

**CENTRE  
PIERRE  
NAVILLE**

**Les compétences « relationnelles »  
en question**

**Élodie SÉGAL**

« Le régime économique et social dans lequel nous vivons et qui imprègne toutes nos façons de réagir est celui de la concurrence, de plus en plus complexe et d'ailleurs poussée aux extrêmes conséquences où elle se détruit elle-même. Pour le moment nous vivons justement cette période de crise où la concurrence libérale classique devient un foyer permanent de décomposition économique et sociale, et où l'on tente de lui substituer une organisation plus cohérente : il n'est pas étonnant que la répercussion s'en fasse sentir aussi dans nos appréciations de l'aptitude et de ses fonctions. »

Pierre Naville, *Théorie de l'orientation professionnelle*, 1945

## TABLE DES MATIERES

<b>AVANT PROPOS : LES QUALITÉS DE LA FORCE DE TRAVAIL.....</b>	<b>5</b>
<b>LES COMPÉTENCES DANS LES GRILLES DE CLASSIFICATION .....</b>	<b>13</b>
1. L'évolution historique d'un compromis.....	15
1.1 Les grilles Parodi : la prescription de l'existant .....	16
1.2 La place de l'autonomie dans les grilles à critères classants.....	18
1.3 De l'autonomie à sa prescription.....	20
2. Au croisement d'un compromis : le « métier » en question.....	22
2.1 Le métier : entre pratiques et représentations.....	25
2.2 Premier enjeu.....	28
2.3 Deuxième enjeu.....	29
3. De la fragilité à l'échec du compromis.....	31
3.1 Un compromis qui joue sur les mots .....	32
3.2 En finir avec la logique de poste ?.....	34
3.3 L'échec d'un compromis.....	36
<b>« ÊTRE UN SALARIE COMPÉTENT » .....</b>	<b>39</b>
1. Le « savoir-être » dans les sciences sociales .....	40
1.1 Le « savoir-être » et l'individu .....	43
1.2 Le « savoir-être » comme comportement organisationnel et social.....	47
1.3 Approches critiques des savoirs au travail .....	49
2. L'amalgame entre individu et « savoir-être ».....	52
2.1 Pourquoi un nouveau modèle d'organisation ? .....	53
2.2 Une conception fondée sur un individu rationnel.....	60

<b>LE CLAIR-OBSCUR DU « SAVOIR-ÊTRE » .....</b>	<b>71</b>
1. Le versant technique.....	72
1.1 Une compétence technique.....	73
1.2 Une compétence organisationnelle.....	76
1.3 Une connaissance industrielle .....	80
2. Le versant social.....	83
2.1 Connaissance des rapports sociaux .....	83
2.2 La perception d'une configuration donnée.....	86
2.3 Le cercle vertueux du « savoir-être » .....	89
<b>QUELQUES PISTES DE RECHERCHE.....</b>	<b>93</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>97</b>

## Avant propos : les qualités de la force de travail

Si l'on veut proposer une définition sociologique des compétences relationnelles, un détour par la notion de qualification est nécessaire<sup>1</sup>. En effet, les notions de qualification et de compétence sont souvent utilisées pour parler globalement des qualités détenues par un individu au sein de la relation salariale – la deuxième notion (celle de compétence) semblant, ces vingt dernières années, se substituer à la première. À cet amalgame sémantique se joint le terme de classification. La crise que connaissent les grilles de classification au cours de l'histoire montre à quel point la définition des qualifications, des compétences et des classifications s'entremêle, tout en étant au cœur des revendications sociales. À cette occasion, des enjeux se font jour, concernant la hiérarchisation des emplois, l'évaluation des activités et des individus, leur rémunération et leur formation. Aujourd'hui, ces revendications dévoilent la préoccupation majeure, aussi bien pour les salariés d'exécution que pour les directions : la reconnaissance des compétences de « troisième dimension<sup>2</sup> ». L'analyse du travail se trouve donc perturbée par une multitude de termes qu'il est bon d'éclaircir. Commençons par la notion de qualification.

Deux positions permettent d'appréhender ce concept. Ces deux orientations partent de la question suivante : le contenu du travail reflète-il la qualification des salariés d'exécution ? À sa création en 1970, le Céreq propose des instruments d'observation permettant l'analyse du travail. L'objectif de cette institution était alors d'alimenter les politiques de formation en s'appuyant sur le contenu des tâches effectuées. L'idée de fond est d'offrir un modèle rigoureux permettant de regrouper, au sein de famille de travaux, des tâches déterminées associées à des techniques précises. Donc, de partir des situations de travail, pour établir des emplois repères. Grâce à cette méthode, le Céreq a notamment établi un indice de parcellisation des tâches pour le secteur du BTP. Aujourd'hui, cette même méthode est utilisée pour mettre en

---

<sup>1</sup> Je remercie Jean-Pierre Durand, Daniel Blondet et Daniel Bachet pour leur lecture de ce texte. J'ai aussi bénéficié des remarques d'Emmanuel Quenson, de Quynh Delaunay, d'Alain Pichon et de Guillaume Malochet.

<sup>2</sup> Afin de décliner finement le terme de compétence, on peut distinguer trois dimensions. La première (les savoirs), est liée à la formation. La deuxième (les savoir-faire), s'acquiert à travers l'expérience, en situation professionnelle. Enfin, le Medef (1998), en intégrant à sa définition des compétences le comportement, laisse entrevoir une troisième dimension : le comportemental, le relationnel, le savoir-être, etc. Un flou théorique, venant de la difficulté d'observer ces compétences dans l'activité professionnelle, entoure cette dernière définition.

place des référentiels de compétences permettant à des entreprises et à des cabinets de conseil d'affiner des grilles de classification. Cette méthode part du postulat implicite qu'il existe un lien étroit entre le contenu du travail et la qualification, ce qui fait d'ailleurs largement écho à la tradition de recherche inspirée par Georges Friedmann. Ce dernier a défendu une position substantialiste de la qualification. Pour l'essentiel, ce courant considère donc la qualification comme une chose qu'il suffirait d'observer pour en rendre compte et notamment pour la définir. En revanche, pour Pierre Naville ce n'est pas à partir du seul contenu du travail que l'on peut déduire la qualification. Il consacre un ouvrage à ce thème, *l'Essai sur la qualification du travail* (Naville, 1956), en se fixant pour objet de circonscrire le sujet et d'ouvrir la voie à d'autres travaux de recherches qui lui paraissent alors urgents. Ce dernier défendra une conception relativiste de la qualification. Il entendra cette dernière comme le reflet des conditions sociales et collectives de la production, dans l'espace et dans le temps. Il fait ainsi l'hypothèse, largement empruntée à Karl Marx, selon laquelle « l'élément essentiel de la qualification d'un travail c'est le temps nécessaire à son apprentissage » (Naville, 1956, p. 72). P. Naville pose donc les fondations d'une réflexion sur le processus de qualification, dans le capitalisme des années 1950. Afin de faciliter la compréhension, P. Naville rend compte de la qualification en trois temps :

- la nature de la qualité ;
- la façon dont on qualifie ;
- le lien entre la rémunération et la formation.

Sa définition associe donc la qualification à un processus par lequel on donne une qualité. Dans cette perspective, la classification est une procédure de qualification, en même temps qu'un résultat. Elle ordonne des individus selon les critères de la qualification.

Ces deux traditions sociologiques, qui consistent à partir de l'analyse du contenu de la qualification ou des jugements sociaux sur la hiérarchisation des activités, ont installé autour de cette notion une sorte de « mou » théorique (Alaluf, 2002). C'est d'ailleurs cette inconsistance qui permet au terme de compétence de s'imposer aujourd'hui. En effet, si la logique de la qualification du poste de travail tend à associer un individu, un poste et un salaire, la logique de la compétence permet, quant à elle, de valoriser et de rémunérer ce qui est mis en œuvre dans l'activité de travail. Bien que présentées comme antinomiques par les directions, ces deux notions sont

largement interdépendantes l'une de l'autre, la compétence devant être perçue comme une forme particulière de qualification. Pourtant, les services des ressources humaines s'appuient largement sur l'idée que la compétence peut se substituer à la qualification, alors que la première semble s'agréger à la seconde. En effet, les DRH présentent la logique compétence comme étant le moyen de sortir de la logique de poste, considérée comme trop prescrite et figée. Ce changement des habitudes et des perceptions du travail est l'occasion d'attribuer aux individus de nouvelles qualités, ou plutôt de leur demander des qualités supplémentaires – appelées dans l'entreprise, compétences. Les composantes ne sont donc pas les mêmes. En effet, si la qualification est liée à une certaine spécificité, la compétence se rapporte davantage à des savoirs transversaux, génériques et méthodologiques permettant aux salariés de se sortir de n'importe quelle situation. Dans le discours managérial, cette qualité devient aujourd'hui ce qui fait la valeur ajoutée de l'entreprise et donc indirectement du salarié qui la possède, voilant les exigences plus spécifiques (la qualification), comme si ces dernières allaient de soi. La première difficulté à laquelle on se trouve confronté tient à la multitude des dénominations (compétences relationnelles, transverses, méthodologiques, génériques, comportementales, etc.). Pourtant, une notion particulière reste commune à toutes ces déclinaisons, celle de « savoir-être ». Cette dernière ayant mauvaise presse auprès de la population ouvrière, les services des ressources humaines ne veulent plus l'utiliser au sein même de l'entreprise. En revanche, ils continuent à la décliner sous différentes formes, pour qu'elle corresponde aux attentes des ouvriers. Un registre peut donc servir de point de départ pour l'analyse des « compétences de troisième dimension », celui du « savoir-être ». C'est donc de cette dernière dimension dont il sera essentiellement question ici<sup>3</sup>.

Afin de véhiculer ces nouvelles exigences, fleurissent sur le marché de multiples formes de chantiers compétences. Dans un premier temps de notre enquête, nous avons établi un état des lieux des démarches compétences dans 19 groupes du secteur de l'agro-alimentaire, de l'électronique, de la métallurgie et de l'automobile (voir encadré n°1).

---

<sup>3</sup> Cette recherche a été réalisée pour le bureau du partenariat de la Direction de l'Enseignement scolaire, sous la direction de Jean-Pierre Durand. L'objectif affiché était de définir, en situation de travail, les compétences dites « relationnelles ». Ségala E., *Les compétences dites « relationnelles » : quel contenu, quel apprentissage, quelle place ?*, rapport pour le Ministère de l'Éducation Nationale, de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche, novembre 2004.

### Encadré n°1

Nous avons adopté une démarche comparative en diversifiant les secteurs industriels (agro-alimentaire, métallurgie, électronique, automobile) et en multipliant nos sites d'investigation. Cette approche nous permet d'accéder à un panel diversifié d'entreprises : Xerox France, Renault, ST Microelectronics, Usine Coca Cola Bergues, Thomson Télévision Angers, Ajinomoto Euro Aspartame, Sollac (groupe ARCELOR), Pechiney, RCO Venizel, Thales, Blédina, LU, Danone Rotselaar (Berenschot Belgium, Danone Belgique), Danone Espagne, Opavia, Danone Italie, Linneo, Font Vella S.A.(Usine de Sant Hilari Sacalm), Rhodia, Ervaf, Altadis. Une vingtaine de chantiers compétences ont été recensés en axant notre investigation sur les processus, les outils utilisés et les blocages issus d'une telle expérience. Dans une phase de pré-enquête, un entretien préalable a été organisé dans chaque entreprise avec le responsable RH, le plus apte à nous renseigner sur le sujet. Dans un deuxième temps, nous avons sélectionné 4 entreprises, dans lesquelles 5 entretiens ont été menés à chaque fois. Ces groupes connaissent des avancées différenciées dans la mise en place de la logique compétence. L'approche comparative nous a donc permis de saisir diverses étapes du processus. Mais cette approche ne permettant ni de saisir l'appropriation des politiques de gestion par les ouvriers, ni d'observer les compétences en situation de travail, nous l'avons complétée par une démarche plus proche du terrain.

Nous avons observé qu'il existe autant d'outils, de démarches que d'entreprises étudiées. En revanche, nous pouvons repérer une logique commune à celles-ci. S'il y a autant d'outils différents, c'est parce que les entreprises peuvent avoir des raisons différentes de rentrer dans ces démarches et que, par ce fait, il y a des problématiques affichées au départ qui sont différentes. Mais globalement les entreprises qui privilégient ces logiques le font pour deux types de raisons. Premièrement, elles veulent être plus performantes sur leur marché. Dans ce cas de figure, elles se posent des questions de concurrence. Deuxièmement, on trouve des questions liées aux compétences de leurs collaborateurs. Les cas sont ici variés : les groupes peuvent rencontrer une pénurie de compétences, avoir des compétences stratégiques à fidéliser, vouloir faire évoluer les compétences (dans un contexte de mutations technologiques), ou encore sentir que le climat social est tendu (ce qu'ils nomment plus précisément : « avoir des difficultés



d'harmonie de dialogue social interne »). En résumé, les arguments qui conduisent les entreprises rencontrées à rentrer dans ces démarches concernent les hommes en relation avec l'objectif stratégique de l'entreprise. Dans ce champ, on rencontre tous les points d'entrée possibles et imaginables.

Malgré la multitude d'objectifs affichés au départ et malgré la multitude d'outils utilisés pour les atteindre, les chantiers compétences peuvent être analysés à travers trois types de démarches – qui sont d'ailleurs autant d'étapes chronologiques.

La première démarche réalisée par les entreprises est la mise à plat ou la formulation d'un projet de développement stratégique. Ces décisions se prennent au niveau de la direction générale. La deuxième démarche consiste ensuite à répondre à la question suivante : est-ce que l'organisation actuelle va répondre aux évolutions du projet de développement stratégique ? Donc, au regard de cette organisation et pour pouvoir répondre aux évolutions de la stratégie, quelle est la cible organisationnelle que l'entreprise veut mettre en place pour être la plus performante possible ? Cette fois, on est au niveau de la cible organisationnelle. Les réponses apportées par les entreprises allaient, par exemple, de la mise en place d'îlots de production à l'autonomisation des services. La dernière démarche part des cibles stratégique et organisationnelle afin de cartographier les compétences dont l'entreprise dispose aujourd'hui et celles qui vont devoir évoluer. Cette étape élabore une réflexion sur l'identification des compétences. Toute la batterie d'outils diffère donc en fonction de l'objectif stratégique et des problématiques économiques et sociales propres à chaque entreprise (par exemple, le choix de faire passer des entretiens de positionnement individuel, d'établir des parcours de progression, des formations, des moments d'évaluation, etc.). Ces chantiers ne remettent pas en cause l'idée selon laquelle il y a une constance prescrite dans le travail, mais ils supposent que la différence importante vis-à-vis du client se fait sur ce qui est mis en œuvre entre le prescrit et la réalité. C'est dans cette représentation qu'aujourd'hui, les entreprises rencontrées souhaitent fonder leur valeur ajoutée.

