de départ

- Un processus d'équilibration
- Identifier la connaissance utile
- Légitimer l'activité régulatrice de l'opérateur

3. De la compétence à l'apprentissage : retour sur la règle

- Un changement de régulation
- Une gestion de l'équilibration
- L'apprentissage et la règle

Dans ce quatrième chapitre, nous adoptons une démarche inductive pour analyser la dynamique du changement à l'oeuvre derrière la notion de compétence. Nous conduisons l'analyse par approfondissements successifs, à différents niveaux de confrontation et d'exploration : celui des acteurs et de leurs représentations (opérateurs, syndicats, promoteurs du projet) ; celui de "l'ordre local" ainsi que nous y invite Friedberg, dans les pratiques réelles de travail (ethnométhodes, apprentissage) et de gestion (évaluation, construction des savoirs) ; celui de la réflexion sur un projet managérial, ses conditions de réussite, ses modes de régulation ; celui de la problématique du chercheur, avec la formulation de propositions.

Dans une première section, nous rendrons compte du point de vue des acteurs et de leurs attitudes à l'égard du projet. A partir de la perception qu'ils ont des situations de travail, nous chercherons à reconstituer la logique d'action propre à l'atelier, en en repérant notamment les modes de négociation implicite et les ajustements tacites. Nous montrerons l'existence d'une économie de l'apprentissage, à côté de laquelle passe le projet.

Dans une seconde section, nous analyserons les stratégies managériales. Nous confronterons les pratiques de A. et de D. pour en questionner les modes de régulation et de négociation. Nous nous appuierons à la fois sur les réflexions d'Hatchuel et celles de Crozier concernant la conduite et l'apprentissage du changement.

Dans une troisième section, nous ferons la synthèse des analyses théoriques et empiriques. Nous en induirons un certain nombre de propositions visant à clarifier les liens entre gestion des compétences et processus de rationalisation, à mettre en évidence les conditions dans lesquelles la "compétence" peut être un instrument de régulation du changement et le vecteur d'une dynamique d'apprentissage.

I L'ANALYSE DU PROJET

" "Piloter" le processus de changement signifie aussi conduire les membres du système à faire leur propre apprentissage."

E. Friedberg¹

1 Le point de vue des acteurs : Un marché de dupes ?

La remise en cause d'un avantage acquis sur A.

De l'aveu même de l'ensemble de l'encadrement, le projet de développement des compétences passe mal. De l'aveu même de bon nombre d'encadrants, c'est normal puisqu'il remet en cause un avantage acquis ! Les propos suivants du responsable de Production résument parfaitement la situation et disent clairement ce que les opérateurs interviewés nous ont tous dit :

"Tous les gens qui ont l'emploi tenu, ça leur apporte rien. Ou il faut qu'ils fassent tellement d'efforts pour que ça leur apporte pas grand-chose... le jeu pour eux n'en vaut pas la chandelle. Les anciens ça les intéresse pas. Les jeunes, ça les intéresse mais ils ont le sentiment d'être roulés ! Parce qu'ils disent : «s'il y avait pas ça, j'aurais déjà l'emploi tenu. Alors que là, je l'ai pas. J'ai moins.»". (le responsable de production)

¹ In : Le pouvoir et la règle. p. 345 op. cit.

Personnel et syndicats acceptent mal en effet la **remise en cause de l'emploi tenu**. Celle-ci se décline en fait sous plusieurs formes : cet avantage acquis se voit retiré aux jeunes de façon unilatérale. La re-cotation des postes repart des BAG et rompt avec une pratique instituée issue d'une négociation revendiquant un rattrapage des salaires de A. sur ceux de B. Il y a donc une rupture conduisant à une gestion séparée des anciens et des jeunes. Mais cette rupture est atténuée par le fait que les opérateurs qui avaient l'emploi tenu n'ont pas vu leur salaire changer. Ou les pistes d'enrichissement accordées n'atteignaient pas ou totalisaient un montant égal à celui de l'emploi tenu ; ou ils n'ont rien obtenu, car un certain nombre d'opérateurs nous ont dit ne pas encore avoir eu de retour de leur évaluation, alors que les résultats statistiques étaient affichés dans le même temps. Par ailleurs, il est dit que l'acquisition de pistes d'enrichissement permet aux jeunes de "rattraper" ce montant emploi tenu. Virtuellement c'est vrai sauf que, dans la plupart des cas, l'apprentissage du poste lui-même requiert un temps qui exclut de telles pistes du moyen terme. Pour les techniciens par exemple, la filière d'évolution prévoit un coefficient d'embauche et un coefficient "tenue complète du poste de base" avant d'envisager l'acquisition de pistes.

Selon la CGT les 30% affichés de changement de coefficient "représentent pratiquement une régularisation - passage du coefficient 145 au coefficient du poste" des jeunes embauchés en CDD qui passent en CDI (in PV du C.E. de novembre 94). Les choses sont sans doute plus complexes, mais il est vrai que nous avons rencontré des opérateurs ou relais - chefs de poste qui nous ont affirmé avoir **perdu en salaire** en changeant de coefficient, car ils y ont perdu l'emploi tenu et sont repartis au BAG du coefficient. Nous n'avons pas pu vérifier ces déclarations par l'examen des feuilles de paie, mais il a été confirmé par certains responsables que les changements de coefficient n'ont pas apporté grand-chose aux opérateurs sur le plan pécuniaire.



“ils ont 25 ans de boutique : lorsqu'ils prennent un poste supérieur, ils ont quelquefois 20 ou 30 ou 40 F de plus par mois. Vis à vis de leur ancienneté...” (un responsable de Secteur).

Les syndicats parlent de réduction des salaires. Nous préciserons qu'il n'y a jamais eu de réduction de salaire au niveau de la Société, même dans le cas de postes surcôtés. Cette réduction s'entend par comparaison avec ce qui serait obtenu par cumulation avec l'ancien système. Il n'en reste pas moins que les salariés se sentent lésés. Par contre des salariés qui espéraient un changement de coefficient, à partir de la reconnaissance des compétences exercées dans la tenue d'un poste dont ils n'ont pas le coefficient, ne l'ont pas obtenu; ils ont obtenu la piste d'enrichissement correspondante, soit 150 F environ, là où un changement de coefficient apporte nettement plus. En outre, dans les pratiques en usage avant le plan, la tenue effective du poste amène une rémunération au coefficient du poste le temps de sa tenue. Qui plus est, il n'est pas du tout évident que ce genre de pratique puisse continuer à l'avenir, dans la mesure où cela dépendra de l'étanchéité dont on décidera entre les niveaux d'opérateurs. Certains chefs d'équipe pressentent qu'ils ne seront plus habilités à affecter momentanément un opérateur d'un certain coefficient à un poste de coefficient supérieur, car de fait, la rotation opérateurs/postes devrait être plus grande et mieux gérée. Comme nous l'a déclaré un opérateur de 28 ans qui travaille en salle d'assemblage (travail manuel répétitif s'il en est, même s'il requiert doigté et précision) :

*“En tant qu'ancien, j'ai l'emploi tenu. Le plan de développement des compétences c'est pas pour moi.
C'est bon pour les jeunes !”*

Et pourtant rien d'amer, ni d'ironique dans ses propos. Il s'est au contraire attaché à valoriser son travail à nos yeux. D'autres, plus anciens par l'âge et l'ancienneté, souhaitent le moins de remous et de changement possibles d'ici l'âge de la retraite. D'autres encore, jugés par leur hiérarchie comme d'excellents ouvriers, clament bien haut qu'ils ne vont pas “se fatiguer pour 100 balles”. Globalement les anciens sont

unanimes à dire que "c'est bien pour les jeunes", d'une part parce que cela crée une émulation, et offre soit un plus salarial soit une opportunité d'évolution ; d'autre part parce qu'ils estiment qu'"on ne travaille plus comme avant" et que les jeunes "il faut les motiver sinon ils n'en foutent pas lourd" ! Il est intéressant de noter que tout en dénonçant le projet comme une décision patronale, avec laquelle on est obligé de faire, ils reprennent grosso modo les propos de la Direction ou de l'encadrement. Ils participent ainsi finalement à la régulation d'une situation qui dans sa phase transitoire fait passer le compromis mais qui à plus long terme redéfinit les règles du jeu.

Les syndicats (F.O., C.G.T.) y voient, à terme, la remise en question des conventions collectives et des avantages acquis dont bénéficient les salariés, qu'on dit maintenant privilégiés au regard du développement de la précarité. Ils ont sans doute, peut-être malgré eux, participé à ce processus de régulation. Consultés dans un premier temps, ils ont refusé de participer à un projet qui ne s'inscrit pas dans un processus de négociation collective. Refusant tout compromis, assimilé à une compromission avec la Direction, ils ont tenu à rester en dehors du jeu. En dénonçant le projet comme une décision patronale unilatérale (F.O.), ou comme une mode managériale (C.G.T.), ils n'ont, sous la menace d'une grève, exigé de la Direction que le respect des modes de consultation légaux. En revendiquant en Comité d'établissement la renégociation de la convention collective, dont la dernière mise à jour date de 1972 et dont ils s'accordent à reconnaître l'obsolescence¹, le délégué F.O. s'est vu renvoyé par la

¹ Nombre des postes présentés dans la convention n'existent plus. Leurs fonctions ont été intégrées dans les machines. Ces postes vont des coefficients 125 à 155 et couvrent 4 catégories. Les postes d'opérateurs de l'entreprise de niveau 1 démarrent au coefficient 165 soit "catégorie 4a, Agent qualifié 1er échelon" : "agent exécutant ou participant à des travaux qualifiés courants, exigeant des connaissances du métier acquises soit par une formation professionnelle pouvant être sanctionnée par un CAP, soit par une expérience pratique équivalente. Met en oeuvre des moyens connus, habituels et variés impliquant un certain degré d'initiative dans le cadre d'instructions précises et détaillées pouvant être appuyées par voie d'explications ou par schémas ou dessins indiquant les actions à accomplir et les procédés à appliquer. Contrôle les résultats des opérations, notamment pour éviter les dommages pour les hommes, les produits, le

direction aux instances appropriées à cet effet. Sa revendication d'une grille de repères comme préservation des intérêts des salariés tombe un peu à plat dans la mesure où ces repères subsistent : leur cotation a été réajustée et il n'en ressort pas de décalage majeur. L'individualisation des salaires reste limitée et ne s'affranchit pas de cette base, en tout cas pour le moment. Pour la responsable des Ressources Humaines, le projet reste dans une certaine mesure fidèle à la lettre de la convention collective :

“On a pris la grille de la convention collective avec des coefficients et des postes, tels qu'ils existaient sur A1 ; par contre le changement qui est intervenu c'est que plutôt d'appeler untel «primairiseur», untel "ébarbeur" ou opérateur "entrée four," on a repris, ni plus ni moins, l'appellation convention collective. Par exemple, un coefficient 165 c'est un opérateur spécialisé 1er échelon. Et comme ça, ça nous permet en fait, en donnant une définition un peu plus floue, de recourir pour un même coefficient plusieurs postes. Alors qu'avant, celui qui était primairiseur, il n'était pas entrée four ou autre chose... Alors, contrairement à la perception qu'ont les syndicats, on s'est plutôt rapproché des définitions convention collective.” (Responsable ressources humaines de A. C'est nous qui soulignons).

Le projet va même au-delà puisqu'il permet un plus en termes de rémunération. Mais pour les syndicats, le recours à une méthode “privée” de cotation reste suspecte et le délégué C.G.T. a émis le regret de ne pas avoir été informé plus avant de la manière dont la responsable de Formation de B. a attribué les coefficients, a côté les postes. Au-delà de la méthode stricte, il dénonce dans ce projet la volonté patronale de réduire les salaires. Dès lors il estime que toutes

matériel.” (Convention collective). Finalement ce qui change, c'est la forme des instructions, les procédés et les contrôles qui se complexifient. Par contre les “métiers” ne sont plus les mêmes : exemple coupeur.

les phases de consultation des salariés ou de leurs représentants concernant les descriptions et les cotations des postes ont été biaisées, tronquées et réduites à une simple information. C'est encore le délégué C.G.T. qui s'est le plus attaché à la dénonciation de ces nouvelles formes de professionnalités liées à la recomposition de la fonction Fabrication : en élargissant les tâches, elles surchargent les travailleurs et les *"exploitent davantage même à leur insu"* au seul bénéfice de la logique patronale dont l'objectif prioritaire reste la réduction des effectifs :

"Nous sommes dans un site où il faut «réduire, réduire, réduire les effectifs». On nous l'a encore dit en Comité central d'établissement la semaine dernière (au siège parisien avec le directeur des ressources humaines du groupe français)".¹ (Le délégué C.G.T.).

"cette méthode permet au bout du compte une réduction des effectifs par un partage des tâches, avec une répartition et une augmentation des tâches de chacun... c'est une méthode qui va permettre d'arriver à une déréglementation complète des conventions collectives... voire leur suppression." (Le délégué C.G.T.).

Il reste toutefois persuadé que les méfaits de ce projet ne tarderont pas à se faire sentir. La surcharge de travail entraînera démotivation et insatisfaction. L'individualisation des salaires provoquera la désagrégation du collectif de travail.

"Ça arrive, on le voit déjà de toute manière. Au niveau des rapports entre les salariés, il y a déjà des frictions sur celui qui veut acquérir telle ou telle piste d'enrichissement. " (le délégué C.G.T.).

Et de fait, du côté des jeunes, le projet n'est pas mieux passé. Parmi les jeunes que nous avons rencontrés, certains semblaient

¹ Paradoxalement, bien qu'il ne partage pas les points de vue de la C.G.T. et qu'il soit un acteur-clé du projet, le responsable de Fabrication nous a confirmé que cette "réduction des effectifs" est un leitmotiv récurrent du discours des dirigeants, effet selon lui de leur politique financière à court terme.

assez peu informés des possibilités qui sont censées leur être offertes. D'aucuns ont un projet d'évolution ou une ambition, d'autres pas et attendent de voir. Certains, parmi les plus qualifiés d'ailleurs nous ont dit que leurs collègues (parlaient-ils d'eux-mêmes ?) vivaient assez mal la différenciation des salaires dans la mesure où elle est fondée sur une évaluation qui ne leur semble pas juste. Certains ont ressenti comme une injustice le fait que des pistes aient été validées à tel ou tel alors qu'eux-mêmes ne les ont pas obtenues et estimaient en avoir la compétence. Un opérateur pré-process de 25 ans en formation de pompier, nous disait que certains répugnent maintenant à transmettre ou à partager leurs savoirs, alors même que l'essentiel du métier s'apprend sur le tas et qu'il est question de démultiplier ces situations d'apprentissage.

Une intensification du travail

Jeunes et anciens s'entendent par contre pour dire qu'il s'agit d'un "**marché de dupes**" (nous avons entendu cette expression à plusieurs reprises et à des échelons très variés) et ce, outre l'aspect salarial, à deux niveaux : au niveau de la **polyvalence** et au niveau de l'**enrichissement des tâches**, qui équivalent à une **intensification du travail**, à un accroissement de la charge de travail, dénoncés d'ailleurs par les syndicats F.O. mais surtout C.G.T. Si l'on en croit B. Coriat, "ce mouvement de déspecialisation des ouvriers professionnels et qualifiés, pour les transformer en pluri-opérateurs, en professionnels polyvalents, en travailleurs multifonctionnels est bel et bien un mouvement de rationalisation du travail au sens classique du terme... Ainsi déspecialisation et intensification du travail vont-elles de pair, et constituent les deux faces d'un même et unique mouvement."¹ La différence que nous faisons entre polyvalence et enrichissement des tâches est contingente au projet et comme telle fortement contextualisée. En effet, la polyvalence désigne une piste d'enrichissement

¹ In op. cit. : p. 43-44.

précise qui consiste en fait en une **multivalence**¹: un opérateur de niveau 1 devrait être capable de tenir tous les postes de niveau 1. De même pour des opérateurs de niveau 2 lorsqu'ils restent dans un même coefficient. La différence est la suivante : si elle se rétribue par "paquets" de 4, 8, 12 postes au niveau 1, elle désigne au niveau 2 des postes précis, car ils sont déjà plus complexes et plus spécialisés sur un dispositif technique, et il y en a beaucoup moins. Elle est rétribuée différemment selon les cas.

"Certains niveaux pourront avoir jusqu'à 12 métiers... aujourd'hui chez nous la moyenne ça doit être 5. L'objectif c'est de pouvoir aller jusqu'à 12 pour l'opérateur 1." (Le responsable de Production).

De fait à terme, cette polyvalence devrait constituer le fondement d'un espace de qualification qui, à un coefficient donné s'affranchirait de la notion de poste, pour désigner une forme de professionnalité plus globale :

"On lui laissera son appellation de base ; tant qu'on n'aura pas changé l'appellation... parce que ce que j'aimerais c'est qu'on les appelle opérateurs premier niveau. Mais ça c'est pas si facile que ça : j'ai essayé de faire ça à B., j'y suis pas arrivé." (responsable Production).

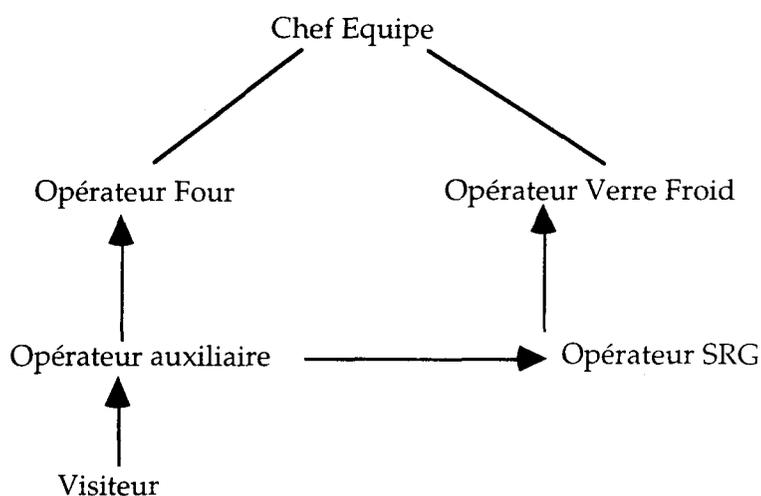
Ce terme d'espace de qualification n'apparaît pas dans l'entreprise. En effet, il n'est jamais question de l'organisation du travail dans les discours ; la notion de poste n'est jamais remise en cause en tant que telle. La rémunération ne s'en affranchit pas. Ce sont en fait les opérateurs qui seront multi-postes.

Mais la piste Polyvalence peut aussi désigner - et ce n'est pas là l'une de ses moindres ambiguïtés - une véritable **pluri-spécialisation**. Si quand il parle de "12 métiers" pour l'opérateur niveau 1, le responsable de fabrication désigne en fait 12 postes de

¹ Cf. Jean Thomas cité in chapitre 1.

travail, la polyvalence, aux niveaux 2 et 3, désigne bien l'acquisition de plusieurs métiers, c'est-à-dire d'activités requérant des compétences différentes, qui "changent de nature" (responsable ressources humaines de D.) qui ne relèvent pas seulement de comportements d'imitation mais de transposition et d'innovation pour reprendre la hiérarchie d'A. d'Iribarne. Au niveau 2, colleur d'embase, sérigraphe et expéditeur sont autant de métiers spécialisés, requérant des connaissances spécifiques. Cette polyvalence est effectivement rémunérée puisque le colleur d'embase lorsqu'il remplace le sérigraphe peut prétendre à 250 F de plus. Pourtant selon le point de vue d'où l'on se place, ces deux "métiers" requiert des comportements totalement différents, en termes physiques par exemple.

Sur D., cette multi-spécialisation rime avec poly-compétence et tend à devenir systématique. Elle concerne la maîtrise expérientielle de postes de coefficients différents, ainsi qu'on l'a déjà évoqué en montrant l'importance des opportunités de remplacement. Si les opérateurs four (K215) et Verre froid (k200) peuvent effectivement remplacer le chef de poste (K230), l'opérateur sérigraphe (K200) peut remplacer l'opérateur Verre froid, le préparateur pâte (K180), le sérigraphe (K200). Le cariste (K165) peut remplacer le préparateur sérigraphie. L'opérateur auxiliaire/Agent qualité verre chaud (K190) peut remplacer l'opérateur four. Dans ce cas, se greffe une filière d'évolution professionnelle qui permet au visiteur confirmé (K165) de passer en K180 pour des remplacements sérigraphie de courte durée, puis en 190, pour la tenue autonome de ce poste et atteindre au statut d'opérateur auxiliaire et éventuellement ensuite à celui d'opérateur, pour dessiner l'ensemble de la filière telle que la représente le schéma suivant dessiné par le directeur de D. d'alors et présenté dans le document sous le titre "Filière d'évolution promotionnelle interne du personnel de production" (par acquisition progressive de polyvalence).



Avec le recul, D. refuse aujourd'hui de parler de polyvalence. Des principes se dégagent de la confrontation au réel qui conduisent aux positions suivantes : il est hors de question de rémunérer par un plus la multivalence. La polycompétence implique la tenue d'un poste d'un autre niveau. La création de la seconde ligne permettra de reconnaître cet accroissement de compétences par des opportunités de promotions. Deux facteurs contingents se rejoignent pour affiner une politique.

Les pistes permettent ainsi de rémunérer progressivement un développement de compétences en situation, c'est-à-dire prouvées, sans obliger à recourir à un changement et à une augmentation de coefficient. **Les opérateurs y voient ainsi une baisse de salaire déguisée.** Ainsi, lorsque cette "piste polyvalence" conduit à assurer le remplacement d'un opérateur à un poste d'un coefficient supérieur, ils parlent de marché de dupes ; en effet jusqu'à présent, sur le site de A., tenir un poste d'un coefficient supérieur apportait, le temps de sa tenue, la rémunération afférente. Or à l'avenir, cette "montée en qualification" sera rétribuée au titre de la piste. Prenons l'exemple du sérigraphieur : il a dans ses pistes d'enrichissement "remplacement de l'opérateur pré-process - formation d'opérateurs : 250 F". Au BAG 180,

le sérigraphieur accomplira un travail de niveau 3 BAG 200, soit deux coefficients au-dessus (entre deux il y a le BAG 190). Pour lui, les 250 F ne compensent pas le manque à gagner. Idem pour l'opérateur pré-process qui, pour 200 F, remplacera le conducteur four. Il est certain que cette pluri-spécialisation organisée, formalisée amorce une potentielle évolution professionnelle et définit les jalons d'un espace qualifiant qui à terme définira une nouvelle forme de professionnalité. Sans doute la question de sa reconnaissance se reposera-t-elle. Pour le moment, le manque à gagner lié à un changement de coefficient détermine fortement les représentations des opérateurs :

"Ils avaient peur pendant un moment, qu'on leur fasse la polyvalence sans la reconnaître..."

"Ça marche toujours par comparaison. Toujours. Donc ils ont le sentiment de s'être fait avoir. Alors, ça, c'est normal, en phase de transition c'est une réaction normale et explicable. Ce sera moins vrai dans quelques années, mais au départ c'est normal.." (le responsable de production).

Cette polyvalence est dénoncée comme **non qualifiante** par la C.G.T. et assimilée à un processus d'intensification du travail qui à plus ou moins long terme conduit à la **réduction du nombre des emplois**. En effet, d'une part elle exploite le souhait légitime des salariés d'évoluer et de ne pas se cantonner à des tâches répétitives ; d'autre part, elle sert les intérêts de l'entreprise qui fonde ses gains de productivité sur la flexibilisation de l'allocation des tâches et la flexibilité de la main-d'oeuvre.

"On va former des gens, mais on va les former sur les besoins des entreprises (...) En fait on veut utiliser les salariés par des formations d'adaptation aux postes de travail, mais pas par des formations réelles et qualifiantes... C'est pour ça que cette année, nous avons refusé de «signer» nous avons refusé le plan de formation..."

Les plans de formation ne sont en réalité que des formations d'adaptation immédiate qui permettent aux salariés d'acquérir des connaissances qui servent tout de suite à mettre en place ou à répartir les tâches mais qui n'apportent pas de qualification véritable ni de classification. Ça ne se traduit d'ailleurs pas par des augmentations de salaires, sinon par des + 100 F. Mais ça c'est ce que j'appelle la carotte qui fait avancer le baudet."
(le délégué C.G.T.).

La C.G.T. dénonce également la **parcellisation** du travail à laquelle mènent, pour elle, les pistes d'enrichissement. La parcellisation permet une adaptation au plus juste, comme dans le taylorisme sans permettre d'atteindre à cette "logique de l'acte" dont parle E. Dugué : les comportements et les attitudes adéquats ciblés par la formation sont conçus indépendamment des savoirs théoriques ou même pratiques. Et c'est ici qu'intervient selon elle, le rôle majeur et régulateur des agents de Maîtrise comme acteurs de la formation.

Cette polyvalence a encore été assimilée sur le site de D. à un "**désenrichissement**" du travail, notamment par les agents de Maintenance qui ont réagi très fortement, en essayant de boycotter les actions de formation. Ils ont fortement résisté aux "*transferts de pouvoir et de savoir d'une population à l'autre*" (responsable de formation), les opérateurs prenant la première maintenance tandis qu'eux les électromécaniciens avaient pour pistes d'enrichissement le remplacement des opérateurs VF + SRG pendant les pauses casse-croûte ou celui de l'outilleur et du magasinier. Rétribuée 100 F, chacune de ces deux pistes "Polyvalence" a été vécue comme une déqualification. Ils ont refusé de prendre en charge des travaux de magasinier ou même de conduite des machines. A cela s'est ajouté le fait que la piste informatique qui leur était offerte (200 F) en intégrait trois (Maintenance des robots - DAO - Utilisation de la supervision) et

que cette dernière était inatteignable (responsable de Fabrication de B. et responsable ressources humaines de D.).

Cette "polyvalence" incarne donc des réalités différentes selon la situation des acteurs et les formes qu'elle prend. Elle est doublement ambiguë : elle bouscule indéniablement les règles en place de répartition des savoirs et des pouvoirs. Elle affecte ainsi les équilibres en place, tant formels qu'informels. Mais elle offre en même temps des opportunités de développer des capacités stratégiques aux uns ou aux autres. Au niveau du rapport employeur-employé, sa rétribution répond à la volonté managériale de reconnaître l'engagement individuel et la montée en compétence qu'au fond elle exigera de toute manière. Mais pour l'employé, c'est une rétribution à bon compte dont les débouchés ne sont pas assurés. Il se trouve ainsi dans une double contrainte : celle d'évoluer sous peine d'être inadapté et éjectable ; et il aspire à évoluer dans l'ensemble ; et celle de jouer le jeu d'une incitation dont il sait que les chances de progression qu'elle lui offre sont limitées mais toujours potentielles quand même. En effet, sur A., même si profondément ils préfèrent tenir des postes différenciés et aspirent à évoluer, les jeunes opérateurs sont conscients des difficultés et des limites qui pèsent sur leur trajet professionnel. C'est au niveau 1 qu'il y a le plus de postes. Plus on monte, plus le nombre de postes se réduit. L'aplatissement de la ligne hiérarchique laisse peu d'espoir. Ils se trouvent donc devant un **paradoxe** qui les conduit à un certain attentisme, assimilé par certains encadrants à un manque de motivation. Leur désir d'évoluer et leur sentiment d'en être capables, les conduisent à saisir les opportunités qui se présentent ; en même temps ils sont sceptiques quant à l'issue possible. De jeunes opérateurs du secteur assemblage (sur A.) que nous avons interviewés ne s'y trompent pas : jugés compétents et susceptibles de gravir les échelons par leur supérieur, ils tiennent déjà, par intermittence le seul poste de niveau de l'assemblage, celui de colleur d'embase¹. Leur seul

¹ Il s'agit d'un poste très robotisé aux multiples paramètres de réglage : conduite du four à sac, de la machine à coller les embases et de l'autoclave. Ce poste requiert vigilance

espoir d'évolution reste le secteur four qui réunit les postes les plus qualifiés. Mais là encore les postes sont en nombre réduit et les candidats nombreux.

"Par exemple, les jeunes bombours, s'il y en a 1, 2, voire 3, il n'y en aura pas 20... on mettra pas 20 bombours pour le plaisir de dire aux gens : «vous êtes aptes à tenir le poste de bombour...» Alors en fait, c'est un peu une illusion..." (le délégué C.G.T.).

Nous avons trouvé un écho de ces propos dans ceux du responsable de production (là encore !). *"Le problème c'est nous ; aurons-nous les moyens de répondre à toutes ces demandes ?"* Ces propos sont éloquentes et traduisent bien cette ambiguïté du projet de développement des compétences : **ne s'agirait-il pas finalement que d'accorder un plus salarial là où une évolution de carrière est peu probable ?** Des chefs d'équipe se posent implicitement cette question. Il y a là pour l'entreprise un champ de tensions à réguler. La mise en place de plans de retraite progressifs constitue actuellement une solution à court terme car elle libère des postes. Mais lorsque les anciens auront laissé la place, les effectifs de l'usine seront encore très jeunes. Par ailleurs, il est certain, nous en avons discuté avec la responsable des ressources humaines, que certaines pistes seront progressivement intégrées au poste... pour bien sûr laisser la place à d'autres pistes. C'est la solution la plus pertinente pour conduire à ce professionnalisme qu'appelle de tous ses vœux le responsable de fabrication. Il n'en reste pas moins que les opérateurs qualifiés de niveau 3 expriment leur grogne : des jeunes bombours BAG 215 nous ont dit que ce serait les prendre pour des idiots que de croire qu'ils remplaceraient pour 150 F le chef d'équipe (BAG 230 au démarrage), piste d'enrichissement polyvalence du conducteur four. Pour les techniciens de fabrication, ces 150 F font peu de cas du rôle de chef

et une surveillance constante des machines et des produits. Il requiert résistance physique car l'opérateur ne cesse de courir d'un bout à l'autre de sa ligne.

d'équipe ; pour les bombes, ces 150 F équivalent à la rétribution de ce qu'ils estiment déjà assumer de ce rôle.

Ces propos expriment les divergences et les conflits d'acteurs qu'il y a dans ce secteur de l'atelier de A2. Pour un technicien de fabrication de ce secteur, cela ressortit au fait que les chefs d'équipe ne connaissent pas le travail de bombage, ce qui leur ôte l'autorité du savoir que possèdent les chefs de poste - conducteurs de four de l'atelier 1. Enfin, les opérateurs et les chefs d'équipe savent, là encore, qu'il y a déjà aujourd'hui trop de chefs d'équipe par rapport au nombre prévu par la restructuration de 96. Et il court le bruit, plus ou moins fondé que ce statut sera inaccessible à tout non-détenteur d'un bac+2. Ceci n'est pas vérifié dans l'absolu, mais le contraire ne l'est pas non plus. Et pour finir il existe un poste de relais du chef de poste (BAG 200) qui au BAG 215 remplace le chef de poste lorsqu'il est absent. Ce poste existe actuellement et est tenu par des salariés auxquels l'accès au statut de chef d'équipe n'est pas et ne sera pas accordé, quoiqu'ils fassent très bien leur travail ; l'un d'entre eux nous a dit : *"tous les relais travaillent à perte"*. Et cela, les jeunes nous ont dit le savoir.

Enfin ce "marché de dupes" tient à une autre raison et c'est un encadrant qui nous l'a donnée : certaines pistes sont selon lui **inatteignables**. Elles font miroiter un accès à des formations qui n'auront pas lieu: soit parce que l'entreprise n'en a pas besoin, soit parce qu'ils sont trop nombreux à les demander. On peut en prendre pour exemple la piste informatique suivante, pour l'opérateur pré-process sur A. : "digitalisation d'un pare-brise. Utilisation de la supervision", 100 F. Il s'agit d'une initialisation à la commande numérique et à l'utilisation du logiciel qui détermine les paramètres du tracé de la découpe du pare-brise par la machine. Cette formation représente un enrichissement certain pour l'opérateur pré-process. Mais pour qui ne pratique pas, et il s'agit là d'un travail de technicien, c'est une formation inutile dont la maintenance des connaissances coûterait très cher. (propos d'un jeune chef d'équipe détenteur d'un DUT, lui-même

formé initialement à cette technique). Sans mise en pratique régulière, cette formation requiert un réapprentissage systématique du logiciel. Sur D. cette piste destinée à l'électromécanicien a été supprimée car la pratique a montré qu'elle était inatteignable.

"Ils me l'ont tous demandé mais moi je sais pertinemment que je ne pourrai pas former tout le monde." (Un responsable de secteur).

De la même manière, de son point de vue, certaines pistes ne sont pas envisageables :

"Le «suivi de la gestion des feuilles de verre» : ils ne le font pas et ils savent que c'est une piste qu'ils n'auront jamais." (C'est nous qui soulignons).

D'autres pistes sont inatteignables parce qu'elles requièrent un outillage, un matériel que l'entreprise ne possède même pas. Il en est ainsi par exemple pour ces pistes Technique et Qualité du Sérigraphie : "contrôle d'opacité, de teinte et d'épaisseur"; "suivi en continu de la viscosité, rugosité, contrôle de la conformité des écrans". Pour l'encadrant qui nous en a parlé, deux pistes sur les quatre sont inatteignables, en tout cas, à court et plus que moyen termes. Pour ce qui est des pistes atteignables par cet opérateur, l'une consiste à remplacer pour 250 F un poste de niveau 3 ainsi qu'on l'a évoqué précédemment. Il est important de préciser qu'une personne seulement sur A. nous a parlé de cette inaccessibilité de certaines pistes et nous l'a fait sur le ton de la confiance, car il s'agit d'un encadrant ; il a par ailleurs, comme les techniciens de fabrication qui connaissent aussi bien les lignes, les produits que les hommes, émis le regret de ne pas avoir été consulté sur ce sujet.

La question des règles du jeu : une forme renouvelée de l'opposition entre travail prescrit et réel.

Au-delà de la piste "polyvalence", qu'elle se décline sous la forme d'une multivalence ou d'une pluri-spécialisation, apparaît

une autre variante de cette intensification du travail : elle répond à la volonté de reconstituer une fonction globale de fabrication et se traduit par ce que D. Linhart appellerait un **élargissement des tâches**. Avec les pistes Maintenance, Qualité et Informatique se **réagrègent aux tâches de fabrication autant de tâches** qui concernent **l'outil de travail, le produit et la gestion informatique de la production**. Ces tâches s'ajoutent aux actes opératoires et s'intègrent dans les procédures pour enrichir, compléter, reconstituer la **signification** d'un travail donné. C'est ainsi que les perçoivent globalement les opérateurs, au-delà d'une stricte intensification du travail, dénoncée par la C.G.T., même si elles requièrent un changement de comportement dans l'exécution du travail. "Plus autonome", "plus responsable", "plus concerné" tels sont les qualificatifs par lesquels les opérateurs de niveau 1 désignent leur activité. Les pistes Maintenance, Qualité et Informatique qui concernent la grande majorité des postes sont une façon de reconnaître et de rétribuer ces fonctions de contrôle et d'intériorisation des exigences qualité des clients, de diagnostic - entretien - dépannage des machines, et de renseignement de la GPAO. Il y a sans doute dans cette dernière fonction, un plus de 100 F qui conduit à motiver ou à récompenser les "anciens", pour qui l'ordinateur constituait un problème. Sur D., le fait que cette piste, facilement acquise n'ait pas été proposée à tous les utilisateurs de GPAO avait posé problème. On voit ainsi une piste obéir nettement à un objectif socio-politique, au-delà de sa "nécessité" organisationnelle. Elle constitue un compromis implicite de la part des responsables ressources humaines. Le problème est qu'ils en font un argument pour justifier de la moindre rétribution de compétences stratégiques.

Là où il y a **paradoxe**, c'est que **la plupart des opérateurs estiment assumer l'ensemble de ces fonctions** ; d'une part parce qu'elles donnent un sens à leur travail, d'autre part parce que les modes de fonctionnement tels qu'on les a décrits (auto-contrôle, relations client-fournisseurs, etc.) les requièrent plus ou moins formellement. Et d'ailleurs la plupart des chefs d'équipe, en tout cas sur A1, ont accordé

ces pistes, considérant qu'elles étaient tenues, au vu du travail réel. Pourtant cette plurifonctionnalité de fait (peut-être le terme est-il trop fort ?) n'a pas été reconnue. Et plus encore, le projet de développement des compétences est là pour l'amorcer, la développer et la mettre en oeuvre. Il y a là une incohérence que bon nombre d'acteurs n'ont pas comprise, ni admise. Cela tient à notre avis à trois choses : d'une part les **règles du jeu**, notamment celles de l'évaluation n'ont pas été définies, ou pas suffisamment bien. D'autre part, les termes du contrat sont restés beaucoup trop flous ; car c'est bien de cela qu'il s'agit : les pistes d'enrichissement censées apporter un plus rétributif individualisé sont tellement **imprécises dans leur formulation qu'elles ont donné lieu à toutes sortes d'interprétations**. Enfin il y a une confusion ou un glissement entre piste d'enrichissement et compétence qui ne peut conduire qu'à des désaccords ou à des **décalages** de perception entre les acteurs.

Il y a effectivement des anciens (généralement de niveau 1) qui répugnent à bouger de leur poste. Mais la plupart de ceux qui ont 30 ou 20 ans de métier, de la fabrication du verre à sa transformation en passant par le double vitrage ou le feuilleté, ont gravi les échelons, exercé de multiples activités, participé à la mise en route et à l'optimisation de multiples dispositifs techniques. Ils ont développé en permanence leur capacité d'adaptation, même s'ils l'ont fait collectivement ; ils ont acquis une inégalable connaissance du verre aussi intime que précieuse pour l'entreprise. Et pour les gens qui travaillent dans le verre, c'est d'abord sur cette **expérience tactile et visuelle du verre** que se fonde le **métier**. Or ces savoirs expérientiels n'ont pas été reconnus parce qu'ils ne sont en fait pas pris en compte par le projet de développement des compétences. Ils en constituent en quelque sorte la toile de fond implicite, en tout cas pour les acteurs de la production quel que soit leur niveau, opérateur ou encadrant. Nous serons amenée à y revenir.

Aussi les évaluations des chefs d'équipe, qui reconnaissent justement cette expérience construite dans le temps, ont-elles été invalidées par les responsables hiérarchiques, au nom même de cette dimension temporelle et au nom de son caractère informel. Pour exemple, tel chef d'équipe qui avait accordé 8 postes en polyvalence (soit 200 F) à tel opérateur de 20 ans d'ancienneté s'est vu dire qu'il ne fallait pas remonter au-delà de deux ans. A l'inverse, pour être reconnue comme acquise, la connaissance d'un poste suppose un certain temps d'exercice. Mais ce temps doit être continu, sans interruption sinon il n'est plus reconnu. Aux dires des opérateurs et des grognements des chefs d'équipe, il suffit pour ce faire de veiller à ce que les six mois requis pour tel poste ne soient pas échus. Les procédures d'évaluation n'ont pas bien sûr précisé ces limites à l'interprétation de la polyvalence. Nous n'avons non plus trouvé aucune trace formelle à ces "6 mois requis". La réponse du responsable Process à notre question sur l'existence d'une polyvalence de fait chez les anciens est éloquente :

"C'est pas évident. Je ne pense pas. Si elle existait il y avait peu de mouvement... elle pouvait exister dans le sens d'une progression d'un poste à un autre... mais il n'y avait pas d'exercice simultané de différentes professions. C'est une notion qui est introduite maintenant qu'on a le développement des compétences.

Il y a derrière cela, la confusion entre multivalence et pluri-spécialisation et l'idée, confirmée chez les encadrants (à l'exception des chefs d'équipe) que les différents savoirs requis ne sont plus capitalisés et vivants dès lors qu'ils ne sont plus mobilisés. Pour juste qu'elle soit, cette idée qu'on peut assimiler à une **règle de métier** doit être précisée ou formalisée pour devenir une **règle de gestion**. D'ailleurs, interrogé à ce propos, un encadrant nous a dit :

"Peut-être qu'on est un peu trop sévère, nous au niveau de notre jugement vis-à-vis des gens".

Globalement, ce sont les chefs d'équipe qui se sont montrés les plus réticents à se laisser interviewer. D'une part, ils ont le sentiment de ne pas avoir bien fait, pour un certain nombre d'entre eux. D'autre part ils estiment, à juste titre que les procédures de consultation, de formation et d'information n'ont pas été suffisantes ni bien conduites. Il en résulte un net sentiment d'insatisfaction lié à la non reconnaissance de leur compétence à évaluer et juger des hommes qu'ils connaissent bien, un sentiment d'injustice à l'égard de leurs opérateurs dont on ne reconnaît pas la compétence, et un malaise entre les uns et les autres. Selon leurs supérieurs hiérarchiques, ils ont accordé trop de pistes, par sentimentalisme voire par démagogie, c'est-à-dire par marchandage implicite. Mais certains chefs d'équipe n'ont même pas été informés des corrections apportées à leurs évaluations, ni des résultats concrets. Il y a là encore un paradoxe et un hiatus entre les discours et les pratiques : le projet a, entre autres enjeux, la transformation du rôle du chef d'équipe en manager, gestionnaire d'une équipe et c'est bien mal les préparer à la délégation et bien mal préparer les opérateurs à reconnaître leur rôle et leur autorité que de contester leurs premiers actes formalisés de gestion.

C'est en tout cas un paradoxe qu'a relevé la responsable des ressources humaines de A. en recevant toutes ces évaluations corrigées. Les chefs d'équipe ont bien conscience de ces contradictions, d'autant qu'un certain nombre d'entre eux ont fait le premier entretien avec le chef de secteur. Apparemment cela n'a pas contribué à clarifier un certain nombre de règles, ni les pistes dont l'indétermination a conduit à un certain arbitraire. Les façons de conduire les entretiens ont été différentes entre les chefs d'équipe. On peut y voir deux grandes tendances qui paradoxalement recouvrent la dichotomie entre les deux ateliers, au-delà de l'hétérogénéité âge/diplôme. En effet il y a des anciens promus, dans les deux ateliers et des salariés recrutés chefs d'équipe à BAC +2, jeunes et moins jeunes. Ce sont ces détenteurs d'un BAC +2 qui plus expérimentés ou déjà préparés à ce genre d'exercice nous ont dit ne pas avoir rencontré de difficulté et y avoir vu

l'expression de leur nouveau rôle managérial. Leurs évaluations ont apparemment été les moins invalidées, ce qui se justifie également par la jeunesse de leurs équipes : moins de pistes étaient potentiellement validables. Ce n'est pas pour autant que les opérateurs se sont montrés satisfaits de leur évaluation. Les autres de l'ancien atelier, même lorsqu'ils sont détenteurs d'un BAC+2 se sont montrés plus critiques ; il n'est pas certain d'ailleurs qu'ils se soient toujours donné les moyens nécessaires à la conduite de ces entretiens d'évaluation, étant peu convaincus par le projet ou par ses résultats potentiels. D'ailleurs, nous avons pu nous apercevoir que peu de gens maîtrisent le détail du document. Certain chef d'équipe, après nous avoir expliqué de long en large comment il a procédé pour mener ses entretiens d'évaluation - et il a fort bien procédé dans les règles de l'art - interrogé précisément sur une piste, nous a dit ne pas avoir vu que cette piste existait ! Il s'agit justement d'une piste dont la contestation a l'air unanime ! Nous y reviendrons car de plus, elle concerne une activité particulièrement stratégique pour l'entreprise.