Dans un deuxième temps de notre enquête, nous avons effectué un stage de six mois, dans un groupe de l'agro-alimentaire<sup>4</sup>. Son projet a été de déployer,

---

<sup>4</sup> Nous nous sommes insérée en tant que stagiaire cadre auprès de la chef d'un chantier compétence dans un groupe de l'agro-alimentaire. Notre recherche était connue des services RH. Notre rôle était double : intervenir en tant que sociologue et en tant que membre de l'équipe RH. La chef de projet était donc doublement intéressée par notre positionnement, d'une part, nous étions une personne venant soutenir le

sur une durée d'un an et demi, un chantier compétence, sur trois sites industriels. Pour l'essentiel, ces outils servent à l'appropriation d'une nouvelle manière de travailler, de communiquer avec ses collègues, de s'engager dans son activité, etc. De fait, dans cette logique l'individu devient une passerelle entre l'organisation et la stratégie de l'entreprise.

Dès lors, il semblerait que, pour l'analyse des qualités de travail, une approche liant, en partie, la méthode de G. Friedmann (analyser finement les situations de travail) et celle de P. Naville (appréhender le contexte et les rapports sociaux à un moment donné) ne soit pas incompatible (Tanguy, 1986). Cette démarche semble, pourtant, nécessiter une actualisation des travaux de P. Naville, ce qui permet, d'une part, de donner un cadre rigoureux à toute tentative de définition des qualifications et, d'autre part, d'envisager une comparaison des systèmes productifs et des différentes formes de qualification qui leur correspondent.

La question du contenu des qualités des travailleurs est donc une question ancienne. Ce que l'on nomme communément « compétences relationnelles » étaient présentes dans les travaux des années 1950. De fait, ce qui a changé aujourd'hui c'est que, d'une part, ces qualités sont demandées dans l'activité salariée avec une certaine acuité et que, d'autre part, les salariés d'exécution semblent la catégorie particulièrement ciblée par ces exigences – les cadres étant déjà dans cette logique. Or, la catégorie ouvrière est particulièrement fragile<sup>5</sup>. Cette vulnérabilité objective rend l'analyse des conduites de changement, dans le secteur industriel, difficile à mener. Car en quelque sorte, les ouvriers n'ont pas le choix, ils doivent s'adapter s'ils veulent se rassurer et garder leur poste. De surcroît, des familles entières sont concernées car il n'est pas rare qu'un site industriel abrite la majorité de ses membres, père, mère, enfants, belle-fille, beau-frère, etc. C'est notamment pour ces raisons que le débat sur la nature des compétences exigibles dans l'activité salarié reste d'actualité. Doit-on former les ouvriers à de nouvelles

---

service RH dans ses actions et, d'autre part, elle bénéficiait du regard d'un chercheur ayant une forme de recul sur le dispositif.

<sup>5</sup> De récentes enquêtes de l'INSEE (Bigot, 2004 ; Rouquette, 2001 ; Warzée, 2000) mettent en avant les nombreuses inégalités subies par cette population. En effet, le taux de chômage des ouvriers reste, en 2003, supérieur à la moyenne nationale. Ces contraintes financières ont évidemment des répercussions sur leurs conditions de vie. Notons deux exemples significatifs. Tout d'abord, alors que 38 % de la population ne part pas en vacances, 55% des ouvriers restent chez eux. Non seulement à ce niveau les inégalités persistent, mais elles s'accroissent visiblement car les ouvriers partent moins en vacances qu'il y a dix ans. Ensuite, l'accès au logement est une vraie difficulté. Significativement, dans le secteur HLM, les ouvriers, les employés et les retraités représentent 70 % des locataires. Les ouvriers sont donc relégués dans des logements, collectifs et bon marché, à caractère locatif et ils se retrouvent, de par leurs petits salaires, exclus de la propriété.

compétences, comment, doit-on certifier ces nouvelles compétences, cette certification doit-elle rester dans l'entreprise ou être prise en charge par l'Etat, ou bien, est-ce que l'on ne va pas trop loin en demandant aux salariés toujours plus d'eux-mêmes ? Pour répondre à ces questions, il est nécessaire de définir clairement ce que l'on appelle « compétences relationnelles ». Pour ce faire, nous nous positionnerons dans un débat animant la sociologie du travail qui consiste à définir la nature du capitalisme contemporain. Comment les salariés travaillent-ils aujourd'hui et dans quelles conditions ? Notre problématique de départ se pose alors en ces termes : *aujourd'hui on constate, aussi bien en sociologie que dans les cabinets de conseil et dans les entreprises, de nombreuses références au terme de compétence et plus précisément aux « compétences relationnelles ». À quel type de transformation cela renvoie ? À quel type de réalité sociale, organisationnelle et productive cela correspond ? Est-ce seulement une rhétorique, un discours ou est-ce le signe d'une transformation du modèle productif ?*

En effet, nous montrerons, d'une part, que la validation des compétences relationnelles voile des formes de mobilisation qui ont changé parallèlement à une organisation du travail en « flux tendu » et, d'autre part, que les qualifications ou les compétences individuelles n'existent pas. Ces dernières se cristallisent dans l'individu qui est alors porteur d'une qualification collective et sociale. Il s'agit alors d'une nouvelle forme de contrôle social du travail par le capital.

Dans une première partie nous aborderons les enjeux de la validation des compétences relationnelles sous l'angle du régime de mobilisation qui caractérise le rapport salarial. La seconde partie posera la question de ce que veut dire aujourd'hui être un salarié compétent. Enfin, la dernière partie sera l'occasion de proposer une définition explicative et opératoire de la compétence relationnelle.



## **Les compétences dans les grilles de classification**

L'analyse des transformations des grilles de classification permet de discuter les changements induits par la logique compétence dans l'organisation de l'activité productive. En sociologie du travail, la discussion s'est centrée autour du concept de compétence en laissant entrevoir trois positions bien distinctes. La première, défendue par des chercheurs qui avancent la thèse de l'éclatement de l'organisation taylorienne (Zarifian, Veltz, 1993), insiste sur l'idée qu'il n'y aurait plus de modèle exclusif de production. D'autres constatent au contraire la persistance, voire la consolidation, des préceptes tayloriens (Alaluf, 1986 ; Stroobants, 1993 ; Dugué, 1994). Ils considèrent la compétence comme un artifice gestionnaire. Enfin, nous pouvons distinguer une position médiane constituée autour de deux raisonnements. D'un côté, certains auteurs avancent que l'organisation matérielle du travail n'a pas changé. C'est plutôt son environnement qui s'est modifié et surtout les individus que l'on tente d'initier à des attitudes toujours plus positives (Linhart, 1994). De l'autre, le procès de travail concret se modifie parallèlement au modèle productif, sans pour autant estomper le caractère contraignant et prescrit de l'activité salariée. La logique compétence doit donc être appréhendée comme un régime de mobilisation particulier, permettant d'engager les salariés pris dans des situations de travail toujours plus paradoxales : entre autonomie et contrainte (Durand, 2004).

De fait, les conséquences des démarches compétences sur le monde du travail demeurent controversées. Parallèlement aux recherches sociologiques, des cabinets de conseil<sup>6</sup> constatent eux aussi que l'outil compétences ne permet pas le retour sur investissement escompté. De même, au sein des grands groupes français, ni l'ancrage des chantiers compétences ni leur appropriation sur le long terme, dans les usines et par les salariés d'exécution, ne fait l'unanimité.

---

<sup>6</sup> Nous avons suivi, pendant une année, un réseau de cabinets de conseil (Aprat) réunissant près de 1000 consultants. Ces derniers souhaitaient, à cette occasion, capitaliser leurs expériences sur la mise en place de chantiers compétences. Afin de synthétiser cette année de rencontres, une université d'été – à laquelle nous avons été conviée – fut organisée en août 2003.

Or, la remise en question des effets réels ou supposés de ces chantiers voile les véritables enjeux du débat. L'intégration du modèle de la compétence au sein des entreprises touche de plein fouet aux compromis autour de la relation salariale car elle vise, entre autres, à une refonte des grilles de classification. Ces dernières reposent sur deux socles. Si elles cristallisent des négociations fondées autour d'enjeux techniques, économiques et sociaux (Eyraud, Jobert, Rozenblatt, Tallard, 1989), elles reposent également sur la construction sociale de ce qui est exigible dans l'activité salariée. En effet, selon Emile Durkheim et Marcel Mauss, « toute classification implique un ordre hiérarchique dont ni le monde sensible ni notre conscience ne nous offrent le modèle. Il y a donc lieu de se demander où nous sommes allés les chercher » (Durkheim, Mauss, 1901-1902, p.6). Nous poserons donc la question des fondements implicites animant les refontes actuelles des grilles de classification (validation des compétences relationnelles, comportementales, du savoir-être, etc.). Nous appréhenderons la manière dont les salariés d'exécution et les directions d'entreprises négocient le contenu du travail et les effets réels de cette négociation. En effet, si un compromis autour des démarches compétences paraît fragile, il voile, en la positivant, une fragilisation des acquis existant autour de l'activité de travail. C'est ce qui nous amènera à proposer une analyse en terme de régime de mobilisation<sup>7</sup>. Dans un premier temps, nous proposerons une lecture de l'évolution des grilles de classification rendant compte du glissement du modèle de la qualification du poste de travail vers celui de la compétence (1). Puis le décalage entre ce qui est nommé au niveau des branches professionnelles et la réalité des entreprises étant toujours d'actualité, il s'agira de montrer les compromis à l'œuvre entre salariés et direction autour de la validation des compétences dites « de troisième dimension » (2). Enfin, nous nous attacherons à démontrer la fragilité de ces compromis (3).

---

<sup>7</sup> Notre démarche s'appuie sur une double recherche empirique. Nous avons d'abord mené un état des lieux sur le thème classification/rémunération/compétence auprès de 19 entreprises de l'industrie automobile, agro-alimentaire, électronique et métallurgique. Nous nous appuyons également sur l'observation participante d'un projet visant une refonte des grilles de classification au sein d'un groupe du secteur agro-alimentaire.

## 1. L'évolution historique d'un compromis

Un détour historique souligne l'influence de l'Etat sur les systèmes de classification. L'intervention de ce dernier donne lieu à des évolutions en « accordéon ». Même si les années 1920 annoncent l'apparition du premier code institutionnel des conventions collectives (loi du 25 mars 1919), les négociations n'ont débouché sur des conventions collectives qu'en 1936. En effet, le Front Populaire marque des avancées considérables avec la loi du 24 juin 1936 rendant obligatoires les négociations collectives. La Seconde Guerre Mondiale annonce une forte remise en cause des acquis précédents. Le gouvernement de Vichy va limiter le développement de la politique contractuelle, d'une part, en supprimant les confédérations patronales et syndicales<sup>8</sup> et, d'autre part, en gelant les conventions collectives. Dès la Libération, des négociations patronales et syndicales aboutissent aux arrêtés Parodi-Croizat<sup>9</sup>. Le texte phare de l'époque est l'arrêté Parodi du 11 avril 1945 conduisant à la fixation des qualifications et à celle des salaires dans la métallurgie de la région parisienne. Le deuxième texte clef est celui du 17 juillet 1945. Il définit une double logique des qualifications, d'une part, à travers la reconnaissance du diplôme et, d'autre part, avec le salaire effectif permettant de différencier une même catégorie. On saisit donc les enjeux autour des potentialités de négociation présents au sein des différents groupes professionnels ainsi que la centralité de leur reconnaissance par l'organisation (Saglio, 1986 et 1987). Ces systèmes de classification fournissent un formidable indicateur en terme de qualification dont on comprend toute la complexité à l'œuvre dans le conflit et la négociation entre la qualification comme propriété de l'individu et celle émanant d'un poste déterminé.

Jean Saglio (Saglio, 1986 et 1987) offre une vision technique et historique incontournable pour appréhender les grilles de classification. Il soutient la thèse tout à fait singulière selon laquelle il n'y aurait pas de rapport entre les grilles de classification et le contenu technico-social du travail. Notre objectif consiste plutôt, dans une conception relativiste de la qualification, à saisir à quel type de représentation de la société renvoie ce découpage. En cela, c'est la signification sociale de l'évolution des différents types de classifications

---

<sup>8</sup> La CGT, la CFTC et la CGPF seront dissoutes le 9 novembre 1940.

<sup>9</sup> Ces arrêtés combinent deux logiques. La première permet le monopole national pour la fixation des salaires, tandis que, la deuxième logique reprend les accords de 1936 afin de déterminer les hiérarchies salariales et les regroupements de métiers.

(les accords Parodi, les grilles à critères classants, et les nouvelles refontes sollicitées par les lois Auroux obligeant à une révision des grilles de classification tous les 5 ans) dont nous rendrons compte. Cette évolution cristallise en effet, sur le long terme, le glissement du modèle de la qualification du poste de travail vers celui de la compétence valorisant l'individu.

### **1.1 Les grilles Parodi : la prescription de l'existant**

Les classifications de type Parodi (1945) illustrent un compromis fondé sur la fixation des salaires à travers la prescription des tâches. La logique à l'œuvre est celle du métier dans laquelle la logique de la qualification prend tout son sens. Cependant, les multiples activités qui accompagnent la production nécessitent de clarifier ce que l'on exige des salariés. La « qualification sociale » (Touraine, 1955b) paraît dès lors avoir une certaine portée.