Il y a en effet un **flou terminologique dans la formulation des pistes** qui n'est pas compatible avec les règles d'exercice d'une évaluation, ni avec les règles d'éthique. Il y a semble-t-il, eu **mésinterprétation générale au-delà des interprétations diverses des uns et des autres**. Ce flou est dénoncé aussi bien par des techniciens de fabrication, que par des chefs d'équipe, des encadrants ou même des opérateurs. Une clarification du langage professionnel s'avère nécessaire. Nous en prendrons pour exemple la piste maintenance. Figurant à tous les postes quasiment, elle a pris valeur de symbole aux yeux des "contestataires" du projet, ou de façon moins radicale, aux yeux de ses commentateurs insatisfaits :

"Participe au diagnostic des incidents et pannes et aide aux dépannage sur ses machines de collage" (pour le précolleur d'embase BAG 165).

"Intervient dans l'analyse des pannes et aide aux dépannages sur le four" (opérateur entrée four 165).

“Effectue le diagnostic des dysfonctionnements. Signale les anomalies et effectue les premières interventions.” (pour le cariste 165).

“Participe au diagnostic des incidents et pannes et aide aux dépannages sur ligne.” (Ébarbage, contrôle, conditionnement - contrôleur ébarbeur 165)

“Diagnostic, premier entretien” (Sérigraphieur - BAG 180 niv. 2)

“Améliorations techniques, optimisation du fonctionnement de son installation.” (Colleur d’embase - BAG 190 niv 2)

“Diagnostic dépannage” (Relais chef de poste - BAG 200 niv 3).

Où s’arrête et où commence le diagnostic ? L’analyse ? Le dépannage ? Quelles sont les limites de l’intervention ? A partir de quand y a-t-il optimisation ou amélioration ? L’imprécision de la règle a conduit à toutes sortes d’interprétation, ou plutôt peut-être à une seule, dans la mesure où beaucoup de chefs d’équipe ont accordé cette piste. En effet la régulation autonome fait que beaucoup d’opérateurs nous ont affirmé faire cela. Nous en voulons pour preuve les faits suivants: c’est en situation de panne qu’ils disent apprendre le plus et qu’ils ont l’occasion de réellement s’approprier leurs machines. Ils y trouvent l’occasion d’exercer leur bon sens et de sortir de la routine. Certains as du réglage créeraient des pannes pour le plaisir de les résoudre si la performance n’était pas l’entretien maximal pour un score de zéro panne ! C’est aussi l’occasion de s’y mettre à plusieurs et d’essayer toutes sortes de choses au grand dam des techniciens, car il n’y a pas que des solutions heureuses ! Enfin certains chefs d’équipe entraînent leurs opérateurs au diagnostic en exigeant d’eux qu’ils spécifient un certain nombre d’informations susceptibles d’accélérer le travail de l’électromécanicien. Comme nous a dit l’un d’entre eux : *“on n’a pas attendu la direction pour développer l’autonomie et la compétence !”*. Il y a là un réel dérapage car cette piste, loin de favoriser la reconnaissance d’effectives pratiques de régulation autonome, a pour objectif l’amorce d’un processus de formalisation des savoirs et savoir-faire nécessaires aux opérateurs pour pratiquer dans un avenir proche, diagnostic, dépannage, etc. Conséquemment cette piste ne sera validée que lorsque les opérateurs auront suivi la formation adéquate.

On ne transforme pas un savoir informel plus ou moins clandestin en norme de fonctionnement. On le nie pour justement l'instaurer.

Cette non-reconnaissance de compétences, réelles ou potentielles, peu importe, a été mal perçue d'autant plus qu'elle a fait l'objet d'une dénégation. Les chefs d'équipe notamment sur l'atelier de A1 s'y sont montrés particulièrement sensibles : ils se sont sentis visés manifestement car ils s'entendent avec leurs équipes pour réduire les temps de panne toujours coûteux. Ce travail de clarification, de délimitation et de partage de la Maintenance premier niveau est aujourd'hui en cours, bien après que les évaluations ont eu lieu et que certains acteurs concernés ont demandé à y participer. Il est pris en charge par un organisme de formation qui formalise les procédures et la répartition des tâches de maintenance au sein de la fabrication, à l'image de ce qui se fait sur D. Nous y reviendrons.

2 L'émergence d'un métier sur A. : le bombeur.

Une compétence-clé

Il est une autre **piste**, sur l'**imprécision** de laquelle nous aimerions revenir. Pour qui ne descend pas dans les ateliers et ne s'interroge pas sur les **postes-clés**, de l'usine et les compétences afférentes, cette piste technique apparaît de même niveau que **n'importe** quelle autre piste, aussi banale est-on tenté de dire : "développement de nouveaux pare-brise : 100F" si autonomie totale dans le poste. Elle désigne l'activité suivante : "Développement des recettes et des courbes de chauffe des nouveaux pare-brise sur tous les types de four". Cette piste d'enrichissement du poste de conducteur four (opérateur niveau 3 hautement qualifié) désigne une activité complexe requérant une somme de compétences fondées sur les connaissances techniques et

procédurales, validées dans l'apprentissage expérientiel quotidien. Celui-ci suppose acquises la maîtrise des installations et la connaissance du produit:

- en tant que matière première,
- en tant que produit fini, c'est-à-dire répondant à des normes précises techniquement et qualitativement,
- en tant que matière subissant un processus de transformation extrêmement sensible. Cela suppose encore la maîtrise des interactions machine-produit. Il y a là en jeu ce que A. d'Iribarne appelle un élargissement des bases de compétence et le développement d'une capacité d'expertise.¹ Ce sont ces activités qui exigent le plus de compétences. (cf. ch. II)

On trouve là l'expression de "**ce savoir en usage**" dont parle G. Malglaive et dont l'alchimie symbolise l'activité la plus noble et sans aucun doute la **plus stratégique du métier du pare-brise**. Elle suppose à la fois une capacité à analyser le produit réalisé pour le comparer au produit attendu et une capacité à se représenter et à anticiper le produit attendu pour en inférer les modes de fabrication. Souvent il y a combinaison d'inférences et de déductions à partir du produit réalisé. Cette activité met en jeu à la fois un processus individuel d'apprentissage entre cognition et action et un processus collectif de formalisation et de capitalisation des savoir-faire des individus. Il s'agit encore d'une activité essentielle qui combine les deux niveaux de l'expérience et de l'expérimentation, de l'application et de l'innovation, sources de réactivité sur un marché aussi concurrentiel. Tous les avis, des gens de métier (responsables de secteur), aux ingénieurs et aux techniciens de fabrication, convergent pour dire qu'il s'agit là d'une **compétence-clé** et d'une **activité stratégique** en termes de délais de réponse et en termes d'offensive commerciale. Ils sont d'accord pour dire que cette compétence est totalement **sous-évaluée** : en soi (100 F), et par rapport aux autres

¹ in op. cit. p. 149-162

activités comme renseigner la GPAO (100 F). Le développement mobilise d'ailleurs l'ensemble des différents niveaux d'expertise que nous venons de citer. Mais sa réalisation est l'apanage du bombeur, aidé par le technicien de fabrication. Là où les avis divergent, c'est sur la capacité des hommes à effectuer ce travail. Ces avis ne peuvent que diverger dans la mesure où aucune réflexion collective n'est actuellement menée sur la définition même de l'activité de développement. La diversité des propos collectés montre une oscillation, voire une confusion entre activité d'application et d'innovation. Ces divergences viennent des représentations que les acteurs de l'entreprise se font du métier de bombeur, et ces représentations sont totalement déterminées par les deux types de technologie utilisés sur A1 et A2.

Pour plus de clarté, nous commencerons par définir "le développement". Nous nous appuyerons sur les entretiens que nous avons eu avec les ingénieurs, les techniciens et les responsables de secteur, ainsi que sur les discussions en situation avec des opérateurs de A1 et de A2 en formation-bombage sur A2. Il est d'abord nécessaire de préciser que cette activité, telle qu'elle apparaît dans les pistes, désigne le développement de recettes sur le four ARG (selon techniciens, les responsables secteur et développement process et les opérateurs). Il y a là un consensus. Mais cette précision ne figure pas sur le schéma d'évolution salariale. Il s'agit là d'une première ambiguïté. La seconde, c'est que la piste développée dans le tableau récapitulatif précise sur "tout type de four". Elle suppose ainsi acquise la maîtrise des deux systèmes techniques A1-A2. Elle implique donc que soit acquise la piste d'enrichissement Polyvalence A1 - A2, mieux cotée à 250 F. Cette piste a justement pour objectif, l'adaptation des bombes à des technologies différentes afin de les rendre permutables en fonction des commandes et de la programmation.

Il s'agit en fait surtout, -mais peut-être n'est-ce qu'un premier temps, décidé ainsi par le chef de secteur de A1- d'adapter des

opérateurs-conducteurs de four de A1 aux technologies de A2 ; c'est-à-dire de les amener à développer un nouveau rapport cognitif qui passe d'un travail de représentation de la transformation du verre à **partir de son suivi visuel** au travers de lucarnes disposées à cet effet tout au long des zones de bombage du four, à **un travail abstrait de programmation** sur la base de représentations à partir de paramétrages de temps, de courbes de chauffe et de températures. Ce travail est couramment qualifié de travail "en aveugle". Et cette notion d'aveuglement est l'objet de bien des polémiques. On y reviendra. Au lieu d'agir directement sur l'automate à partir de ce qu'il voit, l'opérateur doit agir sur le programme entré par l'ingénieur dans l'ordinateur qui relaie les modifications sur l'automate.

On désigne ainsi par développement "la mise au point de la recette" de bombage du pare-brise (Ingénieur Process). Le "bombage" désigne la mise en forme du pare-brise par la chauffe du verre plat pré-découpé aux dimensions. "Par recette (les analogies culinaires sont fréquentes pour les activités liées au four !) on entend la détermination des zones que l'on va mettre en service et dans ces zones, la détermination des résistances que l'on doit mettre en service pour obtenir le bombage" (responsable Fours A2). Le four est en effet constitué de zones de chauffage d'intensité différente, visualisées sur écran par des couleurs. Après un certain nombre de zones de préchauffage progressif, la recette agit effectivement à partir des quatre dernières zones. Les fours de A2 sont des fours électriques dits pas à pas: cela signifie que le verre à former effectue une série de haltes dans des zones sur lesquelles on va allumer et éteindre certaines résistances. Ces arrêts successifs sous l'effet des éléments chauffants permettent un bombage progressif. Cette progressivité est requise par des formes de plus en plus complexes.

"Pour contrôler ça, les bombeurs utilisent des pyromètres, qui leur indiquent les températures relevées. A partir de ces températures là, d'entrée et de sortie d'une zone à l'autre, ils arrivent à voir

l'évolution et en fonction d'une température donnée, après avoir fait un constat sur le résultat obtenu, ils sont à même de pouvoir corriger la recette pour obtenir la conformité." (Responsable secteur four A2).

Le bombeur effectue donc avec le technicien un certain nombre d'essais en jouant sur plusieurs paramètres maîtrisables et écrit la recette dès qu'elle est au point, c'est-à-dire conforme aux exigences du client, pour lancer la production. Pour reprendre la formule d'un jeune bombeur en formation que nous avons suivi, *"c'est en développant qu'on devient développeur !"*. Il y avait à ce moment là, cinq recettes en cours de développement. La programmation de la production se complexifie encore quand on sait que le four ARG (marché de la rechange) travaille en multiproduits. La conduite du four requiert alors la maîtrise des paramètres de l'ensemble des produits pour les combiner dans une même fournée :

"Et parfois, c'est très difficile d'associer le poids des x avec y avec z et puis a, b, c ; et puis le lendemain c'est z avec autre chose, et là, certains jours on a certaines difficultés au niveau du process ; donc là on a besoin d'avoir des gens très compétents à la conduite des fours... Si on est avec sept produits différents, ça veut dire qu'il y a sept recettes différentes. Imaginez-vous un pâtissier qui a sept gâteaux à faire en même temps, il a sept recettes différentes pour faire ses gâteaux. Et puis il faut imaginer qu'ils sont dans le four en même temps et il doit les sortir conformes... donc il va peut-être positionner un gâteau en bas, un en haut, un à gauche, un à droite ; c'est la même chose pour nous, il y a des heures préférentielles de passage." (Responsable Four)

Une compétence controversée

Si nous retranscrivons cette citation un peu longue c'est pour rendre compte d'un travail qui est très controversé. Un chef d'équipe secteur four A2 nous a déclaré que les bombes étaient des ouvriers non qualifiés, assertion vivement démentie par les principaux responsables et ingénieurs. Nous l'avons revu après et il semblait soucieux de savoir si son avis était confirmé ou si nous avions des avis contraires. En fait, il ne semblait guère apprécier qu'on rencontre directement les bombes, dont les relations avec les chefs d'équipe dans cet atelier, ne sont pas toujours bien harmonieuses. Les représentations que se font les anciens de A1, - leurs responsables inclus - du travail de bombeur sur A2 sont assez négatives. C'est la métaphore du "travail en aveugle", fréquemment utilisée, qui exprime comme négative la distanciation homme-produit. Pour eux, il s'agit d'entrer une recette et l'ordinateur fait le reste. Ce qui est vrai en partie, lorsque la recette est au point.

"Une fois que la recette est au point, elle est suffisamment répétitive pour que l'opérateur qui conduit le four ait peu à intervenir." (Responsable service développement Process).

Le travail est alors celui de la conduite du four, du suivi de la programmation et du contrôle du produit. Il y a donc interférence entre l'activité de bombage et la conduite du four. Cette interférence est source de débats quant à la qualification des opérateurs. C'est bien là que se dessine un processus de métamorphose des savoirs et des acteurs qui n'est pas identifié dans l'entreprise. Le projet et la description de fonction restent muets sur les compétences requises. L'intitulé écrit est "conducteur four". A l'oral, on parle du "bombeur". C'est dans ce dernier intitulé que se reconnaissent les opérateurs. Pour l'encadrement (globalement) et pour les acteurs des ressources humaines, il n'y a pas actuellement de bombeur. C'est un métier à venir. Un autre paradoxe est qu'on ne parle pas de développement sur

A1, four mixte gaz-électricité, à déroulement continu. Pourtant les propos suivants prouvent qu'une telle activité existe:

"Ce n'est pas le cas sur A1, où je crois qu'effectivement on a plus d'interventions car moins de stabilité du four." (Suite des propos de l'ingénieur)

Un opérateur de A1 nous a dit :

"Nous aussi on fait du développement finalement. Quand il y a cinq squelettes vides dans le four, ça modifie les températures on doit intervenir. C'est du développement finalement."

C'est dans cette capacité à suivre l'évolution de la matière en transformation et à adapter les choses au jugé que s'identifie le bombeur sur A1. On a là l'exemple de ce que d'Iribarne appelle une professionnalité élevée. Actuellement les chefs d'équipe ou les relais sont aussi les conducteurs du four. C'est parmi ces relais que le spécialiste incontesté du bombage (responsable four A1) repère les meilleurs bombeurs existants. Ils sont les premiers à devoir se former sur A2. C'est aussi à lui que reviennent la gestion concrète de la formation au bombage, la formalisation du métier pour partie et prochainement la responsabilité de l'ensemble des fours. On peut voir là en situation, à quel point l'émergence d'un nouveau métier est complexe: **il est latent dans des pratiques plus ou moins artisanales et compagnonniques. Et il est "révélé" par des mutations technologiques et des transformations de produits qui transforment à leur tour le travail.** Tout se passe comme si en intégrant une partie du travail humain, ce qui conduit à le dire moins qualifié, les nouveaux fours révélaient une dimension fondamentale de la compétence du conducteur de four.

Au fond pour les anciens, tout se passe comme si le four tel qu'il est conçu sur A2 excluait tout ce qui fait la dimension artisanale, la touche artistique de leur savoir-faire. Ce savoir-faire, ils ont du mal à l'exprimer car il est tacite, intégré à l'action et acquis sur

un mode compagnonique : il est lié au **“coup d’œil”** et à l’expérience accumulée qui permet la maîtrise de la matière. C’est cette maîtrise qui différencie les opérateurs et distingue celui qui sera très vite capable de diagnostiquer ce qui va sortir ou ce qui va se passer. **C’est cette capacité de diagnostic qui fait le maître ou l’expert**, quel que soit la technique utilisée. Pour le spécialiste incontesté du bombage, le responsable du secteur four A1, les jeunes bombours de A2

“ont le potentiel pour être des bombours de haut niveau, mais ils n’ont pas eu la formation qu’ils auraient dû avoir” (...)

“Aujourd’hui ce sont des ouvriers qui ne sont pas tellement qualifiés (...) On leur met une recette, ils tournent des boutons, ils mettent en route et c’est tout. Pour moi ce n’est pas ça... Un bombour c’est quelqu’un qui sait ce qu’il va rentrer dans le four et qui sait comment il va sortir. Et s’il ne sort pas comme il doit être, il doit savoir où il faut toucher, sans se tromper, à coup sûr ; c’est-à-dire c’est telle zone qui a tel problème. Il faut qu’il sache si c’est en zone 4, 5, 6, 7... il doit en voyant le pare-brise, voir ce qui se passe (...) ce que je veux, c’est qu’il sache ce qu’il fait (...) lorsque les premiers pare-brise sortent du four, il doit savoir ce qui se passe dans son four...”

En définitive, même si les fours sont différents et exigent un comportement adapté en termes de cognition et d’action, **la capacité de diagnostic est la même, la finalité sera la même mais les méthodes de résolution des problèmes rencontrés seront différentes**. Ce qui est indéniablement en jeu, c’est plus la construction “de l’intelligence des problèmes que la mémorisation de solutions particulières”¹. Au-delà du débat sur l’abstraction grandissante du travail, se pose concrètement pour un certain nombre d’acteurs l’assimilation de nouveaux systèmes

¹ expression de M. Sonntag, p. 103 in : Développer et intégrer la formation en entreprise. Éditions Liaisons 1994.

et l'accommodation de leurs pratiques habituelles. On retrouve là l'argumentation d'A. d'Iribarne à propos des formes d'évolution des compétences dans un système de travail stable ou dans le passage à la néo-industrialisation. Il n'est pas sûr qu'il y ait simple glissement progressif dans la maîtrise d'un système de travail vers un autre; c'est l'opinion qui tendrait à prévaloir chez les chefs de secteur. Il y a "appropriation concomitante des nouvelles techniques et de nouveaux procédés"¹ et nécessité d'étendre les savoirs techniques et généraux : c'est l'opinion qui prévaudrait chez les gestionnaires des ressources humaines.

Entre application et innovation

Mais cet expert en bombage a une conception particulièrement élevée et exigeante du développement de produits, d'ailleurs à la mesure de son expérience et de ses réalisations. Se pose alors la question de l'identification de ce qu'on appelle "développement". Nul doute qu'il y ait des niveaux dans ce domaine. En effet, après près d'un an de travail, il vient de mettre au point, à force de réflexion, d'invention et d'ingéniosité une **série de stratagèmes** qui permettent d'adapter "son" four à la production d'un pare-brise particulièrement complexe. Ce pare-brise a des exigences nouvelles en termes de photoélasticimétrie. Son double bombage adopte une forme inverse de la configuration habituelle des pare-brise : il est ainsi plus bombé au centre que sur les têtes.

Aidé par quelques membres de son équipe, motivés par le projet et la volonté de prouver que leur outil de travail n'est pas obsolète, même pour des formes compliquées, il a travaillé sans relâche, sur le squelette lui-même et sur le four en modifiant les zones de chauffage à l'aide de masses thermiques et en jouant sur les matériaux de ces masses thermiques. Un ingénieur canadien, envoyé

¹in op. cit. p. 161

par les Américains pour une mission de recherche, s'est pris lui aussi au jeu et tente de formaliser tant le raisonnement que les bricolages qui ont permis d'arriver à la solution ; il tente d'industrialiser un raisonnement complexe sur un produit complexe qui va devoir être sorti en série, pour reprendre les termes des deux protagonistes de cette recherche. L'usine a obtenu du constructeur le marché sur le four ARG, où la recette a déjà été mise au point. Elle est "développeur-pilote", mais les capacités de ce four ne permettent pas une production en quantité ; et il n'est pas envisageable d'immobiliser ce four sur ce seul produit. En rendant la production de ce pare-brise possible sur un four, peut-être vieux mais à haut rendement productif, l'usine s'assure d'un marché essentiel.

Il s'agit là bien sûr d'un exemple extrêmement complexe de développement mais qui montre jusqu'où est capable d'aller la capacité d'innovation de "*l'expérience de toute une vie*" (responsable secteur Four). Peu de bombes seront sans doute capables d'arriver à cela. Mais il apparaît fondamental aux cadres de production et aux ingénieurs de capitaliser et de transmettre cette somme d'expériences et de savoirs accumulés par quelques hommes de métier. Passionnés de formation, ceux-ci s'y emploient avec le soutien de la Direction. Si le nombre d'experts restera faible, ils se montrent ambitieux sur le nombre de salariés à former et sur les compétences à acquérir. A ce titre, fidèle à sa conception compagnonnique de l'apprentissage - "*je suis en train d'en faire le bout de mon bras*" - le responsable de secteur four A1 a exigé, et tous en sont d'accord, l'installation de lucarnes le long des fours de A2, de manière à **apprendre** aux bombes à "**voir**" le verre et sa transformation. Ceci dit, le fait que l'usine soit développeur pilote sur le four ARG implique la reconnaissance par le client d'une compétence collective indéniable qui paraît, maintenant qu'elle est acquise, un peu oubliée.

Mais en deçà de cette capacité d'expérimentation et de recherche, tout de même particulière, le responsable Développement

Process offre la voie d'une synthèse régulatrice en distinguant autant de niveaux "de bombeur" qui correspondent à des stades d'apprentissage représentant une équilibration entre phases d'assimilation et d'accommodation. A l'inverse des techniciens de fabrication qui estiment que tous les bombeurs de l'ARG sont aujourd'hui capables de développer, il pense que ce travail de représentation mentale et d'interprétation du produit sorti,

"tous les bombeurs ne savent pas le faire ; il y a des bombeurs qui sont seulement capables de faire tourner un four où la recette est déjà faite. Développer c'est beaucoup plus complexe (...) Le premier niveau c'est celui qui surveille simplement le four. Le deuxième c'est celui qui est capable de faire des modifications sur un produit déjà développé, pour corriger un défaut. Et le troisième, c'est celui qui va prendre un développement... il faut avoir fait du développement de produit avec quelqu'un pour comprendre comment on fait."

Cette analyse paraît rationnelle et raisonnable. Elle rend compte, autant que nous puissions en juger à partir de la confrontation des points de vue et des observations et discussions avec les tenants des postes sur le terrain, d'un certain état des lieux. Elle trace peut-être la voie d'une instrumentation méthodologique de formation et d'évaluation en vue d'un parcours professionnel ; peut-être aussi celle d'une synergie entre le développement personnel de l'individu et l'exploitation de son potentiel par l'entreprise à des fins stratégiques et économiques. Car indéniablement, c'est le bombage que les jeunes veulent apprendre :

"Comme métier, ils ont tous été mordus par ce type de boulot. Ça passe bien." (responsable Four A1.)

C'est le travail de réflexion et d'expérimentation que requiert le développement qui intéresse les jeunes, bien au-delà de la conduite simple du four. Et c'est bien cette activité-là qui leur permettra d'avoir des ambitions. S'ils sont encore très jeunes et plus en situation de faire

face dans l'urgence aux problèmes qui se posent plus qu'ils ne sont en mesure de les prévoir, certains pressentent qu'ils représenteront un capital compétence pour l'entreprise.

3 Réflexion sur les processus d'apprentissage et la construction des savoirs sur le site de A.

Des niveaux de gestion multiples

Il y a bien là émergence d'un métier. C'est un mix de redécouverte, de savoirs à formaliser et de savoirs à construire. On peut légitimement se demander s'il n'appartenait pas au projet de développement des compétences de repérer, de mettre en évidence, de valoriser et de favoriser ce processus organisationnel d'apprentissage d'un nouveau métier. Peut-être aurait-il été possible de prévoir un schéma de progression salariale qui intègre une montée en coefficient à l'instar des chefs d'équipe et des techniciens. Des encadrants agrément cette idée mais n'ont pas oeuvré en ce sens. Mais il est aussi possible de considérer que le rôle de bombeur émerge d'une lacune de compétence collective pour répondre aux nouvelles exigences des constructeurs automobiles. Nous paraphrasons ici F. Charue et C. Midler dans leur analyse sur les processus d'apprentissage. Ils montrent en effet que le rôle de fiabiliste n'a pas été créé sur une définition de poste a priori mais sur la nécessité d'inventer un savoir sur la gestion de la fiabilité. "Une fois que cette connaissance sera élaborée, le rôle va d'ailleurs peut-être disparaître, la connaissance acquise s'inscrivant dans d'autres formes sociales que la définition d'un acteur."¹

¹in "Apprentissage organisationnel et maîtrise des technologies nouvelles" p. 91 RFG janv.-fév. 1994

Bouilleur et conducteur de four resteront sans nul doute une même figure. Il y a là un métier qui devrait intégrer toute l'expérience des hommes de métier et les modalités techniques de la production dans le cadre d'une montée en complexité des exigences techniques des commanditaires, pour les fusionner dans une réelle capacité d'expérimentation. Mais les auteurs précités soulignent aussi l'effet fondamental des options de gestion du personnel sur les processus d'apprentissage et les représentations des acteurs. Tout se passe encore comme si l'opposition A1-A2, jeunes - anciens cristallisait une opposition plus cognitive et affective entre la connaissance tacite et expérientielle et la connaissance prescrite, standardisée, routinisée par la programmation des automates. Au niveau gestionnaire, se font face des représentations stéréotypées sur les compétences acquises et potentielles des uns et sur les compétences requises pour les autres. C'est comme si des niveaux de gestion différents permettaient l'expression de réalités contradictoires à propos des mêmes gens. Une approche traditionnelle par poste coexiste avec une approche processuelle de l'apprentissage individuel et le souci individuel de quelques uns de l'inscrire dans une mémoire collective. Il est vrai aussi que cette opposition dans les représentations est contingente au fait que ces nouvelles technologies récemment implantées ne sont pas encore maîtrisées et que les jeunes ont appris à leurs dépens que "le fonctionnement d'unités automatisées ne se résume pas à l'application de règles prescrites au départ."¹ En outre, il a fallu un temps de prise de conscience qu'elles n'excluaient pas le savoir-faire empirique, ni celui des anciens, ni celui que les jeunes doivent développer eux-mêmes, au-delà de leur niveau de formation plus élevé. Ce qu'on peut finalement assimiler à une dissonance cognitive devrait pouvoir être dépassé. Cette prise de conscience est toutefois loin d'être réalisée par tout le monde aujourd'hui, d'autant plus que les finalités différentes des fours ne sont pas non plus assimilées. Il est vrai que pour le moment cela arrange beaucoup de monde et stabilise les pouvoirs en

¹F. Charue, C. Midler : p. 87 in op. cit.

place. **L'objectivation de normes de référence, pour différencier les rôles et les acteurs et stabiliser leurs rapports nous apparaît nécessaire.**

Le souci de capitaliser l'expérience

Ce débat entre expérience/niveau de formation constitue un sujet particulièrement sensible pour les opérateurs, alors qu'il est parfaitement résolu pour l'encadrement qui gère de façon pratique en fonction des situations l'équilibration entre le réussir et le comprendre. L'équilibration entre ces deux formes de connaissances, et d'ailleurs ces deux types d'acteurs, est un processus qui s'amorce vers la reconstruction d'un savoir de métier propre à l'entreprise et intégrant les paramètres imposés par l'environnement. Ce processus intéresse et concerne toute l'entreprise : la capitalisation de ces savoirs apparaît comme un souci majeur d'un certain nombre d'acteurs de l'entreprise. Et ce d'autant plus, que bon nombre de postes-clés sont tenus par des hommes d'expérience qui assument une charge de travail impressionnante. Certains d'entre eux, qui avancent en âge ont conscience de la nécessité de transmettre leurs savoirs, de déléguer certaines responsabilités afin d'assurer leur relais. D'autres en face ont du mal à reconnaître qu'ils vont devoir laisser la place.

"Tout repose sur nos épaules (...) on est à une époque où on doit travailler avec des cahiers de procédures et où l'absence, la défaillance d'une personne ne gêne absolument pas l'outil de travail. Aujourd'hui c'est très préoccupant, ça veut dire que si quelqu'un s'absente, l'usine va s'arrêter, c'est pas possible." (le responsable Ordonnancement).

Cette capitalisation prend donc deux formes : celle d'une consignation écrite, avec la rédaction des procédures sur la base du travail réel et la rédaction de procédures destinées "à faire plaisir à notre client" (l'ingénieur responsable Développement Process), et celle

de la "mémoire du verre" (responsable secteur) qu'ont les hommes. L'une et l'autre impliquent des politiques de gestion et des stratégies de formation. C'est à en repérer les formes que nous nous attacherons maintenant, bien que cela ne soit pas aussi facile qu'il pourrait y paraître, et bien que nous nous interroguions sur la validité du terme de "stratégie". Il serait peut-être plus juste de dire qu'il y a **des** pratiques de formation dont nous allons essayer de rendre compte. Pour les analyser nous nous appuyerons sur l'ouvrage de M. Sonntag¹.

L'apprentissage sur le tas

Il y a dans l'usine une **dynamique d'apprentissage** fortement intégrée. Celui-ci est incontournable et chacun en reconnaît la nécessité. Cela signifie par exemple que tout embauché, même s'il est destiné à être bombeur, technicien ou même chef d'équipe, doit faire l'apprentissage de tous les postes, du niveau 1 au niveau 3 même si la durée de ces apprentissages varie en fonction de son niveau de formation et de ce à quoi il est a priori destiné. Cet apprentissage est indispensable au technicien et au chef d'équipe car il leur permet de connaître les exigences, les contraintes et les spécificités de chaque poste. Il leur permet de gérer aussi bien les installations, les savoir-faire que les hommes. Il est indispensable au professionnalisme des opérateurs : d'une part le métier du verre ne s'apprend pas à l'école, "*contrairement à d'autres industries où là pratiquement ce qu'on apprend à l'école suffit à pouvoir répondre à tous les problèmes qu'on rencontre.*" (Responsable Développement Process qui a lui-même une longue expérience dans la métallurgie, en mécanique et en chaudronnerie). D'autre part son apprentissage démarre avec la manipulation et l'**appropriation de la matière première**, étant donné sa spécificité.

¹ Développer et intégrer la formation en entreprise, Éditions Liaisons, 1994.

“Pour les opérateurs, il y a déjà un premier savoir-faire qui est le fait qu’on manipule du verre à longueur de journée dans l’usine... ne serait-ce que prendre un morceau de verre, c’est pas spontané. Le fait de savoir le tenir sans le casser et sans se blesser c’est déjà quelque chose qu’il faut apprendre...” (Responsable Process).

Ensuite, il leur permet de prendre conscience des contraintes de chaque poste et des conditions dans lesquelles travaille le voisin : dans la mesure où la production est linéarisée, il y a une grande cohérence et une grande cohésion entre toutes les phases de la fabrication du produit. Et les ouvriers, chacun à leur place sont très exigeants à l’égard du ou des voisins. Cette exigence et par suite cette intransigeance dans les rapports de travail, les encadrants les connaissent et s’appuient dessus. Elles permettent sans doute, en relation avec cet apprentissage multi-postes, de créer une synergie des compétences, au-delà de leur stricte complémentarité. Chacun est en effet impliqué dans le contrôle du produit ce qui suppose un **apprentissage cognitif partagé des normes**, des défauts matériels inscrits dans le verre et du traitement qu’il faut en faire. Enfin lorsqu’on grimpe dans la hiérarchie des qualifications, **l’automatisation du process** requiert un grand **savoir-faire**.

“C’est un métier très spécifique... on ne s’improvise pas fabricant de pare-brise... Il faut un acquis propre à l’entreprise, qu’on ne trouve pas dans les écoles, qu’on trouve nulle part et qui est nécessaire pour fabriquer du pare-brise. Il ne suffit pas d’avoir des capitaux et de dire «tiens je vais ouvrir une usine de pare-brise», vous n’y arriverez pas... Il y a une connaissance liée au produit, et à la façon de faire ce produit.” (Responsable Process).

Ceci explique sans doute que ce que l’entreprise institutionnalise sous le nom de “formation sur le tas” soit si important : en 1994, 10907 heures de formation sur le tas ont eu lieu

pour développer la polyvalence dans le cadre du projet de développement des compétences (plan de formation. Minute Info de décembre 94). Les syndicats on l'a vu dénoncent le caractère non qualifiant d'une telle institutionnalisation. Il y a sans doute une ambiguïté à ce titre dans le projet et dans la démarche adoptée. Les acteurs des ressources humaines parlent en termes de poste ou d'activités, mais pas, ou très peu, en termes de compétences, alors que leur projet est de passer d'une logique de poste à une logique où ce qui prime c'est la capacité d'un individu à occuper un "niveau", ce qu'on a appelé un espace professionnel. Et si l'on prend la description de fonction du pompier, par exemple, elle apparaît, dans sa première partie, technique et fonctionnelle et dans sa deuxième partie un peu fourre-tout, sans référence réelle à la dimension du métier. Elle intègre en effet plutôt des aspects managériaux : organisation partielle du travail des opérateurs du four, formation, esprit d'équipe et le remplacement des postes sérigraphie et réglage ligne.

Par contre, les responsables de secteur ou les chefs d'équipe s'attachent eux, aux individus, à la détection de leur potentiel et de leur employabilité. Il leur faut en général peu de temps pour établir ce diagnostic, en se fiant à leur expérience du travail et des hommes. La gestion des ressources humaines apparaît ainsi décentralisée, à l'échelon de l'atelier. Ils n'ont pas besoin de référentiels de compétences car ils flairent les aptitudes et les capacités. Il s'agit là encore d'une connaissance tacite, informelle mais qui, cette fois, n'a pas été formalisée par le projet de développement des compétences. Il est en fait difficile de dire s'il s'appuie sur cette compétence existante de l'encadrant pour constituer ce qu'on pourrait considérer comme l'équivalent d'un projet d'entreprise (développement de la polyvalence, de la réactivité, préparation de la restructuration, etc.). Et dans ce cas il n'est plus nécessaire qu'il entre dans le détail des compétences requises et encore moins celui des compétences acquises. Il se contente d'**acter des pratiques**. Ou s'il participe à la construction

d'un savoir collectif "à travers la participation des acteurs et par approximations successives"¹.

Il y a en effet une scission entre la gestion administrative et comptable du plan de formation par le service ressources humaines, présenté comme complémentaire du projet de développement des compétences et la gestion des savoirs qui se fait sur le tas. Il y a une scission entre la gestion instrumentale de la formation du service et la dynamique de partage de la connaissance en acte qui conduit à instaurer des représentations cognitives collectives dans les modes d'analyse et de compréhension des situations. Nous en voulons pour exemple le fait que certaines formations constituent à la fois un préalable et une sanction à l'exercice de certaines fonctions. Tout chef d'équipe pour accéder à ses fonctions et/ou pour légitimer ses compétences doit suivre une certaine formation. L'entreprise travaille sur tous les sites avec le même organisme. Celui-ci a adapté son stage à la demande de l'entreprise, contribuant ainsi à l'homogénéité des styles de management. Cette formation tant dans ses pratiques pédagogiques que relationnelles semble pourtant peu convenir aux chefs d'équipe. Certains d'entre eux se plaignent du manque de formation, du manque de suivi dans les projets ou du caractère lapidaire de certaines formations. De même, une formation de formateurs doit sanctionner la capacité à former, alors que tout le monde quasiment participe au processus de formation ; chacun faisant son travail correctement, on peut supposer que cet apprentissage sur le tas est correct. Or, conformément à ce que nous avons dit précédemment, ceux qui forment mais n'ont pas suivi cette formation n'ont pas vu se valider leur piste formation d'opérateurs. Enfin, le recours à ces deux types de formation suffit à désigner dans le document les compétences requises.

Pourtant c'est avec un plaisir non dissimulé que les anciens transmettent aux jeunes leurs connaissances, leurs savoir-faire

¹ M. Sonntag : p. 83 in op. cit.

et toutes les ficelles du métier qu'ils ont apprises en faisant, et pour paraphraser Piaget en réussissant. Ce processus de transmission des savoirs apparaît relativement informel dans la mesure où il n'est pas spécifiquement déterminé, dans ses contenus et ses démarches, ni dans son suivi et son évaluation. C'est sans doute ce qui fait sa richesse : il tient beaucoup à la personnalité des acteurs et aux valeurs qui sont les leurs. *"Ils apprennent plus vite que nous"* disent les anciens. *"Avec leur instruction et notre savoir-faire ils iront loin"*. Les jeunes qui se trouvent dans cette situation apparaissent beaucoup plus motivés que d'autres et par comparaison plus ou moins explicite avec l'école disent enfin apprendre quelque chose. Paradoxalement le conflit "institutionnalisé" jeunes - anciens n'existe pas dès lors qu'ils sont amenés à travailler ensemble. Tous l'ont dénoncé, et le responsable de Production le balayera très rapidement !

"On a voulu en faire un conflit, mais c'était plus au niveau de la hiérarchie que du reste"

nous dira-t-il très laconiquement. Ce que cet apprentissage peut avoir de lacunaire, si tant est, est comblé par la formation que conduisent les techniciens de fabrication. Celle-ci constitue un niveau plus formalisé et plus institutionnalisé qui s'appuie sur la compétence qu'ont développée les techniciens lors de la rédaction des procédures à partir de l'analyse du travail réel et de la confrontation des pratiques. De par l'apprentissage qu'ils ont eu eux-mêmes et des leçons de capacité d'apprendre à apprendre qu'ils en ont tirées, ils font de cette formation aux opérateurs une construction conjointe des savoirs. Celle-ci combine action et réflexion sur cette action, qui recompose des savoirs émiettés et les finalise dans un projet ou une stratégie et qui fusionne stratégie de produits et recherche.

Toutefois le projet de développement des compétences n'inscrit pas dans sa démarche ces formations en acte, ni le repérage des situations d'apprentissage ni les compétences qui s'y développent même si elles ne sont pas calibrées comme dans les référentiels de l'Éducation Nationale. Pourtant le directeur tout comme les ingénieurs

et les encadrants de production sont conscients de l'importance et de la complémentarité de ces processus même s'ils ne les expriment pas explicitement. Ils ont en tout cas contribué à leur incitation et l'expriment dans les termes suivants qui reconnaissent cette éthique du travailleur du verre, mêlant investissement énergétique au travail et amour du travail bien fait, souci de la performance et volonté de maîtriser ce qui résiste, identité sociale et solidarité collective. Les anciens en sont la mémoire vivante et le directeur tient à assurer sa pérennité.

“Il y a une richesse dans cette région, qui vient je pense du passé industriel de la mine. Ce qu'on sent beaucoup dans la génération, passé 40 ans. Ces gens-là savent que pour gagner sa vie il faut bosser et que bosser ça n'est pas seulement venir 8 heures à l'usine pour se les «rouler»... on est là pour faire quelque chose, le patron nous paie pour faire un produit... C'est vraiment un drame si la machine est en panne, s'ils sont obligés de casser du verre. Et ce qui est une force dans l'usine, c'est donc toute la chaîne hiérarchique au niveau de la fabrication. Il y a énormément de gens qui ont cette mentalité” (le Directeur).¹

“Nous on joue beaucoup sur la fierté... C'est important la fierté : les gens sont fiers quand ils ont bien travaillé, qu'ils en ont fait beaucoup” (Responsable Production).

“Ça leur fait mal aux tripes quand ils mettent un pare-brise à la poubelle (...) le fait de jeter un bout de verre... ça a un prix... Ce sont des gens qui ont une très grande fierté, qui ont un très grand sens de la responsabilité, du devoir, professionnellement.” (le Directeur).

Cette fierté sert de levier à la dynamisation des équipes ; elle est utilisée stratégiquement pour mobiliser les jeunes. Et il est bien

¹ Pour précision, le Directeur est étranger à la région et dit ne pas avoir senti ailleurs, ni même à D. cette mentalité qui fait la force et la performance de l'usine.

certain qu'aucun plan de développement ne peut formaliser ce genre de choses. Par ailleurs le processus de formalisation et de procéduralisation du travail amorcé il y a environ quatre ans par l'ingénieur dont nous avons déjà parlé, qui a permis la rationalisation et l'homogénéisation des pratiques, nous semble permettre aujourd'hui l'intégration de ces savoirs expérientiels. Il y a en effet une sorte de dialectique entre cette phase de mise en ordre du travail réel et la reconnaissance des savoirs stabilisés ou des savoirs émergents à la constitution desquels elle a contribué. Aux dires mêmes des opérateurs et des chefs d'équipe, s'il y avait des champions du réglage, il y avait aussi des "fantaisistes et des caractériels" (un chef de poste) qui à chaque prise de poste modifiaient les réglages, soit parce qu'ils estimaient être les meilleurs, soit parce qu'ils ne supportaient pas le collègue qui les précédaient ! Ils avaient en effet chacun un petit carnet avec leurs conceptions du réglage. Les techniciens ont réussi, au bout d'un an à faire comprendre et à imposer que telle opération sur telle machine supposait tel réglage et pas tel autre. Comme le dit prosaïquement le directeur, s'il y a cinq façons de faire, il y en a forcément une qui est meilleure, alors prenons-là ! Cette phase de mise en ordre a permis, pensons-nous, l'intériorisation des normes et des exigences nouvelles et grandissantes des clients. Elle laisse place aujourd'hui sur fond de normes et de prescriptions à l'expression des savoirs expérientiels et à leur réappropriation et adaptation dans des situations nouvelles.

Au-delà, ou en deçà c'est selon, du plan de développement des compétences on peut se demander s'il n'y a pas dans ces pratiques les éléments propices au développement de cette intelligence pratique dont parle C. Dejours et que le directeur et le responsable de Fabrication nomment le bon sens. C'est là pour eux la définition de la compétence que les responsables de secteur déclinent à leur tour en termes d'autonomie. En plaçant à la tête des équipes des hommes de terrain et de métier et en valorisant leur rôle et leur statut le directeur n'a-t-il pas lancé, un processus d'apprentissage organisationnel au sens où le

définit G. Koenig "comme un phénomène collectif d'acquisition et d'élaboration de compétences qui plus ou moins profondément, plus ou moins durablement, modifie la gestion des situations et les situations elles-mêmes"¹. C'est peut-être pour cette raison qu'émerge aujourd'hui une nouvelle dimension du métier de verrier - fabricant de pare-brise.

¹ G. Koenig : Introduction au dossier sur "l'Apprentissage organisationnel : repérage des lieux", in RFG janv-février 94. Nous retenons la définition de G. Koenig car elle est opérationnelle dans le cas présent. Notre propos n'est pas d'entrer dans un débat sur les définitions de l'apprentissage organisationnel.