Les accords pilotes de la métallurgie signés le 12 juin 1936 servent de texte fondateur à l'élaboration des classifications Parodi de 1945. L'objectif de ces grilles est de lister, de prescrire les différentes tâches afin d'offrir une cartographie des activités existantes. Le premier classement comprend onze dénominations. On y trouve une grille de salaire construite selon une double logique. Dans un premier temps, des grandes catégories tels que ouvrier professionnel, ouvrier spécialisé sont définies dans leur grande ligne. Dans un deuxième temps, des métiers plus spécifiques tels que régleurs machines, professionnels d'outillage sont répertoriés. Ces accords – très vite perçus par les partenaires sociaux comme des acquis collectifs – fixent un minimum salarial au niveau national pour chaque branche professionnelle<sup>10</sup>. Les catégories existantes ne sont pas remises en question puisque la négociation s'est surtout centrée sur des garanties collectives en terme de salaire. En cela, une logique de métier caractérise la construction des classifications de type Parodi.

Parallèlement à ces évolutions, Georges Friedmann et Pierre Naville (Friedmann, Naville, 1961 et 1962) tentent de saisir le développement du machinisme dans le secteur industriel. Ils appréhendent, d'une part, les

---

<sup>10</sup> Le procédé mis en œuvre consiste à définir une grille hiérarchisée d'emplois auxquels on attribue un coefficient. Ce coefficient a un équivalent en terme de points et enfin de salaire. Cette construction renvoie à une logique de reproduction des métiers existants.



potentialités qu'offre la machine en terme de libération du travail et, d'autre part, ses conséquences en terme de déqualification ou de qualification du travail ouvrier. Les recherches de l'époque permettent d'évoquer la nature du modèle productif. Ainsi, dans *L'évolution du travail ouvrier aux usines Renault*, Alain Touraine (Touraine, 1955a) décline finement le lien entre évolution industrielle et évolution professionnelle, en se préoccupant plus particulièrement de la qualification ouvrière. Selon lui, trois phases particulières caractérisent l'évolution professionnelle. On assisterait au glissement d'une première phase, nommée phase A, où l'action de l'ouvrier qualifié serait pour l'essentiel marquée par l'autonomie, à une phase B, définie par une « organisation centralisée » qui a pour conséquence d'alimenter le travail d'exécution. La dernière phase correspondrait, quant à elle, à une séparation entre activité de travail et activité de production directe. Ce qu'A. Touraine nomme la phase B semble caractériser au mieux les enjeux présents dans les classifications Parodi. Dans cette phase émerge un paradoxe car la mécanisation et le métier s'opposent. Chacune de ces deux tendances est illustrée par l'ouvrier spécialisé et l'OS supérieur. De cette façon, les activités consistent en des travaux d'exécution directe – la cadence de fabrication règle le rythme du travail, qui consiste souvent en des travaux d'alimentation, de chargement et de déchargement des machines – mais, dans le même temps, l'ouvrier a aussi sur la production de plus en plus d'action indirecte de commande, de prévision, afin de gérer une production en continu. De plus, les tâches sont très diversifiées. Elles vont du réglage des machines à leur maintenance, ce qui inclut également des tâches d'exécution et de surveillance.

Ainsi, on voit se développer une figure de cette phase particulière, l'OS, qui est polyvalent donc capable de remplacer son semblable sur la chaîne. Les travaux d'A. Touraine montrent qu'il était alors question de ce que l'on désigne aujourd'hui comme compétence. En effet, l'ouvrier spécialisé est défini par son poste de travail et, tout à la fois, par l'aptitude qu'il développe à s'adapter aux diverses situations de la production mécanisée. Dans cette configuration, un type de qualification émerge en particulier : « la qualification sociale ». De fait, « l'exécution du travail et le résultat de l'activité cessent d'être des points de repères utiles, et c'est dans l'union des processus psychologiques mis en action et de la situation de travail considérée dans son ensemble que se définit la qualification » (Touraine, 1961, p. 405). Claude Dubar (Dubar, 1996) reprendra cette thèse pour

montrer la fragilité du remplacement du modèle de la qualification par celui de la compétence. Ce dernier n'est selon lui « ni nouveau ni plus rationnel que les autres » (1996, p. 190). En effet, ce n'est pas de substitution d'un modèle à un autre dont nous parlons. Néanmoins, l'analyse historique des grilles de classification souligne qu'un glissement s'opère, en laissant cohabiter inégalement ces deux modèles.

## **1.2 La place de l'autonomie dans les grilles à critères classants**

Le terme de qualification, qui prend forme à la fin de la Deuxième Guerre Mondiale grâce aux classifications Parodi, instaure une relation stable entre valeur d'usage et valeur d'échange de la force de travail. Cette relation peut se concevoir au sein d'une production et d'une consommation de masse standardisées. Peu à peu, la déstabilisation de l'économie engendrée par la mondialisation néolibérale, la financiarisation de l'économie, une production au « juste à temps », etc., met en avant des revendications différentes. La qualification, c'est-à-dire le savoir technique lié à un poste de travail, et surtout l'appareil productif qui lui correspond ne permettent plus de rester compétitif sur un marché mondialisé. C'est donc progressivement la valorisation, non plus uniquement du savoir-faire, mais surtout du savoir-agir et à terme du savoir-réagir en situation de travail, qui est validée dans l'activité quotidienne des salariés d'exécution. Les grilles à critères classants en sont la parfaite illustration.

La négociation des nouvelles grilles de classification dans la métallurgie a lieu de 1968 à 1975 et ouvre la négociation aux autres branches de l'industrie française. En effet, les grilles Parodi sont devenues obsolètes, compte tenu de la précision avec laquelle elles énumèrent les activités. Les grilles à critères classants doivent donc proposer un cadre plus souple et plus évolutif, permettant de s'adapter à des éventuels changements dans la production. Ce qui paraît central dans ces négociations (Eyraud, 1978), c'est que les critères servant à définir chaque catégorie professionnelle (les ouvriers, les techniciens et administratifs et les agents de maîtrise) sont semblables. Les critères valorisés sont l'autonomie, la responsabilité, le type d'activité et les connaissances acquises.

On voit dès lors que cette nouvelle grille crée un cadre plus souple permettant, en s'éloignant d'une simple classification des « métiers »

existants, d'insérer des compétences dites « de troisième dimension » telles que l'autonomie et la responsabilité. Progressivement, on est donc passé d'une valorisation implicite de ces compétences, comme nous l'avons montré précédemment, à leur validation explicitée et en quelque sorte cristallisée dans les grilles de classification.

Les effets des nouvelles technologies (reposant sur l'information et la communication) sur les qualifications nous semblent une explication pertinente de ces transformations, comme le souligne également Benjamin Coriat (Coriat, 1990). Ainsi, la microélectronique arrive massivement dans l'entreprise dans les années 1970. Selon B. Coriat, elle a considérablement influé sur la situation réelle des salariés d'exécution. Elle a provoqué la dissociation du travail indirect et du travail direct<sup>11</sup>. Un autre modèle que celui du taylorisme serait alors possible. De manière un peu excessive, B. Coriat observe un basculement du travail vers l'abstraction et vers la complexité assumées, donc un basculement du modèle de la qualification vers celui de la compétence. Ces bouleversements lui paraissent inquiétants car l'idéologie de la compétence servirait de fondement au droit du travail.

Les grilles de classification votées en 1975 dans la métallurgie sont le parfait exemple d'une tendance qui se généralisera par la suite dans le secteur industriel français : la cristallisation, au sein de ces nouveaux systèmes de classement, de compétences plus génériques, transverses et relationnelles. Ces transformations sont parallèles aux évolutions de l'appareil productif dans sa globalité. Nous verrons que ce processus s'amorce à peine. D'ailleurs, notre enquête de terrain montre que, pour les managers, la valorisation de l'individu et de ses caractéristiques personnelles devient centrale pour la performance des grands groupes contemporains.

---

<sup>11</sup> Trois catégories d'impacts découlent de cette séparation. La première catégorie concerne les évolutions liées à l'accroissement de l'abstraction des activités de travail. La deuxième concerne la redistribution des atouts propres à chaque catégorie professionnelle. Dès les années 1970, avec la croissance de la robotisation, les OS (les catégories à faible niveau de scolarisation initiale) sont menacés d'exclusion. Selon B. Coriat, les salariés mis à mal ne sont pas uniquement les moins qualifiés car les ouvriers de métier, compte tenu de leur bas niveau de formation initiale, sont aussi touchés. La maîtrise et les ouvriers professionnels se trouvent protégés par leur rôle dans l'organisation, pour la première, et par leurs acquis techniques, pour les seconds. Les ouvriers opérateurs de conduite de système automatisé sont, quant à eux, valorisés par leurs qualifications, qui sont en adéquation avec les évolutions techniques. La dernière catégorie d'impact touche à l'organisation : un autre modèle qui plongerait l'ouvrier dans un travail abstrait serait possible.

### 1.3 De l'autonomie à sa prescription

Une réforme du droit du travail – les lois Auroux de 1982 – a changé les relations entre l'entreprise et les branches professionnelles. En effet, ces lois astreignent les branches professionnelles à revoir leurs grilles de classification tous les cinq ans. Dans ce contexte, l'état des lieux des projets classification/rémunération/compétences que nous avons effectué auprès de 19 entreprises prend tout son sens. Ces projets montrent qu'une prescription des compétences dites « de troisième dimension » est à l'œuvre. Cette prescription se fait sous l'impulsion conjointe des services de ressources humaines et des salariés d'exécution. Les premiers escomptent une meilleure productivité par une étroite adéquation entre l'homme et la performance. Les seconds, confrontés à des exigences croissantes en terme d'autonomie, ont de plus en plus de mal à percevoir la nature de leurs missions. Cela explique leur participation à la définition des compétences.

Notre enquête montre que, de manière générale, deux types d'enjeux traversent les refontes des grilles de classification. La première problématique se pose en terme de performance économique sur le marché et l'autre, propre à l'entreprise, concerne les « savoir-faire ». Une responsable des ressources humaines du groupe ARCELOR (anciennement USINOR) nous fait part de ces contraintes. Pendant 8 ans, elle a elle-même eu l'expérience de la mise en place, sur un des sites d'USINOR, de l'accord A CAP 2000.

« Donc dans les années 90, dans le groupe, on a signé un accord qui s'appelle ACAP 2000, qui a été largement décrit dans la presse pour tout un tas de raisons et la raison première, c'est une raison de performance économique et de compétitivité. Sachant que la problématique, c'est que si on voulait toujours être là demain, la différence, elle se fera par la performance et la performance, elle va s'acquérir à travers la compétence des individus. Pourquoi ? Parce que, à technologie globalement égale ou qui se rattrape rapidement dans une entreprise très capitaliste, nous, on a un coût de main d'œuvre, en France, qui n'a rien à voir avec les Coréens et, si on veut pouvoir vendre de l'acier, il faut vendre de l'acier à haute valeur ajoutée et, pour ça, ça demande un niveau de technicité important et la seule différence que l'on peut faire avec les Indiens, les Coréens ou autre, c'était de se

positionner sur des marchés sur lesquels on ne peut pas aller. Mais c'est aussi une problématique de savoir-faire. On ne trouve pas comme ça, sur le marché du travail, un lamineur. Ça s'apprend dans notre métier. Ça ne s'apprend pas non plus à l'école. On est une entreprise particulière et donc le métier de sidérurgiste s'apprend, même si il y a une formation de base de CAP ou un bac pro, ce que vous voulez, mais ça s'apprend à l'intérieur de l'entreprise ».

(Françoise<sup>12</sup>, RH dans le groupe ARCELOR)

La toile de fond de ces projets consiste à associer l'homme et la performance. Nous avons suivi un chantier compétences dont l'objectif est une refonte des grilles de classification. Le cœur du projet est d'associer la rémunération et les compétences requises. Notre enquête montre que trois types de compétences sont valorisées et validées au sein des grilles de classification : les compétences techniques, génériques et comportementales. Les premières sont plutôt des aptitudes professionnelles, des capacités à mettre en œuvre des savoirs, des connaissances matérielles ou immatérielles opératoires pour produire un résultat concret. Les compétences génériques, quant à elles, correspondent à la capacité à développer un projet selon une certaine méthodologie. Elles sont transverses aux différentes familles professionnelles. Bien que ces deux types de compétences soient incontournables, pour les équipes des ressources humaines que nous avons interrogées, la distinction entre deux individus s'opère par la capacité à mettre en œuvre des compétences comportementales. Les groupes auxquels nous nous sommes intéressés ont choisi de valoriser des normes comportementales en adéquation, soit avec leur culture d'entreprise, soit avec leur stratégie d'entreprise. On a pu noter que ces normes, autrefois réservées aux cadres, se sont élargies aux catégories d'exécution. Dans le premier cas de figure, un groupe dans le secteur de l'électronique a défini trois catégories de valeurs nécessaires : le partage, l'orientation client et le travail en équipe. Un projet de refonte des grilles de classification dans le secteur de l'agro-alimentaire illustre, quant à lui, le deuxième cas de figure. Les orientations stratégiques retenues par le groupe sont : l'animation progrès, la communication-gestion de l'information, le management des performances, la formation, la gestion des compétences, le management d'équipe. Dans les deux cas, la validation de ces compétences particulières

---

<sup>12</sup> Nous avons choisi d'utiliser des pseudonymes, afin de respecter l'anonymat des personnes interviewées.

se fait à l'aide d'évaluations individuelles menées sous forme d'entretiens annuels. Quant à la reconnaissance, elle se fait à travers une rémunération de ces compétences déclinées dans les grilles de classification.

Un discours prégnant se réfère donc régulièrement à ces compétences, souvent qualifiées de relationnelles. Aujourd'hui, ces compétences particulières apparaissent comme une préoccupation centrale dans l'entreprise car elles facilitent l'appropriation de réflexes, de savoir-faire et de pratiques communes véhiculant la politique de performance privilégiée par la firme. En ce sens, la responsable d'un chantier compétences dans le secteur de l'agro-alimentaire nous précise :

« L'équipe doit gérer sa performance de manière plus autonome avec la question de l'équipe. Il faut gérer sa performance, distribuer le travail au quotidien. La valeur ajoutée n'est plus dans l'encadrement mais plus dans le transversal. Plus dans la méthode que dans le hiérarchique. La structuration du travail est donc autre. Il n'y a plus d'encadrement de proximité (...). »

(Marie, Chef de projet compétences)

Ces méthodes de gestion des ressources humaines ont des influences paradoxales sur le collectif de travail. Effectivement, les salariés doivent développer des attitudes relationnelles, valoriser en premier lieu la communication, la circulation et le partage de l'information, tout en évoluant dans un contexte de plus en plus compétitif. Une des réactions que nous avons observées auprès des salariés d'exécution est une forte demande de prescription de leurs nouvelles missions. Ces derniers ressentent un flou, une sorte de flottement qui entoure leurs activités.

## **2. Au croisement d'un compromis : le « métier » en question**

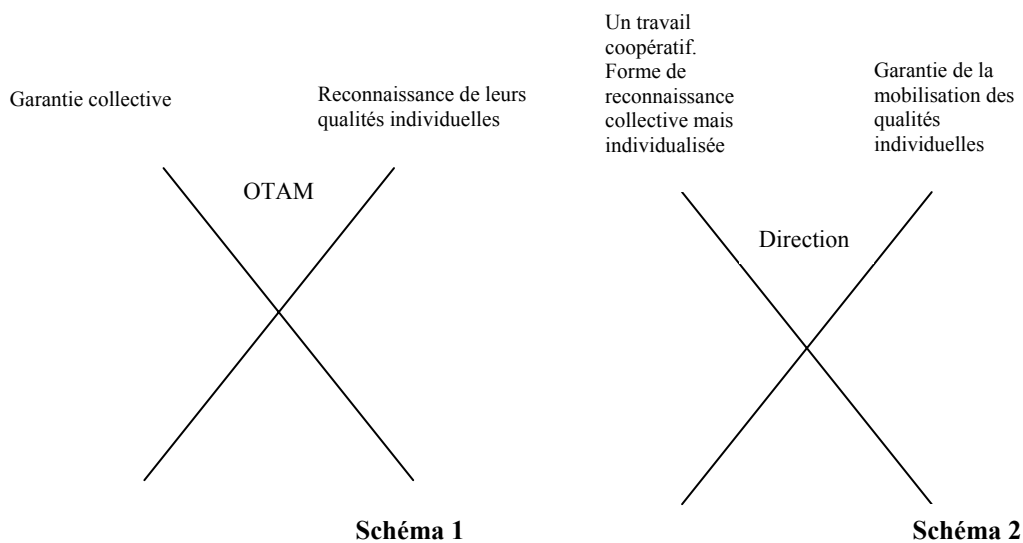
La lecture des grilles de classification au niveau des branches professionnelles se heurte à une limite. En effet, à ce niveau d'analyse, le décalage entre le nominal et le réel peut marquer une volonté plus qu'une réalité. Il est donc inévitable de proposer une vérification de ce qui est à

l'oeuvre dans l'entreprise. C'est en cela que nous avons suivi la mise en place d'un projet dans le secteur agro-alimentaire dont l'objectif est une refonte des grilles de classification. Nous avons suivi les groupes de travail, de discussion, de formation ayant pour objectif de construire le contenu et la logique des grilles de classification à venir. Ces groupes rassemblaient la direction des ressources humaines, des salariés d'exécution (ouvriers, premiers ouvriers, techniciens, agents de maîtrise), des délégués syndicaux et des élus du comité d'entreprise. Ce contexte se révèle fructueux pour une analyse des accords et des discordances présents dans le quotidien professionnel. Cette démarche a permis de faire émerger un espace de compromis, notamment sur la notion centrale de métier.

Selon Françoise Piotet (Piotet, 2002) l'usage intensif du mot métier marque une résurgence de celui-ci. Ce terme est largement utilisé aujourd'hui, que ce soit une référence de la part des entreprises, la marque d'un regret formulé par les jeunes ressentant des difficultés à s'insérer dans la société ou encore une forme d'aspiration identitaire. Selon F. Piotet, ce n'est pas seulement le mot métier (le discours) mais la chose (un changement réel vers les métiers) que les individus tentent d'exprimer. Le métier devrait donc être appréhendé comme un patrimoine individuel à valoriser en dehors de l'entreprise. On aurait là un renouvellement du terme de qualification. À l'inverse, l'usage du mot métier par l'entreprise masque l'intensification du travail. Il est perçu ici comme un discours managérial dont l'objectif serait de voiler les difficultés rencontrées quotidiennement par les salariés en situation de travail.

Nous appréhenderons, grâce aux matériaux recueillis sur le terrain, la construction d'un consensus sur la question des métiers. Une nuance doit bien sûr être apportée à cette perspective en dissociant le discours et la pratique réelle (2.1.). Il est difficile en effet de parler d'une renaissance du métier (Rolle, 1973 ; Dubar, 2004). Quelle est donc la nature de ce compromis qui paraît se former ? Les revendications des salariés d'exécution et de la direction peuvent être regardées à la lumière de deux parallélismes croisés (schéma n°3). Comme il est illustré dans le schéma n°1 (présenté ci-dessous), les attentes des salariés d'exécution sont prises dans une contradiction entre la reconnaissance de leurs qualités individuelles et le souhait de protéger leurs garanties collectives. Le schéma n°2 souligne une deuxième contradiction, présente cette fois-ci dans les revendications de la direction. Pour cette dernière, l'impératif est à la fois la mobilisation des qualités individuelles et la garantie d'un travail plus coopératif. C'est donc,

entre autres, le lien entre l'individu et le collectif qui se construit aujourd'hui au sein des grilles de classification. Ce lien est mis en tension car, dans les organisations semi-autonomes dont nous avons suivi l'avancée, les relations sont de plus en plus complexes et diversifiées. Le travail devient donc plus coopératif par l'introduction explicite de l'ensemble des subjectivités. Le schéma n°3 permet de prolonger la réflexion et d'illustrer la mise en relation des attentes contradictoires entre les salariés et la direction. On constate alors un espace de compromis comportant deux niveaux : des aspects d'individualisation (2.2.) et différentes modalités collectives (2.3.) composant l'activité professionnelle.





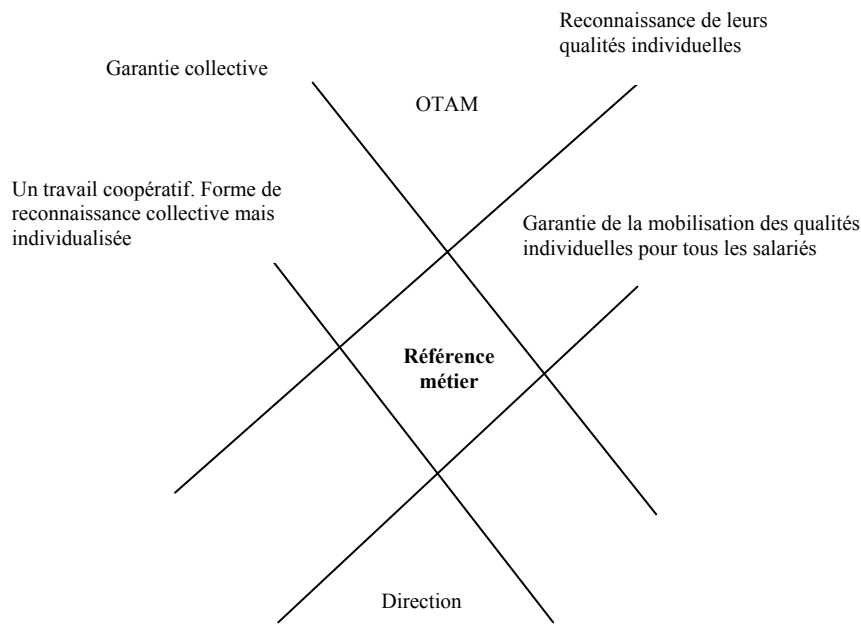


Schéma 3

## 2.1 Le métier : entre pratiques et représentations

Claude Dubar (Dubar, 2004) propose une relecture des travaux de F. Piotet autour de la révolution des métiers. Selon lui, elle passerait trop rapidement de l'une à l'autre de ses thèses : de la vision patronymique à la vision idéologique du métier. Selon C. Dubar le métier constitue à la fois un mode d'organisation du travail (celui des corporations) et une forme identitaire (donc un discours sur soi, l'autre, le monde). La première définition est entrée en crise profonde car, d'une part, la Révolution Française a annulé les fondements de la corporation et, d'autre part, la Révolution Industrielle a inventé des règles ne correspondant pas aux formes possibles du métier. Par ailleurs, la résurgence du métier analysée par F. Piotet correspondrait plus à une identité de réseau ou de profession (au sens anglo-saxon). Cette forme identitaire marque l'aspiration des individus à des activités constituées sur des savoirs théoriques ayant une composante experte et une dimension de service. Ce modèle de la profession ne doit pas être confondu avec le métier de type artisanal. Il faut distinguer les formes identitaires (le discours) de la

pratique et donc de la qualification. Selon C. Dubar, la rhétorique du métier voile, en la légitimant, la coupure du salariat et vise à récupérer les élites salariales. Ce discours managérial est donc associé à une stratégie discursive, politique et idéologique ne devant pas être mélangée avec la logique de la professionnalisation.

La forme identitaire « de réseau » ou encore « de profession », au sens de C. Dubar, se rapproche de ce que A. Touraine appelait « le système professionnel ». À l'époque, A. Touraine faisait de l'artisan l'archétype de l'ouvrier qualifié. Ces thèses faisaient déjà l'objet d'une controverse. En effet, selon Pierre Rolle (Rolle, 1973), l'artisanat est une forme sociale où la qualification n'existe pas. De plus, selon lui, « l'atelier artisanal est organisé en fonction du marché des produits sur lequel il débouche directement. Il est également un instrument de transmission du métier. La pratique du travail y est confondue avec son apprentissage alors que l'industrie se caractérise sous ce rapport par la distinction et la complémentarité des deux secteurs constitués à part » (1973, p. 163).

Si les débats autour de la notion de métier mettent donc en garde contre son usage extensif, on constate que la direction et les salariés reprennent à leur compte les représentations qui l'entourent. En effet, on observe que, du côté des salariés, les attentes à ce sujet tournent autour de leurs activités réelles et surtout de leur prise en compte. Ils veulent notamment que la réalité complexe et évolutive de leur activité soit valorisée. Ils constatent, malgré la portée de leur savoir-faire et de leur formation initiale, une certaine déqualification, une sorte de dévalorisation de leurs acquis sur le marché du travail. Ils éprouvent donc des craintes liées aux possibilités de licenciement, car ils pensent qu'ils rencontreraient de sérieuses difficultés à retrouver un emploi. C'est ce qu'explique Robert, ouvrier dans la même usine depuis 33 ans, à l'occasion d'une journée de formation portant sur le chantier compétences :

« *CC (chef du projet compétence)* : Alors dans un marché de l'emploi. Si vous expliquez...

*Robert (ouvrier)* : (il la coupe) à l'ANPE ?

*CC* : oui à l'ANPE, vous dites...

*Un collègue (premier ouvrier)* : Je suis conducteur extrudeur.

*RUP (Responsable d'unité de production)* : Est-ce que c'est pas plus clair de dire production ?

*Robert* : Moi chez (l'entreprise A) j'ai rien qui sera reconnu hein. Je suis quoi ? Qu'est ce que j'ai eu moi chez (l'entreprise A) ?

*Un collègue (premier ouvrier)* : Ben peut être magasinier.

*Robert* : et ... et chômeur ce n'est pas un métier.

*RUP* : L'idée, c'est pas de décrire un métier mais de bâtir une filière de progression dans laquelle chacun se retrouve.

*Un collègue (ouvrier, responsable CGT)* : Vous voulez surtout développer la polyvalence. C'est surtout ... elle va s'accroître. Bon allez droit au but. Ce matin on parlait plus d'identité professionnelle que là, on est sur l'activité.

*Pendant la pause café Robert nous explique :*

Moi je suis arrivé il y a 33 ans avec un BEP pâtissier et maintenant je n'ai rien. Je suis cariste et on n'a même pas notre permis de cariste et même ADECCO, il ne me prendra pas. 90 pour cent des caristes ici, on n'a pas de permis. On a juste une autorisation. Et puis toute une partie de la famille travaille ici et ce serait difficile pour toute une partie de la famille de retrouver du travail. »

Par ailleurs, au niveau de la direction, le recours à la notion de métier marque la volonté de sortir de la logique de poste. L'objectif serait donc d'atteindre des organisations qualifiantes, plus flexibles, dont les potentialités de performance semblent considérables.

Même si le terme « métier » est fréquemment employé aussi bien par les directions d'entreprise que par les salariés au plus proche de la production, les formes actuelles du capitalisme ne permettent pas de parler d'une renaissance de ce dernier. Par contre, un compromis se forme dans l'entreprise autour de cette notion. Des attentes très claires sont formulées : la reconnaissance des qualifications requises. Ces attentes tournent autour d'enjeux partagés et réciproques au croisement du lien entre individu et collectif. Du côté de la direction, les exigences se posent en terme de garantie d'une mobilisation des qualités individuelles requises, en contrepartie de nouvelles formes de reconnaissance collective. Cela fait écho, du côté des salariés d'exécution, à la reconnaissance d'une certaine subjectivité, qui n'enlève rien à leurs garanties collectives.

## 2.2 Premier enjeu

Ce premier enjeu est illustré dans le schéma n°3 (pour les salariés d'exécution, la reconnaissance des qualités individuelles et, pour la direction, la garantie d'une mobilisation des compétences requises) et est symbolisé par deux droites parallèles, l'une représentant les préoccupations des OTAM<sup>13</sup>, l'autre celles de la direction, au sujet de l'individualisation du rapport salarial.

Au niveau de la direction et donc des services RH, l'objectif à atteindre dans les chantiers compétences est de créer des missions qui permettraient, non seulement d'exécuter le prescrit, mais surtout d'aller au-delà de celui-ci pour anticiper les aléas (Le Boterf, 2002). L'initiative, la responsabilisation, l'investissement personnel sont les moteurs d'un tel modèle. Les services des ressources humaines ont la charge de créer des organisations, des formations, des outils dont le but est de soutenir la logique compétence. Ce nouveau défi de compétitivité passe donc par la validation, dans les grilles de classification, des qualités individuelles exigées à tous les niveaux hiérarchiques. En ce sens, une directrice des ressources humaines d'un groupe métallurgique nous précise :

« Il y avait le constat quand même aussi que l'on était... que l'on avait recruté pendant des années des sidérurgistes plus pour leurs gros bras que pour leurs têtes et que l'on était en face d'une population de bas niveau de qualification. Et qu'il fallait donc former les gens et les motiver à se former et à acquérir des compétences. Et pour ça, une des façons de le faire est de dire : on va arrêter de rémunérer le poste de travail. (...) Eh bien, on dit : on va arrêter tout ça et on va attacher l'évolution professionnelle, la classification et la rémunération, à la compétence individuelle des individus. »

(Françoise, RH dans un groupe de la métallurgie)

L'individu est donc pris au cœur de l'organisation. C'est la compétence individuelle mobilisée que la direction souhaite rémunérer. À terme, cette logique abandonne le principe d'une rémunération liée à un diplôme (à partir du moment où il n'est pas opérationnel dans l'activité) et la référence au poste (ce dernier ne suffisant plus dans une organisation plus autonome).