II DU PROJET COMME MYTHE RATIONNEL

" ...la tendance, fort répandue, qui pousse à interroger ces techniques managériales en termes de réussites ou d'échecs, à demander : est-ce que ça marche ? Comme on le ferait d'un distributeur de boissons fraîches." ¹

Hatchuel - Weil

1 Les conditions d'un projet réaliste.

L'opportunité d'une relecture

Nous avons pu, avec l'étude du site de A., suivre sur une durée de plusieurs mois les difficultés liées à l'élaboration et à l'opérationnalisation d'un projet en cours. Cette période a été riche en opportunités d'observation car elle a correspondu à une époque importante de la vie d'une entreprise : celle de la publication des résultats et des primes de fin d'année, celle de la programmation prévisionnelle de l'année à venir et des décisions en termes d'organisation de l'activité de production et en termes d'accélération du rythme de l'apprentissage et de l'alternance sur les deux ateliers. Cette période constitue donc une période d'implication ou de sollicitation assez forte pour les salariés : renforcement des antagonismes par rapport aux résultats, réaction des syndicats par

¹in op. cit. p. 30

rapport aux montants des primes, aux résultats, aux mesures ciblées par la direction etc., tensions chez les salariés entre intérêts individuels et collectifs.

Notre objectif sur le site de D. était l'analyse de la phase d'évaluation du projet après 2 ans 1/2 de "vie", pour reprendre l'expression en usage dans l'encadrement, afin de mesurer l'évolution des conduites et des représentations et d'en mettre à jour les processus de régulation. Bien que ce projet ait failli être compromis par les événements sociaux de A. (9 jours de grève dure)¹ qui ont contaminé D. (débrayages, annoncés, de 4 heures par poste), nous avons eu la chance de pouvoir l'enrichir d'une dimension supplémentaire : celle de l'analyse des conditions de réussite d'un projet de ce type par et avec les acteurs de l'encadrement de D., notamment le directeur et le responsable de production ainsi que la responsable de formation intersites. Nous avons pu **confronter et voir validées nos analyses** au cours de discussions très riches et "à chaud", si l'on peut s'exprimer ainsi. Si nous n'avons pas eu l'autorisation d'interviewer les opérateurs et les délégués syndicaux en cette période encore non stabilisée socialement, nous avons pu suivre les modalités de régulation du conflit adoptées par la Direction de D. et en discuter avec la Direction et l'ensemble de l'encadrement.

Nous avons également pu constater un autre phénomène : celui de la complexité des rationalités à l'oeuvre, celles des syndicats, des salariés et des Directions. Ces conflits sociaux n'avaient pas pour objet les projets de développement des compétences. Ils ne les **remettent pas en cause**, ils offriraient même plutôt l'opportunité de les mettre en oeuvre au Trepé automobile sur le site de B. en offrant à terme des perspectives salariales supérieures au "salaire de

¹ Un bon mois après la fin de notre étude, les syndicats ont saisi l'opportunité d'un climat social un peu tendu en période de préélections présidentielles pour relancer la revendication d'alignement des salaires sur ceux de B. Le refus unilatéral de la Direction générale et un accident du travail qui aurait pu être grave, dû à un manque de maîtrise des installations et à un manque de formation ont précipité les événements.

fabrication". Ils restent donc ainsi hors du champ de notre compte rendu ; à ces raisons s'ajoute en outre le respect de la confidentialité. Toutefois les décisions prises sur A. -ou les concessions faites c'est selon- pour résorber le conflit ont des conséquences en matière de gestion des rémunérations qui affectent l'ensemble des sites et surtout le système lui-même, avec la déréglementation du système par coefficient, fortement ancré dans la société et sur lequel s'appuie le projet pour proposer de nouvelles opportunités d'augmentations de salaire individualisées¹. Ce qui nous intéresse essentiellement, c'est que ces mesures ont été perçues par le directeur de D. comme une menace pour le projet de développement des compétences ; elles l'ont conduit à adopter une stratégie dont l'objectif était la préservation du projet. Elles ont sans aucun doute influé sur la forme de son bilan ; en effet les événements de A. ont provoqué une sorte de cristallisation des représentations qui a conduit à opposer D. à A. et à associer le projet sur A. à un échec, alors que la conduite du projet sur D. s'avérait réussie et le projet un succès. Pour notre part, nous ne fondons toutefois pas notre analyse sur une problématique échec/réussite.

La crise sociale de A. a créé sur D. l'opportunité d'une relecture du projet et du travail réalisé qui a solidarisé ses membres autour de la dynamique amorcée et de son renforcement. C'est un peu comme si l'usine de D., petite et mal aimée, trouvait dans le conflit de A. l'opportunité d'affirmer son identité nouvelle, avec sa cohésion sociale, ses résultats en hausse, sa conquête de parts de marché avec les toits ouvrants et les perspectives d'accroissement liés aux investissements pour lesquels elle a été sélectionnée. Elle se constitue ainsi en preuve de la légitimité du projet de développement des compétences. Cette identité nouvelle c'est aussi celle d'acteurs qui s'engagent dans

¹ L'augmentation de salaire accordée au titre de la revalorisation de l'expérience, cumulée aux pistes, à l'emploi tenu et aux augmentations de la DG. conduit un coefficient 165 par exemple à des dépassements de plafond, supérieurs au salaire de base du, voire des coefficients, au-dessus.

des projets personnels d'acquisition de propriété. Les jeunes encadrants y voient le signe d'une indéniable métamorphose.

Du projet comme mythe rationnel

Le conflit sur A. a conduit l'encadrement de D. (directeur, responsable ressources humaines et responsable de production essentiellement) à affirmer les principes d'une logique de changement dont le projet de développement des compétences constitue le **mythe mobilisateur de l'action**, pour reprendre l'expression d'A. Hatchuel¹. Nous avons, dès le premier chapitre, souligné la dimension mythique de la "compétence". Nous pensons, qu'à la manière des grands mots d'ordre organisationnel comme la décentralisation ou la gestion participative, le projet en tant que technique managériale fonctionne comme l'un de ces **mythes rationnels** récurrents et paradoxaux dans lesquels Hatchuel voit l'un des éléments d'explication du dynamisme des entreprises. "L'entreprise se met en mouvement parce que certains acteurs portent des utopies ou sont portés par elles"². Nous avons pu constater sur le terrain (bien que nous n'en ayons eu confirmation qu'après le conflit social) que les projets avaient pour instigateur un seul acteur, que sa fonction met en situation de transversalité par rapport aux sites de production. Celui-ci a su mettre en mouvement et convaincre une équipe de l'intérêt d'innover sur le plan social en rompant avec la culture en place résumée dans l'axiome "*«un salaire - un emploi - un poste» quels que soient le potentiel, l'ambition, l'ancienneté, l'expérience de l'opérateur*" (Directeur de D.). Les acteurs qui l'ont aidé ou relayé pour mettre en forme les projets et contribuer à leur dynamisation sont peu nombreux au départ. Cela explique sans doute le fait que bon nombre de personnes, contestant telle ou telle piste, nous ont demandé ou dit ne pas savoir qui était l'auteur d'une telle invraisemblance ! Chacun a sans doute apporté sa propre part

¹ A. Hatchuel : "L'intervention de chercheurs en entreprise. Éléments pour une approche contemporaine", p. 86 in *Éducation Permanente* n° 113, décembre 92.

² *Ibid.*, p. 86.

d'utopie ou buté sur l'absence de proposition rationnelle, ou pris ses désirs pour des réalités ! Les pistes concernant la formation en sont un exemple: nul ne s'improvise en effet formateur ou manager. Même si tel ou tel se retrouve à la tête d'une équipe ou en situation de montrer, voire d'expliquer à un nouveau ce qu'il fait, les opérateurs réfutent toute étiquette identitaire qui ne correspond pas à leur métier; tout comme ils résistent à ce qui peut déformer l'image qu'ils en ont.

“Mais, poursuit Hatchuel, cette part de mythe devra être progressivement limitée, soit par effet d'apprentissage chez ceux-là mêmes qui la soutenaient, soit parce qu'elle est contestée par d'autres acteurs”¹. Cette contestation nous l'avons constatée sur D. Nous l'avons analysée en détail sur A. Cet apprentissage, nous l'avons observé sur D.; par contre, les acteurs de A. n'ont pas tiré les leçons de la contestation et de l'apprentissage sur D. Sur ce site, en effet, en tant que projet expérimental et en tant que réponse à une pression sociale, le projet de développement des compétences **devait faire ses preuves, et se confrontant très vite à la réalité**. L'instigateur avait en quelque sorte un pari à tenir, le directeur une promesse et un enjeu. Proposer de rattraper les salaires de B. par une augmentation de compétences constituait aussi un pari pour les salariés, et un pari sur leurs capacités, qui les impliquait également. Comme nous l'ont dit à plusieurs reprises, nos interlocuteurs de D. *“chacun avait intérêt à ce que ça marche”*. Les résistances de certaines catégories de personnel (sérigraphes dont le poste surcôté, a été décôté; agents de maintenance farouchement hostiles), les lenteurs de certains encadrants à mettre en oeuvre le projet (comme l'ancien responsable de production) et le **renouvellement** des encadrants ont incité la Direction à prendre en compte les remarques faites par les opérateurs ou par les cadres contestant la validité, la pertinence sociale ou technique de certaines pistes. Certains encadrants restent très critiques à l'égard du projet; ils

¹ Ibid., p. 86.

l'estiment notamment impropre à valoriser la compétence mise en oeuvre "dans le poste".

Le caractère largement consultatif de la démarche a en outre incité encadrants et opérateurs à **négoier certains compromis** et à **procéder à certains ajustements** : des remplacements de pistes, jugées inatteignables (l'analyse de défaillance) ou obsolètes techniquement (l'utilisation de la supervision), des remaniements et des redécoupages financiers lorsqu'une même piste amalgamait deux compétences (remplacement du chef d'équipe et formation de formateurs) ou lorsqu'une piste (GPAO) n'avait pas été attribuée à tous ses utilisateurs provoquant ainsi des conflits et des revendications. D'autres pistes ont fait l'objet d'ajustements ou de compromis plus circonstanciés ou circonscrits à un service, entre un opérateur (ou un groupe d'opérateurs) et son encadrant. Comme le dit encore Hatchuel s'«il faut un peu y croire pour s'y lancer» «l'efficacité du processus viendra du **"réalisme"** avec lequel les événements que le projet provoque sont interprétés et rationalisés à mesure que le processus avance». ¹

Ainsi pour en donner un exemple à venir, le nouveau responsable ressources humaines de D. envisage-t-il d'établir au niveau des pistes, une distinction entre "formation au poste sur le poste", que font de multiples opérateurs et "formation en salle", plus didactique et plus théorique requérant des capacités de formalisation. Seule celle-ci fera l'objet d'une rétribution. Cette proposition découle d'un travail de "régulation conjointe" avec les agents de maintenance. Disparaît ainsi une ambiguïté et une non reconnaissance comme sur A. Emerge **une** piste plus sélective et restrictive! De même, à un niveau plus général, les promoteurs des projets s'inquiètent-ils de leur finitude. Sur D. la durée de vie du projet est évaluée à 8-10 ans, compte tenu des opportunités de promotion et de développement liées à l'installation de la nouvelle ligne. Il s'agira ensuite d'inventer une

¹ Ibid. : p. 86.

autre technique managériale. Sur A. les perspectives sont perçues comme étant plus limitées.

"En fait, ce qu'on veut, c'est qu'il vive; donc c'est sûr à terme, en raison de 5-6 ans a priori tout le monde devrait être au taquet de son évolution. Donc ça supposera pour nous peut-être de revoir si le poste de base correspond toujours à la réalité et à ce moment là qu'on travaille sur d'autres pistes qui nous permettront d'anticiper les organisations qui se mettront en place dans 10 ou 15 ans."(RRH de A.)

Une opérationnalisation rapide

Il est indéniable que la réussite du projet sur D. tient à l'opportunité de son émergence, c'est-à-dire à la nécessité qu'ont eue les encadrants de **l'opérationnaliser rapidement** pour satisfaire les revendications des opérateurs. Sur A. l'absence de crise les a moins contraints: *"ça a donné le sentiment qu'au niveau de l'encadrement finalement il y avait plusieurs manières de penser."*(RRH de A.) Ce **réalisme** c'est bien sûr celui de pistes atteignables, tant en termes de contenu que d'objectifs. C'est celui d'**opportunités organisationnelles** de monter en compétence et de prouver c'est-à-dire de mettre en oeuvre sa compétence. Cela suppose des choix rationnels en matière d'organisation dont les opérateurs peuvent constater les effets puisqu'ils en bénéficient : il est indéniable pour le directeur et l'encadrement que l'usine fonctionne mieux.

"L'organisation est plus souple, plus flexible, plus performante. Les nouvelles exigences sont remplies ; les résultats techniques largement accrus." (RRH de D.)

Les gains de productivité acquis avec le remplacement des opérateurs par les agents de maintenance pendant la demi-heure de pause casse-croûte sont considérables. La "polycompétence" (ce terme est préféré à celui de polyvalence sur D.) qu'ont développée certains opérateurs les prépare aux mutations technologiques de la ligne en cours

d'implantation, entièrement numérisée. Celle-ci offre par ailleurs des **opportunités de promotion** qui sont autant d'**incitations** à évoluer professionnellement au sein de la société. Ce réalisme c'est aussi au **niveau institutionnel**, celui d'un investissement lourd en formation :

"Il faut que l'entreprise participe et donne la possibilité aux gens d'évoluer. Sur D. on a quand même dépensé, en 93, un million de francs pour la formation, et l'année dernière 750 000 F. On voit que c'est assez exceptionnel. Si on prend une moyenne nationale, c'est 7 à 8 fois moins. Donc, c'est-à-dire qu'en face on a mis les moyens pour que le plan de développement des compétences vive". (le directeur de D.).

Ce réalisme c'est encore celui de la **prise en compte des rationalités en présence avec l'indispensable clarification des règles du jeu** qu'elle suppose. Dans les discussions que nous avons eues avec le directeur et le responsable de production au sujet de l'énonciation et de la formalisation des conditions de réussite du projet de développement des compétences, cette "clarté" est apparue comme essentielle : clarté des objectifs, des moyens mis en oeuvre et **clarification des intérêts de chacun**. Un projet clair suppose, dans le cadre d'un contexte donné - et le directeur insiste sur la nécessité de prendre en compte les paramètres propres à un contexte spécifique - que chacun y trouve son intérêt :

"Il faut obligatoirement, une fois que le plan a été défini, qu'il vive. C'est-à-dire qu'à court et moyen terme (court : 2 ans et moyen : 6-7 ans) il faut que le plan de développement des compétences paye, bien sûr pour l'entreprise mais surtout pour les salariés. C'est-à-dire qu'en face d'une compétence, d'un travail supplémentaire, d'une expérience, les gens doivent voir une amélioration, une évolution. Si l'entreprise gagne de l'argent, il faut aussi que les salariés évoluent. Sinon c'est la catastrophe.

D'autant plus vrai que c'est à l'inverse de la culture de l'entreprise. Sur D. c'est un poste - un salaire. On a développé quelque chose qui est beaucoup plus individualisé ; si les gens n'en tirent pas un bénéfice assez rapide, c'est la catastrophe." (le directeur. C'est lui qui ponctue).

"On peut demander des efforts à du personnel mais en compensation il faut donner quelque chose, de toute façon. Si on fait traîner, si on leur fait tirer la langue, les gens lâcheront vite... Faut rester les pieds sur terre, faut pas vouloir tout avoir et ne pas en lâcher... Il y a un compromis là. Je récupère moi quelque chose parce qu'il faut savoir que le plan de développement des compétences, tel qu'il est fait, est fait pour faire progresser à la fois la personne de sa fonction, le salaire de cette personne, mais aussi l'usine". (le responsable de fabrication. C'est nous qui soulignons).

Pour ce dernier l'efficacité du projet tient à la clarté des termes du contrat qui lie l'encadrant à son personnel. Et les encadrants qui ont eu à mettre en oeuvre le projet ont insisté sur la **nécessité d'agir vite et de répondre rapidement**. Tous nous ont dit avoir accordé des pistes dès la mise en oeuvre d'une activité supplémentaire, dès qu'un opérateur manifestait une aptitude à faire ou à tenir.

"Ce travail là dès l'instant où il est validé pendant un laps de temps très court... Moi je n'ai jamais attendu une validation un an avant de donner quelque chose. Il y a des pistes d'enrichissement qui sont tombées systématiquement : par exemple l'arrivée de la GPAO. On fait un test pendant un mois, et le mois suivant tout le monde a eu 100 balles... Par contre, il y a des pistes d'enrichissement où j'ai demandé de tester cette piste avant de la concrétiser par une rémunération. Mais ça traînait deux mois - trois mois maximum ; et puis derrière le gars était rémunéré."

C'est pour le responsable de production l'une des raisons fondamentales du succès du plan. Dans un premier temps, il se concrétise par un gain financier pour l'opérateur. Les derniers résultats du bilan l'attestent.

"Le projet de développement des compétences a très bien marché parce que tous les gens ont eu en 2 ans 1/2 en moyenne, une évolution de l'ordre de 5 % par an... en plus de toutes les augmentations de société. Et encore une fois, il n'y a pas eu de laissés pour compte". (le directeur).

"L'augmentation a été progressive. On est aujourd'hui à BAG + 4 ou 5 %. En termes de salaire, l'augmentation de niveau a été, en 93, de 2 % (hors augmentation société)." (le responsable ressources humaines).

Sur 70 personnes, il y en a 20 qui sont promues cette année. *"Donc, clairement, les gens y voient un intérêt personnel, individuel"* même si le directeur rappelle l'opportunité offerte par les investissements dans la construction d'une nouvelle ligne, propre au cadre d'action de D. L'année 94 affiche le bilan suivant :

61 changements de situation soit en % d'augmentation de salaire :	
21 changements de coefficient	0,96 %
40 augmentations individuelles	0,82 %
au titre des pistes	
15 augmentations de 100 F	0,23 %
au titre de la valorisation de	-----
l'expérience au bout de 2 ans	2,01 %

En comparaison, ces propos de la responsable ressources humaines de A. sont éloquentes :

"A mon sens, c'est un des gros problèmes qu'on rencontre actuellement sur le site de A. : ce problème de pourquoi ce projet ? Quel est l'intérêt de la Direction d'aller dans ce sens là ? Quel est l'intérêt pour les

salariés ? (...) Il y en a qui s'y raccrochent parce qu'ils voient tout de suite le gain qu'ils pourront avoir ; et puis les autres qui disent : «encore un truc DRH, ras le bol»" (responsable ressources humaines).

Nous avons montré comment la méconnaissance et la non reconnaissance de la règle d'efficacité qui gouverne l'activité de l'atelier par les promoteurs du projet bloquaient les représentations que les opérateurs se font ou peuvent se faire de l'intérêt de la Direction ; et comment la volonté politique de contourner l'emploi tenu, sans que la règle en soit clairement explicitée, a vicié le projet dès le départ en ce qui concerne l'intérêt des salariés. La non prise en compte du réel, c'est-à-dire du système d'action en place et de ses règles formelles ou informelles, conduit alors soit au conflit ou à la rupture quelle qu'en soit la forme, soit au maintien de la structure en place dans une inertie qui avale le changement. L'analyse stratégique le confirme en montrant que tout ensemble humain est capable d'absorber le changement tout en maintenant ses caractéristiques essentielles.¹

La nécessité d'un accordage des intérêts

"Que les participants soient ou non partisans de la réforme n'a donc pas grande importance"² écrit A. Crozier. Ils peuvent même en accepter les objectifs sans pour autant renoncer à "ce qui leur permet de s'affirmer, de rester au moins partiellement maîtres de leur comportement et éventuellement même de garder les moyens de mieux accomplir leur tâche dans les perspectives de la réforme"³. Bon nombre de témoignages sur A. relèvent de cette logique. L'encadrement nous avait prévenue que le projet passait mal. Mais au fond, cela passerait avec le temps. Nous avons, dans un premier temps d'approche, été surprise par l'indifférence avec laquelle les opérateurs nous confirmaient qu'il passait mal. Dans un second temps, nous

¹ A. Crozier, E. Friedberg : *L'acteur et le Système*, Éd. Seuil 77, p. 335.

² *Ibid.* : p. 334.

³ *Ibid.* : p. 334.

avons vu émerger les raisons de cette indifférence : pour les uns, la lenteur des effets de retour du plan en termes de rémunération ou de formation, en faisait justement un "truc DRH" ; pour les autres, c'était le signe même de l'absence de changement concret. C'est comme si ce "marché de dupes" débouchait sur un match nul.

"En revanche, ils ont une appréciation instinctive des risques que peut présenter pour eux le changement".¹ On a vu sur D. la résistance farouche des agents de maintenance à ce qu'ils considéraient comme des pistes de déenrichissement. A l'inverse, sur A., nous avons montré comment cette indifférence peut voisiner au sein des différents niveaux de qualification, voire cohabiter au sein d'un même groupe, ou bien chez une même personne, avec une colère sourde contre la méconnaissance de la compétence réelle, celle qui conduit l'entreprise à gagner de l'argent et à mal le redistribuer. Nous ferons là encore appel à M. Crozier : "les membres d'une organisation ne sont pas, en effet, attachés de façon passive et bornée à leurs routines. Ils sont tout à fait prêts à changer très rapidement s'ils sont capables de trouver leur intérêt dans les jeux qu'on leur propose"². Selon lui, l'alibi qui consiste à invoquer le manque de communication pour expliquer la faillite d'un système constitue un leurre. Tout l'encadrement sur A. et D. a dénoncé le manque de communication : la responsable ressources humaines réclame un responsable en communication ; l'encadrement opérationnel se dit mal informé ; et l'encadrement supérieur reconnaît mal communiquer, comme s'il s'agissait là d'une fatalité qui, au fond, l'implique peu. "Toute approche du problème fondée sur le raisonnement habituel selon lequel l'échec d'une réforme est dû au manque d'informations, à l'inertie, à la routine, aux intérêts particuliers, bref à «l'irrationalité» ou à «l'aliénation» des subordonnés, des clients ou des administrés, manque tout à fait son but".³

¹ Ibid. : p. 335.

² Ibid. : p. 334.

³ Ibid. : p. 335.

C'est ce que nous a laissé entendre un chef d'équipe hostile au projet, qui situe l'irrationalité du côté de la Direction : savoir communiquer c'est d'abord savoir écouter ; être réaliste c'est d'abord tenir compte de ce qui se fait et de ce que les opérateurs ont à en dire. Ce sont là pour lui des conditions fondamentales d'un accordage des intérêts. Mais l'intérêt ne suffit pas ; faut-il encore qu'il permette la construction de sens : sens du travail ; sens d'un parcours professionnel ; sens d'une réforme dans leur mise en cohérence.

"La polyvalence c'est pas une fin en soi. C'est un moyen de rendre le travail moins monotone ; l'autonomie c'est indispensable à un travail intelligent. J'ai toujours favorisé l'un et l'autre, sans qu'on me le demande ; j'ai pas attendu leur projet. C'est la redistribution du travail qui rend le poste intéressant. J'ai toujours redistribué le travail. Je fais en sorte que les gens apprennent. Avant d'appeler le dépanneur, j'exige qu'ils lui disent quels outils il doit amener ; d'indiquer la panne, là où elle se trouve, de tenter un diagnostic même rien que pour eux... J'ai pas attendu leur plan pour valoriser leur poste... La première maintenance on la fait. D'abord ils savent même pas s'entendre dessus. Mais la polyvalence, c'est pas forcément un avantage. C'est travailler plus. L'autonomie c'est être responsable. C'est assumer... Mais la polyvalence c'est pas une évolution de carrière. Et quand c'est pour arriver à l'usine minimum, moi je dis non. Je ne joue plus. Repasser au BAG quand on change de coefficient, vous trouvez ça normal ? Et la barrière des diplômes ?... On leur a attribué une piste. On l'a pas négociée. Comment voulez-vous qu'on interprète ça ? Qu'on nous écoute d'abord." (un chef d'équipe) (c'est nous qui soulignons).

2. La régulation du changement.

Un apprentissage conjoint du changement

Ainsi, une fois établi le rôle central et stratégique du ressort de l'intérêt, faut-il convenir qu'il ne suffit pas à expliquer la dynamique du changement impulsé par le projet. Si, comme nous y invite M. Crozier, nous voulons comprendre comment une crise, en l'occurrence sociale, peut être au départ de mécanismes d'innovation (sur D.) et non pas de mécanismes régressifs (sur A., ainsi que le pensent les acteurs que nous avons mentionnés précédemment)¹ il nous faut revenir sur les processus de régulation qui accompagnent la transformation du système d'action.

Sur D. le projet de développement des compétences a été le support d'un **apprentissage conjoint** encadrement - personnel d'exécution. S'il vit toujours, c'est parce qu'il fonctionne comme un outil (le RRH de D.) qui règle les échanges entre ces deux catégories de personnel et les fait évoluer vers plus d'écoute, de prise en compte de l'autre et vers plus de négociation. Le plan de développement des compétences a contribué à faire évoluer les modes de contrôle social et les représentations socio-cognitives. Il a permis l'apprentissage de nouvelles relations sociales et humaines, et de nouveaux comportements. Ce qui nous semble en jeu derrière le projet en lui-même, c'est l'**apprentissage individuel et collectif**, qu'il a permis, et permettra ; car le conflit social sur A. et le souci d'éviter sa propagation sur D. en ont permis la prise de conscience. Il est certain que de nouvelles formes de régulation s'ensuivent, qui visent à préserver l'équilibre construit ces deux ou trois dernières années. On peut repérer dans nos cas d'étude ce que nous avons souligné au premier chapitre à propos de la participation : "cette survie plus sélective et plus discrète"

¹ Nous rappellerons que la revendication est la même dans les deux cas : en 92 sur D., en 95 sur A. C'est la place du projet dans ces crises qui n'est pas la même.

qui s'effectue dans le tissu des entreprises, une fois passés l'effet de mode et l'engouement suscité par les techniques managériales. "Survie qui ne va pas précisément sans une certaine **métamorphose**, ou sans un **apprentissage** qui, en fin de compte, sont **les éléments les plus révélateurs des processus de transformation** qui ont effectivement eu lieu".¹

L'encadrement a joué un rôle essentiel dans l'opérationnalisation du projet en **s'appropriant certains processus gestionnaires qui rapprochent ainsi les actes de gestion des situations et de leurs acteurs** : "gérer c'est être présent à l'action ; c'est être aussi dans une stratégie qui donne sens et perspective à l'action."². L'encadrement supérieur a impliqué les personnels d'exécution en s'impliquant lui-même : il a joué un rôle de conseil en formation, d'explicitation du projet et de ses opportunités, de gestion des parcours professionnels individuels ; il s'est intéressé à l'évolution des gens, au point de soumettre les actes d'évaluation au rythme de l'évolution des personnes.

"C'est l'évolution des personnes qui déclenche l'entretien d'évaluation. S'il a deux pistes dans l'année, il y a deux entretiens". (responsable Production).

L'ensemble de l'encadrement supérieur a multiplié les opportunités de concertation et d'échange avec son personnel, sollicitant son avis ou recadrant en permanence les objectifs, les contraintes et les possibilités. Les responsables Maintenance et Fabrication ont à plusieurs reprises évoqué des situations où ils ont "court-circuité" des mouvements de grogne et de revendication en prenant l'initiative de la rencontre :

"J'ai inversé la vapeur... l'important était que l'initiative ne vienne pas des gens mécontents". (responsable Maintenance).

¹ A. Hatchuel, B. Weil : L'expert et le Système. Economica 1992, p. 31. C'est nous qui soulignons.

² P. Louart : in : Succès de l'intervention en RH, op. cit.

Cette vigilance permanente au climat social, le sentiment qu'ont eu certains jeunes encadrants de devoir traquer les pistes alors que n'était pas là pour eux l'essentiel du métier, le sentiment qu'ont eu les opérateurs de faire de la formation pour la formation sans lien véritable avec leur situation, rappellent que cet apprentissage ne s'est pas fait sans crise et sans rupture, sans conflit ni sans erreur, qu'il est toujours difficile de rattraper. Sans aucun doute, la petite taille de l'usine a-t-elle permis au responsable de Fabrication de gérer la totalité des personnels de fabrication et de pallier ainsi l'insuffisance et le manque d'implication des chefs d'équipe.¹ C'est à les former à ce rôle de gestionnaire qu'il s'applique aujourd'hui. Par contre les encadrants ont appris à travailler en équipe, à dépasser tant bien que mal les cloisonnements existants entre services en négociant entre eux la répartition des charges et des rôles. Selon eux, la Direction les a toujours soutenus dans leurs initiatives dès lors qu'elles allaient dans le sens de la stratégie fixée et qu'elles étaient soumises à discussion.

“Aucune piste ne m'a jamais été refusée. Mon jugement n'a pas été remis en compte. La Direction m'a donné les moyens dont j'avais besoin”. (responsable de fabrication).

Le responsable Maintenance s'est vu adjoindre la responsabilité de la sécurité, avec un budget à gérer. De ce fait, le directeur lui a délégué son rôle de président du CHSCT. L'ensemble de l'encadrement s'accorde à dire que le comportement des personnels d'exécution a nettement évolué depuis la mise en place du plan de développement des compétences : en termes de compétences techniques, relationnelles et d'autonomie.

“Le plan de développement des compétences et l'ardeur qu'on a pu mettre à le faire vivre a fait que les

¹ D'après le responsable ressources humaines, c'est parce qu'ils n'ont pas le coefficient qu'ils auraient souhaité ; cela représente également une charge de travail supplémentaire à laquelle ils ne sont pas préparés. Passés chefs d'équipe sur la base de leurs compétences techniques dans un contexte de démarrage de ligne difficile, ils ont du mal à accepter ce nouveau rôle et tendent à reporter les décisions sur l'encadrement supérieur.

gens ont mordu à l'hameçon et ont évolué eux-mêmes..." (responsable Fabrication).

"Les électromécaniciens sont des gens compétents, de plus en plus autonomes... Le week-end et la nuit, un technicien de maintenance assure une permanence. Dès l'instant où un électro-mécanicien (travail posté) est bloqué, où il estime être aux limites de ses compétences, il appelle le technicien de maintenance qui se déplace. Et j'observe que les appels se font de plus en plus rares : ça veut pas dire qu'il y a beaucoup moins de problèmes mais que les gens sont plus compétents". (responsable Maintenance).

Une démarche participative

Cet apprentissage de l'autonomie assorti d'une plus grande confiance en soi est lié à l'**expérimentation de pistes** c'est-à-dire de **situations nouvelles de travail**, confortée par des situations de formation sur le poste (connaissances procédurales) ou en salle (connaissances déclaratives). Bien que cette dichotomie soit un peu schématique et réductrice, elle n'en rend pas moins compte de la façon dont elle a été mise en oeuvre et perçue par les formés. Cette expérimentation a été rendue possible par la construction conjointe d'un espace de réflexion et d'action largement participatif ou consultatif même si certains, parmi les personnels de l'exécution le jugent encore insuffisant. La participation des personnels concernés à la démarche d'analyse du travail, du diagnostic de l'existant aux propositions de développement apparaît à tous comme une condition essentielle de la réussite du projet.

"Lorsqu'on a mis le projet en route, on a fait participer les gens ; on a eu la participation de chaque catégorie de fonction, une ou deux personnes. Donc les gens quelque part sont obligés de se mouiller un peu ; ils disent «c'est

vrai que j'ai dit ça, c'est vrai que ça existe». Donc, difficile de retourner en arrière.

C'est une méthode certainement beaucoup plus douce, qui porte beaucoup mieux que de dire «voilà, écoutez, nous la Direction, on a pensé ceci. Crac, à partir d'aujourd'hui on applique ça !» On a le retour du bâton, on a les gens en face qui disent : «qu'est-ce qu'ils nous ont encore pondu ? Qu'est-ce qu'ils veulent encore nous jouer comme entourloupette ?» Il y a toujours une arrière-pensée...¹ Tandis que dès l'instant où on fait participer les gens on s'aperçoit qu'il y a une meilleure compréhension, cohésion, communication, une meilleure adhésion." (responsable Production).

Ces propos sont intéressants : ils recourent ceux de la responsable ressources humaines de A. cités précédemment et soulignent que le modèle socioculturel dans lequel s'enracinent les représentations de la relation encadrants-exécutants reste encore celui de l'antagonisme et de la méfiance. Ils sont également révélateurs de l'apprentissage qu'a fait lui-même ce responsable lorsqu'il a accédé à cette fonction en activant la démarche compétence laissée en plan par son prédécesseur.² Ils expriment, sans ambages, la dimension instrumentale de la participation comme technique managériale et le **modèle de légitimité qu'elle tend à fonder**. Elle ouvre un espace d'implication au sens d'engagement, de mise en cause, qui contraint et conduit au compromis entre les parties contractantes ou à tout le moins engagées dans la production d'un résultat. Nous rapprocherons ces propos de ceux du Directeur :

"Il faut que le projet soit le plus clair possible et fasse l'objet, avant qu'il soit finalisé, de consultations de

¹ Cf. les propos de la responsable ressources humaines à propos des réactions sur A.

² Arrivé de B. en 89, il a été d'emblée confronté à l'hostilité sourde des salariés originaires de la région. Il a fallu du temps avant qu'une relation de confiance ne s'installe.

l'ensemble du personnel. Donc participation obligatoire du personnel (ponctué par le locuteur). Ne serait-ce d'ailleurs que par l'apport qu'ils peuvent amener à ce type de projet, parce qu'ils ont une forte connaissance de leur poste de travail... C'est constructif, même si derrière, ça veut pas dire forcément accord par l'ensemble des salariés du plan de développement des compétences." (le Directeur).

Nous soulignons ces propos, car ils font écho à ceux précités de Crozier sur le peu d'importance de l'adhésion à la réforme des membres concernés. **Ils impliquent également derrière le mot accord une distinction entre adhésion et acceptation.** C'est l'acceptabilité d'un projet qui permettra la négociation d'un compromis satisfaisant les intérêts des uns et des autres. Ils supposent aussi aux acteurs une capacité stratégique, notamment celle de saisir la perche que leur tend un projet managérial de développement social¹. La gestion du projet de développement des compétences sur D., comme processus de changement, nous semble relever du "modèle de l'arbitrage managérial", en tant que ce changement, programmé et négocié reste à l'initiative managériale et fait du management l'acteur-clé². "Les valeurs-clés de ce modèle semblent bien ici être la démocratie, le développement humain et l'efficacité."³ Par comparaison, la construction et la mise en oeuvre du projet sur A. relèverait plutôt du "modèle instrumental".

La négociation : un processus incontournable

Les relations avec les syndicats en offrent une illustration particulière. Bloquées sur A., conviviales sur D., elles reflètent des stratégies syndicales différentes. Celles-ci s'incarnent dans des

¹ A ce titre le fait que la responsable de formation ait été, début 95, nommée en outre responsable du développement social nous semble révélateur.

² Nous nous référons à la présentation qu'en fait J. Brabet : p. 119 in "La gestion des ressources humaines en trois modèles", in op. cit.

³ Ibid. p. 111.

personnalités qui, au niveau local, matérialisent ou pas les possibilités de négociation. Or "pour la CGT, comme pour Force Ouvrière, le rôle de la négociation, c'est d'obtenir pour les salariés, de nouveaux avantages, venant s'ajouter aux anciens. Il ne s'agit pas de se mettre d'accord avec un patron sur une organisation du travail, ou, pire encore, sur un réaménagement d'avantages obtenus autrefois."¹. On reconnaît là incontestablement la position exprimée par les deux représentants syndicaux de A. Sur D., le délégué CFDT, est plutôt favorable au projet, fidèle en cela à la tradition humaniste et à la perspective gestionnaire de ce syndicat. Le délégué CGT est hostile à l'individualisation des salaires mais accepte de prendre ce qui peut être pris dans l'intérêt des salariés. Sur A. les jeunes sont peu favorables au projet mais sont prêts à saisir les opportunités. Ils sont aussi peu syndiqués. Le rapprochement entre hiérarchie et ouvriers fait que:

"là aussi les syndicats ont un peu de mal à s'y retrouver." (RRH de A.)

Il y a là ouverture d'une brèche dans laquelle un **système contractuel** peut se développer. Ces propos du directeur l'attestent :

*"Puis, je crois qu'il faut un contexte qui le permette, c'est-à-dire des délégués qui... il faut quand même qu'on ait des personnalités qui acceptent ce type de système, qui en terme de négociation, sont capables d'évoluer."² Ça le contexte de D. le permettait : petite société, petite usine : discussions, négociations faciles, explications, réponses aux questions des gens faciles, gestion plus facile. La petitesse de l'usine a favorisé à mon avis dans un contexte où c'était tout à fait nouveau. On va **doubler l'usine, pratiquement, en effectif** ; à mon avis ce ne sera pas pénalisant parce que j'ai la certitude aujourd'hui que c'est inscrit maintenant dans la culture de l'entreprise. C'est-à-dire que les jeunes qui vont être*

¹ M. Millot - J.P. Roulleau : L'entreprise et les stratégies syndicales : p. 124, Les Éditions d'organisation, Paris, 1988. C'est nous qui soulignons.

² C'est nous qui soulignons.

embauchés avec ce nouveau système, ils n'auront pas connu autre chose... ce qui n'était pas le cas quand on l'a mis en place en 92... Donc entrés dans ce système là, ils ne le remettront pas en cause parce qu'ils n'en ont pas connu d'autre ; et les anciens ont vu que le système payait... Donc en l'occurrence, nous on ne se pose plus vraiment la question de la validité ou non du système."

C'est là encore, mais à un niveau plus institutionnel, la question de l'accord qui se trouve posée. Là encore, le champ d'interprétation est suffisamment large pour permettre l'expression d'un pouvoir et d'un contre-pouvoir. "Pour un syndicat l'accord est la traduction à un instant donné du constat du rapport de forces... Dès que le rapport de force évolue, l'accord pourra donc être remis en cause."¹ Pour le Directeur c'est la négociation qui est réhabilitée et se déploie à tous les niveaux d'interaction de l'entreprise. C'est ainsi qu'il a successivement convoqué chaque équipe, en présence de l'encadrement et des partenaires syndicaux, pour répondre aux questions et expliciter les mesures prises sur A. et leur cumul avec le mode de gestion individualisée. C'est aussi l'amorce d'un système socio-politique fondé sur le "conventionnel" plutôt que sur le "législatif". Il est à noter que plusieurs responsables des deux usines se sont exprimés sur le contre-pouvoir syndical, tel qu'il devrait être, selon eux, pour défendre les intérêts des salariés : cet intérêt est de lier l'évolution des salaires à la productivité de l'entreprise² ; mais il est nécessaire que les organisations syndicales s'engagent à ne pas dénoncer les accords conclus de manière à permettre aux entreprises de s'engager dans des plans à plus long terme. Ce souhait d'un syndicalisme plus coopératif que conflictuel trouve un écho dans ces propos d'un représentant de la CFDT : "la négociation est le moyen de la souplesse. Elle est le moyen de l'affrontement nécessaire des points

¹ M. Millot, J.P. Roulleau : p. 123 in op. cit.

² Dans certaine usine de peintures du groupe, située dans le Nord, le délégué CGT a accepté ce principe.

de vue et des intérêts, mais aussi celui de la recherche des solutions à un problème au moment où il se pose et avant que la situation en arrive à un point de non-retour."¹

"Ici à D., il y a eu mécontentement, revendications. Ils ont fait bouger la Direction, et la Direction n'a pas attendu que le mouvement se durcisse pour commencer à négocier. Sinon ça devient difficile après d'attraper une confiance réciproque et de pouvoir progresser... Parce que dans la discussion, dans la négociation on avance" (le responsable de production).

Au terme de ce paragraphe, nous pouvons avancer l'idée que se trouvent réunies les conditions nécessaires à une "**transaction réaliste**", pour reprendre une expression d'A. Spineux à propos de l'émergence de nouvelles tendances de management des ressources humaines en Belgique². L'entreprise offre un nouvel espace à la négociation "d'ordre plus qualitatif et individuel"³, permettant de "résoudre au sein même du lieu où ils se sont manifestés", "les conflits d'intérêt au coeur du fonctionnement organisationnel." Elle offre aussi un espace d'apprentissage d'un nouveau statut d'acteur. "Ceci entraîne une implication plus nette des cadres dans le domaine de la négociation et un apprentissage par les responsables syndicaux des contraintes et des possibilités spécifiques à une entreprise"⁴.

Nous rendons maintenant compte des formes gestionnaires que prend aujourd'hui cette régulation, à l'issue du bilan positif du projet de développement des compétences sur D. et à l'issue des négociations sur A. dont certains acquis se répercutent sur tous les sites, avec la signature officielle d'un protocole d'accord. Nous

¹ J. Kaspar : CFDT Syndicalisme, 4 octobre 1984. C'est nous qui soulignons.

² Nous n'ignorons pas bien sûr les caractéristiques contextuelles spécifiques à la Belgique: tradition de négociation collective, taux de syndicalisation très élevé, système de relations industrielles contraignant pour les entreprises. in op. cit.

³ A. Spineux : in op. cit. p. 204

⁴ A. Spineux : in op. cit. p. 207

reprendrons les explications du directeur dont nous pouvons dire qu'elles n'étaient pas encore assimilées par tout le monde au moment de nos entretiens.

"Moi, je m'attache à dire qu'il y a un plan de développement des compétences qui se décompose en deux axes principaux : - un qui est valorisation de l'expérience : c'est plus une rémunération mécanique, c'est pas tout à fait l'ancienneté, parce que c'est une expérience qui est valorisée dans un poste donné, alors que l'ancienneté c'est dans l'entreprise. Là c'est sur un poste ; c'est-à-dire qu'on valorise, on reconnaît quelque part qu'une personne après quatre ans sur un poste apporte plus à la société qu'une personne qui est là depuis six mois. Donc c'est quand même différent de l'ancienneté. - Et le deuxième axe : c'est plus un axe lié aux compétences techniques et qui là sont obligatoirement individuelles, liées au potentiel que chacune des personnes peut avoir, à la volonté, l'ambition de chacun, à ce que l'entreprise peut mettre en place en terme d'investissement ."

On arrive ainsi à un système où se cumulent la reconnaissance de l'expérience dont "l'effet est mécanique" mais lié au poste et celle de la compétence. Pour le Directeur de D., la "valorisation de l'expérience", avec sa dimension collective, contrebalance l'individualisation des salaires. Cette "valorisation..." est conventionnée de la manière suivante :

au bout de 2 ans dans le poste:	100F
au bout de 3 ans dans le poste:	+100F
au bout de 4 ans dans le poste:	+ 150F

ce qui correspond en fait aux 350 F obtenus par les syndicats à A., en plus de l'augmentation collective concédée par la Direction générale au 1er mai 95. Nous proposons de formaliser comme suit les **processus gestionnaires en cours de construction**. En ordonnée, les actes de

gestion, en abscisse, les représentations du travail, en diagonale les supports des logiques d'action et leur conventionnement. Nous fondons ce schéma sur les définitions que donne P. Louart de la qualification (savoirs + savoir-faire mis en oeuvre), du professionnalisme (qualification + compétences prouvées), de l'employabilité (qualification actuelle et potentielle c'est-à-dire compétences en attente de terrain d'expression)¹. La politique de rémunérations est sous-tendue par l'ensemble de ces processus gestionnaires : en toile de fond des salaires hiérarchisés selon les classifications conventionnelles des postes ; des actualisations en terme de schéma de progression de carrière ; et des ajustements internes conventionnés, au niveau de la société et au niveau du site qui tiennent compte des performances.

Schéma n° 17 : Les processus gestionnaire sur A. et D.

Voir page suivante.

¹ Travail non publié sur le bilan de compétences.

EMPLOYABILITÉ

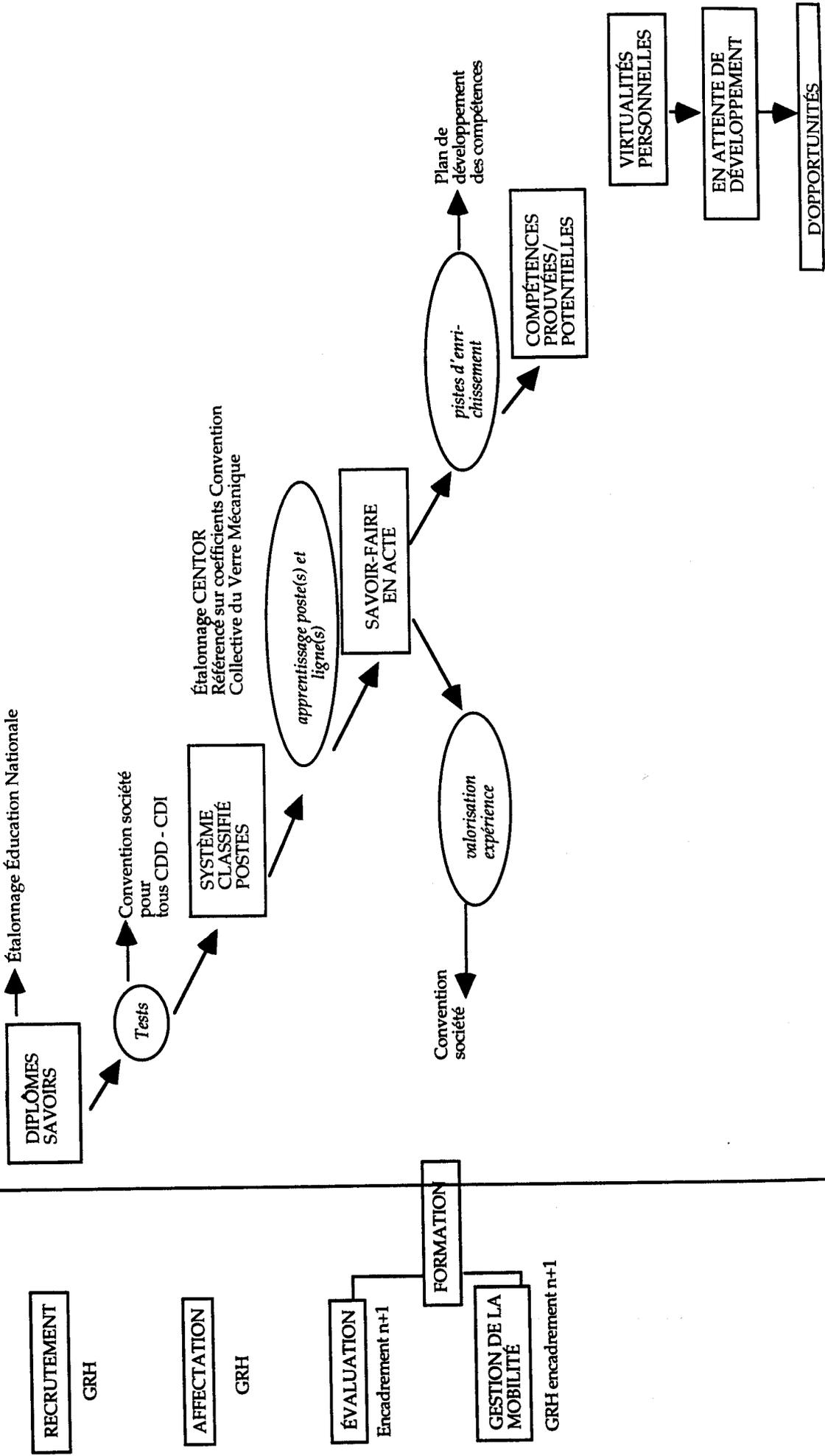
PROFESSIONNALISME

REPRÉSENTATIONS
DU TRAVAIL

PROCÉDURES DE GESTION

QUALIFICATION

ACTES DE GESTION



3. La métamorphose de l'acteur de l'exécution.

L'apprentissage d'une nouvelle figure d'acteur

Le projet de développement des compétences apparaît ainsi comme un "projet focalisateur"¹ qui oriente les processus gestionnaires de l'entreprise, et les finalise dans une stratégie socio-économique. Mais pour devenir cet axe focal, il est nécessaire qu'il soit lui-même l'objet d'un apprentissage par l'ensemble des acteurs, ainsi que nous l'avons constaté. Son expérimentation en permet la rationalisation progressive au travers de la correction des erreurs, par séquences d'essai-erreur-évaluation², de l'ajustement aux situations et de la construction de trajectoires qui apparaissent pertinentes au regard des objectifs et acceptables pour les acteurs. **La mise en oeuvre du projet doit donc permettre l'apprentissage de nouvelles représentations socio-cognitives et la construction d'identités nouvelles.** Cet apprentissage doit être partagé pour rendre ces identités acceptables et légitimes.

Si le projet fonctionne bien sur D., au-delà de la mise en avant des intérêts et des apprentissages individuels, c'est parce qu'il a amorcé au cours de ces deux ans et demi, un **processus d'apprentissage collectif qui consiste à changer de régulation**³. Si le mouvement revendicatif sur D. n'a pas eu l'ampleur et la dureté du conflit sur A. c'est que l'ensemble des acteurs a pris conscience des transformations positives de l'organisation fondées sur des **manières de coopérer différentes**. Comme le dit Reynaud, cet apprentissage collectif du changement n'a pas pris la forme du contrat social ni celle d'une

¹ L'expression est empruntée à P. Louart : in Succès de l'intervention en ressources humaines. op. cit.

² cf. C. Argyris et D. Schön : Theory in practice ; increasing professional effectiveness San Francisco, Jossey-Bass Publishers, 1978.

³ Cf. J.D. Reynaud : p. 95, Les règles du jeu, L'action collective et la régulation sociale, op. cit.

acquisition progressive.¹ "Aucun apprentissage ne peut s'effectuer dans le cadre d'une évolution graduelle harmonieuse."² L'apprentissage collectif pour Crozier c'est "la découverte et l'élaboration par essais-erreurs d'un ensemble nouveau de comportements formant système"³. Mais la construction de cette nouvelle capacité collective passe par des ruptures et des crises qu'il s'agit de gérer. Elles concernent comme on l'a vu dans les premiers chapitres, la **distribution des pouvoirs et des savoirs** qui affecte les repères socio-professionnels.

Selon Hatchuel, la lecture politique de l'analyse stratégique autour du concept de jeu ne suffit pas pour comprendre comment un processus de changement s'engage et évolue dans un contexte d'instabilité ou d'innovation. Il ne suffit pas de changer les règles du jeu, on l'a vu, et Hatchuel et Crozier nous semblent d'accord sur ce point. Mais pour celui-ci c'est la nature même du jeu qu'il faut changer. Ce n'est sans doute pas là ni l'objectif des Directions d'entreprises, ni l'enjeu de la gestion des compétences. Pour celui-là, c'est la représentation que l'acteur a de son rôle qu'il faut changer en favorisant "l'apprentissage d'une nouvelle façon de situer sa place et ses contributions"⁴... "Être acteur ce n'est pas seulement se voir assigner des règles d'action, c'est aussi incarner une «figure», à laquelle on prête des rôles possibles, des savoirs, des devenirs, bref, un potentiel d'interventions pertinentes et acceptables."⁵ Par cette expression «figure d'acteur», qu'il distingue bien de l'agent qui suit une logique d'action donnée, Hatchuel désigne "l'ensemble des représentations, des savoirs et des procédures qui permettent à cette logique d'action d'être reconnaissable et acceptable."⁶

¹ Ibid. p. 95.

² M. Crozier, E. Friedberg : p. 346 in op. cit.

³ Ibid. p. 341.

⁴ A. Hatchuel : *L'intervention de chercheurs en entreprise*, p. 81, E.P. n° 113, décembre 92.

⁵ Ibid. p. 85.

⁶ A. Hatchuel, B. Weil : *L'expert et le système*, p. 103, op. cit.

Mais une figure d'acteur ne se crée, ni ne s'improvise. D'une part, elle est indissociable d'une configuration organisationnelle qui répartit les tâches, les rôles et les savoirs. D'autre part, elle est co-construite par des institutions sociales, éducatives qui l'associent à des savoirs institués, à des parcours d'apprentissage, en un mot à des compétences identifiées ainsi qu'à des modes d'intervention. La notion de métier ancre des figures d'acteurs dans une **histoire** sociale et une tradition professionnelle qui tout à la fois protège ce qui fait son identité et sa compétence et la donne à voir afin d'être reconnue. Or les organisations se reconfigurent et bousculent les repères de l'action : la répartition des rôles, les modes d'exécution et de contrôle, les systèmes de relation. Dans la pensée d'Hatchuel, la métaphore de la "figure" est indissociable de celle de "**métamorphose des acteurs**", notion essentielle pour lui à la compréhension des dynamiques de changement et d'innovation. La notion de métamorphose est "intimement liée à l'émergence de nouvelles connaissances et à leur distribution parmi les individus concernés."¹ Leur reconnaissance est liée à la légitimation de ces savoirs.

Nous avons dans nos cas d'études des **exemples de "métamorphoses"**, ce qui renforce leur intérêt par rapport à notre sujet. L'émergence du métier de pompier sur A. signifie à la fois la naissance d'un nouvel acteur mais aussi la métamorphose de l'opérateur chargé de la conduite du four. Paradoxalement la dimension métaphorique de l'intitulé, liée à la mise en forme du pare-brise répond au déni - plus ou moins fort - par certains encadrants des compétences des acteurs en question. Il est vrai qu'en tant que tel, le corpus de savoirs et de savoir-faire est encore à construire. Mais cette figure est désormais reconnue et modifiera sans doute en retour les déterminants de sa gestion (ex : parcours professionnel, requis etc.). Sur D. les formes de cette métamorphose sont différentes. Elles sont plus diffuses ; elles ne présentent pas en effet un caractère aussi clair et aussi aisément

¹ A. Hatchuel, B. Weil : p. 102 in op. cit.

identifiable que le bombeur. Elles ne sont d'ailleurs pas expressément nommables. Elles découlent de la redistribution des savoirs de la production de connaissances qui l'accompagne, et de la reconfiguration du rôle des acteurs concernés. Ce processus est en cours ; il est loin d'être achevé. Mais les récents événements sociaux ont convaincu le Directeur de la nécessité de consolider ces transformations et de légitimer ces "acteurs nouveaux", émergeant de la redistribution des rapports entre acteurs au travail dont parlait déjà R. Sainsaulieu¹. La nécessité de reconstruire les savoirs et de produire de nouvelles connaissances n'avait pas été saisie sur D. Une lecture stratégique des réactions défensives de la maintenance a permis de prendre conscience de ce problème. La création de nouvelles synergies est en cours, notamment avec les acteurs suivants.

Retour sur la question de la 1ère Maintenance

Nous reprendrons à titre d'illustration le cas des **électromécaniciens de D**. Ce cas s'analyse à de multiples niveaux. Il constitue un exemple de ce qu'un projet du type plan de développement des compétences peut déboucher, malgré et au-delà de son caractère instrumental, sur un apprentissage organisationnel. La résistance farouche des électromécaniciens au projet a contraint l'encadrement à réviser le projet et à négocier, ce que nous avons assimilé à un apprentissage conduisant à réguler les échanges, à rationaliser les modes de fonctionnement ; mais elle l'a aussi contraint à imposer certaines décisions. A un premier niveau de lecture, celui du réalisme des pistes (à la fois en terme de pertinence et de recevabilité par les acteurs) nous rappelons, sans aller plus avant, que sur les cinq pistes, regroupées sous deux intitulés génériques (Polyvalence et Informatique) : deux sont inatteignables², une est maîtrisée³ mais non

¹ R. Sainsaulieu : "Les fonctionnements créateurs : du participatif à l'expérimental" : RFG, janvier-février 1982, p. 12.

² Analyse des défaillances et Supervision, déjà évoquées.

³ Diagnostic panne robot. Constat dressé par le responsable Maintenance et confronté aux discours des responsable Ressources humaines et responsable de production.

validée car faisant partie d'un tronc commun, lui-même redéfini et en cours d'expérimentation, une autre a du mal à se concrétiser (Mise à jour des plans électriques et mécaniques) car elle relève d'un apprentissage qui n'est pas encore entré dans les moeurs. Le projet à ce niveau a donc été amendé avec la participation de tous les acteurs concernés. Mais c'est la piste Polyvalence qui a provoqué les crises et les bouleversements les plus importants et les plus profonds. Assimilée à un désenrichissement par les électromécaniciens, elle a été **imposée** : la première obligation, aujourd'hui rentrée dans les moeurs, a été le remplacement de l'opérateur Verre froid pendant la pause casse-croûte, la deuxième (depuis début 94) la participation au changement de fabrication. Le remplacement de l'outilleur et du magasinier ont pris une forme plus contractualisée avec le responsable Maintenance.

La piste Polyvalence a conduit à une redistribution des rôles, à un partage des responsabilités et à une réflexion collective sur les représentations qu'ont les acteurs des uns et des autres, du travail et de l'usine. Traditionnellement, les agents de maintenance méprisent les actes de production, voire les acteurs. A l'inverse ceux-ci dédaignent mettre leurs mains dans la graisse. Ils ont vu d'un bon oeil leur remplacement pendant la pause sous réserve qu'on ne touche pas à leurs réglages, compétence que n'ont pas les agents de Maintenance. Les règles du jeu ont donc été précisées et définies progressivement. Les différents groupes d'acteurs ont appris à travailler ensemble et à se reconnaître sur des bases différentes en acceptant plus ou moins de remettre en cause leurs préjugés. Les encadrants ont travaillé sur les représentations sociales en montrant la nécessité de dépasser les **clivages traditionnels** qui font obstacle au développement de l'entreprise. Les électromécaniciens ont, par contre, accepté plus facilement de remplacer l'outilleur. Ceci apparaît paradoxal au responsable de production mais s'explique, selon le responsable de maintenance par le fait qu'ils étaient capables de le faire et que cette compétence supplémentaire leur est bien utile lorsqu'ils sont en poste de nuit. D'opportunités (100 F gagnés facilement) en prise de

conscience (de leur propre intérêt d'abord, de celui de l'usine ou du service ensuite) "*on arrive à faire passer la pilule!*" nous dira le responsable Maintenance. Toutefois, l'échange avec les outilleurs a conduit ceux-ci à remettre aux agents de maintenance des plans qu'ils gardaient jalousement avant. Un appel aux volontaires pour passer une semaine avec le magasinier a permis à ceux-là d'acquérir la maîtrise du PC, des codes utilisés et la prise de conscience de la nécessité d'une meilleure communication pour éviter les ruptures de stocks ou améliorer les approvisionnements.

C'est à un processus de régulation et de mise en cohérence des modes de fonctionnement que conduit l'expérimentation du projet de développement des compétences sur D., ainsi qu'à un partage des instruments de l'action. Néanmoins, la peur reste grande d'une perte d'identité dans la dilution des fonctions, notamment chez les acteurs de la maintenance, encadrants compris. L'équilibre reste difficile à trouver entre la complémentarité des compétences et la globalisation d'une fonction Fabrication qui s'accommode mal de savoirs cloisonnés et émiettés. "L'important c'est le poste" nous a dit le responsable Maintenance, mais il trouve le plan de développement des compétences trop rigide. Il reste le garant de l'identité Maintenance des électromécaniciens mais est partisan de la transmission de certaines opérations aux opérateurs. Toutefois la maintenance premier niveau reste une connaissance à construire ; l'expertise de l'agent de maintenance doit être redéfinie mais préservée. Par contre le terme de polyvalence est aujourd'hui banni sur D.! S'il a été employé c'était une erreur. Par opposition à A. il est hors de question de rétribuer la multivalence c'est-à-dire la rotation sur des postes de même coefficient (le responsable de production). Toutefois la configuration des postes n'est pas la même.

La volonté de mettre en place la maintenance premier niveau par les opérateurs a conduit, compte tenu des événements, à donner un rôle de leader aux électromécaniciens. Un groupe de travail

composé de techniciens de maintenance, process, électricien, électromécanicien, opérateur, responsable ressources humaines et de deux formateurs amenant une aide méthodologique, vise à définir les opérations qui seront transférées aux opérateurs et les savoirs requis à transmettre en formation sur poste et en salle, par les électromécaniciens eux-mêmes ; à partir de l'AMDEC (Méthode de Qualité d'Analyse des Modes de Défaillance, de leurs Effets et de leur Criticité) ce groupe identifie les types de défaillance sur une installation, répertorie les situations et les opérations à conduire pour diagnostiquer les pannes et remettre en marche les outils, définit ces opérations et la distribution des rôles. Les électromécaniciens seront ainsi amenés à faire une formation de formateurs et à développer une nouvelle compétence au sein du domaine qui fonde leur expertise. Mais cette **notion d'expertise** reste inopérante en dehors d'une catégorisation des savoirs que légitiment des dispositifs institutionnels. Ainsi, un diplôme identifie la compétence d'un médecin, d'un chirurgien ou d'un avocat. Elle reste inopérante en dehors d'une hiérarchisation des interventions au sein d'une logique d'action ; ou en dehors d'une répartition des rôles et des positions au sein d'une organisation. Là encore, tout domaine identifié de connaissances et de compétences au sens d'habilitation à faire renvoie à l'histoire de leur mode de structuration, en l'occurrence celle de l'entreprise industrielle et de sa rationalisation taylorienne.

Comme le dit Hatchuel, "le spécialiste de maintenance fait aisément figure d'expert..., son savoir se rapporte à des engins identifiables et il détient les secrets."¹ Cette connaissance n'est pas strictement contingente à une organisation mais reste à construire ad hoc pour toute nouvelle installation ; sous peine de devoir tout faire lui-même, il est contraint de partager certaines de ses connaissances. Mais en fait, souligne Hatchuel, **il dispose d'identités multiples** qui dépendent de la hiérarchisation des savoirs et des modes

¹ In : L'expert et le système, p. 89, op. cit.

d'intervention. Si l'opérateur, souvent de niveau Bac, est à même de réparer par une action systématique, l'agent de maintenance interviendra sur des cas complexes "où la détermination de la cause du problème est devenue la difficulté majeure"¹. "A l'extrême, si l'automatisation est totale, les frontières s'estompent et la conduite quotidienne des installations n'est plus très loin d'une activité de maintenance. Ainsi à travers les savoirs et les pratiques d'un agent de maintenance, pourra-t-on toujours lire les tensions inhérentes à tout système technique."²

La référence au métier

Les choix concernant l'affectation des agents et des ouvriers de maintenance, qui découlent de la gestion de ces tensions sont variables et contingents aux données déterminantes de l'organisation : effectifs, niveaux de qualification, habitudes de travail, etc. L'absence d'intitulé symbolique et la déstabilisation des repères socio-professionnels peut enrayer ce processus de métamorphose et conduire un groupe d'acteurs à faire du métier l'ancrage symbolique d'une résistance au changement. "La référence au métier demeure ainsi souvent purement défensive, amplifiant les conflits potentiels avec les acteurs de la modernisation de l'entreprise."³ Néanmoins ce n'est pas sur D. mais sur A. que cette référence au métier est la plus forte. Elle s'inscrit dans une tradition corporatiste plus profonde et plus ancienne, dont nous avons évoqué les racines. "«Ce que les représentations collectives traduisent, c'est la façon dont le groupe se pense dans ses rapports avec les objets qui l'affectent» (Durkheim 1895). Toute représentation sociale remplit ainsi différents types de fonctions, les unes cognitives - ancrer des référents, stabiliser ou déstabiliser des situations évoquées - d'autres proprement sociales, à savoir maintenir

¹ Ibid. p. 59.

² Ibid. p. 89. C'est nous qui soulignons.

³ Cl. Dubar : p. 225 in op. cit.

ou créer des identités et des équilibres collectifs".¹ Le paradoxe est que cette référence au métier, symbole de l'obsolescence des qualifications et signe archaïque d'un corporatisme désuet pour la RRH de A. cristallise des antagonismes freinant le changement, autour de représentations et de significations différentes pour les acteurs des ressources humaines et les acteurs de l'atelier. Il y a ainsi méprise et excès autour du référent de Verrier. Symbole à la fois d'une activité artisanale et d'un collectif industriel soudé par la pénibilité du travail et l'effort physique pour les gens de production, l'image du verrier devient celle du souffleur de verre et de son inconvenance fondamentale, en termes techniques, dans les propos de la RRH: "«Je suis verrier!» On se croirait au temps des souffleurs de verre." Cette image est récurrente dans ses propos ; et si comme le dit l'école de Palo Alto, les gens ponctuent leur discours là où ils se sentent blessés, cette image symbolise la résistance des anciens auxquels elle se heurte et les obstacles qui entravent son travail de construction de nouvelles représentations de l'acteur dans l'entreprise. Elle est aussi le symbole de ce qui précisément blesse les opérateurs, notamment peu qualifiés, à savoir l'absence de repère identitaire et d'ancrage. Pour preuve, nous transcrivons de larges extraits d'un dialogue entre acteurs des ressources humaines.

- *"Ici encore on dit «je suis verrier», alors que maintenant quand on regarde, à la limite on prend n'importe qui, on le met, comme ce sont des machines automatisées!... On ne peut plus vraiment parler du métier de verrier... Mais pour eux, ils sont verriers et on est verrier de père en fils... Ça se transmet par les gènes ! C'est quelque chose de fort et du coup on a quand même du mal à leur faire abandonner ce mode de pensée".*

Parlant d'opérateurs niveau 1 :

¹ S. Moscovici, G. Vignaux : "Le concept de thémata" in "Textes de base en sciences sociales", Structures et transformations des représentations sociales, p. 29, Delachaux et Niestlé, 1994.

- "Ce qui est curieux, c'est qu'au lieu de dire «j'étais opérateur» ils veulent spécifier l'opération qu'ils faisaient."

- Oui et on a un poste qui s'appelle primairiseur qui regroupe en fait 3 postes différents autour de la machine... non, eux ils précisent «je suis opérateur entrée primaire», «opérateur sortie primaire» mais ils ne sont pas primairiseurs ! Il faut qu'on descende beaucoup dans le détail sinon ils ont du mal à s'y retrouver. Mais c'est vrai qu'il y a une forte culture de métier...

"«Je suis verrier» ! On se croirait au temps des souffleurs de verre..."

- "Et qui n'est basé sur rien. Le problème c'est qu'on ne peut pas leur dire, parce que, sinon, on leur enlève leur échafaudage ; mais c'est ce qui bloque le fait qu'ils peuvent évoluer vers autre chose. Ça c'est horrible comme situation".

- "Le problème c'est que là sur A. on a une chance quand même c'est d'avoir entré pas mal de jeunes (...) malgré ça, les anciens arrivent à déteindre sur ces jeunes, et à leur mettre dans la tête des histoires de métier... Ce sont leurs collègues qui leur ont dit... Du coup, ils se raccrochent à des trucs comme ça, qu'ils n'ont jamais connus, qui ne veulent rien dire pour eux mais comme c'est un ancien qui l'a dit et qui doit discuter de ça à longueur de journée dans la cafète ou dans les vestiaires... Ils me ressortent des trucs comme ça... Moi, je me disais : ça va tomber aux oubliettes ce truc là ! mais non..." (c'est nous qui soulignons).

Les propos suivants qui évoquent, en quelque sorte une situation contraire, celle d'intérimaires et de CDD qui n'ont pas réussi cet ancrage et cette appropriation d'un espace professionnel vont en fait

dans le même sens et soulignent la nécessité d'agir sur les représentations des acteurs et de "construire une base de représentations partagées"¹, car "la construction de la représentation d'un objet nouveau pour le sujet s'opère en référence à des croyances, à des valeurs et à des savoirs qui préexistent et qui sont dominants dans son groupe... L'ancrage permet en quelque sorte, d'«accrocher» quelque chose qui est nouveau à quelque chose qui est ancien, et donc, qui est déjà partagé par les individus appartenant à un même groupe".²

*- "Moi j'ai des gens qui ont passé ici un an en intérim ; et il y en a un que j'ai vu. Je lui dit : «vous faisiez quoi ici?» il me dit «j'étais barbier» ! Et en fait on a un métier qui s'appelle «ébarbeur», et en fait, ils enlèvent le surplus de plastique autour de la feuille de verre... Il a quand même travaillé un an ici !
On a un poste qui s'appelle l'appairage... ce truc-là ils l'appellent n'importe comment : l'appaireur, l'apierreur... c'est vrai que c'est un terme un peu nouveau..."*

La notion d'"opérateur niveau.." est magistralement ignorée par les acteurs de A. : elle n'a pas d'épaisseur sociale et n'établit une hiérarchie que par rapport à un niveau d'étude et de complexité technique ; elle est ressentie comme risquant de désolidariser le collectif en oubliant la référence à la spécificité et à la nécessité du poste de chacun. Pour C. Dubar, "le modèle de l'opérateur polyvalent et gestionnaire" qui fonde l'identité pour autrui dans un cadre de référence qui se limite à l'entreprise et à son activité de base, entre en conflit avec l'identité pour soi, définie à partir d'un métier lié à la formation technique initiale et impliquant un parcours professionnel quasi institutionnalisé. L'articulation difficile entre ces deux types de transactions conduit les acteurs à osciller entre une adhésion à

¹ P. Louart : Succès de l'intervention en RH, op. cit.

² C. Guimelli : introduction à : "Textes de base en Sciences Sociales, Structures et transformations des représentations sociales", p. 14, Delachaux et Niestlé, 1994.

l'enrichissement des tâches et un retrait par peur de perdre ou de diluer leurs qualifications¹.

Pour Thierry et Sauret, il importe dans une logique opérationnelle de remédiation, de communiquer sur les métiers et d'élaborer des intitulés adaptés, faisant référence au contenu principal du métier, afin de permettre la construction d'un langage et d'une représentation communs : "Nommer un métier c'est lui attribuer une «marque», un «logo». Ceux-ci doivent être signifiants, crédibles, non connotés négativement."² Mais comme le constate A. Hatchuel, "la métamorphose des acteurs ne crée pas nécessairement de nouvelles professionnalités bien identifiées : il faut aussi penser que l'émergence de professionnalités stabilisées n'est qu'un cas particulier des processus de transformation de l'entreprise."³

Nous pensons que la création récente d'un service Process sur D. constitue une réponse possible à la régulation des tensions propres à tout système technique et révélées par la maintenance. Elle ouvre en effet un champ nouveau de rationalisation : chargé plus spécifiquement de l'implantation de la nouvelle ligne dont le système importé des États-Unis⁴ est complètement nouveau, ce service occupera une place centrale dans l'usine en entretenant des relations privilégiées avec tous les autres services. En mettant en cohérence l'ensemble des savoirs existants et parcellisés il devrait permettre la recomposition d'une fonction technique et la production de connaissances nouvelles dont la transmission sera assurée par les techniciens puisque leur fonction inclut la formation des opérateurs aux procédures et à la conduite des installations et la mise à jour des documents nécessaires à leur formation et à leur action. Dirigé par un

¹ Cl. Dubar : ch. X : "De l'ouvrier de métier au "nouveau professionnel" : l'identité bloquée", p. 217 à 228 in op. cit.

² In : La gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences, p. 69, L'Harmattan 1993 (nouvelle édition revue et augmentée).

³ L'expert et le système, p. 105, op. cit.

⁴ Le Groupe américain possède un important centre de recherche aux E.U.

automaticien, le service reconfigure la fonction technique en réunissant le technicien Process verre chaud rattaché jusqu'à octobre 94 au responsable Fabrication et le technicien Process verre froid rattaché au responsable Qualité ; leurs champs d'intervention sont recomposés par secteur chaud/froid avec la prise en charge de process différents au niveau verre chaud et de lignes différentes au niveau verre froid. Il y a là un élargissement de la compétence technique et le développement d'une compétence relationnelle en vue d'un travail d'équipe avec les acteurs de la maintenance, et d'un travail de préparation des activités de production. Réunis dans un même service, ils devraient également rendre possible la construction d'un nouveau système relationnel entre verre chaud et verre froid. Nous pensons qu'il y a là une opportunité d'apprentissage organisationnel car de nouvelles modalités relationnelles sont à construire dans la confrontation permanente de savoirs, spécialisés ou singularisés par les objectifs qui sont assignés à leurs détenteurs et par les limites imposées à leur champ de perception des situations. Sans doute cet apprentissage dépendra-t-il de la manière dont les uns et les autres interviendront dans et sur les pratiques d'autrui. Un rôle nouveau échoira aux techniciens auquel ils ne sont manifestement pas préparés. De fait, la prise de conscience des enjeux identitaires des savoirs, de leur transformation et de leur redistribution est nouvelle pour les encadrants Process et Maintenance, surtout soucieux de rentabiliser les équipements ou de manager les ressources humaines.

Comme précédemment nous terminons ce paragraphe par un schéma formalisant les tendances émergentes de nouvelles professionnalités sur A. et D. Deux axes se dégagent : la référenciation au métier existant ou à venir et la plus ou moins grande stabilité des savoirs afférents. Pour chacun des quatre cas distingués, nous indiquons les problèmes de gestion qu'ils posent. Il faut toutefois préciser que dans les faits, les frontières sont bien moins étanches qu'il n'y paraît, créant par ailleurs des confusions et des résistances de la part des acteurs. (Schéma n° 18)

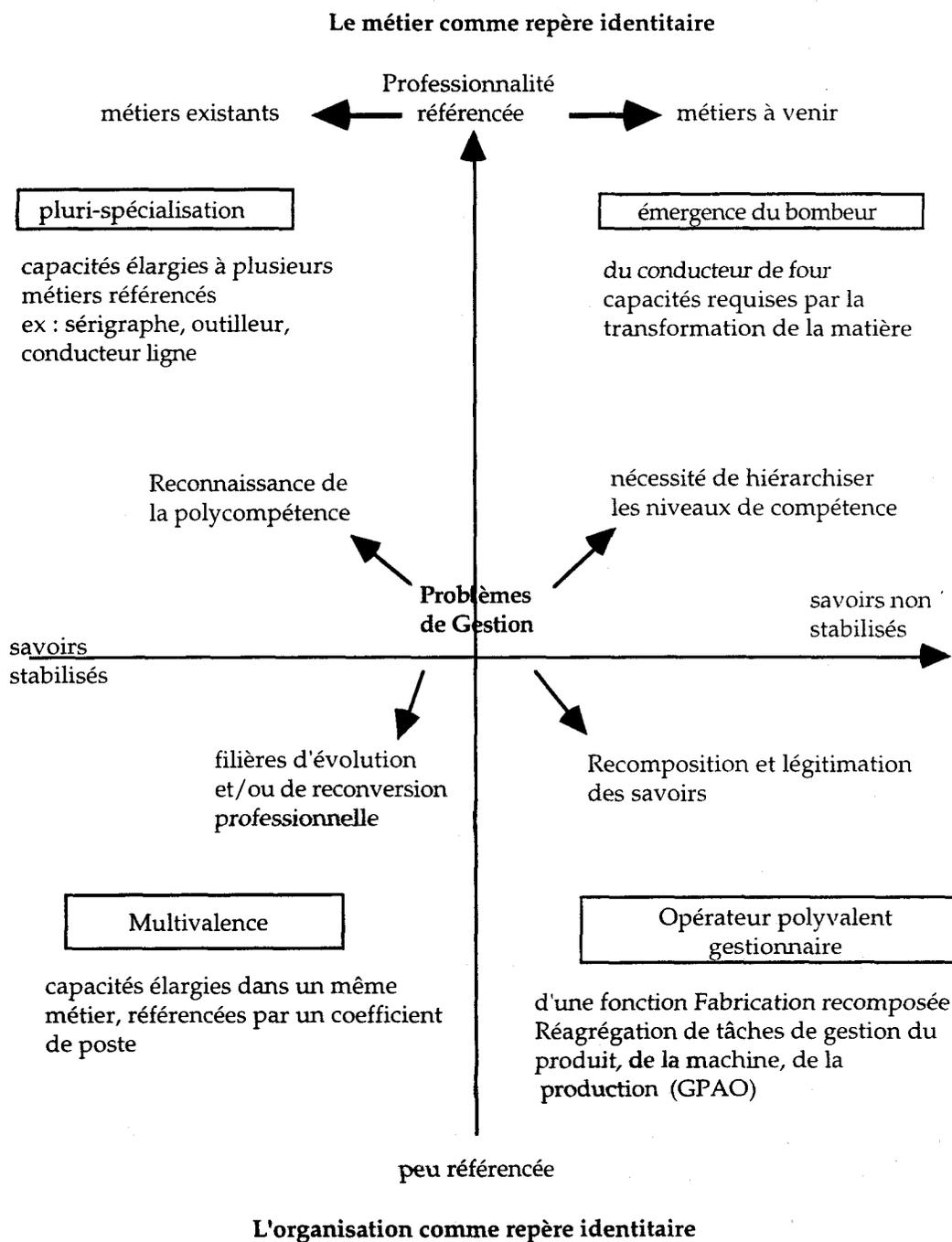


Schéma n° 18 : Les formes du professionnalisme

III SYNTHÈSE : PROPOSITIONS POUR UN MODÈLE DE COMPREHENSION.

" La rationalisation est un objectif mythique, figure du progrès des entreprises, à laquelle chaque époque, chaque grande technique managériale donne pour un temps, un visage plus concret, c'est-à-dire les moyens conceptuels et pratiques d'en faire un programme d'action." ¹

Hatchuel - Weil

1 La compétence : un vecteur de rationalisation.

Partant des analyses conduites aux premier et deuxième chapitres, nous avons cherché sur le terrain à repérer les déterminants et les enjeux d'un projet de développement des compétences et nous avons montré que les deux projets étudiés sont à la croisée de rationalités technico-économiques et socio-politiques. Nous avons montré qu'ils ont pour objectifs la régulation d'un certain nombre de tensions, de conflits et de dysfonctionnements et la définition de nouvelles règles du jeu:

- Résolution ou anticipation d'un conflit social, homogénéisation de deux ateliers, de deux populations, dépassement d'un blocage socio-cognitif et affectif à l'égard de nouvelles technologies.

¹A. Hatchuel, B. Weil : L'expert et le système, p. 121 op. cit.

- Définition de nouvelles règles de gestion de personnel, sur la base d'un compromis entre intérêts de l'entreprise et intérêt des salariés, avec mise en place d'un système incitatif et d'un marché interne afin d'adapter le personnel et l'organisation aux contraintes de marché.
- Opportunité d'un diagnostic sur l'état des ressources et l'organisation du travail sur le site de D., opportunité de ce qu'on pourrait assimiler à une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences sur A. avec la définition d'une organisation et d'emplois-cibles, opportunité pour la société d'un nouveau projet social et culturel qui individualise en partie le salaire, les projets de développement des compétences conduisent à "clarifier le rapport existant entre les évolutions des conditions économiques et technologiques de la production, les changements en cours dans le contenu des métiers et les exigences nouvelles attendues du personnel de fabrication".¹

Les hypothèses interprétatives élaborées au cours de l'investigation empirique entrent en cohérence avec les postulats que nous avons émis à partir de l'analyse des discours sur la compétence et nous conduisent à conclure que la **gestion des compétences participe d'un processus de rationalisation du travail qui constitue la ressource humaine en champ de rationalisation. Nous la définirons comme une construction sociale qui vise à modéliser et à réguler des choix d'organisation, qu'ils soient imposés ou négociés. Elle sert de support à la transformation des systèmes de règles que sont les systèmes de gestion, avec pour finalité leur articulation aux règles de l'organisation du travail. Plusieurs arguments nous semblent pouvoir étayer cette thèse.**

Un instrument de gestion de la flexibilité

La gestion des compétences s'inscrit dans un processus plus large de **flexibilisation des systèmes productifs** et constitue l'un des

¹ D. Thierry, C. Sauret : La gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences, p. 37, L'Harmattan 93.

instruments de gestion de la flexibilité technique et organisationnelle, considérée aujourd'hui comme une réalité et une nécessité incontournable¹. Nous avons montré dans nos analyses théoriques et empiriques qu'elle obéit à une **fonction utilitariste d'adaptation des hommes aux données technico-économiques**. La réduction des coûts de travail y rencontre la rentabilisation des investissements matériels déterminés par la conquête de nouvelles parts de marché. Finalisée par la logique économique, elle sert un mouvement de recomposition et de diversification des tâches qui bouleverse certains fondements tayloriens de l'entreprise industrielle et les réaménage en vue de les rendre plus efficaces, comme dans nos cas d'étude. Elle peut donc s'inscrire dans une logique taylorienne qui rompt avec certains principes du modèle d'organisation taylorien. Considérées comme des facteurs essentiels d'efficacité, la polyvalence (A.), la polycompétence (D.) s'accompagnent d'une diversification et d'une indéniable intensification du travail ; l'enrichissement des tâches conduit à une multifonctionnalité dont les gains de productivité peuvent dans certains cas être mesurés : nous pensons à ceux réalisés sur D. grâce au remplacement des opérateurs par les électromécaniciens pendant la demi-heure de pause casse-croûte².

Si, dans un premier temps, nous inscrivons la gestion des compétences dans un processus de rationalisation plus global, c'est parce que toute théorie à son propos, reste difficile à tester dans le cadre de la micro-économie, comme le montre Y. Doz.³ Malgré les efforts déployés par un certain nombre d'auteurs anglo-saxons, une théorie de la gestion des ressources et des compétences propres à l'entreprise n'a pas été développée, car celles-ci restent difficiles à identifier et à mesurer dans leurs effets sur la performance. Même si l'on prône le

¹ Cf. de Terssac, Dubois : introduction à "Les nouvelles rationalisations de la production", p. XXXII op. cit.

² Les syndicats l'utilisent d'ailleurs comme un argument de revendication en comparant les 500 F de pistes rétribuées au gain réalisé.

³ In : "Les dilemmes de la gestion du renouvellement des compétences-clés", RFG p. 92, janvier-février 1994.

rattachement de la GRH à la stratégie, le pôle compétence reste **subordonné** aux choix du pôle technologies/innovations, eux-mêmes déterminés par les choix stratégiques marchés/produits qui sont faits en fonction d'objectifs et de contraintes de rentabilité/financement. Nous pensons l'avoir clairement mis en évidence dans nos études de cas. Dans le même sens, D. Thierry et C. Sauret¹ soulignent que la gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences, relève avant tout d'une démarche socio-économique déterminée par un environnement concurrentiel ; elle constitue pour eux un acte de management étranger à toute gestion sociale. Pour P. Zarifian, une GRH fondée sur le modèle de la compétence concerne avant tout les entreprises qui "tentent une sortie de la crise «par le haut» (c'est-à-dire) des entreprises instaurant une stratégie de flexibilité industrielle sous le double angle de la qualité et de l'innovation".²

Une forme instrumentée de régulation

Toutefois la notion de compétence est aussi au départ d'un mouvement de rationalisation. Elle instaure au sein des dispositifs managériaux une **philosophie gestionnaire** qui constitue la ressource humaine en objet de gestion et renouvelle l'idée que le travail humain est une source de richesse exploitable, facteur de compétitivité. Nous empruntons ce terme de philosophie gestionnaire à Hatchuel. Celui-ci la définit en effet comme le "système de concepts qui désigne les objets et les objectifs formant les cibles d'une rationalisation"³. Nous pouvons affirmer qu'elle obéit à une double finalité : opératoire et symbolique. En l'assimilant à un mythe rationnel à partir de l'analyse que les acteurs font de leur propre action (sur D.) nous avons montré en quoi elle fonde un système d'action. Son opérationnalisation obéit bien à une exigence économique ; mais son instrumentation

¹ p. 102 in op. cit.

² In : "Quels modèles d'organisation pour l'industrie européenne ? L'émergence de la Firme Coopératrice." L'Harmattan 1993.

³ A. Hatchuel, B. Weil : L'expert et le système, op. cit. p. 124.

gestionnaire en fait un outil politique qui renouvelle et rationalise les pratiques de gestion ; elle **met en ordre et réglemente les actes de gestion** du recrutement à l'évaluation en passant par la formation. Elle les inscrit dans une cohérence normative qui paradoxalement offre une grande souplesse aux directions d'entreprises. A la fois pour définir des qualifications "maison" ou des espaces professionnels qui lui sont propres; et pour mettre en forme de nouveaux principes d'action et de nouvelles formes de coordination organisationnelle. Sur les sites étudiés, la "compétence" fait de la mobilité des salariés, au sein d'un même espace professionnel ou au travers de niveaux de qualification différents, une règle (au sens de norme) et une opportunité de régulation (au sens de processus de transformation des règles). Elle constitue ainsi, pour reprendre une expression de Courpasson et Dany¹, une forme instrumentée de régulation. Nous avons vu que ce sont ces opportunités de régulation qui conditionnent l'acceptabilité de la règle. Comme nous y invitent de Terssac et Dubois nous analyserons donc les modes d'articulation entre les processus de codification et les processus de négociation au cours duquel les acteurs construisent collectivement de nouvelles règles d'organisation.

Si "la notion de compétence catalyse l'enjeu économique que constituent les ressources humaines invitées à développer leur professionnalisme pour assurer la compétitivité de l'entreprise"² c'est parce qu'elle fait **un pari** sur la ressource humaine : celui de son optimisation par l'apprentissage. **En tant qu'outil de gestion, elle vise à utiliser et à développer de manière plus rationnelle la ressource humaine.** Cette rationalisation s'appuie sur une conception de la ressource humaine qui tend à **valoriser les composants humains que l'organisation taylorienne avait mutilés ou déniés.** Pour résumer brièvement les analyses que nous avons conduites, nous empruntons à de Montmollin l'image suivante : de "composant du système"

¹ In : "GRH et sociologie : Complémentarité et frontière. Réflexions tirées d'une recherche sur la gestion des carrières". p. 297-303 Actes AGRH 1992 Lille.

² D. Thierry, C. Sauret : p. 102 in op. cit.

l'opérateur devient "acteur du système"¹. La compétence ne serait-elle pas l'expression et la prise en compte de cette transformation? Nous avons vu, en prenant appui sur les thèses d'Hatchuel que cette transformation nécessite pour l'acteur l'appropriation d'une nouvelle représentation de sa place au sein du système. Celle-ci requiert également sa valorisation par le système, c'est à dire la légitimation de nouvelles figures sur la base d'une distribution adaptée des savoirs.

On est là au coeur d'un paradoxe dans le recours à la notion de compétence. Ce pari sur la ressource humaine se fait sur la base de l'**hypothèse** de sa transparence (cf. ch. 1). Son "apparition" n'est-elle pas en lien avec l'analyse des processus sous-jacents à l'action? Celle-ci a été rendue nécessaire par les mutations technologiques. L'évolution du travail a conduit en effet à faire des processus mentaux à l'oeuvre dans l'activité de l'opérateur un objet d'étude, celui de l'ergonomie et de la psychologie cognitives, et ce d'autant plus que l'activité de l'opérateur est de moins en moins visible. Parcellisée et rationalisée en autant de "savoirs théoriques, procéduraux, savoir-faire procéduraux, expérientiels, sociaux et cognitifs"², la "compétence" prétend rendre lisible et donc gérable la totalité des ressources en jeu dans le travail. Toutefois à privilégier le fonctionnement cognitif, on tend à occulter d'autres phénomènes à l'oeuvre dans l'exercice du travail, que mettent en évidence d'autres courants de la psychologie comme la psychopathologie du travail ; celle-ci rappelle l'intensité physique des activités mentales de contrôle et leur dimension émotionnelle voire anxiogène³. La centration sur les compétences cognitives tend à véhiculer une représentation statique et rationalisée de l'opérateur et de son activité. Celle-ci est souvent hiérarchisée en trois niveaux : celui des activités d'exécution

¹ In : "L'ergonomie", 2ème et 3ème parties : titres. op. cit.