---

<sup>13</sup> Ouvriers, Techniciens, Agents de Maîtrise.

Au niveau des salariés d'exécution, trois types d'enjeux se font sentir autour de l'individualisation du rapport salarial. Premièrement, une aspiration très forte de liberté, une sorte de quête d'autonomie. Les opérateurs et les techniciens formulent explicitement leur envie de travailler différemment. Ainsi, le désir d'être formé, d'évoluer, de faire un travail intéressant lié à la recherche, à l'expérimentation est souvent énoncé.

Ce désir de liberté signifie aussi le désir d'être reconnu pour ce que l'on fait. De cette façon, les salariés d'exécution expriment la nécessité d'être reconnus pour l'effort consenti dans leur activité. Le deuxième enjeu est proche du précédent. Il concerne la reconnaissance salariale de ce que l'individu met en œuvre, des compétences qu'il développe dans son activité professionnelle. Enfin, le dernier enjeu pour le salarié est présent dans la création de nouvelles formes de filières professionnelles. En effet, la question du manque de visibilité ou de l'absence d'évolutions de carrière est souvent soulevée à l'occasion de nos entretiens. La reconnaissance des qualifications individuelles laisse entrevoir de nouvelles perspectives, en créant d'autres formes de trajectoire professionnelle.

Au niveau de la direction et des salariés d'exécution, l'individualisation du rapport salarial fait donc émerger différentes problématiques. Pour la direction, elle représente un nouveau défi de compétitivité. L'homme placé au cœur de l'organisation et surtout la mobilisation de toutes ses compétences individuelles dessinerait des horizons économiques vertueux. Pour les salariés d'exécution, l'identification de leurs propres atouts, de leur investissement permettrait une reconnaissance symbolique, salariale et professionnelle (évolutions de carrière).

### **2.3. Deuxième enjeu**

Il se situe entre des garanties collectives (pour les salariés d'exécution) et l'assurance d'un travail plus coopératif (pour la direction). Parallèlement à l'individualisation du rapport salarial, nos entretiens avec les responsables des ressources humaines soulignent l'importance d'un travail coopératif. En fait, le principe même du flux tendu (Durand, 2004), dont l'objectif est une réduction drastique des coûts, affaiblit considérablement le collectif de

travail. La logique du flux repose sur une économie en terme de main-d'œuvre, devant être compensée par la réactivité en situation, la coopération et l'engagement des salariés. Ainsi, le travail en groupe devient central dans l'organisation de la production. En cela, le collectif de travail est constitué désormais par le cadre spatial de production et les modes de gestion du personnel qui l'accompagnent.

En outre, même s'il est souvent question de l'aspect coopératif de la production, une autre dimension est exprimée, celle des garanties collectives. Les techniciens et les ouvriers manifestent des craintes à ce sujet. L'une des usines du groupe avait organisé une journée de communication sur le projet compétences dont nous avons suivi le déroulement. Les ouvriers et les techniciens observaient, par groupe de dix et à tour de rôle, des panneaux d'affichage illustrant la logique du chantier compétences. À la fin de la séance, nous avons l'accord de la direction pour leur demander d'exprimer leurs préoccupations et leurs craintes sous forme de questions. De nombreuses questions ont été recensées au sujet des garanties collectives :

Y a-t-il des baisses de salaire et des baisses de niveaux envisagées ?

Va-t-on aboutir à une individualisation des salaires ? (on ne sera plus sur une notion de « travail égal- salaire égal »)

Quelles compétences sont reconnues ? (la place des compétences acquises à l'extérieur, celle des diplômes...)

Toutes ces réactions montrent les craintes ressenties par les salariés concernant une dégradation potentielle de leur situation actuelle. D'ailleurs, même si les syndicats les plus proches de la base ont depuis longtemps revendiqué la reconnaissance du travail effectif, des efforts fournis et non du « copinage, le club de foot de l'entreprise... » (Robert, ouvrier), ils se méfient de l'évaluation du comportement. Dans un sens, ils reconnaissent l'importance de dépasser le cadre trop restrictif et figé du modèle de la qualification mais, d'un autre côté, le modèle de la compétence suscite des inquiétudes par rapport aux conséquences de l'évaluation de la subjectivité. De plus, nous avons observé que les salariés sont inquiets car la direction impose par ce biais sa propre vision du métier, sa vision de la qualité, de la déontologie, du professionnalisme et du comportement adéquat. Tandis qu'un réel intérêt de la direction et des salariés d'exécution se construit pour les mêmes problématiques, ces derniers semblent, en ayant recours aux mêmes termes, ne pas parler des mêmes choses. Cette mésentente nous conduit à nuancer ce compromis. Abordons-en maintenant les limites et les enjeux.

### **3. De la fragilité à l'échec du compromis**

Le recours massif aux démarches compétences a donné lieu à des thèses contradictoires. Certains chercheurs (Paradeise, Lichtenberger, 2001 ; Zarifian, 2001 ; Le Boterf, 2002), sans opposer franchement le « modèle de la qualification » au « modèle de la compétence », perçoivent dans ce dernier une réponse à la régulation du marché par la prise en compte de compétences plus transverses. Effectivement, le néo-libéralisme – ayant pris des formes concurrentielles exacerbées par des actionnaires de plus en plus exigeants – permettrait l'avènement d'un « nouveau rapport salarial » (Lichtenberger, 1999). Ce dernier serait l'occasion de réajuster l'écart qui ne cesse de se creuser entre le travail prescrit et le travail réel, celui-ci devenant de plus en plus relationnel. Par ricochet, les salariés d'exécution sont incités à faire appel à l'initiative, à la responsabilité, à la mobilisation de toutes leurs ressources. De leur côté, Ewan Oiry et Alain d'Iribarne (Oiry, d'Iribarne, 2001) perçoivent aussi une continuité entre les deux modèles mais ils constatent, dans le même temps, que la notion de compétence a été instrumentalisée pour détruire les compromis sociaux reposant sur la qualification. Selon eux, le recours à cette notion serait donc essentiellement idéologique. Le modèle de la compétence finirait d'achever un rapport salarial ne permettant pas son avènement et aurait pour conséquence l'adaptation de la production aux exigences du marché. Si certaines organisations patronales tentent effectivement de déstabiliser davantage le rapport salarial, le modèle de la compétence utilise également certaines dimensions positives pour masquer les contraintes et la détérioration des activités de travail. Nous verrons donc en quoi les termes du compromis esquissé précédemment nous paraissent fragiles (3.1.). De fait, des tensions majeures sont palpables lors des débats organisés à ce sujet au sein des entreprises. Nous tenterons d'expliquer les enjeux voilés par ce compromis incomplet. Dans un premier temps, nous verrons en quoi il cache une certaine détérioration de l'activité de travail (3.2.). Puis, dans un deuxième temps, nous proposerons une lecture en terme de régime de mobilisation et d'implication de la main-d'œuvre (3.3.).

### 3.1 Un compromis qui joue sur les mots

Notre présence dans les réunions de formation ou de communication nous a permis de procéder à une analyse des débats. Ces moments de discussion révélaient des désaccords sur le sens des mots essentiels dans les chantiers compétences : qualité, métier, compétence, etc. Cette difficulté a été soulignée par un directeur d'usine. Pour lui, la notion de qualité pose problème car elle est au centre d'un conflit entre les exigences de la production et les souhaits des opérateurs. La qualité consiste, pour ces derniers, en un travail bien fait, du professionnalisme, de la déontologie, de l'entraide dans l'équipe et un produit de qualité optimale pour satisfaire le client. Dans la biscuiterie, par exemple, cela peut vouloir dire plus concrètement respecter la teneur en cacao d'une pâte à base de chocolat, ce qui joue d'ailleurs aussi sur sa texture et sur la quantité que l'on pourra placer sur un biscuit. Néanmoins, ce responsable nous explique que cette vision peut parfois entrer en contradiction avec les impératifs productifs. Pour lui, il sera moins coûteux de jouer sur l'emballage que de jeter une importante pâte à biscuit et de la produire de nouveau. La notion de métier est elle aussi sujette à controverse. Les démarches compétences, dont l'objectif est de sortir d'une logique de poste, insistent largement sur l'idée selon laquelle le métier constitue une vision très large de la spécialité propre à un individu. De leur côté, les salariés ont une vision plus proche de l'expertise, de la maîtrise de leur domaine d'application, validée par des diplômes et des formations. Quant à elle, la notion de compétence laisse les salariés d'exécution un peu démunis. Ils reconnaissent qu'identifier uniquement la qualification ne les satisfait pas mais ils craignent d'être évalués trop subjectivement et sur des critères imposés par la direction. Par ailleurs, les réunions dont nous avons suivi le déroulement provoquent de vives critiques de la part des salariés. En cela, l'hypothèse d'une entente réelle entre les salariés et la direction doit être sérieusement nuancée. Eric, ouvrier et délégué CGT, précise ses craintes et ses objections, à l'occasion d'un bilan d'une journée de formation :

« La forme de cette formation est pédagogique et ludique. Il y a une bonne psychologie d'entreprise car même Robert est moins négatif. Par contre, il y a beaucoup de termes : compétence, métier, évolution professionnelle. On sera plus compétents donc vous ferez des économies en qualité, en maintenance. Je vois ça comme ça. Mais en



terme de statut, elle ne sera pas reconnue. On aura les compétences des agents de maîtrise mais pas le statut. »

La fragilité du compromis est aussi illustrée par l'impossibilité de tenir le projet annoncé. Les directions des ressources humaines sont chargées de déployer des outils favorisant une émulation individuelle et collective. L'essence même de ce projet est donc d'utiliser toutes les dimensions positives que peut porter cette logique, pour impliquer les populations concernées. Néanmoins, les dimensions positives mises en avant par l'entreprise doivent être fortement nuancées. Un des premiers arguments avancés est l'augmentation de la rémunération individuelle. Cet argument semble séduire les opérateurs, qui pensent ne pas être rémunérés à la valeur du travail effectué. Pourtant, ces perspectives de revalorisation restent minimales, une augmentation de la masse salariale n'étant pas envisagée. Au regard de nos observations, le but du projet n'est pas de fixer de nouveaux systèmes de rémunération individuelle. Effectivement, il n'est pas question d'autre chose que de nouvelles formes de rémunération collective validant la subjectivité. Ensuite, un autre argument consiste à valoriser les possibilités de formation, permettant des évolutions de carrière. Le contexte économique s'étant fortement resserré ces 20 dernières années, il est clair que ces évolutions potentielles se fondent sur une logique de plus en plus élitiste et qu'elle sera accessible uniquement à une petite minorité de salariés. Enfin, le dernier point mis en avant est l'acquisition d'un portefeuille de compétences, validées par un « certificat de compétences » dans l'entreprise, par un certificat de qualification professionnelle au niveau des branches professionnelles, ou encore par la validation des acquis professionnels. Ce discours valorise la notion d'employabilité, chaque salarié devant comprendre qu'il a intérêt à ce que son portefeuille de compétences soit aussi « garni » que possible. Derrière cette formulation positive, l'entreprise remet en cause une pratique très forte et répandue il y a encore 20 ans : l'emploi à vie. De manière générale, les groupes industriels ne comptent plus assurer cet acquis collectif et légitime, afin de se justifier, les changements intervenus dans la vie économique.

L'accompagnement d'un chantier compétences nous conduit à envisager les difficultés de construire une entente entre les différentes parties prenantes. Il y a donc bien des intérêts, certains en commun, mais prenant des

formes différentes. Comment alors rendre intelligible ce qui se joue dans l'entreprise au travers des chantiers compétences ?

### **3.2 En finir avec la logique de poste ?**

Les aspects positifs de la logique compétence, tels qu'ils sont évoqués par l'entreprise, masquent certaines contraintes. En premier lieu, le contrôle de l'individu et de sa subjectivité est omniprésent dans les chantiers compétences, notamment au travers des évaluations individuelles (Durand, 2004). Ces dernières sont annuelles ou semestrielles, selon les usines. En second lieu, l'insertion dans l'activité de travail de réunions journalières prolonge ce mode de contrôle et d'évaluation. Cette logique de développement est évidemment plus élitiste et se fonde sur des grilles d'évaluation, afin de mobiliser et de développer certains savoirs. La compétence est définie par l'entreprise que nous avons étudiée comme une combinaison de deux éléments : la connaissance et le comportement. Elle est généralement illustrée grâce à un exemple volontairement décalé : savoir se diriger dans Londres. Cette compétence suppose au minimum deux choses. Des connaissances : la maîtrise d'un certain niveau de grammaire et de vocabulaire anglais et un comportement : être capable de prendre l'initiative de demander son chemin, de s'adresser à une personne que l'on ne connaît pas. Il est donc implicitement admis que la notion de compétence est indissociable du comportement.

Le comportement est au centre de la mobilisation, et cette dernière est elle-même centrale dans les chantiers compétences. La direction définit le « bon » comportement comme l'alliance de l'initiative, de la rigueur et de la coopération. Ces trois caractéristiques diffèrent selon le niveau de l'opérateur (niveau 1 : réalisation, niveau 2 : adaptation, niveau 3 : assistance, niveau 4 : coordination, niveau 5 : animation, niveau 6 : gestion). Ce mode de référentiel dont nous avons suivi la construction place en son cœur le relationnel.