² G. Le Boterf : "De la compétence : Essai sur un attracteur étrange". Les Éditions d'Organisation, 1995.

³ Cf. C. Dejourns : Intelligence pratique et sagesse pratique : deux dimensions méconnues du travail réel, in E.P. n° 116, 1993/3, p. 47 à 69.

automatisées, celui des activités non automatisées et celui de la résolution de problèmes avec élaboration de procédures¹. Ces niveaux conduisent à classer les niveaux d'emplois, de recrutement (en termes de diplômes) et les modes d'apprentissage. On y retrouve l'organisation-cible de A. On est bien là en présence d'un processus de codification du travail. Ne s'agit-il pas au fond, encore et toujours, "de prévoir, de prescrire, de standardiser et de contrôler"² le rapport homme-machine, la nature de l'équipe de travail, les rapports entre travail prescrit et travail réel ?³ Nous pensons l'avoir mis en évidence dans nos analyses de terrain.

Nous revenons maintenant sur les modalités gestionnaires de cette rationalisation de la ressource humaine. Nous nous appuyons sur les analyses que de Terssac et Dubois font des processus de la rationalisation. "En effet la rationalisation se présente, tout d'abord, comme un processus de codification de la réalité du travail... c'est aussi une mise en ordre de cette réalité, une mise en place d'organisation méthodique"⁴. Du diagnostic de l'existant avec la mise à jour du fonctionnement des situations réelles à la modélisation de l'entreprise de demain, la description de postes comme étape première des projets construits autour de la "compétence" **met de l'ordre** dans la répartition des tâches et des responsabilités. Elle **assigne** une place à chacun au sein d'un système organisationnel et relationnel aplati et amaigri qui, il faut le rappeler, tient rarement compte des groupes existants et des solidarités éprouvées au quotidien dans les relations interpersonnelles. Elle **modélise** les emplois et les métiers de demain, de façon relativement large et extensive. Elle **prescrit** les comportements à tenir et à acquérir⁵. C'est cette extension ou cette

¹ Cf. J.F. Richard : le schéma de l'architecture cognitive p. 13 in : "Les activités mentales", A. Colin, 1990.

² de Terssac, Dubois : Introduction à "Les nouvelles formes de rationalisation", p. XVIII, op. cit.

³ A. Hatchuel : "L'intervention de chercheurs en entreprise", p. 83 in E.P. n° 113, décembre 1992.

⁴ de Terssac, Dubois : *ibid.* p. XX.

⁵ Nous avons analysé au 1er chapitre ces procédures de normalisation du travail.

extensibilité de l'emploi qui est aujourd'hui source de débat. Ce qui est large pour les uns est flou pour les autres¹. Il est vrai qu'il y a tension entre un processus pointilleux de décomposition du travail, qui s'assortit de prescriptions et de procédures de gestion et son opérationnalisation dans la recomposition des fonctions, des territoires et des savoirs qui s'avère plus complexe qu'il n'y paraît.

L'écrit est sans aucun doute l'instrument de cette codification. "Outil de l'investigation, de l'inscription et de l'assignation"² il envahit l'entreprise et sollicite tout un chacun. Sa fonction symbolique (qu'on pense à la multitude des écrits, des cahiers des charges, aux cahiers de procédures, procédés, modes opératoires, descriptions de postes, d'évaluation, etc.) est à la fois simple et complexe. A l'extérieur, il fait en quelque sorte office de garantie contractuelle : il met en carte un territoire dont il manifeste la maîtrise et assure la lisibilité; il atteste, certifie pourrait-on dire, la fiabilité de l'entreprise. Cela n'empêche pas les entreprises qui l'exigent dans un premier temps, de venir auditer sur place dans un deuxième temps. A l'interne, il vise également à renouveler l'image du "contrat" de travail en faisant de l'implication son déterminant ou son ressort fondamental. L'implication a pour corollaire un contrôle social plus immatériel ainsi qu'on l'a vu. L'écrit fonctionne ainsi à un échelon communautaire. Par là nous entendons que l'accord qui scelle l'offre d'engagement et de réciprocité ne se situe pas au niveau institutionnel mais quasiment au niveau interpersonnel de l'encadrant direct et de son subordonné. Cette individualisation de la relation ressortit aux mutations organisationnelles qu'on a évoquées. Analysant des écrits d'entreprises et de cabinets-conseils, ainsi que les procédures rédactionnelles mises en oeuvre, S. Pène montre comment la description de poste promeut un accord entre employeur et employé, là

¹ Pour M. Stroobants, plus les savoirs et savoir-faire mobilisés par l'exercice du travail sont décomposés, plus les contours de l'emploi deviennent flous.

² S. Pène : "Analyse de postes, bilan d'entretien, écriture de procédures" un "prêt à écrire" pour inscrire l'activité, p. 39 à 58, in E.P. n° 120, Écriture - Travail - Formation, 1994/3.

où le contrat de travail inscrit inévitablement une prise de risque : "la mise en mot scelle ici un état de choses qui prend valeur contractuelle"¹.

On trouve là trace de ce que B. Coriat nomme ostracisme dans son analyse des particularités de la firme japonaise². Cette forme de contrôle social est "appréciée par la théorie des incitations comme spécialement "économique" car moins coûteuse" à mettre en oeuvre qu'une lourde bureaucratie d'encadrement.³ De la même manière, l'entretien annuel d'évaluation consacre un consensus entre la hiérarchie et le salarié sur ses compétences et son implication, sur son être comportemental et son devenir professionnel. La légitimité du jugement se fonde sur un jeu subtil d'inclusion et d'exclusion. Cette logique débouche à son tour sur celle du classement, dont sont dénoncés l'arbitraire et la subjectivité mais aussi la manipulation psycho-affective. Comme on référence les métiers, on référence les individus pour s'assurer de leur conformité à un modèle et pour les conformer à ce modèle.

C'est à des conclusions analogues qu'arrive C. Revuz en analysant la synthèse écrite du bilan de compétences, telle que l'inscrit la loi. Dresser le constat le plus objectif possible des aptitudes, intérêts, motivations et comportements d'un individu, au même titre que "l'examen de sang débouche sur une numération formule sanguine" relève de cette même volonté "d'objectivation des personnes et des situations de travail"⁴. Dans le même sens pour traduire cette obsession du bilan, M. Sonntag recourt à l'image des contrôles techniques et financiers⁵. Mais plus on fait appel à la subjectivité du

¹ in : op. cit. p. 47.

² In : Penser à l'envers Conclusion p. 161 à 175. op. cit.

³ ibid. : p. 167-168

⁴ Ch. Revuz : "Écouter la parole sur le travail ou écrire sur le travailleur ? Les impasses du bilan de compétences", in : Éducation Permanente n° 120, Écriture - Travail - Formation, 1994/3.

⁵ In : Développer et intégrer la formation en entreprise, op. cit. p. 31.

salarié pour décrire son poste plus on la gomme, affirme S. Pène. Plus on étalonne l'individu dans le bilan, moins on accède à la dynamique des comportements ; plus on prescrit de solutions, elles-mêmes étalonnées, plus on traite les difficultés professionnelles comme le signe d'une pathologie individuelle plus ou moins lourde¹. "L'expert produit un savoir sur un individu, il ne produit pas de sens".² Ce savoir est sans conteste cohérent avec les objectifs de la gestion. Mais "la gestion élevée au rang de finalité" n'est-elle pas le signe d'une "crise de sens c'est-à-dire une crise de direction" ainsi que le plaide B. Galambaud ?³ Nous rapprochons ces propos de ceux, un peu polémiques de M. Stroobants : "l'enjeu principal n'est pas de congédier ou de mobiliser des savoirs mais des travailleurs !" ⁴ Si l'on veut faire de l'implication l'instrument de la régulation, il faut dit Coriat "passer de l'implication incitée à l'implication négociée."⁵ Cela signifie que dans un système qui a fondé sa stabilité sociale et son efficacité économique sur "la contractualisation explicite et quasi systématique des rapports de travail"⁶ on ne peut obtenir de **l'implicite sans contrepartie explicite.**

Nous trouvons chez B. Coriat cette dialectique de l'implicite et de l'explicite, dans son analyse de la transférabilité du modèle japonais. L'ostracisme y a en effet pour pendant la démocratie qui repose sur une pratique du contrat et de la négociation. Or la codification du travail associée à la notion de compétence, telle que nous avons pu l'analyser sur nos deux sites, s'efforce avec l'individualisation des rapports de travail et de production "de procéder à une remise en cause des compromis fordien de la période antérieure en manoeuvrant par contournement des dispositifs de négociation existant, au profit d'un retour vers des méthodes

¹ C. Revuz : in op. cit., p. 29.

² Ibid. : p. 28.

³ B. Galambaud : Une nouvelle configuration humaine de l'entreprise, op. cit., p. 92.

⁴ In : op. cit., p. 15.

⁵ in op. cit. : p. 173.

⁶ ibid. : p. 171.

discrétionnaires de commandement ou de gestion."¹ Nous avons vu qu'en empiétant dans le champ institutionnel et structuré des qualifications et classifications, la notion de compétence peut être analysée comme servant à contourner "la tradition de négociation et de contractualisation héritée de la période de croissance fordienne"². Dans nos cas d'étude, nous avons d'un côté souligné l'insuffisance des règles du jeu, de l'autre la nécessité de **compromis négociés**. Nous avons vu sur A. que la formalisation plus poussée du travail vers une organisation-cible restait l'affaire des services ressources humaines et donnait lieu à des programmes d'application qui ne donnent pas aux acteurs-relais les moyens de leur rôle. Pourtant telle n'était pas l'intention des acteurs au départ. Mais Charue et Midler montrent aussi qu'une organisation-cible dessine des modèles d'apprentissage qui en exclut d'autres en définissant des contraintes qui ne tiennent pas compte des régulations autonomes et peuvent finalement aller à l'encontre des objectifs visés³. L'adhésion à un projet reste, on l'a vu, subordonnée à son acceptabilité. Celle-ci ne signifie pas que les acteurs soient entièrement d'accord, mais qu'ils y trouvent le moyen de négocier un compromis qui permette un accord explicite entre acteurs aux intérêts divergents, sur des bases clairement définies.

Cependant, nous avons également montré en quoi les procédures de gestion proposées restent arrimées au cadre conventionnel et en quoi elles s'en libèrent. Toutefois cet arrimage n'est perçu ni par les salariés ni par les acteurs syndicaux. Le fait que dans le modèle instrumental de A. le changement n'ait pas été négocié, occulte cette dimension. L'obsolescence évidente des métiers dans la convention collective, le recours à une méthode d'évaluation privée et l'initiative managériale du projet, joints à une tradition syndicale d'opposition ont occulté ce qui fondamentalement pouvait constituer la base de leur négociation : la définition de nouveaux repères

¹ B. Coriat : Penser à l'envers p. 170 op. cit.

² B. Coriat p. 170 in op. cit.

³ Nous y reviendrons en 2 de ce chapitre.

professionnels, à des fins d'organisation et de gestion. Dans le même ordre d'idées, D. Thierry et C. Sauret montrent que dans un premier temps la GPPEC a été d'autant mieux reçue qu'elle s'est limitée "à intervenir sur le champ du travail réel, des emplois décrits dans l'organisation qui les définit, en maintenant un cordon sanitaire autour du système social des classifications et des rémunérations. On évitait ainsi de soulever des questions auxquelles personne n'était prêt à répondre"¹. Cependant elle a contribué à faire évoluer les représentations concernant les rapports entre compétence et qualification, et les auteurs concluent à la nécessité aujourd'hui de construire des politiques de classification et de rémunération en accord avec les évolutions des organisations et des professionnalités. Ils affirment à l'issue d'une étude qu'ils ont réalisée en 91 que la pérennité des accords-cadres sur l'emploi dépendra du maintien d'un "paritarisme pertinent" entre acteurs chargés de la gestion des évolutions professionnelles et partenaires sociaux.² De la même manière, les acteurs de la Démarche Compétence à la Sté SOLLAC FLORANGE établissent une distinction et une progression entre **gestion des** compétences et **gestion par** les compétences ; ils soulignent qu'«à la question, est-il possible de rémunérer via la classification des compétences, il n'a pas été répondu dans un premier temps. La voie retenue a été d'affecter les compétences requises aux différents niveaux de classification en utilisant la méthode de "jobage" des emplois en vigueur pour borner le groupe d'emploi (borne inférieure et borne supérieure) à partir de la grille de la classification UIMM (75). Les spécialistes d'analyse des emplois et la hiérarchie concernée ont défini les **combinaisons** de compétences qui correspondent aux coefficients situés entre les bornes"³.

Nous avons vu, de façon éclatante avec le site de A., qu'une pratique gestionnaire, aussi bien intentionnée soit-elle, qui

¹ in op. cit. : p. 102. C'est nous qui soulignons.

² Ibid. : p. 150.

³ p. 142, c'est nous qui soulignons.

n'obéit pas à une visée à une finalité partagées, qui n'offre pas aux salariés de perspectives de sens et d'intéressement, débouche sur le déni et la dévalorisation de l'expérience et du savoir accumulés ; or ce sont ces derniers qui pour les opérateurs interviewés donnent sens au travail et à la vie. Car "le sens que quelqu'un donne à son travail et celui qu'il donne à son existence ne peuvent être vus comme deux éléments différents. Ils sont et doivent nécessairement être reliés si l'individu veut éviter la schizophrénie."¹ La "force" ou l'engouement que suscite la "compétence" vient peut-être de ce qu'elle articule les trois niveaux institutionnel, organisationnel et individuel de la codification du travail, de la négociation et de l'implication.

Quatre propositions complémentaires

Nous concluons cette analyse de la compétence comme instrument de rationalisation et de régulation par une proposition qui nous semble fonder ce qui en fait dans la littérature un concept de l'efficacité : la "**compétence**" **constitue un artefact**, au sens où le définit O. Favereau, comme "stricto sensu, tout système conçu ou fabriqué par l'homme, pour remplir une fonction ou atteindre un but"². Postulant sa double réalité nous l'avions définie comme un construit symbolique, inféré de la performance, finalisé par la logique économique dont la fonction est de véhiculer une nouvelle représentation de la professionnalité des acteurs de l'exécution. Nous pouvons aller plus loin et dire qu'elle fonde un système de représentation et d'action qui met non seulement en cohérence mais aussi en conformité l'ensemble du système de production : mise en conformité des ressources humaines avec les ressources matérielles et les modes de gestion de production ainsi qu'avec les normes de gestion émergentes ; mise en conformité des procédures et des procédés avec

¹ B. Sievers : "La motivation : un ersatz de signification", p. 354 in "L'individu dans l'organisation", les dimensions oubliées, sous la direction de J.F. Chanlat, Éditions Eska, 1990, 3ème trimestre.

² O. Favereau : "Marchés internes, marchés externes", p. 279 in Revue Économique, n° 2, mars 89.

les normes, et donc avec les modalités de fonctionnement du marché ; mise en conformité du système socio-technique avec le système socio-économique selon des modalités développées précédemment (ch. 2 section III). La notion de compétence invite à la recomposition de l'ensemble : Travail - Entreprise. Pour paraphraser G. Bateson, c'est une carte dont la fonction est de réordonner le territoire¹. Ce système de représentation et d'action est contingent, ainsi qu'on l'a vu. Visant à améliorer les données existantes, il est déterminé par les représentations qu'ont ses auteurs du construit en place : il y trouve tout autant son origine que les déterminants de son renouvellement ; il y trouve aussi ses limites et nous nous sommes attachée à en "analyser autant les continuités que les ruptures"² car chaque vague de rationalisation procède de la précédente même si elle la dénie ou entre en conflit avec elle.

Nous appuyons cette proposition par la suivante tirée de notre analyse empirique : **la "compétence" est structurée par d'autres concepts, d'autres mots d'ordre organisationnel** qui comme la Qualité, la Participation, la Certification ou la Normalisation sont autant **d'opérateurs socio-techniques déterminants**. Elle devient à son tour un concept structurant qui les concrétise en donnant forme aux impératifs et aux principes gestionnaires, tels la flexibilité, l'auto-contrôle, l'autonomie, la responsabilité, qui régissent l'idée de performance et de compétitivité. A ce niveau, les **variables contextuelles des stratégies économiques et des politiques de l'emploi en vigueur en période de crise fonctionnent pour le gestionnaire comme des variables structurantes**. La caractérisation de la compétence est déterminée par la recomposition de la fonction fabrication, par la diversification des produits et la complexité plus ou moins grande des réglages et des changements de ligne qu'elle provoque, par la construction de nouveaux rapports aux clients, contractualisés en partie par et dans des normes procédurales qui conditionnent le fonctionnement de

¹ G. Bateson : Vers une écologie de l'esprit, Tome 1, Seuil 1977.

² A. Hatchuel, B. Weil : p. 74 in op. cit.

l'organisation et les pratiques de travail des acteurs. Les grandes tendances dont nous avons rendu compte, définissent autant de **normes comportementales** qui structurent les représentations que les Directions se font des opérateurs de demain.

Pour rejoindre ces concepts de l'efficacité dont parle Hatchuel¹ **pour être un opérateur socio-politique efficace**, un mythe mobilisateur, **la compétence doit rester floue**. C'est notre troisième proposition : floue pour désigner une nouvelle forme de salarié dont on a du mal à définir les contours ; floue pour intégrer toutes ces normes ; floue pour permettre de choisir et d'arbitrer les formes de sa gestion ; floue pour entraîner l'adhésion ; floue pour équilibrer ordre sociétal et ordre communautaire en jouant sur toute la gamme du registre de l'intégration. Nous empruntons cette distinction à B. Galambaud : l'ordre sociétal est le lieu de la contractualisation de l'échange salarial ; l'ordre communautaire souligne la réalité socioculturelle de l'entreprise au-delà des liens contractuels². Par sa dimension générique, la "compétence" peut fonder une convention qui permet un certain nombre de transactions. Elle constitue donc potentiellement un espace de négociation. **Mais faute d'une représentation partagée, d'un accord sur l'offre d'engagement et de réciprocité qui lie encadrant-subordonné**, la gestion des compétences ne peut être l'instrument de la régulation d'un changement organisationnel ainsi que l'ont montré les études de terrain. S'il est une chose qu'elles ont permis de vérifier, si tant est que ce fût nécessaire, c'est bien le flou conceptuel de la "compétence". Mais après l'avoir dénoncé, à l'instar de la sociologie essentiellement, nous pouvons en donner une interprétation fondée sur la notion **d'accord**. Nous avons quand même été frappée sur le terrain par le fait que la compétence ne fait l'objet d'aucune définition dans les projets et par le fait que personne ne se pose la question de sa définition ni de la

¹ A. Hatchuel : "L'intervention de chercheurs en entreprise", p. 74 op. cit.

² in : Une nouvelle configuration humaine de l'entreprise. Le social désemparé, p. 83-89 ESF éditeur, 1994.

nécessité de sa définition. Une seule chose est sûre : il n'y a pas de place pour les incompetents. L'encadrement reconnaît que la compétence existe mais qu'elle n'est pas gérée et requiert maintenant de l'être. Reformulée dans ces termes, la problématique du projet est déjà mieux entendue par les salariés.

A partir de cette prémisse la "compétence" intègre une pluralité de sens qui convergent pour construire un système de représentation et d'action propre à un contexte mais aussi spécifique à une organisation et à la place qu'y occupent ses acteurs. "Ce sens s'élabore donc progressivement par découverte, apprentissage ou négociation avec d'autres acteurs : clients, pouvoirs publics, fournisseurs, etc. Il est relatif à un contexte et susceptible d'évoluer de multiples façons".¹ Nous avons vu que sur nos sites d'étude, chacun l'interprète à partir de ce qui constitue sa préoccupation, sa mission, à partir de la représentation globale qu'il a du système, ou à partir de ses attentes à l'égard des opérateurs : du bon sens à la prise de décision (Direction), du professionnalisme (responsable Production) à l'autonomie (chef de secteur), de la motivation à la satisfaction des exigences clients (chefs d'équipe²), chacune de ces définitions reflète les préoccupations de chacun des niveaux d'encadrement. Surprenante en cours d'enquête, cette diversité construit finalement un système très cohérent³. Pour les opérateurs, la compétence est très prosaïquement assimilée à "bien faire son travail". Elle n'appartient pas à leur vocabulaire. Mais dès que l'on monte dans la hiérarchie ouvrière, elle désigne ce "plus" cet "inexprimable" qui distingue l'expert du bon ouvrier, l'artiste de l'artisan.

¹ A. Hatchuel, J.C. Sardas : "Les grandes transitions contemporaines des systèmes de production", p. 8 in : "Les nouvelles rationalisations de la production", op. cit.

² Les chefs d'équipe ont incontestablement projeté leurs propres problèmes (manque de motivation, difficulté à manager leur équipe) dans leur définition. Notre analyse a été confirmée par l'observation dans la durée et par l'encadrement supérieur.

³ Ajoutons les acteurs des ressources humaines pour qui elles désignent la capacité à mettre en oeuvre des savoirs !

Hypothèse, pari sur la ressource humaine, la "compétence" pour être contractualisée a besoin d'être précise. Nous employons ce mot par opposition à "flou", pour exprimer notre quatrième proposition. Cela signifie qu'elle doit s'inscrire dans un système de repères socio-professionnels et identitaires négociés. Au niveau de l'opérationnalisation gestionnaire, la "compétence" est oblitérée par la "piste d'enrichissement", concrétisation de ce projet managérial de développement des compétences¹; car c'est bien cette dernière qui se négocie et fait l'objet d'une "contractualisation" : rétribution définie contre mise en pratique. Dès lors qu'elle est rétribuée, la compétence est reconnue et signe un parcours d'employabilité. Les encadrants expérimentés, repèrent très vite on l'a vu, cette employabilité d'un apprenti ! Celle-ci, on l'a vu, a besoin d'être objectivée dans des normes qui règlent les rapports entre acteurs et les situent au sein d'un collectif. Pour échapper à la subjectivité d'un jugement et sortir des limites d'une organisation, ces normes ont besoin d'être arrimées à des repères institutionnels. Cette employabilité a besoin d'être garantie par un accord. L'accord à vivre de Renault ou l'accord A.Cap 2000 constituent indéniablement des contraintes pour l'entreprise qui offrent une garantie au salarié.

Sur A. le problème reste cependant celui des offres qu'autorise l'organisation de l'entreprise. Toutefois la piste d'enrichissement reste pour le moment à la marge des repères professionnels institués et comme l'ont fait remarqué certains encadrants ne valorisent pas l'homme de métier ou l'homme du poste. Certes, la composante "valorisation de l'expérience" constitue un palliatif. Reste à savoir si l'agrégation des pistes définira un nouveau profil professionnel. Le problème reste bien à notre avis celui de la construction conjointe de ces nouveaux repères.

¹ Invariablement, les opérateurs que nous avons interrogés à propos de la compétence nous ont, dans un premier temps, rétorqué : "vous voulez dire les pistes ?".

2. Réponse(s) à la question de départ.

Un processus d'équilibration

Le questionnement de l'ensemble des acteurs sur la notion de compétence nous semble valider les analyses conduites aux chapitres 1 et 2 et les définitions proposées autour du processus d'adaptation à l'environnement et de la conscience qu'en ont ses acteurs. Nous pouvons les affiner à partir de l'investigation empirique en affirmant que la "compétence" intègre dans son champ l'**implication** au travail et l'**apprentissage** au sens d'expérimentation. Cette implication prend deux formes : celle de l'**investissement** et celle du **sens**. Ce qu'expriment avec force les opérateurs et les encadrants **c'est qu'il n'y a pas de compétence sans investissement énergétique**, sans cette dimension physique qui vient à bout de la contrainte du travail, qu'il s'agisse de l'effort physique¹ ou de l'effort mental², sans cette relation intime avec la matière ou la machine, sans désir d'apprendre et sans plaisir du travail bien fait, sans besoin de comprendre pourquoi on fait ce qu'on fait. Le thème de l'investissement est récurrent et dominant dans la culture professionnelle des différentes usines. Les métaphores sont fréquentes dans les discours : "taper dans le tas", "en venir à bout", "savoir ce que c'est que bosser", "jamais les lâcher pour en tirer le maximum", "se dépenser sans compter", "ne jamais rien lâcher sans prendre", etc.; elles s'opposent à "ne faire que ses 8 heures et c'est tout" symbole du désengagement et de la médiocrité.

Le sens c'est ce qui permet l'énergie. C'est le respect de soi que procure le travail bien fait. Beaucoup d'opérateurs se sont attachés à nous prouver leur supériorité sur leurs collègues ! Ils sont d'ailleurs extrêmement durs entre eux. Cette supériorité s'alimente aussi à

¹ Les postes : entrée/sortie four, colleur d'embase.

² Le paramétrage des courbes de chauffe par exemple.

l'estime et à la reconnaissance des pairs et des chefs. La compétence technique en reste le critère. Mais c'est aussi la direction dans laquelle on va ; c'est-à-dire oeuvrer collectivement à un but commun. Les opérateurs suivent avec vigilance les résultats de leur usine, surveillent leur intéressement et vérifient le réalisme des objectifs qu'on leur assigne. En chacun s'affrontent ainsi le besoin d'une reconnaissance et d'une distinction individuelles et celui d'une identité collective : au double sens, consensuel d'une identité d'entreprise (sa survie, la survie d'un four ou d'une machine) et conflictuel d'une solidarité sociale marquée par l'affrontement de classes. Le politique et le technique sont indéniablement liés pour les opérateurs les plus anciens, dans la rudesse et la noblesse du métier.

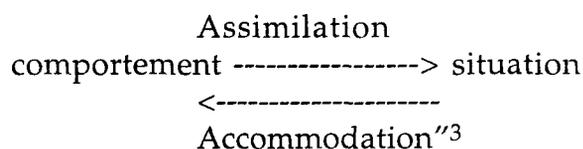
Nous proposons donc de désigner d'une manière générique par compétence le **processus d'équilibration par lequel l'homme s'adapte à l'environnement et s'approprie des savoirs et une situation de travail au point d'atteindre à cette conscience d'être en bonne relation avec son environnement**¹. Cette définition permet d'**intégrer la pluralité non exhaustive de sens** recensés sur le terrain, de **prendre en compte la contingence des normes** qui déterminent la représentation des comportements convenables ainsi que la **contextualité des déterminants techniques et organisationnels**. Elle permet aussi d'articuler les deux niveaux de réalité que nous avons postulés : celui où l'homme fait l'expérience de son environnement et celui où il organise cette expérience pour en construire une représentation qui à son tour lui permet de comprendre et d'agir.

Nous empruntons le terme d'équilibration à Piaget pour désigner le processus de structuration de la conduite humaine au travers des interactions avec l'environnement. Car "la connaissance ne

¹ Piaget montre que la conduite conçue en termes d'échanges fonctionnels suppose deux aspects essentiels interdépendants : un aspect cognitif ou structural et un aspect affectif ou énergétique. In : "La psychologie de l'intelligence", Armand Colin, 1967, 7ème édition.



commence pas par le "je" ni par l'objet, elle commence par les interactions."¹ C'est dans la dynamique de l'action et de l'échange que se structure la conduite, comme une adaptation ou une réadaptation à la situation "qu'il s'agisse d'un acte déployé à l'extérieur ou intériorisé en pensée."² Cette adaptation vise à créer un équilibre au travers de processus d'assimilation et d'accommodation. L'intelligence comme forme supérieure de l'adaptation assimile le réel pour y accommoder l'action en la délivrant de son assujettissement aux hic et nunc initiaux. P. Cazamian en donne une illustration concrète : "si je veux raboter une planche, je la dispose de telle sorte que l'angle d'attaque de mon rabot soit le meilleur (j'«assimile» la planche à mon projet d'action); mais si je rencontre un noeud dans le bois, je modifie la force et la direction de mon geste (je m'«accommode» de la résistance imprévue du matériau). En généralisant on constatera que le travail humain ainsi régulé requiert un ajustement cybernétique précis et constant entre le comportement opératoire et la situation environnante selon la formule :



Nous avons donné dans nos études de terrain des exemples de ce type de **régulations opérées dans le travail**. Comme le dit encore Cazamian ce savoir opératoire est souvent décrit dans sa composante artisanale comme un tour de main, acquis par imitation des anciens, expérimentation et surtout par répétition d'une tâche autorégulée en constante amélioration. Ce savoir non verbalisable, en majeure partie inconscient et corporel, inscrit dans la mémoire sous forme d'images opératives se maintient même dans le travail mécanisé et automatisé. Nous en avons également donné des

¹ J. Piaget : "Mes idées", p. 71, Denoël Gonthier, 1977.

² J. Piaget : p. 10 in "La psychologie de l'intelligence", op. cit.

³ P. Cazamian : "L'ergonomie" p. 609 à 638 in "La fonction Ressources Humaines" sous la direction de D. Weiss, Éditions d'Organisation, 1993, nouvelle édition.

exemples, à propos du réglage des machines, du contrôle des réactions de la machine ou du développement de produit.

P. Cazamian établit encore une correspondance entre l'autorégulation biologique et l'autorégulation psychologique : la première équilibre l'économie de soi dans l'assimilation et l'effort de l'obstacle à surmonter dans l'accommodation ; la deuxième équilibre la difficulté et l'intérêt. "Le travail optimal est celui qui, offrant exactement le niveau de sollicitations requis, se tient également à distance du surmenage et du sous-investissement des capacités".¹ Il s'agit donc d'un équilibre qui se construit entre l'homme et la situation à gérer, entre la connaissance qu'il en a et celle qu'elle requiert, entre les situations qu'il est à même de gérer parce qu'il en a fait l'apprentissage, ou parce qu'il a connu des situations analogues et la détermination de ses stratégies cognitives² par les caractéristiques de ces situations, étant entendu que celles-ci sont aussi nombreuses que les rôles qu'elles prescrivent. L'opérateur manifeste ainsi une capacité heuristique forgée dans l'expérience du réel, et dans l'expérimentation de séquences d'essai-erreur. Il est capable de prendre des décisions intuitives dans une certaine incertitude à partir de règles empiriques peu ou mal systématisées.

De l'acquisition d'habitudes comportementales (les visiteurs du contrôle qualité), **d'apprentissages sensori-moteurs** routinisés (comme l'ébarbage ou l'assemblage) à la **gestion d'un problème**, avec **pensée reproductrice** actualisant le savoir (comme la conduite d'une ligne ou d'une machine, la réduction des temps de mise en opération) ou avec **pensée productive** quand de nouvelles méthodes sont à abstraire des anciennes (développement de

¹ P. Cazamian : p. 612 in op. cit. On retrouve cette idée de l'économie de l'effort et de la souffrance chez C. Dejours, in op; cit.

² Pour de Montmollin, le terme de stratégie cognitive désigne l'organisation que fait l'opérateur de son savoir et savoir-faire dans une situation particulière. C'est en quelque sorte une méta-connaissance, un savoir-comprendre qui permet de poser et de gérer un problème. P. 93, ch. II 3ème partie, in op. cit.

prototypes, adaptation du four mixte, modification des équipements) il y a une **hiérarchisation inextricablement cognitive et sociale des stades d'apprentissage, des emplois et des seuils d'employabilité**. R. Brien reprend cette hiérarchisation pour classer les compétences et en construire une représentation rationnelle. Il commence par distinguer "compétence en puissance" et compétence en acte. La première "se présente sous la forme de connaissances déclaratives et procédurales d'un domaine donné et de stratégies cognitives et métacognitives emmagasinées à long terme"¹. Dans la deuxième il y a activation de ces connaissances dans des opérations de traitement d'information qui permettent la représentation des situations existantes, intermédiaires, désirées et des modalités de l'exécution. Cette distinction s'apparente également à celle de Chomsky entre compétence et performance.

Considérant la compétence comme la résolution d'un problème, celui impliqué par la transformation d'une situation existante en une situation désirée, il s'appuie sur **les trois grands modes de résolution de problèmes distingués par Frederiksen**. Dans le premier cas (well structured problems) le problème est clair et les modalités de résolutions connues par celui qu'il appelle le solutionneur. Dans le second cas (structured problem solving requiring productive thinking) le problème est relativement clair mais l'ordre des opérations de résolution inconnu. Dans le troisième cas (ill-structured problem) le problème est mal défini et la solution inconnue. "Tout dépend du matériel mental dont dispose le solutionneur pour se représenter le problème"². R. Brien distingue alors **compétence de reproduction** (premier cas) et **compétence de production** (deuxième et troisième cas), mais reconnaît qu'il y a un continuum qui va de l'exécution de tâches quasi automatiques à des tâches où l'inconnu domine, où les solutions et les modes de résolution doivent être inventés. Ces distinctions qui sont développées plus amplement dans

¹ R. Brien : "Science cognitive et Formation", p. 80, Presses de l'Université du Québec, 2ème édition, 1994.

² ibid. p. 81.

la construction d'un arbre des possibilités sont surtout utiles aux situations de formation et d'apprentissage pour mettre en place une organisation qualifiante ou une dynamique de projet. Une situation de travail n'est en effet pas formatrice en soi ; dans la logique du projet, la dimension processuelle est essentielle et les solutions se construisent progressivement en même temps que sont élaborés les savoirs nécessaires à leur production et à l'atteinte des objectifs fixés. C'est ainsi que F. Charue et C. Midler définissent l'apprentissage organisationnel¹. Dans leur recherche sur les processus d'apprentissage de nouvelles technologies au sein de cinq tôleries automobiles confrontées à la robotisation, ils montrent à leur tour les **liens indissociables entre formation des compétences individuelles et les choix d'organisation du travail**. Les principes d'organisation initialement adoptés² définissent des trajectoires d'apprentissage ; celles-ci peuvent varier d'un modèle à l'autre et infirment l'idée d'un modèle socio-technique idéal. Par contre ils montrent que la performance d'un atelier repose sur la compétence collective, et celle-ci sur la construction de nouveaux savoirs qui s'élaborent progressivement à différents niveaux, notamment celui des exploitants directs, lors de la mise en oeuvre du projet. En ce sens l'organisation met en cohérence des compétences mais en fait aussi surgir de nouvelles en faisant émerger des manques et conséquemment de nouveaux rôles liés à la gestion d'un besoin.

Identifier la connaissance utile

La référence à ce travail intéresse notre propos dans la mesure où elle nous semble apporter un argument à la proposition suivante : **l'identification de la compétence, en tant qu'opération**

¹ "Apprentissage organisationnel et maîtrise des technologies nouvelles", p. 84 à 92, RFG janvier-février 1994.

² Organisation-cible prédéfinie ou expérimentations successives et progressives avec séquences itératives d'action, d'évaluation et de correction, sans cible prédéfinie. Cf. Argyris et Schön : *Organizational Learning : A theory of action perspective*. Addison-Wesley, 1978.

servant un processus de rationalisation sera opérationnelle si elle est fonction de l'identification de la connaissance utile. Il s'agit ici de la **compétence requise** par une situation. Par connaissance utile, nous entendons l'ensemble des connaissances déclaratives (savoirs) et procédurales (savoir-faire) nécessaires à la conduite d'une activité ou à la résolution d'un problème. Mais il est bien évident qu'il ne suffit pas de posséder des connaissances déclaratives ou procédurales isolées. Il faut déjà qu'elles soient **organisées** de manière à permettre une **stratégie de connaissance**. "Un apprentissage de qualité suppose chez l'apprenant la construction de modèles mentaux appropriés. Un modèle mental consiste en un ensemble ordonné de connaissances déclaratives et procédurales qui permettent à l'apprenant de se faire une représentation du système sur lequel il agit et du système à l'intérieur duquel il agit".¹ Pour J.F. Richard, les connaissances procédurales sont des particularisations de connaissances déclaratives, "c'est-à-dire des utilisations de celles-ci dans un contexte particulier et pour la réalisation d'objectifs particuliers"².

Dans tout contexte organisationnel donné, quels que soient ses choix en matière de distribution des tâches et d'affectation du personnel, il va de soi que **la connaissance est distribuée**. Que sa redistribution soit nécessaire, compte tenu de l'évolution des postes et de l'émiettement des savoirs générés par l'organisation taylorienne, n'empêche pas que la connaissance doit être construite en fonction des objectifs qu'elle sert, en fonction des règles de son utilisation et en fonction de la place de ces objectifs et de ces règles au sein d'un système d'interdépendance³. Nous avons pu constater lors de notre travail à B. que c'est la formulation des objectifs du mode opératoire (ou d'une opération donnée) qui causait le plus de difficultés aux acteurs. C'est la place de l'opération au sein d'un ensemble qui suscitait le plus de controverses. Des "opérations" se sont aussi avérées redondantes ou

¹ Cf. R. Brien : p. 65 in op. cit.

² J.F. Richard : "Les activités mentales", p. 178 in op. cit.

³ Cf. les analyses de la section II du chapitre 2.

inutiles. La connaissance utile sera donc la connaissance nécessaire à un acteur ou à un collectif d'acteurs pour atteindre un résultat fixé et gérer les problèmes posés par l'atteinte du résultat.

Dans certains cas, cette connaissance peut être cernée et délimitée par un service concepteur à partir des bases institutionnelles d'un système répertorié de savoirs, tel que le concrétise la formation initiale et tel que l'applique une organisation du travail. Cela reste vrai et opérationnel pour bon nombre de situations. Mais dans certains cas, et de plus en plus en économie de variété, lorsque les savoirs sont à construire en même temps que les objectifs à atteindre, cette connaissance est plus difficile à anticiper et requiert une formalisation a posteriori, étant entendu qu'elle ne naît jamais de rien. C'est là ouvrir des opportunités à la reconnaissance de ces savoirs informels émergeant de et requis par l'organisation taylorienne. De nos incursions dans les sciences de la cognition, nous retiendrons quelques principes qui permettent une gestion rationnelle et opérationnelle des savoirs. Nous avons insisté au chapitre 2 sur l'importance du cadre de référence et de perception que constitue la situation. A côté de ce que sait l'individu, il y a surtout comment il le sait et comment il peut l'utiliser. Nous avons aussi montré que l'action a une double composante : une composante déclarative par rapport au résultat et une composante procédurale par rapport à son déroulement. L'apprentissage par l'action n'est donc pas que procédural, il suppose et produit aussi des connaissances déclaratives. Celles-ci ne prescrivent pas directement des actions mais en constituent des guides¹. J.F. Richard montre que la mémorisation des buts est bien meilleure que celle des moyens et favorise la seconde dès lors que la procédure commence par préciser les buts qu'elle poursuit. En outre les informations concernant une action ne sont pas toutes de même niveau. Elles sont hiérarchisées, à la fois au plan de leur ordre d'accès et de traitement, et au

¹Cf. J.F. Richard : p. 234 in op. cit.

plan de la nécessité de leur traitement, car elles ne sont pas toutes utilisées¹.

Enfin leur utilisation requiert des savoirs disponibles. En effet "une connaissance ne se construit pas à partir de rien, cette connaissance suppose une connaissance existante"². Celle-ci sert de **cadre assimilateur** aux informations nouvelles et joue un rôle essentiel dans la représentation que les individus ont de la situation³. De l'égoцентризм fondamental, qui déforme les perceptions, à la décentration intellectuelle⁴ il y a enrichissement, ajustement, restructuration voire création de schémas d'action dans l'apprentissage⁵. J.F. Richard montre ainsi que la résolution d'un problème comme celui posé par la surveillance d'un process ou le diagnostic d'incident et sa résorption, passe par la construction d'un **espace de recherche** (notion empruntée à Newell et Simon 1972) qui ne correspond pas forcément à l'**espace de la tâche**, représentation canonique du problème tel qu'il est formulé. Le premier peut être plus restreint que le second et rendre ainsi le problème insoluble⁶. Un même problème peut donc être interprété et résolu différemment en fonction des savoirs disponibles.

L'identification de la connaissance utile ou encore pertinente (pour reprendre un vocable utilisé au chapitre II) pour un acteur suppose la prise en compte de la connaissance qu'il a du système dans et sur lequel il intervient et la reconstruction du savoir qu'on souhaite lui transférer de manière à le rendre opérationnel. Si nous reprenons l'exemple traité de la maintenance, un opérateur confronté à un problème urgent ne va pas toujours "chercher à valider l'idée (qu'il se fait) de la cause de la défaillance"⁷. Il va utiliser son expérience

¹ Ibid. p. 71-86.

² Ibid. p. 160.

³ Cf. A. Weil, Barais : "L'homme cognitif" (sous la direction de), p. 461 in op. cit.

⁴ Cf. Piaget : La psychologie de l'intelligence, op. cit.

⁵ Cf. par exemple Rummelhart et Norman cités par J.F. Richard : p. 171 in op. cit.

⁶ Ibid. p. 123.

⁷ A. Hatchuel, B. Weil : p. 58 in op. cit.

passée pour tester des hypothèses de solution inférées de la connaissance qu'il a déjà des causes possibles. Pour reprendre la comparaison d'Hatchuel, c'est ainsi que procède le médecin généraliste qui ne prescrit les examens qu'en cas de non-guérison. C'est l'inverse d'une démarche pure et canonique de diagnostic. Par ailleurs "beaucoup de sujets s'en tiennent à des connaissances procédurales et se limitent à des utilisations qui ne requièrent pas un modèle du fonctionnement", car l'acquisition de sa représentation n'est pas une chose facile comme le souligne J.F. Richard¹.

Ceci nous semble particulièrement important et nous conduit à poser le **principe gestionnaire** suivant dont nous empruntons la formulation à G. Koenig : "**la notion de compétence permet de réintroduire la différence qui sépare le réussir du comprendre**"². La reconnaissance de cette différence ouvre un **espace d'apprentissage** approprié dès lors qu'elle favorise un processus de reconstruction des facteurs de l'action réussie, permettant d'ailleurs de passer du réussir au comprendre. Elle ouvre également un **espace de négociation** à la fois de la performance, à vrai dire plus souvent collective qu'individuelle au sein d'un atelier, et des conditions de cette performance. La non prise en compte de cette différence conduit à une dissonance dans les représentations dont nous donnerons encore un exemple issu de nos cas d'étude : sur le site de B., les syndicats ne croient pas à la nécessité de mettre en place des formations qualifiantes, aussi paradoxal que cela puisse paraître, parce qu'"à chaque fois qu'il y a eu une nouvelle installation, les gens ont su y faire face... ils se sont mis au courant, ils ont appris". Pour la responsable de Formation qui nous a rapporté ces propos, ce savoir est trop lacunaire, inclassable et peu fiable :

"Ils ne se rendent pas compte. On a des gens dans nos usines qui sont conducteurs de machines, conducteurs d'installations... ils seraient incapables de t'expliquer

¹ J.F. Richard : p. 179 in op. cit.

² In op. cit, p. 78.

vraiment, techniquement comment marche leur machine... Incapables". (responsable Formation).

"Qu'un savoir apodictique de l'action soit sans doute impensable n'interdit toutefois pas à l'intelligence humaine de conférer à la pratique les atouts de la rationalité, à condition de ne jamais oublier que l'efficacité qui peut en résulter est toujours relative au dessein poursuivi."¹ Pour éviter les hiatus entre pratique des opérateurs et actions de formation théoriques ou techniques, il serait sans doute intéressant de savoir en quoi cette explication est nécessaire, pourquoi ils en sont incapables et en quoi ils en sont incapables. Il serait également intéressant de partir des besoins que ressentent les dits conducteurs en matière de formation pour saisir la pertinence de leur action et de leurs connaissances.

Légitimer l'activité régulatrice de l'opérateur

Nous proposons alors de retenir la définition qu'Hatchuel et Weil donnent du **savoir**, car elle peut servir de **guide au gestionnaire** de la ressource humaine : défini comme un ensemble vivant de connaissances et d'interrogations essentiel à l'action, il intègre la dynamique et l'hétérogénéité, l'incomplétude mais aussi la légitimité des processus et des lieux de son acquisition. Le savoir fonctionne "comme une source de repères, un potentiel d'idées, ou un instrument d'action et de communication"². Dans la vie d'une entreprise tout est prétexte à la formation des savoirs. Cette **notion de repère** nous semble essentielle et opérationnelle : elle est multidimensionnelle et inscrit l'acteur dans une histoire, dans une situation, face à un dispositif technique, etc. Elle intègre bien sûr la **règle**, celle qui prescrit mais aussi celle empirique que se construit l'opérateur pour pallier l'insuffisance de la prescription, et **réguler** les failles du système par des bricolages légitimés par l'efficacité. D'un point de vue

¹ G. Malglaive : Enseigner à des adultes, p. 48 in op. cit.

² A. Hatchuel, B. Weil : p. 17 in op. cit.

gestionnaire, elle intègre la prise en compte des règles et procédures de l'action (le système formel d'organisation de l'action) ainsi que celle du "système de conduites perceptives, intellectuelles, sociales affectives de l'opérateur ou du groupe d'opérateurs"¹ dans lequel le travail est intégré ; ce que certains considèrent comme la part vivante du travail. "Ici règnent le bricolage, le bidouillage, la tricherie, l'espièglerie, l'astuce. La justification, l'explication, l'élucidation, la légitimation n'interviennent que dans l'après-coup de la réussite. L'expérience précède le savoir."²

Plutôt clandestine dans l'organisation taylorienne du travail et révélée par la mise en évidence du décalage entre travail prescrit et travail réel, **l'activité de régulation de l'opérateur** est aujourd'hui légitimée par le développement des activités de contrôle des machines, des produits, des flux, des normes et la nécessité de prendre des micro-décisions³ en cas de problème. En outre, "plus les systèmes sont intégrés et complexes pour améliorer la flexibilité productive, plus ils sont sensibles aux risques d'aléas et de micro-pannes pour lesquels le diagnostic et l'intervention humaine s'avèrent irremplaçables"⁴.

Il s'agit ainsi non seulement de normaliser un espace d'incertitude mais de faire du rôle régulateur de l'opérateur un principe organisationnel, vecteur de productivité. Les nouvelles formes de rationalisation ne visent plus "à tout prescrire mais à faciliter la gestion des territoires non programmés, des événements aléatoires et de l'environnement variable et incertain : La rationalisation vise à gérer l'informel non pas à le supprimer."⁵ Nous

¹ Éditorial : "A qui profite l'écrit ?" p. 7 introduction au numéro 120 Éducation Permanente 1994/3.

² C. Dejours : Intelligence pratique et sagesse pratique : deux dimensions méconnues du travail réel. In E. P. n° 116, 1993/3, p. 53.

³ L'expression est de J. Gautrat.

⁴ J.L. Laville : La participation dans les entreprises en Europe, p. 24, Vuibert, octobre 92.

⁵ G. de Terssac, P. Dubois : in op; cit, p. XXIII. C'est nous qui soulignons.

formulons alors l'hypothèse suivante : **l'émergence de la notion de compétence a à voir avec la gestion par les entreprises de la différence entre prescrit et réel et la reconnaissance ou la prise en compte de l'activité régulatrice de l'opérateur.** Celle-ci inclut aussi bien l'expérience tactile et sensorielle dans sa dimension corporelle et inconsciente de savoir non verbalisable, les bricolages tacites, clandestins que l'appropriation d'une procédure, d'un réglage ou d'un règlement. Se trouve ainsi dépassée l'opposition entre formel¹ et informel qui gouverne l'appréhension des savoirs dans la tradition sociologique, ou dans l'analyse du travail.

Nous pouvons maintenant répondre de façon synthétique à notre question de départ : **l'identification de la compétence peut permettre la légitimation des savoirs informels des exécutants si elle reconnaît comme un principe fondamental de l'action, l'activité régulatrice de l'opérateur.** Mais la façon dont nous avons défini cette dernière **oblige à revenir sur les termes mêmes de la question.** En effet, parler de légitimation des savoirs informels s'inscrit dans une perspective de conflictualité latente inscrite par l'organisation taylorienne dans ses modes de prescription du travail et de distribution des savoirs. De plus, l'analyse que nous avons proposée de cette activité régulatrice inclut la complémentarité et la détermination mutuelle du formel et de l'informel, de la prescription et de son exploitation. En outre la remise en cause des principes tayloriens liée à l'émergence d'une économie de variété dans un contexte d'incertitude conduit à la recomposition et à la construction de savoirs nouveaux qui déplacent les repères de l'action et de l'identité professionnelle. Cela nous conduit à reposer la question du système des règles qui contraignent les acteurs tout autant qu'elles leur permettent d'agir (cf. chapitre II). **L'identification de la compétence est au coeur d'une problématique**

¹ On trouve un écho analogue chez J.L. Laville à propos de la participation : "il semble que se réalise un déplacement des frontières entre formel et informel par la mise en oeuvre de transaction intégrant la première ligne hiérarchique, transactions entre "régulations de contrôle" et "régulations autonomes (Reynaud 1988), où sont visibilisés, voire réglés des problèmes auparavant ignorés ou négligés", in op. cit., p. 35.

dont l'enjeu est celui d'un changement de régulation c'est-à-dire au sens où l'entend J.D. Reynaud celui d'un changement de règles. C'est ce dont nous traitons dans notre troisième et dernier paragraphe.

3. De la compétence à l'apprentissage : retour sur la règle.

Un changement de régulation

"Lorsque l'organisation est fondée sur les hommes et non sur les postes, sur un collectif qui ouvre la voie à un fonctionnement global et non sur une somme de postes, les aléas des causes humaines, techniques ou organisationnelles sont absorbés par ce principe globalisant et humanisé qui rend l'organisation extrêmement souple face aux changements"¹. Dès lors la reconnaissance des savoir-faire construits dans l'expérience de l'action est possible et ceux-ci peuvent être considérés comme complémentaires de la connaissance technique et scientifique. A ce titre l'expérience de l'opérateur, gouvernée par la logique de l'efficacité complète l'expertise de l'ingénieur gouvernée par la logique de la vérité.² Des entreprises amorcent des changements de ce type, comme l'usine Renault de Douai avec la création des Unités Élémentaires de Travail. D'autres souhaitent les amorcer, comme celles de nos cas d'étude bien qu'elles aient beaucoup de mal à se départir de la notion de poste. J.L. Laville en donne un exemple avec ce qu'il appelle "le modèle rationnel aménagé" : l'équipe de travail y est reconnue comme unité de base de l'entreprise à laquelle est déléguée la gestion d'un certain nombre de problèmes auparavant réglés par la technostructure.

¹ K. Sugita : La participation et l'organisation de l'entreprise au Japon, Laboratoire d'anthropologie urbaine, p. 17-18, CNRS Paris 1988.

² M. de Montmollin : p. 85 in op. cit.

La "compétence" y est admise comme un principe organisationnel. Celui-ci est d'ailleurs revendiqué autant par une organisation qualifiée qu'une organisation qualifiante. Il implique cependant une action à un double niveau, qui joue d'ailleurs sur deux sens du mot "régulation" : celui de régulariser, de maintenir un équilibre ; et celui de produire des règles. Développer les compétences individuelles et les mettre en cohérence permet aux acteurs de l'atelier de jouer un rôle régulateur : des flux, des contraintes de programmation, de délais dont les impératifs quantitatifs et qualitatifs sont souvent source de tensions car ils combinent en effet production de masse et diversification des produits comme dans nos cas d'étude. Il leur faut aussi réguler les changements d'outils et les incidents techniques qui agrègent à la fonction Fabrication de nouvelles responsabilités. A l'enrichissement des tâches s'ajoute la complexification de ce que Coriat appelle une "procédure cognitive, un principe permanente de tension"¹ qui ne se limite pas à l'application d'une technique. Ils y parviennent en procédant à ce que Zarifian appelle des réadaptations et des arbitrages permanents qui seuls leur permettent de gérer les contradictions du flux². La régularisation des flux requiert une activité décisionnelle importante, qui produit à son tour, adapte ou transforme les règles en place. C'est alors ouvrir sur un changement des règles d'organisation et sur la légitimation de l'atelier comme lieu de production de savoirs qui pour Zarifian alimentent le processus de conduite de l'innovation³. C'est peut-être là le moyen d'"ouvrir et étendre le contrat pour lui faire gagner l'espace du travail productif et de la décision économique."⁴ C'est aussi admettre une dimension collective de travail dont les processus d'accordage avec une individualisation des salaires sont à penser.

¹ in op. cit. : p. 172.

² Ph. Zarifian : "Compétence et organisation qualifiante en milieu industriel", p. 122 in : La compétence, mythe, construction ou réalité ?, op. cit.

³ ibid. p. 123 - 124.

⁴ B. Coriat : p. 173 in op. cit.

Il est possible de dire que les compétences attendues de ce nouvel opérateur-acteur du système sont aujourd'hui connues. A quelques variantes près liées aux contextes particuliers, elles sont les mêmes pour bon nombre d'entreprises. Il n'en reste pas moins qu'elles sont sources de tensions. Ainsi que le confirme M. de Montmollin¹ l'intelligence des situations qu'on attend de l'opérateur, aussi bien en termes de compréhension que d'adaptation ouvre un champ de contradictions multiples. D'une part on exige de l'opérateur aussi bien des habiletés routinières (acquises dans la répétitivité des situations) qui en font un acteur fiable, que la résolution de problèmes pour lesquels il n'existe pas de solutions câblées. D'autre part, on lui donne rarement les connaissances, les informations, les formations et les responsabilités qui lui permettraient de gérer ces problèmes. De plus, il s'agit bien souvent de problèmes que la hiérarchie maîtrise mal, contrôle peu ou ignore. Nous avons effectivement montré que l'expérience des opérateurs est conditionnée par les caractéristiques des processus et des procédures, ce qui enferme les raisonnements des opérateurs aussi bien que ceux des gestionnaires à leur propos, dans un cercle vicieux.

Ces contraintes, auxquelles s'ajoutent l'incertitude du facteur humain, tant technique que politique d'ailleurs (cf. les analyses de D. Linhart, chapitre 1) conduisent à un autre type de contradiction entre procéduralisation systématique des activités et reconnaissance d'une autonomie de gestion à l'opérateur. De la précision des procédures dépend la fiabilité de l'opérateur et de son action. Mais de leur précision dépendent aussi son degré d'autonomie et sa capacité d'adaptation conséquente aux situations anormales. "La richesse de la création singulière ne s'apprécie que sur fond de codification générale, celle qui ambitionne - légitimement et abusivement - de figer les choses et les expériences"². La compétence requise ne constitue-t-elle

¹ In op. cit. : p. 75-76.

² Y. Schwartz : "C'est compliqué : Activité symbolique et activité industrielle" p. 126, E.P. n° 116 1993/3, c'est nous qui soulignons.

pas une convention qui, outre la prescription de conduites attendues, offre **un cadre d'interprétation qui guide l'expérience individuelle et le jugement qu'on en donne**, sur la base de la définition partagée des conditions de réussite de l'action?

Nous posons alors un postulat qui s'appuie sur la déclaration suivante de l'ergonome M. de Montmollin : "chacun sait que le comportement des opérateurs est largement fiable, le monde industriel dans son ensemble est construit sur la conviction que dans toute organisation, les gens doivent et peuvent réellement faire confiance aux autres."¹ Notre postulat est le suivant : cette confiance que nous avons constatée et entendu confirmer sur le terrain a pour corollaire **l'incomplétude de la règle** qui dans les nouvelles formes de rationalisation n'est plus interprétée comme un déficit de procédure mais "comme une propriété des ensembles productifs complexes"². "Est compétent celui qui, au-delà de toute prescription de son travail saura maîtriser une situation soit imprévue dans sa production, soit nouvelle dans son contenu."³ Sur nos terrains d'étude, cette incomplétude est loin d'être admise voire perçue par l'encadrement supérieur ou par les ingénieurs. Nous avons cependant montré l'existence de fait d'une activité régulatrice de l'opérateur et son conditionnement par les caractéristiques des process et des procédures, ainsi que par les caractéristiques organisationnelles de l'allocation des tâches et des pouvoirs. Nous avons également montré que rationaliser la gestion de l'événementiel requiert une habilitation à la décision et suppose un apprentissage progressif qui fait de l'erreur et de sa correction une étape de la connaissance et de l'expérience l'outil de la résolution de problèmes nouveaux.

¹ de Montmollin : "La compétence dans le contexte du travail", p. 39 in : La compétence, mythe, construction ou réalité, op. cit.

² de Terssac, Dubois : p. XXIV in op. cit.

³ P. Zarifian : p. 112 in "Compétence et organisation qualifiante en milieu industriel", op. cit.

Une gestion de l'équilibration

Dans une perspective opérationnelle, pour dépasser "l'approche analytique et cartésienne de l'acquisition des connaissances et des situations de travail "qui divise" le problème en autant de parties qu'il est nécessaire pour bien l'étudier"¹ nous proposons **une approche globale des situations de travail**. Celle-ci pourrait prendre en compte la multiplicité des variables qui y sont en jeu et tenir compte de leurs interactions et de leur détermination mutuelle pour les mettre en cohérence, avec le réalisme requis. **A une gestion normative des écarts pourrait se substituer une gestion de l'équilibration**. Visant la construction d'équilibres, toujours précaires, entre intérêts de l'organisation et ceux des individus, entre les contraintes des dispositifs en place et les exigences de sens et de reconnaissance des individus, entre les règles et le processus de régulation par lequel les membres d'une équipe négocient entre eux le partage du travail, gèrent leur coordination et fondent des accords de coopération durable, elle requiert la stabilisation d'un certain nombre de repères.

D'un point de vue méthodologique, cette approche part de **l'analyse de la manière dont les acteurs agissent et fait de la règle un dispositif d'apprentissage qui permet le développement mais aussi le positionnement des compétences nécessaires à la gestion des situations de travail**. Pour analyser la manière dont les acteurs agissent, il est nécessaire de partir de la situation de travail telle que la déterminent les choix technico-organisationnels et socio-économiques, d'en délimiter les frontières, car du poste à l'atelier, en passant par la ligne, le secteur ou l'équipe, il y a une multitude de configurations qui se juxtaposent, se superposent et interfèrent, ne facilitant pas ainsi les processus d'apprentissage. L'analyse de l'existant permet alors de repérer des configurations plus propices à l'expression d'un

¹ M. Sonntag : "Développer et intégrer la formation en entreprise", p. 32, Éditions Liaisons, 1994, citant Descartes : Discours de la Méthode pour bien conduire sa raison et trouver la vérité dans la science (1637).

changement, des acteurs plus autonomes ou au contraire des contraintes incontournables. Par ailleurs, aborder la situation de travail comme une **situation de gestion** offre une perspective d'analyse intéressante dans la mesure où cela permet de prendre en compte la complexité, l'hétérogénéité d'une telle situation d'interaction ainsi que ses possibilités d'apprentissage.

Nous empruntons cette notion de "situation de gestion" à J. Girin. Celui-ci la définit par la réunion de participants engagés dans la production d'un résultat imposé par et soumis à un jugement externe, en un temps et dans des conditions matérielles (techniques, matières, etc.) et immatérielles (procédures, savoirs, etc.) déterminés, c'est-à-dire limités et contraints¹. L'atelier de production en constitue bien un exemple pour lui. Les salariés y gèrent en effet, quelles que soient les modalités de participation et de décentralisation, aussi bien des règlements, des procédures, des savoir-faire que des objectifs, des quantités, des aléas, des contraintes pour atteindre des résultats. C'est à cette occasion qu'ils prennent constamment des décisions parfois dans l'incertitude et dans la confusion du fait des limites de rationalité et de temps, que se construisent les ajustements mutuels entre acteurs et environnement. Les encadrants directs sont contraints à des équilibres et à des arbitrages parfois difficiles entre les acteurs, entre les conditions et les opportunités du travail et le souci de préserver l'équité et la coopération. De fait les acteurs d'un atelier n'ont pas choisi de travailler ensemble mais sont contraints de coopérer pour aboutir au résultat fixé, sans qu'il soit possible de prévoir l'élément qui fera obstacle à cette atteinte. Cette incertitude a une incidence sur les jeux stratégiques des acteurs, sur le champ de leurs rationalités et de leurs moyens pour atteindre ces résultats.

¹ J. Girin : "L'analyse empirique des situations de gestion : éléments de théorie et de méthode" in *Épistémologie et sciences de gestion* (sous la direction de A. Martinet) *Économica* 1990, p. 142-144.

“Le fait que le résultat ne s’impose pas aux participants comme objectif unique ou ultime implique que la manière d’y parvenir soit toujours un compromis, plus explicitement négocié”.¹ Nous ne reviendrons pas sur le fait que bien que soumis à jugement, les participants peuvent moduler les formes de leur participation et poursuivent d’autres finalités. J. Girin établit à ce propos une distinction entre les motifs (les intentions d’actions), objets de négociation et de compromis tacites, et les contextes de signification et d’action (les cadres qui déterminent les choix qui sont faits). Ils constituent des principes d’interprétation qui permettent aux acteurs de donner un sens aux événements, aux actes, aux messages², etc.. Ils concernent aussi bien l’ordre matériel des choses que l’ordre intersubjectif et social. Ils doivent être envisagés de deux manières. Selon qu’ils sont partagés ou distribués : ils sont souvent les deux d’ailleurs afin de permettre une action collective et d’organiser cette action. C’est ce que nous avons appelé la distribution de la connaissance utile. Et selon qu’ils sont structurés ou non: J. Girin en donne pour exemples la part explicite et transmissible d’un savoir par la voie structurée de la science, de l’enseignement, ou par la voie plus informelle de l’expérience ; la part intuitive et informulable du bricolage ingénieux de l’opérateur expérimenté ; ou encore les normes peu structurées mais contraignantes des comportements admis, et les règles structurées des technologies hard ou soft.

Quoi qu’il en soit, la situation de travail est opportune en apprentissages de la règle, des normes, d’un contexte et d’un collectif qui conditionnent le comportement individuel. Ces apprentissages peuvent être plus ou moins qualifiants. Tout apprentissage indique un changement “mais il est très difficile de dire de quelle sorte de changement il s’agit”³. Il peut s’agir d’un comportement de stricte observance de la règle ou de réponse stéréotypée. Il peut s’agir de

¹ Ibid. : p. 143.

² J. Girin : p. 158 in op. cit.

³ G. Bateson : “Vers une écologie de l’esprit”, Tome 1, p. 256.

comportements où la réussite de l'action implique des choix parmi un ensemble de possibles ou encore la compréhension des facteurs de réussite à des fins de choix voire de modélisation de l'action. Nous retenons de la catégorisation des apprentissages de Bateson, qu'en dehors de l'apprentissage zéro (simple réception d'information qui n'implique pas de changement de l'individu) les apprentissages sont classés en fonction des types d'erreurs qui sont à corriger. La correction de ces erreurs est corrélée au contexte et à sa structuration c'est-à-dire au cadre de significations dans lequel les événements peuvent donner sens à certaines réponses et en exclure d'autres.

Or ces cadres de signification sont de plus en plus complexes et de plus en plus hétérogènes dans la production industrielle aujourd'hui. Ils exigent des opérateurs la mémorisation d'une multitude d'informations sur les produits, les clients etc., qui retentissent sur leurs savoir-faire. "Dès lors que chaque variante du produit correspond à des contextes économiques et commerciaux différents, cette connaissance devient partie intégrante du savoir-faire"¹. Nous avons vu sur D. à quel point le responsable Qualité en tant qu'acteur d'une nouvelle culture industrielle se heurte aux comportements des opérateurs ainsi qu'à la difficile mise en cohérence des sources d'informations : exigences clients, cahiers des charges, plans des constructeurs, procédures, normes techniques, normes qualité, etc. Le nouveau service process va lui, être confronté à l'adaptation des opérateurs à de nouveaux dispositifs techniques qui exigent de nouvelles connaissances et répondront à d'autres types d'exigences clients.

Nous faisons alors la proposition suivante: **La gestion des savoirs, c'est-à-dire leur recombinaison et leur redistribution dans un collectif d'acteurs constitue donc un préalable à la gestion des compétences.** Construire une culture commune c'est-à-dire un fond de

¹ A. Hatchuel, B. Weil : p. 136 in op. cit.

références homogène qui serve de repères, la formaliser et la mettre en cohérence avec les pratiques existantes constitue un processus de rationalisation qui implique tous les acteurs et permet de fonder un apprentissage organisationnel. "Si le fonctionnement d'une entreprise repose de plus en plus sur le maintien d'un processus de production et de légitimation permanent de nouvelles connaissances, alors il faudra faire en sorte que formation (acquisition des connaissances) travail (mise en oeuvre des connaissances) et recherche (production de connaissances) soient des éléments structurels de toute activité".¹

Par "modèle de la compétence", Ph. Zarifian² désigne un modèle de gestion qui organise la tension entre connaissances et compétences entre le caractère général du savoir et son application particulière en situations industrielles concrètes. Nous pensons avoir montré que la gestion du phénomène "compétence" implique des contradictions plus complexes que ne le laisse supposer la formulation synthétique de Zarifian entre connaissance et compétence. Toutefois nous pensons que la **règle en tant que principe organisateur du travail peut être un instrument de cette gestion**. Nous avons évoqué au chapitre II le rôle structurant de la règle sur la compétence et la capacité d'action de l'individu ou du collectif. La règle, qu'il s'agisse de prescriptions, de procédures, de normes comportementales ou de modes d'allocation des tâches, exprime des choix organisationnels dont la légitimité peut toujours être contestée ou négociée. Elle est un instrument de la gestion des situations de travail. En l'expérimentant les acteurs se l'approprient. Dans le même temps ils font l'expérience de son incomplétude mais aussi de son efficacité. Ils produisent à leur tour des règles. C'est cette activité sociale de création, transformation, suppression des règles que J.D. Reynaud désigne par processus de régulation³.

¹ A. Hatchuel, B. Weil : p. 145 in op. cit.

² Ph. Zarifian : p. 113 in "Compétence et organisation qualifiante en milieu industriel", op. cit.

³ p. 31 in : Les règles du jeu, op. cit.

L'apprentissage et la règle

Pour montrer que la règle peut être un instrument de la gestion des compétences, nous nous appuyons sur l'analyse qu'en fait O. Favereau. Faisant la synthèse des apports de diverses disciplines, Favereau définit très synthétiquement **la règle** comme une **réponse à une question pratique portant sur le comment, comme un modèle auquel la conformité n'est jamais mécanique et comme un outil qui augmente la capacité d'action individuelle**¹. Cette définition nous semble très opératoire et nous y retrouvons une synthèse efficace des discussions que nous avons eues avec les ingénieurs et les techniciens à propos de la prescription du travail, avec des chefs d'équipe, des opérateurs et des acteurs de la maintenance à propos du réglage des machines. Ainsi, de l'avis général sur A., la procédure constitue-t-elle un modèle d'action idéal, plus destiné au client qu'à l'opérateur, chargé de mettre en cohérence des éléments techniques, économiques et sociaux de la production d'un produit donné.

Favereau en analysant les règles comme des dispositifs cognitifs collectifs va plus loin en montrant qu'elles "sont là pour permettre un apprentissage c'est-à-dire l'acquisition de savoirs nouveaux (...) ou pour résumer un apprentissage c'est-à-dire l'acquisition de savoirs antérieurs"². Nous pensons pouvoir considérer la **défauthèque** de D. construite par le responsable de production comme un **dispositif cognitif collectif** à disposition des visiteurs (opérateurs chargés du contrôle des produits à la sortie du four, coefficient 165.). Elle **résume en effet l'expérience acquise** par un collectif de travail. Il y a eu préalablement repérage puis sélection des produits défectueux et analyse de leur cause. La défauthèque constitue un outil qui modélise l'ensemble des défauts types, par produit ou par

¹ O. Favereau : "Marchés internes, marchés externes", p. 292-299 in *Revue Économique*, n° 2, mars 1989.

² Ibid. p. 289-290.

gamme c'est selon. Il y a donc eu classement et hiérarchisation des défauts. Elle permet aussi un **apprentissage conjoint** du produit (forme, matière, défauts essentiels, caractéristiques propres) et du contrôle qualité (entraînement au repérage visuel, mémorisation visuelle des défauts, apprentissage concret des spécificités des produits et des normes). La défauthèque constitue un dispositif matériel de "repères" qui permet une **économie de savoir** en n'obligeant pas à une connaissance exhaustive des normes parfois complexes, souvent illisibles, en évolution constante pour certains produits. Celles-ci sont en outre souvent éparpillées dans des documents d'origine et de finalité diverses, selon des nomenclatures différentes, ce qui n'en simplifie pas le travail de collecte. Elle permet ainsi de **cibler la connaissance utile** pour un poste de niveau 165 et de rendre rapidement opérationnelles de nouvelles recrues. Il s'agit en outre d'un dispositif d'apprentissage économique. Sa constitution capitalise un savoir organisationnel et objective des apprentissages individuels dans une mémoire et une mise à disposition collectives. Il y a là un support d'apprentissage et un projet d'action et de formation extrêmement riche qui articule travail, recherche, formalisation de l'expérience, capacité individuelle et capacité collective, dont la mesure n'a pas encore été prise par la majorité des acteurs.

En faisant de la règle un "cadre relationnel, constituant une classe limitée de «comment» et dispensant d'un savoir exhaustif sur le «pourquoi»"¹, Favereau offre une méthode pour finaliser et organiser le savoir de l'action qui nous semble plus simple et plus opérationnelle que les classifications en savoirs et savoir-faire procéduraux des référentiels de compétences qui ont du mal à trouver leur concrétisation. En retour, la nécessité de finaliser l'action retentit sur la sélection des comment et des pourquoi (cf. J.F. Richard). Elle est indissociable de la question du sens nécessaire à la maîtrise des situations : "en pratique, il est impossible à un opérateur de travailler

¹ O. Favereau : p. 279 in op. cit. Le savoir comment plus large que le strict savoir-faire français traduit explicitement le know how anglo-saxon.

efficacement avec les seules connaissances d'utilisation, car celles-ci détachées des connaissances de fonctionnement risquent d'engendrer un savoir "éclaté" "en mosaïque" constitué autour d'un petit nombre d'incidents critiques"¹. La difficulté des intérimaires de A. à retenir l'intitulé de leur poste n'en est-elle pas un signe?

La distinction qu'établit Hatchuel entre savoir-faire et savoir-comprendre permet une gestion opérationnelle des savoirs répondant aux comment et aux pourquoi de l'action. Elle permet en outre de prendre en compte le contexte social et technique de l'action organisée. Hatchuel et Weil définissent en effet le savoir-faire comme "un répertoire de situations accompagné des actions qui permettent de passer d'une situation à l'autre"². Celui-ci s'apparente donc à la recette et se prête à une décomposition en séquences opératoires autonomes. Pour exemple, ces auteurs avancent qu'un système expert de diagnostic pourrait commencer non par une liste de questions cherchant à cerner une cause mais **par une liste d'actions à mener** construite à partir de l'analyse a priori des causes. **Le savoir-comprendre**, assimilé au savoir du réparateur suppose, outre les connaissances de fonctionnement d'un système, des capacités d'induction nécessaires à la recherche des causes. Mais il implique aussi une stratégie d'investigation qui requiert que soit défini le contexte d'analyse et d'action c'est-à-dire le cadre pratique et social de l'intervention du "réparateur". Autrement dit, le savoir-comprendre ne se définit pas dans l'absolu. Il trouve son sens dans l'interaction homme - environnement technique, chacun des deux étant susceptible d'évolution et de transformation.³

Enfin la règle doit être l'occasion de ce qu'Hatchuel appelle un **apprentissage croisé**, entre concepteur et exécutant. La prescription n'est qu'une hypothèse tant que son appropriation par l'opérateur ne la

¹ M. de Montmollin : p. 85 in op. cit.

² In : L'expert et le système, p. 46-47 op. cit. Cette définition fait écho à l'analyse du déterminant technique du chapitre 2 section I.

³ Cf. M. de Montmollin : p. 14 in op. cit.

valide pas en savoir. Car l'apprentissage qu'en fait l'opérateur ne se limite pas à son inscription physique et mentale. Il y découvre ce que la prescription ne contient pas : les gestes les plus faciles pour lui, les raccourcis possibles, les adaptations les plus performantes à l'usage, ou les impuissances de la règle face à un obstacle récurrent. "L'apprentissage réussi (...) peut parfaitement être lu comme le signe que l'opérateur a réussi à inventer un ensemble de prescriptions supplémentaires qui rendent compatibles la prescription initiale du concepteur, les aptitudes physiques ou mentales de l'opérateur, le milieu de machines, d'objets ou de processus qui forment le poste de travail"¹. **Si l'opérateur produit un nouveau savoir, c'est la règle qui lui permet d'explorer le contexte d'action qui est le sien.**

Le rapport de prescription est ainsi le vecteur de deux apprentissages distincts, celui de l'exécutant et celui du concepteur. En analysant la courbe d'apprentissage, Hatchuel² montre comment ces deux apprentissages peuvent rester bien circonscrits et séparés lorsqu'ils sont régulés par une prescription et un système d'incitation. L'établissement de normes "standard" est compensé par la prime de rendement. Le concepteur ne remet pas en cause sa prescription ; il est implicitement admis que l'exécutant produit des savoirs. Pour qu'il y ait **apprentissage organisationnel**, il faut qu'il y ait **confrontation des savoirs**. Les deux acteurs y découvriront qu'ils n'ont pas la même connaissance du contexte, ou qu'ils n'accordent pas leur attention aux mêmes éléments du contexte d'action. Ces distorsions auront bien sûr des conséquences sur la forme de la prescription et par conséquent, sur l'interaction homme - technique ainsi que sur les possibilités d'apprentissage. L'apprentissage organisationnel en ce sens ne s'oppose pas à l'apprentissage individuel. Nous en avons pour exemple dans nos cas d'étude, l'interaction du chercheur canadien et du responsable du four de A1 dans leur recherche conjointe de l'adaptation du four à

¹ A. Hatchuel : "Apprentissages collectifs et activités de conception" p. 111 in RFG juin-juillet-août 1994

² Ibid. p. 112-113.

un produit complexe à partir de connaissances et d'expériences différentes.

De façon analogue, la question de la première maintenance n'est pas celle d'un simple transfert de savoirs ainsi que le montrent les cas d'étude. Pour Hatchuel il s'agit bien d'un "problème organisationnel essentiel de tout collectif industriel"¹. Elle articule la construction des savoirs, des acteurs et la construction d'un espace cognitif et relationnel nouveau entre concepteurs, réparateurs et opérateurs. Là encore, le développement des compétences suppose que soit gérée cette articulation entre des logiques organisationnelles, cognitives et opératoires en décalage et déterminées par le construit en place. Ainsi que le montrent ces situations critiques de nos cas d'étude, développer les compétences n'est-ce pas d'abord gérer des espaces d'apprentissage autour de la règle? Qui dans la confrontation des savoirs produisent de nouvelles connaissances. Qui dans la confrontation des acteurs produisent de nouvelles représentations identitaires. Qui dans la confrontation au système d'action, en tant qu'objet de connaissance en soi, produisent de nouvelles règles d'organisation. Qui font de ces confrontations des espaces de négociation et d'apprentissage de la négociation. La compétence est un artefact opérationnel si elle est le dénominateur commun d'un processus d'apprentissage qui fait de la construction conjointe et négociée du savoir utile, son objet.

¹ Ibid. : p. 117.

Pour conclure ce chapitre et cette seconde partie, nous reviendrons sur les avantages et les limites de la démarche choisie. L'approche quasi ethnographique de nos études de cas nous a permis de prendre en compte les contextes locaux, les particularités situationnelles et de faire "le détour par l'intériorité des acteurs"¹. Nous pouvons conclure à trois niveaux d'analyse :

- celui des objectifs et des formes instrumentées d'un projet managérial.
- celui des pratiques d'ajustement et de négociation qui différencient les deux cas et conduisent leurs promoteurs à les analyser en termes de réussite ou d'échec.
- celui des pratiques professionnelles telles que les contraignent des choix organisationnels et techniques en évolution.

Le premier niveau nous a permis de mettre en évidence les objectifs de rationalisation des projets, liés au développement de la flexibilité des hommes et des salaires, à l'instauration de nouvelles normes gestionnaires et à la recomposition de la fonction Fabrication. En nous limitant à ce niveau, nous confirmons certaines analyses de la sociologie du travail synthétisées en III/1: il y a bien remise en cause d'avantages acquis, voire dévaluation des savoirs de l'action sur A., intensification du travail, dilution des frontières de l'emploi et divergence entre le périmètre de l'emploi et des compétences (ch. II/3).

Le second niveau nous a fait déceler dans les projets un mythe rationnel dont l'efficacité vient de l'accordage des intérêts qu'il permet. Les contraintes d'une opérationnalisation rapide sur D., et les ambitions à plus long terme d'une organisation-cible sur A. ont conduit à des stratégies d'action différentes qui nous ont fait assimiler celle de D. au modèle managérial et celle de A. au modèle instrumental. Nous avons mis en évidence avec les managers de D. les conditions d'une instrumentation "réussie": définition et/ou

¹ M. Crozier - E.Friberg : L'acteur et le système p. 397 op. cit.

clarification des règles du jeu, démarche participative impliquant tous les acteurs concernés, élaboration conjointe de compromis négociés et appropriation par l'encadrement des actes de gestion afin de les rapprocher des situations et des acteurs. En nous limitant à ce niveau, nous restons dans une perspective managériale, du type conseil, qui explicite des événements en vue de leur remédiation ou de leur rationalisation.

C'est au troisième niveau que s'élabore véritablement la perspective du chercheur avec la réflexion sur les processus de changement à l'oeuvre: au travers des contradictions des projets et de leurs séquences d'essais-erreurs, dans l'expérimentation de situations nouvelles, avec l'étude de "la 1ère maintenance" et de ses fausses évidences, celle de la référence au métier comme résistance au changement, avec le repérage de deux types de métamorphoses, l'une qui ne crée pas de professionnalité stabilisée, l'autre qui offre des normes plus objectivables. La "compétence" nous apparaît comme un concept opératoire si elle permet un changement de régulation, c'est à dire un apprentissage collectif de nouvelles règles concernant la distribution et la légitimation des savoirs sur lesquels s'appuie la division du travail. Partant de l'effet structurant des règles sur les compétences¹, nous avons induit la proposition de synthèse suivante: gérer les compétences c'est développer des espaces d'apprentissage et de négociation autour de la règle.

L'étude de cas a ainsi favorisé une lecture plurielle. Elle permet d'améliorer la compréhension des deux organisations et offre des perspectives d'opérationnalisation en faisant émerger des pratiques et leurs acteurs-clés, qui offrent des opportunités de réponse aux problèmes qui se posent. Elle permet de produire un savoir contingent, dont la validité externe reste limitée et dont la généralisabilité ne peut être qu'analytique².

¹ tel qu'analysé au chapitre II/2.

² R. Yin : p. 38-45 in op. cit.

CONCLUSION GENERALE

I

L'objectif de ce travail était de contribuer à une approche critique et opérationnelle de la gestion des compétences en organisation. A cette fin, nous avons analysé le système de gestion fondé sur la notion de compétence, les principes d'action et les objectifs qu'elle sert, les représentations de l'homme ou de l'entreprise qu'elle véhicule. Notre problématique articulait l'analyse de l'instrumentalisation de la "compétence" et celle de ses effets sur la transformation des règles dans l'organisation. De l'analyse critique du caractère instrumental de l'usage de la "compétence", nous sommes passée à une réflexion sur son instrumentation gestionnaire, visant à mettre en évidence les conditions dans lesquelles la compétence peut être un instrument de régulation de l'action organisée. Nous avons montré que dans un contexte en mutation, elle est l'outil d'un processus de codification sociale du travail et de production de nouvelles règles d'organisation et de gestion. C'est dans l'analyse de ces processus qui jalonnent la rationalisation que se complètent et s'enrichissent les deux dimensions critique et opérationnelle de notre approche de la compétence.

Nous avons opté pour une démarche qui concilie le général et le particulier. D'une part elle analyse l'approche universaliste dont la compétence fait l'objet dans la littérature ; et d'autre part elle s'appuie sur l'analyse contingente de projets de développement des compétences, tels que les déterminent les caractéristiques historiques, culturelles et organisationnelles des cas d'étude, pour formuler des propositions. Ces propositions sont finalisées par des objectifs de compréhension et d'opérationnalisation de la compétence et de sa gestion : mettre en évidence les déterminants

d'un système d'action pour faire apparaître les conditions de la construction d'un compromis entre acteurs et y référer les moyens mis en oeuvre ou à mettre en oeuvre. Nous pensons avoir atteint notre objectif de trois façons :

- en procédant à la dénaturalisation du concept de compétence et en étudiant les formes de son instrumentation gestionnaire;
- en montrant que la gestion des savoirs, leur recombinaison et leur redistribution, permettent des processus d'apprentissage qui favorisent le développement des compétences, la transformation des acteurs et la construction de nouveaux profils professionnels;
- en mettant en évidence les conditions nécessaires à ce changement de régulation.

Notre démonstration a été la suivante : Nous avons montré que la gestion des compétences répond à une problématique de changement, celui que conduisent les entreprises aujourd'hui pour se maintenir compétitives. Elle s'inscrit donc dans une histoire, celle de l'évolution des processus de gestion et d'organisation du travail et celle des systèmes conceptuels qui l'accompagnent. Dans cette perspective, nous l'avons analysée comme une technique managériale qui fait de la "ressource" humaine un objet de gestion et un champ de rationalisation, au même titre que les ressources matérielles. Elle affiche ainsi une dimension stratégique, celle de choix socio-politiques de gestion des personnels : politiques d'emploi, de rémunération, voire de négociation. Elle comporte une dimension instrumentale, celle des actes de gestion qui évaluent les besoins de l'entreprise en compétences et procèdent à leur sélection, leur développement et leur maintien dans l'entreprise. Elle implique une dimension idéologique, celle de la justification et de la normalisation de la réalité socio-organisationnelle qu'elle contribue à construire. Nous reprendrons les points principaux de cette démonstration, en les organisant dans sept conclusions principales. Auparavant, revenons sur les principes fondamentaux de la recherche.

Nous empruntons à Bournois, Livian et Thomas cette expression de "dénaturalisation des concepts". Ils en font quasiment une norme pour la recherche en GRH, tant celle-ci abonde en "concepts naturalisés", c'est-à-dire en évidences dont l'universalité s'impose. Elles en deviennent des normes de représentation et d'action qui mettent le monde industriel sous influence et tendent à faire oublier la contingence de leur usage social. Nous avons adopté comme un principe fondamental de recherche la nécessité d'un recadrage "historique" de la notion de compétence, c'est à dire son inscription dans les dimensions sociale, économique, technique et organisationnelle de la production industrielle. Dans un premier temps nous avons centré notre étude sur les raisons de son émergence. Cela nous a amenée à conclure à la nécessité d'un repérage de ses déterminants technico-économiques et socio-politiques pour en faire un élément essentiel d'une approche de la compétence. Le deuxième choix méthodologique, celui d'une approche par les discours, a permis de questionner l'attractivité de ce terme de compétence pour faire de son origine managériale un élément déterminant de l'analyse. Nous avons ainsi construit une grille de lecture du phénomène "compétence" qui met en cohérence des définitions multiples, des contextes et des systèmes socio-techniques d'organisation du travail, à partir de champs théoriques pluridisciplinaires. Le troisième choix méthodologique, celui d'une approche exploratoire, basée sur l'étude approfondie de cas, a permis d'induire un ensemble de propositions rendant compte de la perspective multi-acteurs que nous avons adoptée.

II

La première conclusion que nous retenons est la suivante: **la "compétence" est une catégorie de représentation de l'homme au travail qui fonde un système de communication et un programme d'action.** Elle répond à un besoin conceptuel du gestionnaire pour signifier le changement dans un contexte où l'articulation homme-

emploi se fait mal et pour élaborer de nouveaux repères sur lesquels puissent se construire de nouvelles représentations de l'homme au travail. En ce sens elle a pour objet la redéfinition de l'interaction individu-organisation-travail :

- dans des termes qui conviennent aux représentations qu'ont les managers de leur entreprise, de ses besoins, de son évolution;
- dans des dispositifs appropriés aux décisions qu'ils ont choisi de prendre, compte tenu des moyens et des contraintes qui sont les leurs pour assurer la compétitivité ou la "survie" de l'entreprise. Dans un contexte dont nous avons rappelé les mutations profondes, la "compétence" que nous avons assimilée à une invention managériale, amorce une rupture ou en tout cas une clôture, dont nous avons vu qu'elle est inhérente à l'invention d'une méthode de gestion.

Nous avons en effet montré en quoi l'émergence de la "compétence" est liée à la crise structurelle du modèle taylorien-fordien et en quoi elle bouscule les repères et les acquis issus des régulations qui le caractérisent. Elle dénonce la monovalence, liée à la parcellisation et à la spécialisation des tâches, là où la recherche de flexibilité et de réactivité requiert la despécialisation des opérateurs et leur multifonctionnalité. En empiétant dans le champ structuré des qualifications et des classifications, elle révèle la contingence et l'ancrage historique des modes de repérage, de définition et d'évaluation des emplois. Elle en dénonce les rigidités, les difficultés à prendre en compte les nouvelles exigences des systèmes productifs et l'obsolescence qu'attestent la disparition de nombreux métiers dont les fonctions ont été automatisées ou informatisées.

Nous avons également montré, à partir de l'analyse des discours, que la "compétence" constitue une catégorie de représentation qui articule l'économique et le social. Nous y avons vu une raison de l'engouement qu'elle suscite. Elle permet en effet de repenser la réponse aux contraintes économiques que pose un

environnement concurrentiel et instable, à la fois en termes d'organisation de la production et en termes de gestion de l'emploi. Elle permet aussi de répondre aux besoins des salariés à plus d'autonomie, de responsabilité et de reconnaissance, en valorisant l'implication et en récompensant l'engagement individuel. Elle réconcilie ainsi les intérêts de l'entreprise et ceux des salariés. Nous avons souligné **le rôle idéologique de ce système de communication**, qui met en quelque sorte un point d'orgue à la revalorisation de l'entreprise : il véhicule une image consensuelle et harmonieuse de l'interaction homme-entreprise, autour de la performance, instrument de la survie de l'entreprise et de la protection de l'emploi. Il vise à effacer toute trace de la conflictualité dans laquelle se sont construits les rapports sociaux de production et toute trace de contradiction entre les groupes ou au sein même des identités individuelles. Il profite du recul de la représentativité syndicale, déjà faible en France.