Ces formes d'évaluation accompagnent une intensification de l'activité professionnelle. Les opérateurs et les techniciens ne sont pas uniquement polyvalents, mais ils doivent être aussi polycompétents, c'est-à-dire prendre à leur compte des tâches qui étaient auparavant assurées par d'autres personnes, par exemple la maintenance et la qualité. Afin de permettre cette

poly-compétence, il est indispensable de développer « l'autonomie » des salariés et donc de favoriser la prise de responsabilité. La polycompétence est définie par rapport à la polyvalence. Si la polyvalence implique de savoir faire son métier dans tous les ateliers, la polycompétence inclut de nouvelles tâches et plusieurs types de compétences, des compétences de production (savoir ouvrir et conduire la machine), des compétences de maintenance (savoir assurer l'entretien simple de la machine), des compétences de qualité (savoir réaliser des contrôles qualité directement sur la ligne), des compétences d'animation (savoir informer et animer une équipe), des compétences d'ordonnancement, de sécurité, etc. L'autonomie vise donc à rompre progressivement avec la parcellisation des tâches. Une équipe qui auparavant gérait seulement une partie du flux de production, et laissait le soin à d'autres d'entretenir et de réparer les machines, d'assumer les contrôles qualité sur les produits, de gérer les approvisionnements sur la ligne, d'organiser le travail de l'équipe et d'améliorer la performance des équipements, a pour nouvelle mission une gestion globale de la production. Dans la nouvelle organisation industrielle ciblée, cela signifierait, par ricochet, que ceux qui auparavant accomplissaient ces tâches seraient orientés vers des activités à plus forte valeur ajoutée, telles que l'amélioration des procès de fabrication, l'appui aux équipes autonomes, l'expertise en qualité et en maintenance, la conception et l'animation de formations, l'accueil et l'intégration des nouveaux arrivants, le pilotage de projets d'investissement. Ensuite, ces projets aboutissent à certaines pressions, un certain stress (Dejours, 1998). En effet, la polyvalence, la mobilité, l'augmentation de l'implication sont des tâches non seulement supplémentaires mais contraignantes, en ce sens qu'elles doivent être effectuées dans un temps réduit.

Par conséquent, l'environnement des salariés d'exécution n'est pas réellement bouleversé. C'est surtout la manière de faire leur activité qui est remise en question. Une charge très lourde repose donc sur les salariés, dont on attend une sincère collaboration (Linhart, 1994). Plus concrètement, les nouvelles orientations établies par le groupe choisi comme cas d'étude donnent lieu à un véritable déploiement pédagogique auprès des populations locales. Ces orientations sont notamment l'occasion d'une formulation de nouveaux rôles. Ces derniers permettraient de piloter la productivité et de gérer les hommes par le management et par la performance.

### 3.3 L'échec d'un compromis

Cette intensification de l'activité professionnelle ne va pas sans l'intensification du principe du flux et la montée du travail en groupe. L'économie de main-d'œuvre qui a lieu dans l'organisation en flux fait intervenir la notion de compétence comme mise en relation des différentes subjectivités mobilisées. Ces contraintes sont vécues quotidiennement par le personnel, comme nous le fait remarquer Francis, technicien :

« Parler d'évolution professionnelle alors que l'on ne remplace pas les gens. Si on les remplace, on les prend de l'extérieur. Aujourd'hui, on est 4 ouvriers et il y a 5 chefs. Je me demande : comment va-t-on faire des équipes autonomes ? Eh bien on va les faire seuls».

Dans cette configuration, les compétences individuelles et collectives deviennent le moteur de la performance. Plus encore, c'est la mobilisation de ces compétences qui est valorisée et progressivement validée par l'entreprise. La mobilisation étant, en quelque sorte, une mise en action des individus, les compétences « de troisième dimension » se trouvent au cœur de cette logique. Pour ce faire, les directions des ressources humaines ont pour mission de réinventer des règles collectives, à forte modalité incitative, censées provoquer le dépassement de la logique de poste. Auparavant, le personnel hiérarchique avait pour tâche de contrôler la main-d'œuvre. Cette méthode était coûteuse et adaptée à une population peu diplômée. Aujourd'hui, avec la hausse du niveau de diplôme, il est assez peu approprié d'adopter ces modes de commandement. Il semble donc que la logique compétence vienne répondre à une logique de réduction des coûts ainsi qu'à certaines évolutions économiques et sociales.

En effet, l'entreprise organisée en réseau, le recours massif aux nouvelles technologies de l'information et de la communication et l'influence d'un contexte économique mondialisé et fortement concurrentiel ont favorisé des modes d'organisation mettant au premier plan l'individu et ses capacités relationnelles. La dimension relationnelle du modèle de la compétence peut être éclairée, en partie, par le concept de régime de mobilisation. Ce concept permet d'appréhender la « totalité sociale » en effectuant un va-et-vient entre le niveau micro-sociologique, qui prend en compte l'entreprise et la situation de travail, et le niveau macro-sociologique, qui envisage les marchés des

biens, du travail ainsi que le rôle de l'Etat. Jean-Pierre Durand (Durand, 2000) définit le régime de mobilisation comme un élément du modèle productif fonctionnant à un niveau abstrait, « celui des représentations mentales qui conduisent chaque salarié à accepter sa condition et l'autre, plus spécifique, qui, à travers des pratiques immédiates, relaie et conforte ces représentations » (2000, p.2). Le régime de mobilisation permet donc de rendre compte des dispositifs mis en place par l'entreprise afin d'intéresser et d'engager son personnel, tout en mettant en exergue le poids du contexte économique. En cela, le régime de mobilisation actuel vise plus particulièrement à impliquer et à évaluer individuellement et collectivement la motivation en la graduant. Ces méthodes de gestion des ressources humaines ont des influences paradoxales sur le collectif de travail. Effectivement, les salariés doivent développer des attitudes très relationnelles, valoriser la communication, la circulation et le partage de l'information, tout en évoluant dans un contexte de plus en plus compétitif.

### **Propos d'étape**

Afin de rendre compte des effets de la logique compétence sur l'organisation du travail, nous avons pris deux directions. D'une part, nous avons montré que l'évolution des grilles de classification met en exergue la manière dont la qualification se spécifie selon les périodes économiques. D'autre part, en appréhendant un cas de refonte des grilles de classification dans le secteur agro-alimentaire, nous nous sommes interrogée sur les formes que prend la qualification aujourd'hui. Cette double démarche rend compte de la compétence comme d'une forme particulière de la qualification, dont la singularité est la valorisation de la subjectivité et de la dimension relationnelle de l'activité salariée. Malgré la dimension positive que pourraient revêtir ces compétences transverses (réajustement du travail prescrit et du travail réel, reconnaissance symbolique et salariale, etc.), elles viennent masquer une certaine détérioration de l'activité professionnelle (charge de travail supplémentaire, concurrence entre les salariés, logique d'employabilité et de flexibilité, etc.). Il est alors possible de souligner le glissement qui s'opère du modèle de la qualification du poste de travail vers le modèle de la compétence, tout en rendant compte des enjeux qui en découlent. En effet, pour les populations à bas niveau de qualification, le modèle de la compétence remet fortement en cause leurs acquis sociaux.

Reste ouvert le débat sur la définition de ces compétences dites « de troisième dimension » (relationnelles, transverses, méthodologiques, comportementales, savoir-être). Comment les décliner ? Comment les observer sur le terrain ? Sont-elles portées par les individus ou par le groupe ?

## **« Être un salarié compétent »**

Les entreprises font l'objet, depuis ces vingt dernières années, de mutations sensibles –innovations technologiques, compétitivité accrue, internationalisation des échanges, diversification des productions, exigences de qualité, développement massif des relations de services, etc. – face auxquelles le modèle de la qualification semble être considéré par les directions d'entreprise comme trop rigide et figé. Le MEDEF a donc entrepris, dès 1998, d'amorcer de nouvelles politiques de gestion des hommes en rapport avec les stratégies privilégiées par les entreprises. Un contexte très particulier de fuite de compétences, provoqué à terme par les départs en retraite, des perspectives de carrière qui ne cessent pourtant de se resserrer et principalement, nous l'avons vu, la volonté d'impliquer le personnel, entourent ce choix stratégique. Ce nouveau modèle comporte la caractéristique essentielle de repenser, à tous les niveaux hiérarchiques, le contenu des compétences qui doivent être sollicitées, d'où le recours massif aux compétences « relationnelles ». Les salariés sont alors confrontés à de nouvelles exigences, telles que l'autonomie, la responsabilité, la communication, l'interdépendance, la confiance, etc. Ces dernières viennent bouleverser considérablement la manière dont l'activité de travail doit être appréhendée et annoncent la crise des anciennes grilles de classifications. Afin de soutenir ces mutations, le Medef propose une définition de la compétence professionnelle qu'il envisage comme « une combinaison de connaissances, savoir-faire, expériences et comportements, s'exerçant dans un contexte précis; elle se constate lors de sa mise en œuvre, en situation professionnelle, à partir de laquelle elle est validable. C'est donc à l'entreprise qu'il appartient de la repérer, de l'évaluer, de la valider et de la faire évoluer » (Medef, 1998).

Le Medef souligne la caractéristique du « comportement » et c'est à travers elle que de nombreux chercheurs, dans des disciplines diverses, s'accordent pour donner un sens aux compétences relationnelles. Cependant ne faut-il pas interroger cette notion ? Les difficultés liées à la mise en œuvre des compétences relationnelles, au sein de l'entreprise, rendent flous leurs caractéristiques mais bien plus encore leurs contenus. Le lien entre le

relationnel et le comportement ne va pas de soi, dès lors, peut-on le décliner concrètement ?

Cette partie sera l'occasion de tester l'hypothèse selon laquelle, dans l'entreprise, la définition des compétences « relationnelles » serait intimement liée d'abord à l'individu (traits de caractère, qualités morales, goûts et intérêt, etc.). Cette représentation de la compétence trouve un relais dans certaines disciplines comme les sciences cognitives et la psychologie sociale. En effet, pour les premières, le « savoir-être » renvoie à plusieurs types d'éléments cognitifs mais, s'agissant ici de comportement, cette décomposition n'est pas à même de l'éclairer en totalité. En complément, la psychologie sociale apporte une autre dimension heuristique mobilisant les facteurs motivationnels pour expliquer sa mise en œuvre. Par ailleurs, certains sociologues tels que Gilbert de Terssac expriment la même analogie entre individu et compétence. Selon ce chercheur, « la notion de compétence annonce un premier retour vers l'individu au détriment du poste de travail, pour comprendre, non ce que le système fait aux individus, mais ce qu'ils en font » (De Terssac, 1998, p. 235). Après avoir synthétisé les différentes positions scientifiques<sup>14</sup> traitant du sujet (1.), nous montrerons que l'entreprise porte cet amalgame entre individu et compétence de troisième dimension. Nous soulignerons donc que cette représentation repose sur un leurre managérial (2.) – relayé par certains chercheurs en sciences sociales. Cette partie met en exergue un débat déontologique important. À supposer que l'on puisse paramétrer les différents aspects cognitifs de la personnalité d'un individu, de son caractère et de son implication réelle dans le « savoir-être », on peut se demander ce qui légitime cette « mise à découvert » du salarié.

## **1. Le « savoir-être » dans les sciences sociales**

Après avoir été ouvertement employée par le Medef, la notion de « savoir-être » a été largement récupérée au sein de l'entreprise à l'occasion des démarches compétences déployées dans le monde industriel. Le recours à

---

<sup>14</sup> Nous avons procédé à un dépouillement rigoureux des principales revues en sociologie, ce qui nous a ensuite permis d'aborder les débats animant d'autres disciplines. De là, nous avons retenu les articles traitant des compétences génériques ainsi que les ouvrages les plus fréquemment cités, traitant du même sujet.



cette notion sera très vite perçue par les DRH comme une « usine à gaz » et passera donc de son emploi intensif à un mot tabou. En effet, les démarches marquant la volonté de sortir de la logique de poste, la compétence nommée « savoir-être » serait, quant à elle, garante de la bonne volonté des salariés. Les salariés concernés se sentent doublement « agressés » par l'emploi de ce terme, car il symbolise à la fois le manque de confiance que peut avoir la direction vis-à-vis de son personnel et une demande ouverte d'intensification de l'activité de travail. De plus, cette exigence intervient dans un contexte de chômage, plaçant les salariés devant une situation de « non choix » perçue, là encore, comme une agression. L'emploi du terme de « savoir-être » a donc très vite été remplacé, au sein de l'entreprise, par celui de « comportement ». À son tour, et pour les mêmes raisons, ce terme fût mal accepté et, de ce fait, relégué au statut des mots tabous, « à n'employer sous aucun prétexte devant les salariés d'exécution » (Chargé des conduites de changements dans un groupe de l'agro-alimentaire). Soucieux de ne pas réitérer la même erreur, les DRH, soutenus par des cabinets de conseil, ont continué à travailler sur ce projet mais en utilisant des termes plus spécifiques : « compétences transversales », « compétences méthodologiques », « compétences génériques », « compétences relationnelles ». Ces termes ont un autre avantage, celui d'être plus proches des préoccupations des salariés d'exécution. En effet, ces derniers ont depuis longtemps demandé à être reconnus à la hauteur du travail effectué.

Si ces formes de compétences sont encore loin de faire l'unanimité, elles semblent, cependant, séduire les deux parties. Pourtant, dans les diverses déclinaisons des « compétences de troisième dimension » (compétences méthodologiques, transversales, relationnelles), la dimension de « savoir-être », de comportement sous-entendu positif, n'a non seulement pas disparu mais est au fondement de chacune d'elles. Le « savoir-être » ne perd donc pas de son actualité. Celle-ci se trouve même être redoublée par le flou théorique qui l'entoure. En effet, comment définir cette notion scientifiquement ? Quels sont les différents positionnements théoriques qui la caractérisent ? C'est l'interrogation que nous tenterons de poser.

Pour ce faire nous avons fait un état de la littérature traitant du « savoir-être ».

#### Méthodologie :

Notre point de départ s'appuie sur l'examen d'un vaste corpus de revues scientifiques dédiées au « savoir-être » dans le travail :

- revues de sociologie : *Sociologie du travail, Travail et Emploi, Revue française de sociologie, Formation Emploi, Education permanente* ;
- revues de gestion : *Revue de gestion des ressources humaines, Revue française de gestion* ;
- revues d'économie : *Revue d'économie industrielle, Revue économique, Cahiers d'étude des sociétés industrielles et de l'automatique* ;
- revue internationale : *Cahiers internationaux de sociologie*.