Pour rendre compte de sa contingence et de cette relation fondamentale de convenance à un contexte en mutation, nous avons d'abord considéré la compétence comme une hypothèse inférée de la performance. Pour rendre compte de son ambiguïté et de son efficacité, nous avons postulé sa double réalité, comme schème de représentation et comme schème d'action. La distinction entre réalité de fait de la compétence et réalité symbolique nous est apparue opérationnelle car elle permet de clarifier les niveaux d'analyse, entre la catégorie de représentation qui sert à instrumenter un système de gestion et le professionnalisme des acteurs à définir, identifier, développer, structurer et reconnaître. Nous avons ainsi distingué le projet de modélisation attaché à la notion de compétence, qui explique son approche universaliste dans la littérature, et la dynamique de changement et d'apprentissage qu'elle promeut ou simplement accélère dans un contexte donné.

Gérer les compétences c'est agir sur le couple comportements-performances. Cette action a deux composantes : l'adaptation des comportements à des systèmes techniques de plus en plus complexes et le changement des mentalités requis par la gestion de la qualité, avec l'internalisation de ses normes et l'intériorisation des modes de contrôle, attachée à la sociabilisation de l'espace de production. La recherche d'une plus grande flexibilité articule ces deux composantes autour du développement de la polyvalence, de l'autonomie et de l'implication. Les systèmes de gestion assurent ce développement par la formation, l'incitent par des procédures de rémunération, par la garantie d'un marché interne et le contrôlent par des procédures et des pratiques d'évaluation qui se systématisent que ce soit en amont ou en aval du processus de recrutement. En amont ces pratiques restent centralisées au niveau des services ressources humaines ; en aval elles se décentralisent au niveau de l'atelier, avec le développement d'une fonction managériale pour les encadrants de premier niveau, témoins directs de la compétence individuelle, acteurs de son développement et agents de la performance collective.

La seconde conclusion concerne les fondements et l'ancrage historique et culturel du système de gestion fondé sur la "compétence", ce que nous appelons sa relation à la logique taylorienne. Comme elle est le support de dispositifs dont le but est d'accroître la performance de l'entreprise par celle de ses acteurs, la compétence est au coeur de ce qui spécifie la GRH, par rapport au domaine comptable ou juridique de la gestion de personnel: elle fait de la "ressource humaine" la variable différentielle de l'adaptation de l'entreprise à son environnement. Nous avons montré qu'en ce sens elle souscrit à la thèse de J. Brabet et F. Bournois concernant la filiation de la GRH au taylorisme. Cette filiation est paradoxale. Le travail humain reste de fait la source essentielle de richesse, même s'il ne s'agit plus de décomposer les gestes mais au contraire de les recomposer. L'instrumentation gestionnaire de la compétence a en

effet pour but d'enrayer certains des effets pervers tant sociaux qu'économiques de l'organisation taylorienne ; mais elle le fait dans des formes qui tendent à reproduire la logique taylorienne. Nous en avons développé des exemples : le débat sur la flexibilité et l'individualisation des salaires; une approche de la productivité qui reste prisonnière des normes tayloriennes même si elle se déplace sur l'optimisation du temps d'exploitation des machines (Zarifian); un obscurcissement des processus de contrôle (Brabet-Bournois); un système de formation dont la finalité reste l'adaptation à la situation de travail (Jobert); une indéniable intensification du travail (Coriat); et une gestion de la main-d'oeuvre qui fonde toujours ses gains de productivité sur la réduction du coût du travail humain dans le coût du produit, dont les conséquences sont drastiques en matière d'emploi.

Notre problématique nous a confrontée aux termes du débat sur l'émergence ou pas d'un nouveau modèle de production. Il était difficile de ne pas se poser la question suivante, dont on admet qu'elle est plus schématique ici que dans nos développements : le recours à la notion de compétence est-il le signe d'une déTaylorisation ou d'un néo-taylorisme? Nos études de cas répondent indéniablement en faveur d'un **néo-taylorisme**. Mais si le recours à la méthode des cas a permis une étude approfondie, ses résultats restent limités et contingents. Nous nous gardons bien de toute généralisation abusive. Elles prouvent néanmoins qu'un dispositif de gestion des compétences s'accommode d'un ancrage au poste de travail, même s'il s'agit de l'élargir, peut-être même surtout dans ce cas. Sur nos sites d'étude, il reste fondamentalement arrimé aux classifications de la convention collective, avec le repérage de ses trois niveaux d'opérateurs, même si les postes ont été recôtés (sans grand changement d'ailleurs). **Notre recherche accrédirait plutôt la thèse d'un taylorisme participatif**, tel que l'analysent Hatchuel et à sa suite D. Linhart.

Ces conclusions de nos études de cas alimentent ainsi un champ de recherche et d'expérimentation en cours. Nous les avons rapprochées des commentaires d'acteurs-pilotes de la démarche Compétences à la Sollac-Florange qui soulignent la nécessité d'un phasage entre gestion des compétences et gestion par les compétences. La question de savoir s'il est possible de rémunérer par la classification des compétences reste en suspens au regard des pratiques. Ils rappellent ainsi que dans un premier temps, les compétences identifiées ont été affectées aux différents niveaux de classification de la grille UIMM (de 1975) et que les définitions des groupes d'emplois restent empreintes de celles des postes. Nos conclusions rejoignent également celles d'une recherche conduite par J.F. Amadiou et L. Cadin, dans un champ complémentaire au nôtre, celui de l'analyse de quelques "grands" accords (A. Cap 2000, Accord à vivre, Péchiney), auprès de cinq entreprises correspondant à leur idéal-type d'organisation qualifiante : "La persistance de règles de gestion des ressources humaines clairement amarrées à une logique de poste alors que des mutations organisationnelles ont été engagées est un trait caractéristique de l'essentiel des situations que nous avons décrites. Non seulement la logique de poste ne recule pas beaucoup mais elle progresse s'agissant des règles salariales. Les informations disponibles sur d'autres expériences de changement d'organisation confortent ce constat."¹

La troisième conclusion situe la gestion des compétences dans le champ des processus de rationalisation, c'est-à-dire dans le champ des programmes d'action qui visent à produire une forme industrielle plus efficace et plus viable dans un contexte donné. **La "compétence" apparaît comme un outil efficace pour définir de nouvelles règles d'organisation et de gestion des hommes, adaptées aux normes de l'efficacité économique.** Nous avons vu qu'elle met en cohérence les rationalités technico-économiques et socio-politiques d'un système d'action en mutation. La recomposition du travail, la

¹ in op. cit.

redistribution des savoirs émiettés dans le modèle taylorien et l'autonomie y deviennent plus rationnels que les principes tayloriens. Se trouve également justifié un système de gestion visant à s'affranchir de contraintes (les avantages acquis par exemple ou la monovalence) qui, selon les Directions, grèvent l'efficacité de l'entreprise. Nous avons à son propos parlé de mythe, tant à partir de l'analyse des discours que de l'analyse de terrain. Mais c'est surtout l'analyse empirique qui nous a permis de montrer que la compétence instaure une philosophie gestionnaire qui fait du pari sur la ressource humaine un nouveau mot d'ordre organisationnel.

En décelant dans la gestion des compétences une technique managériale, nous soulignons l'articulation entre un système conceptuel et un système d'action. De catégorie de représentation, la compétence devient instrument de gestion. Elle répond ainsi au besoin d'instrumentation des entreprises pour conduire le changement. Mais elle y répond d'autant mieux qu'elle offre une catégorie d'analyse et de mise en forme de la réalité sociale du travail qui entre en cohérence avec d'autres formes de rationalisation, qu'il s'agisse des nouvelles méthodes de gestion de production inspirées du modèle japonais ou de la procéduralisation des activités liée à la normalisation des produits et des modes de fabrication. Nous avons avancé l'idée qu'elle permet de mettre en cohérence et de structurer dans des normes comportementales des concepts socio-techniques apparus antérieurement, qui comme la qualité, la participation, les relations à l'interne fournisseurs-clients gouvernent la production. Nous avons montré qu'un certain flou est requis pour permettre au construit de "compétence" d'intégrer les multiples dimensions et significations de l'action organisée qui préoccupent les acteurs ; nous avons montré que sur le terrain, ces préoccupations variaient selon la fonction qui leur est impartie ; nous avons également vu que l'ensemble constitue un système cohérent de représentation et d'action.

C'est ici que s'articule le mythe et le rationnel. La dimension métaphorique du système de représentation permet de naturaliser le concept de compétence, en déniait le système dans lequel il trouve son origine et en le transformant en une catégorie de représentation universelle. Ce processus de naturalisation prend deux formes dominantes : l'inéluctabilité déterministe et déterminante du changement technologique et la substantialisation du fait de compétence, c'est à dire sa déclinaison sur le mode de l'être et non de l'avoir (Stroobants). La compétence permet alors de justifier une gestion rationalisante des effectifs. Celle-ci, après avoir exclu des cohortes d'ouvriers non qualifiés, là où les transformations technologiques requièrent une mutation des savoirs et des savoir-faire qui distancie le rapport homme-produit puis le rapport homme-machine, s'accommode d'une hausse du niveau de formation en élevant celui de ses exigences.

La quatrième conclusion concerne le projet de modélisation attaché à la compétence, c'est-à-dire la tentative et la tentation des managers et des consultants de produire une connaissance formalisée de l'homme et de l'organisation qui vise à réduire l'écart entre l'existant et le système attendu. La compétence est le support d'une vision rationalisée et rationalisante de l'homme au travail et de l'organisation. Nous avons analysé en détail les formes de son instrumentalisation gestionnaire et montré qu'elle prétend à une vision exhaustive et rationnelle de l'homme et de l'organisation. Nous avons montré qu'elle est l'instrument d'un processus de codification du travail qui atomise l'homme et l'entreprise, pour mieux les recomposer et les adapter l'un à l'autre et construire de nouveaux ensembles professionnels. Pour montrer que ceux-ci tendent à diluer les repères traditionnels des savoirs et des pouvoirs, là où le besoin de nouveaux savoir-être prédomine dans les discours des gestionnaires, nous nous sommes appuyée sur la sociologie du travail. Là où prédomine la résolution de problèmes, mise en évidence par

l'approche cognitive, c'est l'apprentissage de méthodologies qui devient la panacée des actions de formation; on offre, à la dite intellectualisation des activités, des solutions standardisées prétendument généralisables à toutes les situations. La compétence devient alors le plus petit dénominateur commun qui permet de traiter aussi bien des réquisits des emplois que des potentialités individuelles, de conduire un diagnostic de l'existant que d'anticiper une organisation-cible. Elle sert à définir le métier de l'entreprise, à mettre de l'ordre dans la distribution des fonctions, des responsabilités et des tâches et à assigner une place à chacun, en fonction de sa valeur qu'elle sert aussi à évaluer et à étalonner.

En analysant les formes de son instrumentalisation, nous avons montré qu'elle donne lieu à tout un appareillage technique et méthodologique qui devient une fin en soi. Cette magie de l'outil, pour reprendre une expression de Galambaud, permet d'évacuer l'homme et sa complexité et offre une vision simplifiée des relations organisationnelles. Nombre d'auteurs dénoncent ainsi dans le raffinement des méthodes, ce que Aubret, Gilbert et Pigeyre appellent un outil de type "pince universelle", c'est-à-dire une solution standard et complète à des problèmes complexes qui impliquent l'individu (son identité sociale et professionnelle, sa formation), l'organisation (la division sociale du travail et le rapport salarial qu'elle instaure), et les institutions étatiques (dans leur rôle de réglementation et de régulation). L'instrumentation de la "compétence" n'y échappe pas et s'inscrit dans ces pratiques de GRH qui ont "consisté parfois à substituer symboliquement à la recherche de dispositifs négociables dans un univers complexe et conflictuel, celle d'outils universellement efficaces dans un contexte consensuel."¹

La cinquième conclusion concerne les liens entre compétences et règles d'organisation. Elle dénonce ce retour à une

¹ F. Bournois, Y. F. Livian, J. Thomas: p. 231 in op. cit.

vision fonctionnaliste de l'organisation pour souligner le rôle du processus organisationnel sur la modélisation et la structuration des compétences. C'est l'un des intérêts majeurs de notre travail que d'avoir approfondi cette question, tant au plan théorique qu'à partir d'études de cas approfondies. Nous avons montré dans notre approche théorique l'incidence des choix d'organisation et celle de leurs irréductibles déficits de rationalité, d'interdépendance, de légitimité et d'efficacité sur la capacité d'action stratégique et la rationalité de l'acteur, entendue comme principe d'organisation cognitive à l'oeuvre dans le décodage des situations. Nous avons ainsi montré, en nous appuyant sur l'analyse stratégique, que **la structuration de la compétence est indissociable de l'expérimentation du pouvoir et de la règle que font les acteurs de l'exécution.** L'incohérence et l'incomplétude de la règle les conduisent à produire à leur tour des savoirs informels, des règles de fonctionnement qui sont autant de solutions d'organisation.

A partir de l'analyse des déficits et des incertitudes organisationnels, nous avons avancé l'idée que la gestion des règles constitue un enjeu important du développement des compétences. L'analyse empirique l'a confirmé. Elle montre que **la "compétence" est au coeur d'une problématique dont l'enjeu est celui d'un changement de régulation, c'est-à-dire au sens de Reynaud, d'un changement de règles:** règles concernant la distribution des activités, des savoirs, des responsabilités et la définition de nouvelles normes professionnelles. Ce changement de régulation pose indéniablement la question du sens et de la finalité du travail. Il requiert également la prise en compte des logiques d'action existantes, avec leurs décalages et leurs déficits. Il importe que le gestionnaire des ressources humaines les comprennent, pour mieux les transformer si nécessaire, au lieu de les gommer, car toute action sur l'organisation est d'abord une action sur les groupes eux-mêmes. Cette gestion passe par un processus de codification (diagnostic de l'existant, formalisation du travail réel et production de

codifications sociales internes: repères professionnels, contractualisation implicite du rapport d'implication au niveau encadrant-subordonné) qui permet d'"acter" des pratiques.

Souligner le lien entre l'émergence de la compétence et la gestion de l'écart entre travail prescrit et travail réel, mettait en évidence le caractère contextuel de notre question de départ. Nous y avons répondu dans des termes qui sont ceux de l'efficacité pour les analystes des mutations technico-organisationnelles : l'identification de la compétence peut permettre la reconnaissance des savoirs informels des exécutants, si elle reconnaît comme un principe fondamental de l'action l'activité régulatrice des opérateurs. Par activité régulatrice nous avons désigné aussi bien la résolution ou la résorption des aléas qui entravent la régularité du process de production que la prise de décision permettant les arbitrages et les adaptations nécessaires à la sortie de la production. Cette proposition entre en cohérence avec les nouvelles approches de la rationalisation qui font de la gestion des territoires non programmés un espace normalisé, complémentaire à la prescription, dans lequel interagissent l'expert et le généraliste, la logique de la vérité et celle de l'efficacité (de Montmollin). Se trouve ainsi dépassée l'opposition entre savoirs formalisés et savoirs informels, issue de l'organisation taylorienne, entre bricolages et raisonnements rationnels, ainsi que nous avons pu l'analyser à propos de la première maintenance.

Pour faire de la "compétence" un instrument de régulation du changement organisationnel, nous avons formulé un certain nombre de propositions. Elles mettent en cohérence des données de l'approche cognitive, de la sociologie des organisations et les contraintes d'opérationnalisation de la GRH. Nous avons souligné la hiérarchisation inextricablement cognitive et sociale des stades d'apprentissage, de la typologie des emplois et des seuils d'employabilité. Une classification en trois niveaux domine

actuellement l'approche des compétences; elle l'articule au repérage des difficultés de résolution des problèmes posés par les situations de travail, telles qu'elles sont aujourd'hui structurées. Nous avons proposé de **faire de l'identification de la connaissance utile le principe directeur de la répartition des savoirs et des tâches ou fonctions afférentes, de manière à permettre la construction de "stratégies de connaissances" individuelles et d'espaces collectifs de gestion des problèmes** posés par la production. Abordée ainsi, la situation de travail s'affranchit d'un arrimage au poste pour se fonder sur le développement et l'exercice d'une compétence collective.

Nous avons sur le terrain, repéré des exemples concrets de dispositif cognitif collectif, tel que le définit Favereau dans son analyse de la règle. Nous avons proposé de **faire de la règle un espace d'apprentissage de la procédure, du contexte d'action, de leur relation d'adéquation et du rapport de prescription**. Cet apprentissage permet à son tour la production de savoirs. Pour qu'il favorise un changement organisationnel, il est nécessaire qu'il y ait confrontation des savoirs entre acteurs de la conception et de l'exécution, et construction conjointe de nouvelles règles. Nous en voulons pour preuve la question de la 1ère maintenance : nous avons montré qu'elle n'est pas simple transfert de connaissances comme on se plaît à le dire, mais recomposition des savoirs de maintenance, de fabrication et processus de redistribution de la connaissance utile. Nous avons proposé de définir de manière fondamentale la compétence comme étant **le processus d'équilibration par lequel l'homme s'approprie son environnement et la conduite de son action avec ce que cela suppose de connaissances et d'énergie**.

La sixième conclusion concerne les conditions de l'activité de régulation. Elle insiste sur la **nécessité de processus de négociation qui permettent la construction de compromis dans lesquels les contractants trouvent à satisfaire leurs intérêts mutuels**. Nous

rappelons que c'est dans le cadre de l'organisation, au sein des groupes de travail tels qu'ils apparaissent, que nous avons analysé ces processus. Nous avons établi une distinction entre adhésion à un projet et acceptation de nouvelles règles. En effet les collectifs de travail peuvent absorber un changement formel sans changer fondamentalement leurs modes de fonctionnement. Pour gérer la distance de l'une à l'autre, nous avons avancé la notion d'acceptabilité. Elle rend compte des conditions nécessaires à une transaction réaliste. Nous avons retenu trois conditions essentielles :

- des règles du jeu clairement définies et explicitées qui clarifient les intérêts de chacun et permettent à l'encadrement de s'appropriier les règles et les actes de gestion;
- une démarche participative qui permet la négociation ou l'élaboration conjointe de ces règles afin de les rendre réalistes et engage direction et salariés dans une sorte de contractualisation;
- une opérationnalisation rapide des mesures de reconnaissance des compétences afin de rendre crédibles aussi bien le projet que le changement. C'est surtout cette dernière qui garantit la légitimité du système car dans un contexte socio-économique de crise, marqué par une tradition de contractualisation explicite, les salariés attendent des contreparties explicites à leur engagement.

Ces règles, qui préfigurent pour l'un des cas d'étude un nouveau système contractuel, permettent en permanence des ajustements locaux, des compromis négociés et des contrats implicites entre encadrants et opérateurs. Elles sont l'objet d'un apprentissage conjoint de nouveaux modes de contrôle, de nouvelles représentations socio-cognitives et de nouveaux modes de distribution du travail qui confrontent les acteurs à leurs propres connaissances et pratiques. Nous avons vu là les conditions d'un changement de régulation favorisant la redistribution des savoirs et des pouvoirs. **C'est pour cette raison que nous avons proposé de faire de la production négociée des règles (en tant que principes organisateurs et**

guides d'action) l'instrument d'une économie de l'apprentissage et du savoir, c'est-à-dire le moyen d'un développement des compétences en organisation.

Il convient néanmoins de rappeler que les approches par les compétences rencontrent, aux plans de leur identification et de leur évaluation, les mêmes difficultés que les approches par les qualifications. Outre qu'elles privilégient toujours l'entrée par les postes de travail, au détriment des capacités réellement mises en oeuvre par les individus, elles se heurtent à un certain arbitraire, celui du jugement d'un supérieur sur son subordonné, celui des critères de choix d'une échelle d'évaluation, celui de l'élaboration de cette échelle. Cette question des normes du jugement se résout de façon contingente par la négociation. C'est elle qui détermine les conditions de l'acceptabilité sociale des normes en usage. Car ces normes ont un coût et obéissent aussi à des contraintes de rentabilité ainsi que nous l'avons montré. Lorsqu'elles se concrétisent dans des accords collectifs, elles entraînent pour les employeurs des contraintes auxquelles n'obligent pas des techniques dont les directions ont l'initiative. Nos cas d'étude en sont un exemple. Mais pour arrimer la reconnaissance des compétences au cadre plus global de la gestion des emplois sur le marché du travail, l'objectivation de normes de référence pour différencier les rôles et les acteurs apparaît nécessaire.

Derrière la notion de compétence se profile en effet la question du **renouvellement des professionnalités**. C'est l'objet de notre **septième conclusion**. Ce que nous avons observé dans nos cas d'étude souscrit aux analyses théoriques que nous avons développées. Le professionnalisme auquel aspirent les directions de nos cas d'étude indique clairement un élargissement des compétences de base et un débordement du périmètre de la compétence sur celui de l'emploi¹, en tout cas l'emploi tel que l'a déterminé l'organisation taylorienne du

¹ Pour reprendre l'expression éloquente de B. Brunhes. cf. chapitre II/section 3.

travail. La construction de nouvelles professionnalités passe par la recomposition interne et la transformation des savoirs existants. Nous avons proposé une typologie de leurs formes en soulignant leur référencement aux métiers existants et la plus ou moins grande stabilité des savoirs afférents. Les repères identitaires oscillent entre la référence au métier et la référence à l'organisation, à la fois plus circonscrite et moins institutionnalisée.

Nous avons aussi montré que **ce professionnalisme requiert l'expérimentation de situations nouvelles permettant aux acteurs de se confronter à leurs propres connaissances et compétences et de produire un savoir sur leur savoir.** Ce savoir est à la fois spécifique à l'individu et intrinsèque à l'organisation car il se développe dans un cadre précis. C'est une richesse pour l'organisation. Mais ce savoir n'est pas toujours exprimable et qu'on l'appelle tacite ou informel, il constitue le capital-compétence que l'individu veut voir reconnu et que l'entreprise peut optimiser en étant vigilante aux savoirs qui se construisent non plus dans ses déficits de procédure, non plus clandestinement mais dans les lieux mêmes de la production et du rodage des modes de fonctionnement et de prescription nécessaires à la coexistence des deux modes de gestion industrielle, tels que nous les avons évoqués.

III

Nos conclusions nous semblent fonder **un système d'interprétation cohérent** pour aider à la compréhension de la compétence et de sa gestion.

- Dans sa dimension symbolique et pratique, c'est une technique managériale qui se contruit dans le traitement des données d'un contexte mouvant, "le changement étant une constante de la vie économique et sociale"¹ contribuant à construire la réalité.

¹ A. Desreumaux : "nouvelles formes" d'organisation et évolution de l'entreprise", à paraître dans la Revue Française de Gestion fin 95

- Dans sa dimension factuelle c'est un processus d'équilibration entre un individu, un environnement de travail et une mission déterminés par l'organisation.

La cohérence de ce système d'interprétation est liée à la pertinence de la méthode utilisée, celle d'une étude de cas approfondie. Mais c'est aussi une de ses contraintes. En effet, **les limites de notre recherche** sont de celles qui sont propres à une démarche exploratoire et inductive. Une première limite tient au nombre réduit de cas analysés. La validité des conclusions doit être soumise au principe du "plus ample informé"¹. Elle requiert l'analyse d'autres cas et d'autres expériences dans ce domaine. Une seconde limite est liée aux choix théoriques que nous avons faits et à la manière dont nous les avons intégrés dans notre recherche. L'adoption d'une perspective constructiviste s'avère cohérente avec l'approche critique du concept de compétence et la prise en compte des **déterminants contextuels** des logiques d'action des acteurs. Une troisième limite tient au champ d'étude lui-même. Nous avons restreint notre étude aux acteurs de l'exécution d'une entreprise industrielle, c'est-à-dire aux opérateurs et à leurs encadrants directs. Nous avons en outre centré notre analyse sur les processus organisationnels. Elle serait à compléter par une approche systématique des niveaux institutionnel et individuel: par exemple celle de la négociation collective ; ou encore celle de la structuration des connaissances et des stratégies cognitives.

Mais ces limites, de même que nos conclusions, offrent des **perspectives intéressantes de recherche**. La première perspective serait celle de la validation théorique de nos conclusions. D'autres études de cas en milieu industriel pourraient permettre de les affiner. Ce type d'étude pourrait être étendu au secteur tertiaire, aux

¹ Cf. P. de Bruyne, J. Herman, M. de Schouteete : Dynamique de la recherche en sciences sociales p. 45 in op. cit.

entreprises de services. Le lien que nous avons fait entre apprentissage de la règle et développement des compétences mériterait un examen plus approfondi. De son côté, le rapport entre pilotage de projets et processus de production ou de restructuration des savoirs offre un champ d'investigation très riche. Une seconde perspective est liée à la vérification empirique de nos conclusions. Deux orientations peuvent être retenues: celle de la mesure de l'impact réel de la notion de compétence, celle de l'évaluation des dispositifs de gestion qu'elle sert à construire, lorsqu'on disposera d'un peu plus de recul. Notre recherche peut également être à l'origine de la formulation d'hypothèses, concernant par exemple les liens de la "compétence" avec l'activité de régulation dans les organisations. Elle peut également offrir un cadre global de référence à des recherches centrées sur l'analyse et la mesure de techniques précises de gestion des compétences. L'évocation des prolongements possibles de la thèse nous amène à préciser ses apports.

Les contributions de notre recherche sont de trois ordres, théorique, méthodologique et opérationnelle. Sur le plan théorique, notre étude offre la synthèse d'un certain nombre d'écrits sur la compétence, dans la diversité de leurs objectifs et parfois dans l'excès de leurs propos. Leur confrontation souligne la nécessité, pour le gestionnaire des ressources humaines, d'une approche locale et distanciée des problèmes de son organisation, notamment face aux méthodologies et aux discours dominants. Nous montrons également l'intérêt d'une approche sociologique des faits organisationnels du travail afin que le gestionnaire des ressources humaines puisse prendre en compte la complexité et les paradoxes de l'action organisée, même et surtout quand il lui faut construire des dispositifs de gestion. Notre recherche permet aussi d'articuler théorie et pratique en soulignant l'opérationnalité de notre système d'interprétation. La "compétence" associe ainsi une réflexion sur les changements en

cours, les potentialités des acteurs à y faire face et la manière dont une organisation est à même d'actualiser ses savoirs et ses pouvoirs.

Sur le plan méthodologique, notre recherche construit une méthode d'analyse qui pourrait s'appliquer à d'autres concepts naturalisés, comme la motivation ou l'implication organisationnelle. Elle montre l'intérêt d'une approche critique pour comprendre les philosophies gestionnaires qui sous-tendent les actions managériales. Elle invite à repérer les niveaux d'énonciation des discours, en les confrontant aux théories existantes, en analysant sur le terrain les effets de leur instrumentation dans des dispositifs gestionnaires. La méthode des cas est pertinente pour de tels projets.

Sur le plan opérationnel, notre recherche peut apporter une aide didactique au gestionnaire des ressources humaines. Elle met en évidence les risques d'une approche instrumentale. Elle souligne la nécessité de prendre en compte de multiples niveaux d'analyse, les déterminants d'un contexte et l'ancrage historique des processus à l'oeuvre. Elle prouve, pensons nous, que la négociation est une condition incontournable de la construction d'espaces de transaction, surtout lorsque sont en jeu l'emploi et l'identité des hommes au travail. Elle offre enfin les moyens d'un repérage des conditions et des formes possibles d'apprentissage. Gérer les situations de travail comme des espaces d'apprentissage de la règle et de la négociation, en faire les lieux d'un partage producteur de connaissances, permettent de mettre en cohérence les déterminants d'un processus de changement organisationnel et les régulations ou capacités d'adaptation des individus et des collectifs à un environnement de travail changeant et complexe. En tout cas, nous avons réalisé ce cheminement dans la recherche d'une compétence à parler d'un tel sujet.

BIBLIOGRAPHIE

- ABRIC Jean-Claude : Pratiques sociales et représentations Paris PUF 1994
- ACTES du Congrès AGRH CERGY 1991
- ACTES du Congrès AGRH 1992 3ème congrès : "La GRH Avec ou Sans Frontières " Edition des Actes dirigée par P. Louart IAE-USTL Lille
- ACTES du Congrès AGRH JOUY-EN-JOSAS 1993
- ACTES du Colloque : "Sciences de gestion et problèmes de l'emploi" IAE de Lille septembre 1994
- AGLIETTA Michel - BRENDER Anton : Les métamorphoses de la société salariale. La France en projet Paris Calmann-Lévy 1984
- ALTER Norbert : *Enjeux organisationnels de l'informatisation des entreprises*. Revue Française de Gestion jan. fév.1987 p. 60-68
- ALTER Norbert : *Dévoilement des acteurs et des décisions*. Education Permanente n° 113 décembre 1992 p. 133-141
- AMADIEU J.F. - CADIN L. : *Logique compétence et organisations qualifiantes, des discours aux pratiques*. Recherche financée par le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Octobre 1994
- ANDLER Daniel : Introduction aux sciences cognitives p.5-49 Editions Gallimard 1992
- ANDREANI Philippe : *La logique de compétence. Enquête*, Formation n° 5 Octobre 1992 p. 5-8
- ARGYRIS Chris - SCHON Donald. A. : *Theory in practice; increasing professional effectiveness* San Francisco Jossey-Bass Publishers 1978
- ARGYRIS Chris : *Teaching Smart People How to learn*. in Harvard Business Review May- juin 1991 p. 99-109
- ARGYRIS Chris : *Savoir pour agir, surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel*. InterEditions 1995 pour la traduction française de Knowledge for Action. A Guide to Overcoming Barriers to Organizational Change. San Francisco Jossey-Bass Publishers 1993
- ATKINSON J. : *Flexibility : Planning for an uncertain future*. Manpower Policy and Practice 1985

- AUBERT Nicole - de GAULEJAC Vincent : Le coût de l'excellence SEUIL 1991
- AUBRET Jacques, GILBERT Patrick, PIGEYRE Dominique : Savoir et pouvoir. Les compétences en questions. Paris PUF 1993
- BARBIER Jean - Marie : *La recherche de nouvelles formes de formations par et dans les situations de travail* in L'organisation qualifiante Education Permanente n° 112 oct. 1992 p. 125- 146
- de La BARRE Matthieu : *Gérer les contradictions d'une demande de changement? le cas d'une PME.* Education Permanente n° 113 décembre 1992 p. 143-156
- BARRETTE Jacques - DURIVAGE André : *Sélection du personnel : les connaissances tacites permettent-elles de prédire le succès au travail?* Actes de l'AGRH 1993 Jouy-en -Josas p. 268-273
- BARTHES Roland : Mythologies Paris Seuil 1957
- BATESON Gregory : Vers une écologie de l'esprit Tome 1 Paris Seuil 1977
- BAUDOIN J. M. - HELLIET R.. - MESNIER P.M. - OLLAGNIER E. : *Les formations diplômantes dans l'entreprise : un nouveau rapport travail-formation* Education Permanente n° 112 oct. 1992 p. 39-46
- BELAND François : *La mesure des attitudes* in Recherche sociale. De la problématique à la collecte des données. Presses Universitaires du Québec 2ème Edition 1993 Ch. 16 p.399-423
- BERGADAA Michelle - NYECK Simon : *Recherche en Marketing: un état des controverses.* Recherche et Applications en Marketing VO. VII. n°3/1992
- BERTON Fabienne : *Gestion prévisionnelle des emplois et formation.* Revue de la Formation Permanente n° 97 1988
- BERTON Fabienne : *Gestion et prévision des emplois et des formations* in Prévoir et gérer les emplois et les compétences Education Permanente n° 105 décembre 90 p.15-19
- BERTON Fabienne - MEIGNANT Alain : *Formation, gestion de l'emploi, organisation* in Prévoir et gérer les emplois et les compétences Revue Education Permanente n° 105 décembre 90 p. 11-13
- BESSON Patrick : *Automatisation et contrôle : une nécessaire évolution.* Revue française de gestion juin 1987 p. 42-50
- BESUCCO Nathalie et Alii : *La gestion des compétences dans les accords d'entreprise sur les classifications, la formation et l'emploi.* in La négociation collective en 1992 Paris, La documentation française 1993 p. 371-435

BESSON Patrick : *Automatisation et contrôle : une nécessaire évolution.* Revue française de gestion juin 1987 p. 42-50

BESUCCO Nathalie et Alii : *La gestion des compétences dans les accords d'entreprise sur les classifications, la formation et l'emploi.* in *La négociation collective en 1992* Paris, La documentation française 1993 p. 371-435

BILLIARD Isabelle : *Le travail : un concept inachevé.* Education Permanente n° 116 1993/3 p. 19-32

De BOISANGER Pierre : *Gestion des compétences et organisation du travail.* Humanisme et Entreprise n° 300 Neuilly 1992

BOISSEAU Christophe - TARONDEAU Jean-Claude : *Développer la réactivité dans les opérations industrielles ne s'improvise pas.* Revue Française de Gestion nov. 1991 p. 61-68

BORZEIX Anni - LINHART Danièle : *Les identités en paroles. Entreprise et pratiques langagières.* in *L'individu dans l'organisation, les dimensions oubliées.* Les Presses de l'Université Laval Eska 1990 p.115-138

BOUDON Raymond: *La logique du social.* Paris Hachette 1979

BOURNOIS Frank - BRABET Julienne: *Les connaissances en gestion des ressources humaines.* in *Repenser la GRH?* (coordonné par J. BRABET) Paris Economica 1993 CH.1 p. 15-38

BOURNOIS F.- LIVIAN Y.F.-THOMAS J. : *Les nouvelles perspectives de la recherche* in *Repenser la GRH?* (coordonné par J. BRABET) Paris Economica 1993 CH.6 p.213-247

BOURNOIS F. - PELLEGRIN C. : *From a Case-study: a Constructivist Contribution to Organizational Innovation in the Flexible Firm.* URA CNRS 1257, 11th EGOS Colloquim July 6th-8th 1993 Paris

BOURNOIS F. - DERR B. C. : *Les directeurs des ressources humaines ont-ils un avenir ?*, Revue Française de Gestion, N° 98, Mars-Avril-Mai 1994, p. 64-78.

BOUTET Josiane : *Activité de langage et activité de travail.* Education Permanente n° 116 1993/3 p.109-117

BOYER Robert : (coordonné par) *La flexibilité du travail en Europe.* Paris Editions La Découverte 1986

BROCHIER Damien : *Gestion des emplois et projets industriels: le difficile mariage entre innovation sociale et innovation technique.* in Actes du Colloque "Sciences de gestion et Problèmes de l'emploi" IAE Lille Septbre 1994

BRUNHES Bernard CONSULTANTS : *L'Europe de l'emploi, ou comment font les autres.* Editions d'Organisations 1994

BRUNSCHWIG Gérard : *Comment réviser les classifications d'emplois. Dans le cadre de la politique de l'entreprise.* Personnel n° 330 février 1992

de BRUYNE P. - HERMAN J. - de SCHOUTHEETE M. : *Dynamique de la recherche en sciences sociales. Les pôles de la pratique méthodologique* PUF 1974

CADIN Loïc : *Vers l'organisation qualifiante. Un rôle stratégique de plus pour le DRH* Personnel n° 336 oct.1992 p. 21-26

CADIN Loïc : *L'organisation qualifiante et l'emploi.* in Actes du Colloque "Sciences de gestion et Problèmes de l'emploi" IAE Lille Septbre 1994

CALLON Michel - LATOUR Bruno (sous la direction de) : *La science telle qu'elle se fait* Paris Editions La Découverte 1991

CAZAMIAN Pierre : *L'Ergonomie in La Fonction Ressources Humaines* (sous la direction de D. WEISS) Editions d'organisation Nouvelle Edition revue et mise à jour 1993 p. 606-638

CHAMBRIER Lionel : *Apprentissage organisationnel, contingence et systèmes de représentation.* Actes de l'AGRH 1993 Jouy-en Josas p. 134-139

CHANLAT Jean-François - SEGUIN Francine : *L'analyse des organisations Tome 2 : Les composantes de l'organisation.* Québec Gaétan Morin Editeur 1987

CHANLAT Jean-François (sous la direction de): *L'individu dans l'organisation, les dimensions oubliées.* Les Presses de l'Université Laval Eska 1990

CHANLAT Jean-François: *Vers une anthropologie de l'organisation in L'individu dans l'organisation, les dimensions oubliées.* Les Presses de l'Université Laval Eska 1990

CHANLAT J-F: *L'être humain, un être de parole.* p. 33-35

: *L'être humain, un être spatio-temporel* p. 161-164

: *L'être humain, un être de désir et de pulsion* p. 259-261

: *L'être humain, un étranger pour autrui* p. 375- 377

: *L'être humain, un être symbolique* p. 531-532

: *L'être humain, un être de plaisir et de souffrance* p. 685-586

in *L'individu dans l'organisation, les dimensions oubliées.* Les Presses de l'Université Laval Eska 1990

CHARLON Elisabeth : *Transmettre des savoirs: une nouvelle compétence des collectifs de travail construite avec l'encadrement.* Education Permanente n° 112 Octobre 1992 p. 69-78

CHARREAUX Gerard : *La théorie des transactions informelles : une synthèse.* Economie et Société, Série Sciences de Gestion n°15 mai 1990 p. 137-161

CHARUE Florence - MIDLER Christophe : *Mutation industrielle et apprentissage collectif* in Les nouvelles rationalisations de la production Toulouse Cépaduès Editions 1992 (sous la direction de de TERSSAC G. - DUBOIS J P.) p. 187-225

CHARUE Florence : *L'organisation fait-elle apprendre?* Education Permanente n° 112 Octobre 1992 p. 79-86

CHARUE Florence - MIDLER Christophe : *Apprentissage organisationnel et maîtrise des technologies nouvelles.* Revue Française de Gestion janv.-fev. 1994 p. 84-92

CHEVRIER Jacques : *La spécification de la problématique* in Recherche sociale. De la problématique à la collecte des données. Presses Universitaires du Québec 2ème Edition 1993 Ch. 3 p. 49-78

CHIOCHETTI J. - PASQUIER D. : *Le réentraînement mental et le développement intellectuel* in Education permanente n° 88-89 1987 p. 213-226

CHOMSKY Noam : *Aspects de la théorie syntaxique* Seuil 1971

CLEGG Stewart : *Organisation et contrôle du procès de travail.* in L'analyse des organisations Tome 2 : Les composantes de l'organisation. Québec Gaétan Morin Editeur 1987 p. 397-418

CLOT Yves : *Le "garçon de bloc": étude d'ethnopsychologie du travail?* Education Permanente n°116 1993/3 p. 97-107

COHENDET P. - LLERENA P : *Evolution des processus productifs: la flexibilité n'est pas tout.* Revue Française de Gestion juin 1987 p. 80-83

COHENDET P. - LLERENA P. - MUTEL B. : *Flexibilités et mise en cohérence des données de production* in Les nouvelles rationalisations de la production Toulouse Cépaduès Editions 1992 (sous la direction de de TERSSAC G. - DUBOIS J P.) p. 25-61

CONTESSO Philippe : *Le management allemand à l'heure du changement* in Problèmes économiques n°2203 12déc. 1990 p. 16-20

CONVENTION COLLECTIVE NATIONALE : INDUSTRIES DE FABRICATION MECANIQUE DU VERRE du 8 juin 1972 2ème Edition du 8 déc. 1983 Journal Officiel , Ministère des affaires sociales et de l'emploi

- CORIAT Benjamin : L'atelier et le chronomètre Paris C. Bourgois Editeur 1977
- CORIAT Benjamin : *Un contrat post-taylorien. L'accord "Saturn" dans l'industrie automobile américaine et sa signification.* in Les Stratégies d'Entreprises face aux Ressources Humaines. L'après-taylorisme (sous la direction de STANKIEWICZ F.) Paris Economica 1988
- CORIAT Benjamin : Penser à l'envers. Travail et Organisation dans l'industrie japonaise. C. Bourgois Editeur 1991
- COULON Alain : L'Ethnométhodologie Paris PUF 1990 2ème Edition (1ère Edition 1987)
- COURET Alain - IGALENS Jacques - PENAN Hervé : La certification PUF "Que sais je?" juil. 1995
- COURPASSON David: *Evolution de l'organisation et nouvelles qualifications :le cas des centres administratifs bancaires* Groupe ESC Lyon; sept. 1988 Les Working Paper de l'IRE
- COURPASSON David - LIVIAN Yves-Frédéric: *Le développement récent de la notion de " compétence " : glissement sémantique ou idéologie ?* Revue de Gestion des Ressources Humaines n° I octobre 1991 p. 3-9
- COURPASSON David - DANY Françoise : *GRH et sociologie: Complémentarité et frontière.* in Actes du colloque AGRH Lille 1992 p. 297-303
- CROZIER Michel : Le phénomène bureaucratique Paris Seuil 1963
- CROZIER Michel - FRIEDBERG Erhard : L'acteur et le système Paris Seuil 1977
- CROZIER Michel : *Ce que nous a apporté Herbert Simon* Revue Française de Gestion juin 1993 p. 85-86
- CYERT Richard M. - MARCH James G. : A behavioral theory of the firm. Prentice Hall, Inc. Englewood Cliffs New Jersey 1963. Traduit par Processus de décision dans l'entreprise Paris Dunod 1970
- DAVEZIES Philippe : *Eléments de psychodynamique du travail.* Education Permanente n° 116 1993/3 p. 33-46
- DEGOT Vincent : *La gestion grise.* Revue Française de Gestion janv. 1987 p. 93-106
- DEGOT Vincent : *Le professionnel, nouvel acteur dans l'entreprise.* Revue Française de Gestion Mars-mai 1990 p. 77-86
- DEJOURS Christophe : *Nouveau regard sur la souffrance humaine dans les organisations* p. 687-708 in L'individu dans l'organisation , les dimensions oubliées. Les Presses de l'Université Laval Eska 1990

DEJOURS Christophe : *Intelligence pratique et sagesse pratique : deux dimensions méconnues du travail réel* Education Permanente n° 116 1993/3 p. 47-69

DELCAMBRE Pierre : *Ecrire sur sa pratique en milieu de travail : à la recherche d'un espace de discussion.* Education Permanente n° 120 1994/3

DEMAILLY Lise : *Compétence et transformations des groupes professionnels* in La compétence, mythe, construction ou réalité? MINET F. -PARLIER M. -de WITTE S. Paris Editions L'Harmattan 1994 Ch. IV p. 71-90

DESREUMAUX Alain : *A propos de la culture. (ou de l'amnésie et de quelques autres travers de certains chercheurs en gestion)* Les Cahiers de la Recherche I.A.E. de Lille 1986 Réédition 1989

DESROSIERES A. - THEVENOT L. : les catégories socio-professionnelles Edition La Découverte 1988

DEVEREUX Georges : *De l'angoisse à la méthode, dans les sciences du comportement.* Flammarion Paris 1980

DOERINGER P.B. PIORE M.J. : *International labor markets and manpower analysis.* 2ème Edition New York Sharpe 1985

DONNADIEU Gérard - DENIMAL Philippe: *Classification, Qualification. De l'évaluation des emplois à la gestion des compétences.* Paris Editions Liaisons 1993

DORTIER Jean-François : *Management et sciences humaines* Sciences Humaines n°5 avril 1991

DOZ Yves: *Les dilemmes de la gestion du renouvellement des compétences-clés.* Revue Française de Gestion janv.fev. 1994 p. 92-104

DREYFUS Hubert L. : *la portée philosophique du connexionnisme* in Introduction aux sciences cognitives Editions Gallimard 1992 Ch. 12 p. 352-373