Ce corpus nous a conduit à considérer au sein de la « littérature » scientifique les références les plus fréquemment citées dans cet autre corpus :

- ouvrages (individuels et collectifs) traitant du thème des « savoir-être » ;
- thèses de sociologie et de psychosociologie ;
- interventions dans des séminaires de recherche.

L'étude de ce corpus documentaire doit nous permettre de fournir des arguments analytiques à la question posée précédemment et surtout, à terme, de confronter ces données à notre enquête de terrain. Nous avons évidemment dû faire des choix arbitraires. Nous avons privilégié, dans un premier temps, les articles et les ouvrages dont la référence au terme « savoir-être » était explicite dans le titre. L'échantillonnage étant trop restreint, nous avons inclus, dans un deuxième temps, les références les plus fréquemment citées dans des ouvrages traitant plus largement du thème de la compétence, de la logique compétence, des démarches compétences, etc.

Cette méthode ne donne donc pas des résultats exhaustifs en terme de références citées mais elle nous a permis de dégager trois paradigmes spécifiques.

Cette synthèse bibliographique montre que la notion de « savoir-être » est assez peu traitée mais qu'elle préoccupe essentiellement la sociologie, les sciences cognitives et la psychologie sociale. Il en ressort que trois positions émergent. La première rassemble les chercheurs qui définissent essentiellement les « savoir-être » grâce à une dimension individuelle et subjective (1.1.). La deuxième tente de dépasser l'aspect individualisant de la notion, en l'associant à des comportements organisationnels et/ou sociaux

(1.2.). La dernière position regroupe les chercheurs qui ont une approche critique des savoirs au travail (1.3.).

### **1.1 Le « savoir-être » et l'individu**

Si la « littérature » traitant du thème de la compétence est abondante, c'est loin d'être le cas à propos du thème des « savoir-être ». Assez peu d'écrits ont été édités sur ce thème. Malgré cela, deux ouvrages sont particulièrement présents sur la scène éditoriale, celui de Sandra Bellier (Bellier, 2004) et celui d'Annick Penso-Latouche (Penso-Latouche, 2000) qui proposent deux typologies des savoirs. Ces typologies sont composées de cinq déclinaisons de la notion de « savoir-être ». Etayées essentiellement par des études de cas dans le secteur industriel et dans l'administration, ces typologies rendent compte d'un besoin réel qui touche les entreprises en terme de conduite de changement et en terme de mobilisation de compétences « clefs ».

L'objectif original de S. Bellier est de proposer une lecture des pratiques gestionnaires en tant que développement de comportements adéquats, « libres et volontaires ». « Nous le verrons, une grande partie de la thèse défendue ici repose sur l'idée que le savoir-être est un outil de gestion de l'implication : son usage permet d'obtenir de manière subtile un comportement de soumission librement consentie indispensable à l'entreprise » (p. 13). Pour cela, S. Bellier propose une définition pluridimensionnelle de la notion de « savoir-être » qui a éveillé notre curiosité. Si elle ne contient pas ses critiques envers l'utilisation de cette notion (dépendante des organisations, sans cohérence conceptuelle et facteur de « soumission librement consentie »), elle propose une définition qui reste éminemment liée à l'individu et à ses facultés cognitives. « Pour cela, il vaut mieux revenir à ce qui fait la nature cognitive du savoir-être (...) » (p.117).

De plus, elle propose une typologie qui tente de rendre intelligible l'origine des différents types de « savoir-être » dans les pratiques de management. Selon elle, la première caractéristique du « savoir-être » se rapporte aux « qualités morales » (p. 25). Il existe deux types de qualités morales, les unes sont plutôt acquises par l'éducation comme par exemple « l'honnêteté », les autres seraient plutôt naturelles, données à la naissance comme le charisme

ou encore le « sens de » (« sens de l'effort », « l'autorité naturelle »). La deuxième caractéristique qui compose le « savoir-être » recense tout ce qui est de l'ordre du « caractère » de l'individu (p. 27). En ce sens, ce qui importe à l'entreprise, c'est surtout de pouvoir saisir le caractère de ses collaborateurs. Même si comprendre le caractère d'une personne reste complexe, l'important ici est seulement l'impression que l'individu peut dégager. Ce collaborateur est-il calme, autoritaire, négociateur, etc. À partir de là, la direction pourra l'affecter sur tel ou tel poste. La troisième composante de cette typologie concerne les « traits de personnalité » (p. 30). Ces derniers sont proches des aptitudes que possèdent les individus. Les salariés seraient confiants, dépendants des autres, autonomes, extravertis, etc. Quoi qu'il en soit, leur personnalité serait visible et mesurable, dans le but, là encore, d'offrir une certaine valeur ajoutée à leur activité. L'avant-dernière déclinaison du « savoir-être » est la manifestation des aptitudes. Elle permet de comprendre les orientations professionnelles des individus en mesurant leur « goût et [leur] intérêt » (2004, p. 34). Quelqu'un sera manuel, tourné vers l'autre, littéraire, etc. Enfin, la dernière composante des « savoir-être », souvent citée dans la littérature sur les compétences, concerne la dimension du « comportement » (p. 35). Contrairement aux autres déclinaisons, cette dernière permet de mesurer si un individu est en adéquation avec les logiques de l'entreprise, atteint ses objectifs, etc. Cette typologie permet à S. Bellier d'insister sur deux points fondamentaux, d'une part, sur le caractère hétérogène de la notion de « savoir-être » et, d'autre part, sur l'importance que prend « la personnalité » comme facteur explicatif de cette notion. Malgré sa volonté de déconstruire la dimension psychologique que porte l'entreprise, S. Bellier lie toujours l'individu et l'organisation en associant ce rapport au champ cognitif. « Pourtant il nous semble que le savoir-être correspond à des démarches intellectuelles particulières et qu'il gagnerait à être décrit non pas uniquement sous l'angle du comportement affectif mais aussi sous celui du comportement mental » (p. 110).

De son côté, l'analyse d'Annick Penso-Latouche s'inspire, là encore, des sciences cognitives. Elle propose une typologie qui s'intéresse au sens que prend la notion de « savoir-être » dans l'activité professionnelle. Elle est composée de cinq dimensions essentiellement issues des entretiens qu'elle a effectués avec les titulaires des emplois et l'encadrement. C'est le partage des valeurs, les aptitudes intellectuelles, les savoir-faire faisant appel à d'autres

techniques, les comportements relationnels et les comportements témoins d'implication qui reflètent les préoccupations de l'encadrement en terme de « savoir-être ». Cette conception montre à quel point l'entreprise mêle « savoir-être » et individu. Par ailleurs, A. Penso-Latouche ne manque pas de rappeler que deux angles sont à prendre en compte pour définir en situation de travail les « savoir-être ». En effet, « après les avoir regardés sous l'angle cognitif, l'examen de ces cinq comportements sous l'angle psychosociologique montre qu'ils sont effectivement le lieu d'interactions entre l'individu, sa personnalité ou son caractère, et la demande de l'entreprise, par le biais de l'erreur fondamentale, de la soumission librement consentie, de l'effet Pygmalion, du locus de contrôle... » (2000, p.103). Cette conception a recours à des aspects cognitifs et à la structuration mentale des individus pour expliquer leur rapport à leur activité. Ainsi, « un bon animateur est sans doute celui qui se connaît le mieux et sait comment il va pouvoir, en fonction de ce qu'il est lui-même, agir avec chaque groupe, doser ses besoins de reconnaissance... » (p.100). De fait, ce mécanisme se fonde sur un aspect motivationnel. Si, par exemple, un individu est pourvu des caractéristiques que demande le poste de management d'équipe, il n'en reste pas moins qu'il doit en avoir envie et être motivé.

On retrouve cette même référence à l'individu dans les travaux de Bernard Liétard (Liétard, 1996). Selon lui, l'organisation du travail contemporaine demande de faire appel à d'autres qualités qui sont possédées par l'individu, telles que l'initiative, l'autonomie, la créativité, etc. Ces « dimensions personnelles » feraient maintenant partie de la qualification. En ce sens, Luc Deroche, Thomas Guy et Yves Lichtenberger observent la popularité des capacités relationnelles, en particulier lors du recrutement. L'embauche se fonde en effet de plus en plus sur des compétences d'interaction et de communication que le futur salarié serait capable de mobiliser. Selon eux, « c'est de cette manière que peut être comprise la demande croissante de « savoir-être » de la part des entreprises, qu'il faut entendre comme exigence d'apprentissage préalable d'un certain « savoir-vivre » » (Deroche, Guy et Lichtenberger, 1999, p. 97).

Enfin, la plupart des travaux qui s'attachent à rendre intelligible la relation de service sont à classer dans ce paradigme qui associe étroitement le savoir et

l'individu (Bracet et Bonamy, 1999). Ces derniers s'appuient sur les mutations de la notion de service pour montrer que le rôle devenu central du client impose de créer des relations personnelles avec lui. C'est alors que pour eux la dimension de socialisation que pouvait susciter le service disparaît pour laisser place à une relation commerciale. Les qualités nécessaires et attendues dans l'interaction sont alors décrites comme étant de l'ordre du comportement, de la capacité à communiquer. « L'enjeu du modèle qui se cherche est bien une individualisation de cette relation au client, d'une tentative de nouer des relations plus longues car plus intimes et plus singulières et donc par là d'induire une forme de fidélisation par la maîtrise de cette relation aux clients » (p.100).

Dès les années 1950, Alain Touraine (Touraine, 1955), sous la dénomination de « qualification sociale », faisait référence à ces traits de personnalité qui doivent être mobilisés dans l'activité professionnelle. Ce dernier a décrit l'évolution professionnelle aux usines Renault. Il a montré qu'à terme l'activité professionnelle s'éloigne de l'activité de production directe et qu'en montant dans l'abstraction, les ouvriers sont investis d'un rôle et non plus uniquement d'une tâche, d'une qualité abstraite et non plus uniquement d'une qualification technique. Pour A. Touraine, c'est un profil psychologique qui intéresse l'entreprise pour accomplir l'activité de production et non pas uniquement la force de travail, celle-ci devenant secondaire.

De surcroît, ces exigences en termes de « savoir-vivre », de comportements positifs, de qualités de communication et d'interaction posent un problème croissant aux services de gestion des ressources humaines qui sont dans la difficulté d'objectiver ces dernières pour les évaluer (Lichtenberger et Paradeise, 2001).

La notion de « savoir-être » occupe la seconde place scientifiquement, la première lui étant prise par la notion de compétence. Les conséquences théoriques se font fortement ressentir car la diversité des définitions rend difficile la construction d'un concept unique et unanime. Un paradigme rassemblant, en grande partie, le « savoir-être » et les qualités individuelles, traverse les sciences sociales. Ce dernier peut être opposé à un second paradigme, qui associe le « savoir-être » à une dimension plus proche de

l'organisation matérielle du travail (organisation, flux, etc.) et de ses composantes sociales.

## **1.2 Le « savoir-être » comme comportement organisationnel et social**

Dans les sciences sociales, un autre angle d'approche s'est construit en se démarquant du premier. Dans le fait d'associer trop rapidement « savoir-être » et individu, les chercheurs voient un danger pour les salariés. Pourtant, il est vrai que cette vision prédomine au sein de l'entreprise. Un recruteur va chercher le profil adéquat pour un emploi type, le manager cherche à s'appuyer sur des traits de caractère qui qualifient les membres de son équipe, l'équipe RH cherche un profil particulier à qui l'on pourrait confier une mission ciblée en amont. C'est donc pour dépasser l'illusoire vision qui tend à naturaliser les aptitudes professionnelles que certains chercheurs ont tenté d'objectiver les « savoir-être ». « Bref, les qualités de la main-d'oeuvre n'ont pas d'existence naturelle, elles n'existent que dans une forme sociale (à des degrés de validité variable) qui permet de les identifier et de les rendre compatibles avec un certain usage dans l'entreprise » (Zarifian, 1986, p. 240).

Deux courants tentent d'objectiver la dimension individuelle présente dans la notion de « savoir-être ». Le premier regroupe certains travaux autour du domaine de l'insertion professionnelle. Pour ce premier courant, la vision subjective du « savoir-être » est dépassée par ses caractéristiques sociales (socialisation, réseaux, etc.). Le second courant soutient l'idée selon laquelle une dimension organisationnelle et technique serait au fondement de tout savoir. Ces recherches proposent notamment une critique des travaux qui portent sur la relation de service.

La première conception traite de la « qualification sociale » dans le domaine de l'insertion professionnelle. À l'origine de cette conception, on trouve le rapport au gouvernement coordonné par Bertrand Schwartz (Schwartz, 1981). Il développe l'idée selon laquelle la formation qualifiante repose sur une dimension sociale, sur la capacité à faire. En ce sens, Odile Benoît-Guilbot (Benoît-Guilbot, 1990) mènera une réflexion sur l'insertion sociale et

notamment sur la stratégie de recherche d'emploi déployée par les chômeurs. Elle dégage deux types de stratégies opposées : les personnes qui n'arrivent pas à trouver un travail et les stratégies « autonomes et mobilisées ». Selon elle, les aspects déterminants et qui différencient les individus détenant les mêmes compétences se rapportent à l'intégration dans des réseaux sociaux.

En fait, si ces conceptions restent proches d'une vision liée au sujet, à l'individu, à l'histoire personnelle de chacun, elles s'intéressent surtout à l'aspect social de toute qualification, à ses sphères de socialisation, aux liens qu'entretiennent les individus entre eux, etc.

La dimension organisationnelle est présente dans la seconde conception. Son apport majeur réside dans une vision opérationnelle des « savoir-être ». En effet, pour Marie-Christine Combes (Combes, 2002), l'efficacité des salariés est essentiellement portée par une organisation, l'efficacité des supports en technologie de la communication et de l'information, la réactivité des services commerciaux, etc. Ainsi, l'illusion individuelle des compétences génériques cache une dimension technique. M.-C. Combes décompose notamment la « compétence relationnelle » en « compétences techniques », « organisationnelles » et en « connaissance du marché ». « Nous faisons l'hypothèse que la « compétence relationnelle », les « qualités comportementales », le « savoir-être », bref, tout ce qui, en l'état actuel de l'analyse des compétences sert à qualifier la dimension « personnelle » de la relation de service, ne sont rien d'autre que la capacité et la possibilité offertes aux individus de mobiliser simultanément et d'articuler les trois types de compétences, de les agréger de manière adéquate, en fonction des situations d'interaction auxquelles ils sont confrontés » (2002, p.16). Ces recherches ouvrent la voie à des études sur l'efficacité proprement dite de l'organisation dans sa globalité<sup>15</sup>, et non pas sur les capacités personnelles.