DUBAR Claude : *La Socialisation* Paris Armand Colin Editeur 1991

DUBAR Claude : *Formes identitaires et socialisation professionnelle.* Revue Française de Sociologie XXXIII 1992 p. 505-529

DUGUE Elisabeth - MAILLEBOUIS Madeleine : *De la qualification à la compétence : sens et dangers d'un glissement sémantique* Education Permanente n° 118 1994/1 p. 43-50

DUGUE E. : *La gestion des compétences : les savoirs dévalués, le pouvoir occulté.* Sociologie du Travail 1994/3 p. 273-292

DUPRIEZ Bernard : *Gradus Les procédés littéraires (Dictionnaire)* Paris Union Générale d'Éditions 1980

EGG Georges: *La gestion anticipatrice des personnels et des emplois*. Revue Actualité de la Formation Permanente n° 97 nov. déc. 1988

EDUCATION PERMANENTE n° 120 *Ecriture, travail, formation, Editorial: A qui profite l'écrit?* 1994/3 p. 7-20

EISENHARDT Kathleen M. : *Building theories from case study research* in Academy of Management review 1989 vol. n°4 p. 532-550

ETZIONI Amitai : *La finalité de l'organisation: maîtresse ou servante?* in L'analyse des organisations Tome 2 : Les composantes de l'organisation. Québec Gaétan Morin Editeur 1987 p. 45-64

EUROFORUM Séminaire : *Les nouveaux systèmes de classification* 16-17 juin 1993

FALZON Pierre : *Ergonomie cognitive du dialogue* Grenoble PUG 1989

FAVEREAU Olivier : *Marchés internes, marchés externes* in Revue économique n°2 mars 1989 p. 273-328

FERRARY M. : *Dualisme du marché du travail de la firme. Investissements de forme, coûts de transaction et comportements stratégiques*. in Actes du colloque "Sciences de gestion et problèmes de l'emploi". 1994

FIOL Michel - SOLE Andréu : *La question du management selon H. A. SIMON* Revue française de gestion juin 1993 p. 87-96

FIGLIORE Claude: *Une démarche nouvelle : la production en flux tendus* Revue française de gestion juin 1987 p. 51-61

FLÜCK Claude - LE BRUN CHOQUET Catherine : *Développer les emplois et les compétences. Une démarche, des outils*. Insep Editions Paris 1992

FOMBONNE Jean: *Pour un historique de la fonction Personnel* in La Fonction Ressources Humaines (sous la direction de D. WEISS) Editions d'organisation Nouvelle Edition revue et mise à jour 1993 p. 53-170

FORD Henri : *Ma vie, mon oeuvre*. Editions Payot Paris 1927

FOUCAULT Michel : *L'ordre du discours* Paris Gallimard 1971

FRANCHET B.- FABBRO D. : *La démarche compétence à la Sollac de Florange* in La compétence, mythe, construction ou réalité? MINET F. -PARLIER M. -de WITTE S. Paris Editions L'Harmattan 1994 Ch. VII p.135-149

FREYSSINET Jacques : *Politiques d'emploi des grands groupes français à la fin des années 70* PUG Grenoble 1982

FREYSSINET Jacques : Le chômage La Découverte Editions Paris 1984

FREYSSINET Jacques : *Paradigme de la flexibilité ou nouveau rapport salarial?* in Les Stratégies d'Entreprises face aux Ressources Humaines. L'après-taylorisme (sous la direction de STANKIEWICZ F.) Paris Economica 1988 p. 169-176

FRIEDBERG Erhard : Le Pouvoir et la Règle. Dynamique de l'action organisée. Paris Seuil 1993

GALAMBAUD Bernard : *Préface à Planification stratégique des ressources humaines* de WILLS T. - LE LOUARN J.Y.- GUERIN G. Presses Universitaires de Montréal 1991

GALAMBAUD Bernard : Des hommes à gérer. Direction du personnel et gestion des ressources humaines ESF éditeur 2ème édition 1991

GALAMBAUD Bernard : Une nouvelle configuration humaine de l'entreprise. Le social désemparé. ESF éditeur Paris 1994

GARFINKEL H. : Studies in ethnomethodology Prentice-hall Englewood Cliffs New Jersey 1967

de GAULEJAC Vincent : *Recherche et intervention, complémentarités et contradictions.* Education Permanente n° 113 décembre 1992 p. 179-184

de GAULEJAC V.- BONETTI M. - FRAISSE J. : L'ingenierie sociale. Syros Alternatives 1989

GAUTHIER Benoît (sous la direction de) : Recherche sociale. De la problématique à la collecte des données Presses Universitaires du Québec 2ème Edition 1993

GAUTHIER Benoît : *La structure de la preuve* in Recherche sociale. De la problématique à la collecte des données Presses Universitaires du Québec 2ème Edition 1993 Ch. 6 p. 141-173

GAUTHIER Benoît : *La recherche-action* in Recherche sociale. De la problématique à la collecte des données Presses Universitaires du Québec 2ème Edition 1993 Ch. 20 p. 517-533

GAUTRAT Jacques : *Le participatif comme méthode de traitement prévisionnel de l'aléatoire* Education Permanente n° 97 Avril 1989 p.59-75

GAZIER Bernard : Economie du travail et de l'emploi Précis Dalloz 2ème Edition Paris 1992

GAZIER Bernard : *Quelques remarques sur la méthode en économie des organisations à partir de l'oeuvre de H. Mintzberg* Revue de Gestion des Ressources Humaines n° 4 Octobre 1992 p. 3-12

GAZIER Bernard: Les stratégies des ressources humaines Paris Editions La Découverte 1993

GHIGLIONE R.- BEAUVOIS J.L.- CHABROL C.- TROGNON A. : Manuel d'analyse de contenu Paris Armand Colin 1980

GHIGLIONE Rodolphe - BLANCHET Alain : Analyse de contenu et contenus d'analyses Paris Dunod 1991

GIARD Vincent - MIDLER Christophe (sous la direction de) : Pilotage de projet et Entreprises. Diversités et convergences ECOSIP Economica 1993

GILARDI J.C.- TARONDEAU J.C.: *technologies flexibles et organisation du travail*. Revue Française de Gestion juin 1987 p. 62-72

GIRAUD Claude : L'action commune. Essai sur les dynamiques organisationnelles. Paris L'harmattan 1993

GIRIN Jacques : *Analyse empirique des situations de gestion: Eléments de théorie et de méthode* in Epistémologies et sciences de gestion (cordonné par MARTINET A.C.) Economica 1990 Ch. 4 p.141-181

GIRIN Jacques : *Problèmes du langage dans les organisations*. in L'individu dans l'organisation , les dimensions oubliées. Les Presses de l'Université Laval Eska 1990 p. 37-78

GIRIN Jacques : *La communication dans une tour de bureaux* in L'individu dans l'organisation , les dimensions oubliées. Les Presses de l'Université Laval Eska 1990 p.185-198

von GLASERFELD Ernst : *Introduction à un constructivisme radical* in L'Invention de la Réalité sous la direction de Paul WATZLAWICK Paris Seuil 1988 p.19-43

GIORDANO Jean-Louis -SUQUET Jean-Claude : *Une procédure décisionnelle dans un contexte socio-technique: l'organisation des ateliers. Une expérience à la Régie Renault* Revue Française de Gestion Janv-fév. 1978 p. 58-69

GLASER B. G. - STRAUSS A. L.: *The Discovery of Grounded Theory : Strategies for Qualitative Research*. New York, Aldine 1967

GOUSTY Yvon - KIEFFER Jean-Paul: *Une nouvelle typologie pour les systèmes industriels de production* Revue Française de Gestion juin 1988 p. 104-112

GREGORY Pierre - ROJOT Jacques : *Plaidoyer pour la primauté de la méthodologie dans la recherche en gestion*. in Mélanges en l'honneur d'André Page Presses Universitaires de Grenoble 1994 p. 249-262

GREIMAS A. J. - COURTRES J. : *Sémiotique, Dictionnaire raisonné de la théorie du langage* Tome 1 Hachette-Université Paris 1979

GUIMELLI Christian (sous la direction de) : *Textes de base en Sciences sociales, Structures et transformations des représentations sociales.* Delachaud et Niestlé S.A. Neuchâtel (Suisse) Paris 1994

HATCHUEL Armand - WEIL Benoît : *L'expert et le système* Economica 1992

HATCHUEL Armand - SARDAS Jean-Claude : *Les grandes transitions contemporaines des systèmes de production, une démarche typologique.* in *Les nouvelles rationalisations de la production* Toulouse Cépaduès Editions 1992 (sous la direction de de TERSSAC G. - DUBOIS J P.) p. 1-23

HATCHUEL Armand : *L'intervention de chercheurs en entreprise. Eléments pour une approche contemporaine.* Education Permanente n° 113 décembre 1992 p. 73-88

HATCHUEL Armand : *Apprentissage collectif et activités de conception.* Revue Française de gestion Juin-août 1994 p.109-120

HILLAU Bernard : *De l'intelligence opératoire à l'historicité du sujet* in *La compétence, mythe, construction ou réalité?* MINET F. -PARLIER M. -de WITTE S. Paris Editions L'Harmattan 1994 Ch. III p. 45-70

HOC Jean-Michel - ROGALSKI Janine : *Régulation des activités cognitives et gestion du risque par l'opérateur humain* in *Les nouvelles rationalisations de la production* Toulouse Cépaduès Editions 1992 (sous la direction de de TERSSAC G. - DUBOIS J P.) p. 147-168

HUBERMAN A. Michael - MILES Matthew : *Analyses des données quantitatives. Recueil de nouvelles méthodes* Bruxelles De Boeck -Wesmael S.A. 1991

IGALENS Jacques : *Images de la GRH dans le discours de la qualité* in *Repenser la GRH ?* (coordonné par J. BRABET) Paris Economica 1993 CH. 4 p. 143-163

IGALENS Jacques - PENAN Hervé : *La normalisation* PUF "Que sais-je?" oct. 1994

INGHAM M.-HOUBEN H. : *Un regard critique sur les "nouvelles" formes d'organisation de la production dans le secteur automobile et sur leurs répercussions sur l'emploi et la compétitivité.* in *Actes du colloque "Sciences de gestion et problèmes de l'emploi".* 1994

d'IRIBARNE Alain : *La compétitivité, Défi social, enjeu éducatif* CNRS Editions 1993 (Edition revue et corrigée) 1ère Edition 1989

JENKINS Allan : *Downsizing in recent anglo-saxon organisation studies: a review and a critique* in *Actes du colloque "Sciences de gestion et problèmes de l'emploi".* 1994

JOBERT Guy : *Position sociale et travail du consultant* Education Permanente n° 113 décembre 1992 p. 157-177

JOBERT Guy : *Les formateurs et le travail, chronique d'une relation malheureuse.* Education Permanente n° 116 1993/3 p. 7-18

JORAS Michel - RAVIER Jean-noël : *Comprendre le bilan de compétences* Editions Liaisons 1993

KERAVEL Alain - CHARLES Roger : *Universalité et contingence de la notion de compétence.* Actes de l'AGRH 1993 p. 297-301

KOENIG Gérard : *Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles* Revue de Gestion des Ressources Humaines n°9 novembre 1993 p. 4-17

KOENIG Gérard : *L'apprentissage organisationnel : repérage des lieux.* Revue Française de Gestion janv.fev. 1994 p. 76-84

LACROIX T. : *Le marché du travail dans les années 80.* in Données sociales INSEE 1990

LANDRY Réjean : *L'analyse de contenu* in Recherche sociale. De la problématique à la collecte des données Presses Universitaires du Québec 2ème Edition 1993 Ch. 14 p. 337-359

LAPERRIERE Anne : *L'observation directe* in Recherche sociale. De la problématique à la collecte des données Presses Universitaires du Québec 2ème Edition 1993 Ch.10 p. 251-271

LAVILLE Jean-Louis - GAUTRAT Jacques : *Participation et modernisation des entreprises européennes.* Annales des Mines Gérer et Comprendre Sept. 1991 p. 45-53

LAVILLE Jean-Louis : *La participation dans les entreprises en Europe* Vuibert oct.1992

LE BERRE Michel : *Un sondage d'opinion sur le vocabulaire utilisé en matière de Qualification Professionnelle.* in Actes du Colloque AGRH 1991 Cergy p. 183-193

LE BOTERF Guy : *l'analyse prévisionnelle des emplois et l'ingénierie de la formation* Revue Actualité de la Formation Permanente n° 97 1988

LE BOTERF Guy : *De la compétence. Essai sur un attracteur étrange.* Editions d'Organisation 1994

LECOQ Dominique : *Le su et l'insu au travail* Education Permanente n°116 1993/3 p. 151-157

LEDRU Michel - MICHEL Sandra : *Description des compétences et formation: une approche cognitive* Education Permanente n° 105 décembre 1990 p. 109-115

LEDRU Michel - MICHEL Sandra : *Capital Compétence dans l'entreprise :une approche cognitive* . Paris ESF Editeur 1991

LE MOIGNE Jean - Louis: *Quelques repères pour l' histoire des sciences de gestion* Revue française de gestion septbre - octobre 1988 p. 175-177

LE MOIGNE Jean - Louis : *Sur l'incongruité épistémologique des sciences de gestion* Revue française de gestion novbre - décembre 1993 p. 123-135

LE MOIGNE J. L. : *Epistémologies constructivistes et sciences de l'organisation* in *Epistémologies et sciences de gestion.* (coordonné par MARTINET A.C.) Economica 1990 Ch. 3p. 81-136

LEONARD Evelyne : *Management des ressources humaines : pour une lecture critique.* CIACO Université catholique de Louvain-la-Neuve, nouvelle série-N° 230 1994

LEPLAT Jacques : *Compétence et Ergonomie, modèles en analyse du travail.* Bruxelles Mardaga 1991

LEVI-STRAUSS Claude : *Marcel MAUSS, Sociologie et Anthropologie,* Introduction PUF 1968 p. VLVII-XLVIII

LIETARD Bernard : *Les effets individuels et sociaux des pratiques de reconnaissance des acquis* 3ème Université d'hiver de la formation professionnelle 1992

LINHART Danièle : *Le torticolis de l' autruche.L'éternelle modernisation des entreprises françaises* Paris Seuil 1991

LINHART Danièle : *La modernisation des entreprises* Editions La Découverte 1994

LIVIAN Yves-Frédéric - LOUART Pierre : *Le voyage de la culture et de la motivation des sciences sociales à la gestion des ressources humaines* in *Repenser la GRH?* (coordonné par J. Brabet) Economica 1993 CH. 2 p. 39-67

LOUART Pierre et le GRHEP : *Les champs de tension en gestion des ressources humaines* in *Repenser la GRH ?* (coordonné par J. Brabet) Economica 1993 CH.V p. 165-212

LOUART Pierre : *L' intervention en gestion des ressources humaines* in *Repenser la GRH?* (coordonné par J. BRABET) Economica 1993 CH. 7p. 249-294

LOUART Pierre : *Effets sur l'emploi des pratiques de GRH et des représentations qui les sous-tendent.* in *Actes du colloque "Sciences de gestion et problèmes de l'emploi".* 1994

LOUART Pierre : Succès de l'intervention en Ressources Humaines Paris Editions Liaisons 1995

LOUBET Daniel : *La gestion des stocks de matière grise par les savoir-faire et pour les compétences*. Gestion 2000 1/ 1995 p. 47-61

LUCAS Yvette : Le vol du savoir. Techniciens de l'aéronautique et évolution des technologies. Presses universitaires de Lille 1989

MADOUN Mouloud : *L'apprentissage, condition de succès des entreprises* Personnel n°336 oct. 1992 p. 63-64

MALGLAIVE Gérard : Enseigner à des Adultes. Paris PUF 1990

MANDON Nicole : *Analyse des emplois et gestion anticipée des compétences* Education Permanente n° 105 Dcbr 1990 p. 101-108

MARCH J.G. : Décisions et Organisation Editions des organisations 1991

MARGLIN Stephen : *Origines et fonctions de la parcellisation des tâches* in L'analyse des organisations Tome 2 : Les composantes de l'organisation. Québec Gaétan Morin Editeur 1987 p. 311-346

MARTIN Dominique : La Démocratie industrielle PUF 1994

MARTINET Alain-Charles : Grandes questions épistémologiques et sciences de gestion Economica 1990

MARTORY Bernard : *Pilotage social : de nouveaux horizons stratégiques*. Personnel n° 336 oct.1992 p. 33-39

MARX Karl : Le Capital. Editions Sociales Paris 1976

MARX Karl : *De la manufacture à la fabrique automatique* in L'analyse des organisations Tome 2 : Les composantes de l'organisation. Québec Gaétan Morin Editeur 1987 p. 297-310

MEGGLE Vincent : *Le juste à temps est-il un art japonais?* Revue Française de Gestion juin 1987 p. 73-79

MEIGNANT Alain : *Les compétences stratégiques* Personnel n° 336 oct.1992

MEIGNANT Alain : *Analyse des emplois formation et décisions de gestion* Education Permanente n° 105 dcbr1990 p. 21-30

MELLOS Koula : *Une science objective?* in Recherche sociale. De la problématique à la collecte des données Presses Universitaires du Québec 2ème Edition 1993 Ch.21 p. 535-551

LE MENSUEL DES BILANS DE COMPETENCES ET DE LA GESTION PREVISIONNELLE DES EMPLOIS : n° 9 oct. 1994

- MERCHIER J. - PHARO P. : *Eléments pour un modèle sociologique de la compétence d'expert*. Sociologie du travail n° 1 1992
- MICHEL Sandra : Sens et Contresens des Bilans de Compétences. Editions Liaisons 1993
- MICHEL Sandra : Prestations de bilan de compétences : sélectionner et contrôler la qualité, le point de vue du salarié. 3^{ème} Université d'hiver de la formation professionnelle 1992
- MIDLER Christophe : *Logique de la mode managériale* Annales des Mines Gérer et Comprendre n°3 Juin 1986 p. 74-85
- MILLOT Michèle - ROULLEAU Jean-Pol : L'entreprise et les stratégies syndicales Les éditions d'organisation Paris 1988
- MINET F. - PARLIER M. - de WITTE S. : La compétence, mythe, construction ou réalité? Paris Editions L'Harmattan 1994
- MINET Francis : *Les compétences au coeur de la gestion des ressources humaines*. Introduction à La compétence, mythe, construction ou réalité? Paris Editions L'Harmattan 1994 MINET F. -PARLIER M. -de WITTE S. p.11-19
- MINTZBERG Henri : Le pouvoir dans les organisations version française Editions d'Organisation 1986 Edition originale américaine 1983
- LE MONDE : *Bilan Economique et social 1993. L'Europe en berne*. Dossiers et Documents Janv. 1994
- LE MONDE Initiatives : *Dossier "Les exigences de la professionnalisation"* A. LEBAUDE 15 mars 1995
- de MONTMOLLIN Maurice : L'Ergonomie Editions La Découverte Paris Nouvelle édition 1990
- de MONTMOLLIN Maurice : *La compétence dans le contexte du travail* in La compétence, mythe, construction ou réalité? MINET F. -PARLIER M. -de WITTE S. Paris Editions L'Harmattan 1994 Ch. II p.39-44
- MONTEIL Bernard : *Qualité totale et Excellence: contribution des DRH*. Personnel n°336 oct. 1992 p. 48-52
- MORGAN Gareth : Images de l'organisation. Editions ESKA Presses Universitaires de Laval 1989
- MORIN Edgar : La Méthode. Tome 3 : La connaissance de la connaissance. Paris Seuil 1986
- MORIN Pierre : Le Management et le Pouvoir. Editions Organisations 1991

MORIN Pierre : *Ressource Humaine et Management* in La Fonction Ressources Humaines (sous la direction de D. WEISS) Editions d'organisation Nouvelle Edition revue et mise à jour 1993 p. 171-217

MOSCOVICI Serge - VIGNAUX Georges : *Le concept de Thémata* in: Textes de base en Sciences sociales, Structures et transformations des représentations sociales. Delachaud et Niestlé S.A. Neuchâtel (Suisse) Paris 1994 p. 25-72

MOURET Brigitte : *Les représentations sociales : un outil d'aide à la gestion des ressources humaines.* Actes de l'AGRH 1993 JOUY-EN-JOSAS p. 170-174

MVS CONSEIL : *Etude sur les bilans de compétences*, réalisée par la junior Communication du CELSA Mai-juill. 1994

NUTTIN Jacques : *Théorie de la motivation humaine* PUF 1985

PARLIER Michel : *La compétence au service d'objectifs de gestion.* in La compétence, mythe, construction ou réalité? MINET F. -PARLIER M. -de WITTE S. Paris Editions L'Harmattan 1994 Ch.V p. 91-107

PAUL Jean-Jacques : *La relation formation - emploi, Un défi pour l'économie.* Economica 1989

PENE Sophie : *Analyse de postes, bilans d'entretien, écriture de procédures..* Education Permanente n°120 1994/3 p. 39-57

PERROT Anne : *Asymétrie d'information et contrats.* Annales des Mines. Gérer et Comprendre n°26 mars 1992 et in Problèmes économiques n°2291 16/09/1992 p. 20-24

PETTIGREW A. M. : *Contextualist Research : a natural way to link theory and practice* in E.E. Lawer (Ed), *Doing research that is useful in theory and practice*, Jossey Bass, 1985

PEYRARD Catherine : *Technologies de conduite et technologies intellectuelles : la production de connaissances dans les activités de travail* Education Permanente n° 112 oct.1992 p. 31-38

PIAGET Jean : *Psychologie de l'intelligence* Paris Armand Colin 1967 7ème Edition

PIAGET Jean : *L'Epistémologie génétique* PUF 1970 1ère Edition

PIAGET Jean : *Mes idées* Denoël - Gonthier 1977

PIGANIOL Claude: *Organisation et conditions de travail dans le nouvel environnement technologique* in La Fonction Ressources Humaines (sous la direction de D. WEISS) Editions d'organisation Nouvelle Edition revue et mise à jour 1993 p. 519-606

PINEAU Gaston : *Histoire de vie et reconnaissance des acquis: éléments d'une méthodologie collective et progressive.* Education Permanente n°83-84 1986 p. 139-146

POPPER K. R.. *The Logic of Scientific Discovery.* London Hutchinson 1972

RAUT V. - SARTORI D. : *Investir dans la gestion des compétences : un enjeu de taille* in Actes de l' AGRH 1991 CERGY p. 201-208

RAUT V. - SARTORI D. : *Evaluation du potentiel managérial des cadres* in Actes de l' AGRH 1991 CERGY p. 195-200

REVUZ Christine : *Ecouter la parole sur le travail ou écrire sur le travailleur? Les impasses du bilan de compétences* Education Permanente n°120 1994/3 p. 39-57

REYNAUD Jean-Daniel : *Les régulations dans les organisations: régulation de contrôle et régulation autonome* Revue Française de sociologie V. XXIX 1988

REYNAUD Jean-Daniel : *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale.* 2ème Edition Paris Armand Colin Editeur 1993

RIBETTE Régis : *La gestion à temps des Ressources Humaines* in La Fonction Ressources Humaines (sous la direction de D. WEISS) Editions d'organisation Nouvelle Edition revue et mise à jour 1993 p. 421-470

RIBETTE Régis : *Approche systémique de la dimension Personnel dans l'entreprise et gestion stratégique des Ressources Humaines* in La Fonction Ressources Humaines (sous la direction de D. WEISS) Editions d'organisation Nouvelle Edition revue et mise à jour 1993 p. 295-358

RIBOUD Antoine : *Modernisation: mode d'emploi.* Rapport au 1er Ministre Christian Bourgeois Editeur 1987

RICHARD Jean-François : *Les Activités Mentales, Comprendre, raisonner, trouver des solutions.* Armand Colin 1990

RIEDL Rupert : *Les conséquences de la pensée causale.* in L'invention de la réalité sous la direction de P. WATZLAWICK Seuil 1988 p. 79-107

ROGALSKI Janine : *Rationalisation de l'activité et gestion de la compatibilité cognitive: les méthodes de résolution de problèmes.* in Les nouvelles rationalisations de la production Toulouse Cépaduès Editions 1992 (sous la direction de de TERSAC G. - DUBOIS J P.) p. 267-284

ROSENHAN David : *Etre sain dans un environnement malade* in L'invention de la réalité. Contributions au constructivisme (dirigé par WATZLAWICK P.) Seuil 1988 p.131-160

ROUSSEAU Anne - WARNOTTE Gérard : *Contribution à une lecture constructiviste de l'évolution du contrôle de gestion sur l'emploi des cadres dans un projet de qualité totale.* in Actes du colloque "Sciences de gestion et problèmes de l'emploi". 1994

SAINSAULIEU Renaud : *Les fonctionnements créateurs: du participatif à l'expérimental* Revue Française de Gestion janv.-fév. 1982 p. 6-16

SAINSAULIEU Renaud : *L'Identité au travail* Presse de la fondation nationale des sciences politiques 3ème Edition 1987 (1ère édition : 1977)

SAINSAULIEU Renaud : *La valeur Travail* Education Permanente n°116 1993/3 p. 159-172

SALERNI Dario : *Le pouvoir hiérarchique de la technologie* in L'analyse des organisations Tome 2 : Les composantes de l'organisation. Québec Gaétan Morin Editeur 1987 p. 175-191

SAVALL Henri : *Un regard sur les recherches en sciences de gestion en France dans les années 80* Revue Française de Gestion septbre-décbre 1985

SCHWARTZ Yves : " *C'est compliqué* " *Activité symbolique et Activité industrielle.* Education Permanente n° 116 1993/3 p. 119-131

SERIEYX Hervé : *Les aspects formateurs de la qualité* Education Permanente n° 97 Avril 1989 p. 19- 22

SIEVERS Burkard : *La motivation :un ersatz de signification.* in L'individu dans l'organisation , les dimensions oubliées. Les Presses de l'Université Laval Eska 1990 p. 337-361

SMITH Adam : *De la division du travail.* in L'analyse des organisations Tome 2 : Les composantes de l'organisation. Québec Gaétan Morin Editeur 1987 p. 289-296

SONNTAG Michel : *Construction des connaissances et axiologie en GRH* Actes de l'AGRH 1993 Jouy-en-Josas p. 261-265

SONNTAG Michel : *Développer et intégrer la Formation en Entreprise.* Editions Liaisons Rueil-Malmaison 1994

SPINEUX Armand : " *Le management des ressources humaines en Belgique : La transaction réaliste.* " in *Management européen et international*, sous la direction de P. Hermel Paris Economica 1993 p. 199-208

STANKIEWICZ François (sous la direction de) : *Les Stratégies d'Entreprises face aux Ressources Humaines.* L'après-taylorisme Paris Economica 1988

STROOBANTS Marcelle : *Travail et compétences : récapitulation critique des approches des savoirs au travail.* Formation Emploi n° 33 1991

STROOBANTS Marcelle : *Savoir-faire et compétences au travail. Une sociologie de la fabrication des aptitudes* Bruxelles Editions de l'Université de Bruxelles 1993

SUEUR Michel - CADET J.P. : *Innovation technique, mutations organisationnelles et transformation de la main d'oeuvre dans la sidérurgie : quelle dynamique de changement?* Rapport de recherche du LASTREE - USTL Lille - SOLLAC DUNKERQUE novbre 1991.

SUGITA K. : *La participation et l'organisation de l'entreprise au Japon* Laboratoire d'anthropologie urbaine CNRS Paris 1988

TARONDEAU Jean-Claude : *Une transformation du savoir lourde de conséquences* Revue Française de Gestion juin 1987 p.28-30

TEIGER Catherine : *L'approche ergonomique: du travail humain à l'activité des hommes et des femmes au travail* Education Permanente n°116 1993/3 p. 71-93

de TERSSAC G. - DUBOIS J P. (sous la direction de) : *Les nouvelles rationalisations de la production* Toulouse Cépaduès Editions 1992

de TERSSAC G. - DUBOIS J P. : *Les rationalisations: quels choix pour quelles conséquences?* Introduction à *Les nouvelles rationalisations de la production* Toulouse Cépaduès Editions 1992 p. XVII-XXXIII

de TERSSAC Gilbert : *Organisation du travail et sociologie* Revue Française de Gestion novbre-décembre 1993 p. 90-100

de TERSSAC Gilbert - REYNAUD Jean-Daniel : *L'organisation du travail et les régulations sociales* in *Les nouvelles rationalisations de la production* (sous la direction de de TERSSAC G. - DUBOIS J P.) Toulouse Cépaduès Editions 1992 p.169-185

THEVENET Maurice - BIBARD Laurent : *Universalisme et contingence dans la GRH : la querelle des anciens et des modernes* in Actes de l' AGRH 1993 p. 195-200

THIERRY Dominique : *gestion prévisionnelle des Ressources Humaines* Revue Actualité de la Formation Permanente n° 97 nov. déc. 1988

THIERRY Dominique - SAURET Christian : *La gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences* Editions L'Harmattan Paris 1993 (Nouvelle édition revue et augmentée)

THOMAS Jean : *La Qualification Professionnelle. Evaluation et Evolution* Editions Eyrolles 1991

THOMAS Jean : *La qualification Professionnelle : Actes du Colloque de Cergy* AGRH 1991 p. 181-182

THUDEROZ Christian : *Du lien social dans l'entreprise . Travail et individualisme coopératif*. Revue française de sociologie XXXVI 1995 p. 325-354

TOMASINO Chantal : *Performance de l'entreprise et développement des ressources humaines*. Education Permanente n° 105 Décbre 1990 p.55-68

TOURAINE Alain - WIEVIORKA Michel - DUBET Françoise : *Le mouvement ouvrier* Fayard 1984

TOURAINE Alain : *Le retour de l'acteur, Essai de sociologie* Fayard 1984

TREMBLAY Gilles : *A propos des compétences comme principe d'organisation d'une formation* Education Permanente n° 103 1989 p. 77-91

TREPOS Jean-Yves : *Sociologie de la compétence professionnelle* Presses Universitaires de Nancy 1992

U.I.M.M (Union des industries métallurgiques et minières) : *Connaissance et reconnaissance des capacités professionnelles et des qualifications* Education Permanente n°83-84 1986 p. 73-78

L'USINE NOUVELLE : *La gestion des compétences rapproche les hommes de l'organisation*. MEILHAUD Jean n ° 2487 26 janv. 1995

L'USINE NOUVELLE : *Dossier Spécial Techniciens : La Maintenance* n° 2349 30 janv. 1992

VAN MAANEN J. : *Qualitative Methodology*. Beverly Hills CA, Sage Publications 1983

VARELA Francisco J. : *Le cercle créatif. Esquisse pour une histoire naturelle de la circularité* in *L'invention de la réalité. Contributions au constructivisme* (dirigé par WATZLAWICK P.) Seuil 1988 p. 329-345

VELTZ Pierre - ZARIFIAN Philippe : *De la productivité des ressources à la productivité par l'organisation* Revue Française de Gestion janv.fév. 1994 p. 59-67

VERAN Lucien : *Temps réel, prise de décision et performance de l'organisation* Revue Française de Gestion nov. 1991 p. 27-38

WATZLAWICK Paul : *L'Invention de la réalité: Contributions au Constructivisme* Paris Seuil 1988

WATZLAWICK Paul : *Avec quoi construit-on des réalités idéologiques?* in *L'invention de la réalité. Contributions au constructivisme* (dirigé par WATZLAWICK P.) Seuil 1988 p. 223-266

WEIL - BARAIS Annick : *L'homme cognitif* Paris PUF 1993

WEISS Dimitri et collaborateurs : *La fonction Ressources Humaines* Paris Editions d'organisation Nouvelle Edition entièrement revue et mise à jour 1993

WEISS Dimitri : *Négociation et Ressources Humaines* in *La Fonction Ressources Humaines* (sous la direction de D. WEISS) Editions d'organisation Nouvelle Edition revue et mise à jour 1993 p. 251-290

WEISS Dimitri : *L'entreprise-réseau et la gestion des ressources humaines* in *La Fonction Ressources Humaines* (sous la direction de D. WEISS) Editions d'organisation Nouvelle Edition revue et mise à jour 1993 p. 219-247

de WITTE Serge : *La notion de compétence, problèmes d'approche* in *La compétence, mythe, construction ou réalité?* MINET F. -PARLIER M. -de WITTE S. Paris Editions L'Harmattan 1994 Ch. I p.23-38

WITTORSKI Richard : *Analyse du travail et production de compétences collectives dans un contexte de changement organisationnel* Education Permanente n°118 1994/1 p. 65-85

WOODWARD Joan : *Administration et technologie* in *L'analyse des organisations Tome 2 : Les composantes de l'organisation.* Québec Gaétan Morin Editeur 1987 p. 105-140

YANAT Zahir : *L'Ethnométhodologie, démarche pour un audit social stratégique efficace* Revue de Gestion des Ressources Humaines n°3 Avril 1992 p. 23-32

YIN Robert K. : *Case study Research. Design and Methods Applied Social Research Methods Series Volume V* Sage Publications Newbury Park 1989

ZARIFIAN Philippe : *La nouvelle productivité* Edition L'Harmattan 1993

ZARIFIAN Ph.: *Acquisition et reconnaissance des compétences dans une organisation qualifiante* Education Permanente n° 112 1992/4 p.15-22

ZARIFIAN Ph.: *L' émergence du modèle de la compétence* in *Les Stratégies d'Entreprises face aux Ressources Humaines. L'après-taylorisme* (sous la direction de STANKIEWICZ F.) Paris Economica 1988 p. 77-82

ZARIFIAN Ph. - VELTZ P. : *Modèle systémique et flexibilité* in *Les nouvelles rationalisations de la production* (sous la direction de de TERSSAC G. - DUBOIS J P.) Toulouse Cepaduès Editions 1992 p.43- 61

ZARIFIAN Philippe : *Compétences et organisation qualifiante en milieu industriel* in *La compétence, mythe, construction ou réalité?* MINET F. -PARLIER M. -de WITTE S. Paris Editions L'Harmattan 1994 Ch. VI p.111-134

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION GENERALE		1
 PREMIÈRE PARTIE : L'ANALYSE D'UN CONCEPT		
 CHAPITRE 1 : La notion de compétence en questions		
Section I	La compétence : une contingence récupérée	32
1	Sous le signe de la compétence Une notion qui suscite l'engouement. -Un symbole du changement dans la gestion des hommes? - Le signe d'un changement organisationnel?	32
2	Pour une sémiologie de la compétence : de l'excès de sens au blanc conceptuel Une notion qui articule l'économique et le social - Les "usages savants" de la compétence - Les "usages sociaux" de la compétence	44
3	Des invariants aux processus : les postulats de l'analyse Une notion inséparable de l'action - Une représentation cognitive de l'action - Une représentation normative de l'action	56
Section II	La compétence : une vision instrumentalisée	65
1	Une invention managériale L'instrument d'une adéquation - Le référent taylorien - Les déterminants des systèmes de gestion	65

2	Un système de gestion néo-taylorien	77
	Le compromis social selon Taylor -La définition du rapport salarial - La question du contrôle	
3	Où le dispositif devient une fin en soi	86
	L'articulation homme-emploi - Un 1er type de méthode: les cartes des emplois. - Un 2ème type de méthode: les référentiels de compétences	
Section III	La compétence : sa politisation par les enjeux gestionnaires	100
1	Effets idéologiques, effets de gestion, problèmes épistémologiques	100
	La compétence comme mythe rationalisateur - Une idéologie de l'ordre et de l'harmonie - Une connaissance qui se veut exhaustive	
2	Les enjeux identitaires et sociaux	114
	La question des repères- Vers de nouvelles professionnalités?- La question de l'identité	
3	Le savoir comme enjeu	127
	Une hausse du niveau des exigences - Entre organisation qualifiée et organisation qualifiante- Les savoirs de l'exécution en question	

CHAPITRE 2 : La compétence comme construction sociale

Section I	Compétence et performance : l'analyse des dimensions fondamentales de la compétence	146
1	Un construit social	146
	Un concept au service de la gestion - Une inférence - Une relation de convenance	

	2	Les déterminants technique et organisationnel de la compétence	157
		L'évolution du rapport cognitif à l'action - L'organisation de l'action - Essais de "typologie" des compétences	
	3	La double réalité de la compétence	168
		La prise en compte des logiques d'action - La réalité des faits - La réalité symbolique	
Section II		Compétence et pouvoir : l'analyse des conditions organisationnelles d'émergence et de structuration des compétences	181
	1	Le contrôle d'une zone d'incertitude	181
		L'objet d'une transaction - Le développement d'une capacité d'action stratégique - Un exemple en situation	
	2	Compétence et rationalité dans le contexte organisationnel	194
		Le souci de la cohérence - Le rappel des déficits - L'acteur comme construit social	
	3	Le contrôle et l'incertitude de la règle	207
		Un principe organisateur - Une employabilité et une efficacité conditionnelles - Un enjeu pour les compétences	
Section III		Compétence et emploi : analyse des déterminants des systèmes de gestion de l'emploi	222
	1	Réduction et modification des emplois	222
		La réduction des effectifs - La recomposition des emplois - La recentration de l'entreprise	
	2	De la transformation du lien salarial à l'effacement des frontières organisationnelles	236
		L'opportunité conjoncturelle - L'affaiblissement et la diversification du lien salarial - L'effacement des frontières organisationnelles	

3	La gestion de l'emploi : un champ de tensions entre gestion de contrats et gestion des compétences	249
	Une gestion différenciée de la main d'œuvre - Les formes de la flexibilité interne - La tension entre compétence et emploi	

DEUXIEME PARTIE : LA GESTION DES COMPETENCES EN SITUATION

CHAPITRE 3 : La compétence comme instrument d'une nouvelle politique de gestion : les cas de A. et de D.

Section I	Les préalables à l'investigation empirique	273
1	Une démarche qualitative inductive	273
	Une attitude d'ouverture - L'interprétation sociologique - Un modèle gestionnaire - Un outil technique	
2	Les choix méthodologiques	286
	L'étude de cas - Une phase exploratoire déterminante - L'approche clinique - Principes et techniques	
3	Présentation du groupe auquel appartiennent les cas	304
	Le groupe Américain - Le groupe Européen du Verre - La SA du Verre en France	
Section II	Présentation des cas d'étude : les déterminants technico-économiques	311
1	Présentation de l'Usine de D.	311
	Historique - Produit et stratégie commerciale - Organisation et dispositif technique - Un projet pilote	
2	Présentation de l'Usine de A.	324
	Historique - Remodling et développement de l'usine : la construction d'un second atelier - Un produit complexe : diversifié et normé - Stratégie commerciale - Une politique de réduction des coûts	

3	Gestion et organisation de la production sur le site de A.	335
	Campagnes de fabrication et juste à temps - Polyvalence et despécialisation au service de la flexibilité interne - Vers la recomposition d'une fonction Fabrication fondée sur une logique de métier	
Section III	Présentation du projet : les déterminants socio-politiques	349
1	Origine et émergence d'un projet de développement des compétences : vers un compromis social ?	349
	Le facteur déclenchant : un conflit social à D. - Une volonté managériale : rompre avec le système en vigueur - Une solution : l'individualisation des salaires	
2	Analyse comparée des documents écrits : d'un diagnostic à D à une organisation-cible à A	359
	Une radiographie de l'entreprise - Une méthodologie commune - Les spécificités locales	
3	Les pistes d'enrichissement, une structure incitative à la polyfonctionnalité : vers un nouveau professionnalisme des opérateurs ?	374
	Les enjeux d'un projet - Un processus de Job enrichment - Une structure incitative	

CHAPITRE 4 : Une démarche inductive

Section I	L'analyse du projet	398
1	Le point de vue des acteurs : un marché de dupes?	398
	La remise en cause d'un avantage acquis sur A. - Une intensification du travail - La question des règles du jeu : une forme renouvelée de l'opposition entre travail prescrit et réel	

2	L'émergence d'un métier sur A. : le bombeur	420
	Une compétence-clé - Une compétence controversée - Entre application et innovation	
3	Réflexion sur les processus d'apprentissage et la construction des savoirs sur A.	431
	Des niveaux de gestion multiples - Le souci de capitaliser l'expérience - L'apprentissage sur le tas	
<hr/>		
Section II	Du projet comme mythe rationnel	442
1	Les conditions d'un projet réaliste	442
	L'opportunité d'une relecture - Une opérationnalisation rapide - La nécessité d'un accordage des intérêts	
2	La régulation du changement	455
	Un apprentissage conjoint du changement - Une démarche participative - La négociation : un processus incontournable	
3	La métamorphose de l'acteur de l'exécution	467
	L'apprentissage d'une nouvelle figure d'acteur - Retour sur la question de la 1ère maintenance - La référence au métier	
Section III	Synthèse : propositions pour un modèle de compréhension	481
1	La compétence : un vecteur de rationalisation	481
	Un instrument de gestion de la flexibilité - Une forme instrumentée de régulation - Quatre propositions complémentaires	
2	Réponse(s) à la question de départ	498
	Un processus d'équilibration - Identifier la connaissance utile - Légitimer l'activité régulatrice de l'opérateur	
3	De la compétence à l'apprentissage : retour sur la règle	511
	Un changement de régulation - Une gestion de l'équilibration : L'apprentissage et la règle	

CONCLUSION GENERALE	527
BIBLIOGRAPHIE	547
TABLE DES MATIERES	568



COMPETENCE ET GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

CONTRIBUTION A UNE APPROCHE CRITIQUE ET OPERATIONNELLE DE LA GESTION DES COMPETENCES EN ORGANISATION

Anne DIETRICH

Directeur de Recherche : Professeur Pierre LOUART

Équipe de Recherche : Groupe de Recherche Appliquée au Potentiel Humain des
Entreprises (GRAPHE) I.A.E. de Lille
CLAREE (URA CNRS 936)

Résumé

Cette thèse a pour objet l'étude de la notion de compétence et celle de son instrumentation gestionnaire dans l'organisation. Elle se propose de clarifier l'usage d'un concept en vogue et de mettre en évidence les conditions requises pour faire de la gestion des compétences un instrument de régulation de l'action organisée.

Une première partie approfondit l'analyse de ce concept émergent de la littérature managériale. Nous partons du questionnement de son attractivité et des multiples discours auxquels il donne lieu pour expliciter la signification, les effets, les enjeux et les paradoxes de son utilisation en gestion des ressources humaines. Nous analysons les raisons de son émergence et montrons ses liens avec la crise structurelle du modèle taylorien. Nous faisons alors des déterminants de sa contextualité les principes structurants de notre cadre explicatif. Nous mettons l'accent sur les processus organisationnels qui structurent et façonnent les situations et les comportements des hommes au travail et les processus institutionnels qui les stabilisent et leur confèrent une légitimité. Cette approche nous permet de rendre compte de la pluralité des définitions et des usages de la "compétence".

Une seconde partie analyse la gestion des compétences en situation, avec l'étude de deux projets de développement des compétences, expérimentés dans deux usines de transformation du verre d'un même groupe industriel. Après avoir décrit les projets, leur contexte et leurs finalités, nous conduisons une étude clinique pour interroger la transformation des règles qu'ils proposent et les représentations qu'en ont les acteurs. Nous y décelons une technique managériale au service d'objectifs de rationalisation. L'analyse inductive de ces deux cas nous permet de formuler un ensemble de propositions visant à faire de la gestion des compétences un dispositif d'apprentissage de nouvelles règles et de nouvelles professionnalités.

Mots clés

Compétence - savoir - apprentissage - emploi - qualification - classification - taylorisme - polyvalence - flexibilité - règle - régulation - rationalisation - codification - négociation - gestion des ressources humaines -