---

<sup>15</sup> Les travaux de Philippe Zarifian (Zarifian, 1985, 1991, 1996) sur la transformation des savoirs font écho à cette conception. Ainsi, ce dernier envisage, lui aussi, un type de savoir qui se popularise, « le savoir d'expertise ». Ce sont des capacités d'analyse et de verbalisation provoquées par la montée de formes d'organisation du travail en transformation. En effet, ces dernières reposeraient, selon lui, sur la remontée d'informations venant de la base (et non plus uniquement d'informations descendantes issues de la hiérarchie). Pour Ph. Zarifian, ces savoirs se rapportent à des savoirs organisationnels plus qu'à l'individu. En d'autres termes, ces savoirs sont issus de l'organisation industrielle automatisée et sont, par là même, facilités ou bloqués par cette dernière notamment par la coopération qu'elle suscite (Zarifian, 1996).



De même, Jean-Marc Grando et Emmanuel Sulzer (Grando et Sulzer, 2003) analysent les différents registres de technicités caractérisant la relation de service, afin de montrer « que c'est bien la faible technicité requise par certaines activités, ou la non reconnaissance sociale de la technicité requise par certaines activités, qui entrave le développement de la professionnalisation des activités de services émergentes ou plus anciennes » (2003, p. 146). Dans une perspective critique, ces chercheurs tentent de montrer que la reconnaissance des techniques utilisées est valorisée à des degrés différents pour en dernier lieu nier le caractère expert de certaines activités.

Cette dernière conception jette le pont entre la vision organisationnelle et sociale que l'on peut associer au « savoir-être » et le dernier paradigme qui est celui de la critique des approches des savoirs au travail. En effet, si le « savoir-être » peut être appréhendé par ses versants sociaux et organisationnels, il n'en reste pas moins que d'autres chercheurs, plus radicaux encore, le perçoivent comme exclusivement de l'ordre des jugements sociaux n'existant que pour alimenter des dispositifs visant à classer, à évaluer et à rémunérer les individus.

### **1.3 Approches critiques des savoirs au travail**

Ce dernier paradigme va surtout s'intéresser à l'émergence de toutes les théories portant sur les savoirs. En effet, dès les années 1980, on assiste à un changement de modèle productif qui ne réagit plus à la consommation de masse mais qui est tiré plutôt qualitativement par la demande. En cela, l'organisation du travail ainsi que les attitudes des salariés doivent changer. La notion de compétence va donc émerger aussi bien dans l'entreprise, dans sa sphère élargie (cabinets de conseil, Medef, etc.), que dans le champ de la formation et de l'école. Les débats animant les sciences sociales portent, dès lors, sur les changements réels annoncés par le recours intensif à cette terminologie. Si certains d'entre eux y voient l'arrivée d'une nouvelle manière de produire et de travailler (Zarifian, Lichtenberger, Paradeise, Le Boterf, etc.), d'autres vont fortement nuancer les changements induits par la logique compétence en s'appuyant sur une approche critique des savoirs au travail. En effet, loin de voir dans la logique compétence un changement

positif dans le travail – la direction reconnaîtrait, par exemple, qu'elle doit valoriser et rémunérer l'intelligence des salariés d'exécution –, ces derniers vont montrer le leurre que cette logique implique.

Deux positions particulièrement critiques des transformations des pratiques d'entreprise sont celles d'Elisabeth Dugué (Dugué, 1994) et de Lucie Tanguy (Tanguy, 1986). Pour la première, depuis les années 1980, les entreprises sont dans une logique de restructuration. Ces changements sont rapides et profonds et demandent de bénéficier en interne d'une certaine souplesse de la part de son personnel. Les salariés doivent pouvoir s'adapter très rapidement, ce qui nécessite de développer des compétences transversales, générales, qui touchent de plus en plus des savoirs que l'on dit nouveaux. Or, selon E. Dugué, la nouveauté réside plus dans le besoin d'adaptation constant que dans le contenu des compétences. En effet, ces dernières ont toujours été mobilisées, bien qu'aujourd'hui ce qui relèverait de l'être soit de plus en plus valorisé. L. Tanguy, quant à elle, montre que le recours à la notion de compétence est surtout le reflet d'une remise en cause du lien entre le diplôme et l'emploi. En effet, différentes procédures de recrutement et d'évaluation décident maintenant de l'affectation d'un individu à un poste et de sa rémunération. « En d'autres termes, tandis que la scolarisation devenait le mode de socialisation dominant en France, comme dans la plupart des sociétés industrielles développées, celui-ci était mis en cause par diverses formes sociales et singulièrement dans cette période où la demande scolaire s'exprime majoritairement en termes de compétences et de qualifications qui puissent être reconnues sur le marché du travail » (1986, p. 28).

Un autre regard critique, qui fait écho aux précédents, a comme point de départ la question suivante : quelles sont les modalités d'affectation aux différents postes occupés par les salariés ? Ces chercheurs vont défendre l'idée selon laquelle les savoirs au travail sont les conséquences de jugements sociaux portés sur les qualités au travail. En effet, « la perspective d'une construction sociale des compétences a pu mettre en évidence la dynamique locale des effets d'étiquetage, la manière dont les discours sur les compétences peuvent en affecter l'usage, en dépit des caractéristiques « objectives » du travail. Le jugement devient alors une des conditions de la validation, de la reconnaissance des savoirs » (Stroobants, 1993).

Cette position est directement inspirée de la tradition navillienne. Ainsi, le contenu des postes et les qualités des salariés ne sont pas réductibles les unes aux autres car, pour P. Naville, la qualification n'est pas appréhendable comme une chose mais bien comme la signification d'un rapport social qui lie un travailleur à son activité. Pour Matéo Alaluf (Alaluf, 2001), le terme de compétence se traduit par un vide, un mou théorique qui permet de définir ce terme de multiples façons et surtout de ne pas trop le formaliser. Or, le recours croissant au terme de compétence signale un changement de gestion de main d'œuvre et surtout pas un changement de modèle productif (dépassement du taylorisme, par exemple). En effet, « tout comme la qualification professionnelle de l'ouvrier était socialement produite, il s'agit à présent, dans l'analyse du travail, de s'écarter de cet ancien modèle de métier, au profit d'un modèle intégrant d'autres démarches et méthodes de travail et permettant une adaptation à d'autres activités professionnelles. Il en résulte des changements dans les modes de socialisation des salariés et des qualités sociales à produire. » (Alaluf, 1992). Selon cette position, l'emploi du terme compétence suggère que les savoirs techniques pourraient avoir une autre origine que sociale. Or, toute qualification, toute hiérarchisation de ces dernières (par exemple dans les systèmes de classification) suppose une construction sociale des qualités des travailleurs. En ce sens, M. Stroobants (Stroobants, 1998) affirme que les compétences n'existent pas en tant que telles. Une capacité ou une qualité est développée non pas par un individu mais par un phénomène collectif. Les compétences et leur visibilité ne prennent sens que dans un processus global qu'est la qualification. Les notions de qualification et de compétence ne sont donc pas contradictoires. En cela, le modèle de la qualification du poste de travail reste toujours pertinent. M. Stroobants entend par qualification un processus d'habilitation, de mise en lumière, qui va rendre visible certaines compétences et qui va les valoriser. C'est ce processus qui rendra les gens compétents. Elle insiste donc sur la détermination sociale qui est au fondement de tout savoir. Elle veut « réaffirmer que la qualification n'est pas une essence ni un ensemble de qualités repérables, objectivables, mais un enjeu social, une définition sociale » (Stroobants, 1991, p.37). Cette détermination sociale va rendre visibles certaines compétences mais, dans le même temps, elle rendra invisibles d'autres qualités mobilisées quotidiennement dans l'activité de travail. Les compétences communément partagées, par exemple celles acquises à l'école, seront ignorées car elles ne permettent pas de départager les individus. Les compétences les plus recherchées seront liées à leur rareté,

acquises par des études longues ou au sein des grandes écoles, etc. Le problème issu d'un tel processus est que le niveau de formation augmente alors que, dans le même temps, la structure de l'emploi stagne, produisant par là même une mise en compétition drastique des salariés en termes d'accès à l'emploi, d'évolution de carrière et de reconnaissance salariale.

Ce paradigme se fonde sur une vision éminemment critique de l'usage du terme « savoir-être » dans l'activité salariée. En montrant du doigt le flou théorique qui découle de l'usage de cette notion en entreprise (aptitudes, compétences comportementales, compétences transversales, méthodologiques) ces chercheurs mettent en garde contre l'illusion d'objectivité qu'elle comporte. En effet, « le jugement « personnel » peut ainsi paraître s'appuyer sur l'identification d'éléments (les savoir-être) présentés comme objectifs au même titre que les savoir-faire avec lesquels ils voisinent généralement » (Sulzer, 1999, p.57). Après cet état des débats dans les sciences sociales, il est bon de se demander : comment se construit la vision des « savoir-être » en entreprise ?

## **2. L'amalgame entre individu et « savoir-être »**

La première difficulté rencontrée quand on travaille sur la notion de « compétences relationnelles » réside dans la définition que l'on peut en donner. Après avoir montré qu'au sein des sciences sociales trois paradigmes traitent de manière distincte de cette question, l'un rapprochant ce type de compétences des individus, l'autre les associant à des comportements organisationnels et sociaux et le dernier proposant une critique de toute approche des savoirs au travail, nous nous sommes intéressée aux représentations présentes dans l'entreprise. Pour cela, nous avons tenté de saisir la vision des compétences animant les différents groupes rencontrés à l'occasion de notre étude. De plus, nous avons étudié rigoureusement la première étape de la construction d'un chantier compétence. Cette première étape a consisté en l'élaboration d'un dictionnaire des compétences repérables et nécessaires au bon développement de l'entreprise<sup>16</sup>. Pour

---

<sup>16</sup> Le document est composé de 286 pages. Il est divisé en quatre grandes parties. La première partie concerne le savoir-agir. Sans toutes les citer, 40 compétences sont répertoriées, dont les exemples qui suivent : capacité à animer, capacité à mobiliser, à faire adhérer, communication, contrôle, négociation,

construire ce dictionnaire, les services RH se sont servis d'un recueil d'articles<sup>17</sup> proposant des études de cas, des réflexions scientifiques, des enquêtes menées sur ce thème. Toute une « littérature » multiple et variée alimentée<sup>18</sup> par des fonds documentaires propres à l'entreprise, par des consultants, par des organismes syndicaux (CGT, CFDT, MEDEF) et par différents chercheurs en sciences sociales (juristes, sociologues, psychosociologues, gestionnaires, économistes, etc.), est au fondement de la construction des exigences en terme de compétences. Ces représentations s'appuient sur le premier paradigme étudié précédemment. En effet, les membres de l'équipe RH associent les compétences et surtout les « compétences de troisième dimension » à l'individu, ses capacités, sa motivation. Ce leurre managérial est largement alimenté par des experts, des consultants et, comme nous le verrons, légitimé par des chercheurs en sciences sociales. L'analyse des représentations à l'œuvre repose sur trois piliers. Le premier annonce l'idée selon laquelle le modèle d'organisation taylorienne est mort et qu'il faut par là même en proposer un plus efficace qui dépendrait de la bonne volonté des individus (2.1.). Le deuxième érige les individus en acteurs tous munis des mêmes capacités, donc rationnels et égaux (2.2.). Le troisième donne la priorité aux facteurs motivationnels dans l'accomplissement de l'activité professionnelle (2.3.).

## 2.1 Pourquoi un nouveau modèle d'organisation ?

L'un des paradigmes qui traversent les sciences sociales concernant la définition des « savoir-être » regroupe les approches qui lient exclusivement ces derniers aux individus. Les représentations sous-jacentes aux chantiers compétences que nous avons suivis s'appuient et se fondent sur ces travaux. En cela, la première caractéristique présente dans les logiques compétences

---

régulation sociale. La deuxième partie est consacrée aux attitudes. Ici 19 compétences sont recensées, telles que les qualités relationnelles, la confiance en soi, la qualité d'adhésion et le sens du risque. La troisième et la quatrième partie sont composées de 67 compétences intitulées « connaissances » (Formation, Maintenance, Sécurité, etc.) et de 115 autres apparaissant sous le registre « connaissances spécifiques confondues » (Electricité, Chimie, Etanchéité, etc.). Ce dictionnaire a été construit par l'équipe RH avec le soutien d'un cabinet de conseil.

<sup>17</sup> Ce document, dont la liste exhaustive se trouve dans une rubrique de la bibliographie sous le titre « littérature recueillie par l'entreprise », est composé de 500 pages.

<sup>18</sup> Il est troublant de remarquer la grande diversité des sources qui sont utilisées. On trouve aussi bien des références à des projets menés par des grands patrons relatés dans *Les Echos*, qu'une littérature plus critique, comme en témoigne la référence aux cahiers de l'Anact (« Reconnaître les compétences », *Les cahiers de l'ANACT*, N°15, 2000).

que nous pouvons mettre à jour réside dans l'argument selon lequel le taylorisme étant arrivé à son terme, les individus seraient responsables d'un renouveau de l'organisation. Un autre modèle d'organisation du travail est alors proposé aux salariés. Si ce modèle s'inspire du modèle japonais dans ses aspects de polyvalence et de mobilité des salariés, il s'en éloigne car les entreprises valorisent la flexibilité et l'employabilité (Coutrot, 1998). Un regard sur le modèle d'organisation proposé permet de décliner le concept de compétence avec plus de visibilité. Trois dimensions le traversent : une dimension de structure liée au poste, une dimension dynamique attachée à la gestion et à l'organisation donc au collectif d'une entreprise et enfin une dimension individuelle (notamment le « savoir-être ») propre à chacun. La première dimension liée au poste tend à être niée par les responsables, afin de valoriser les deux autres (le collectif et l'individuel). C'est donc bien l'individu qui est au cœur de ces modèles d'organisation.

### *Un nouveau modèle d'organisation*

Le mot d'ordre pour justifier, aussi bien au niveau des membres de l'équipe RH qu'au niveau des salariés d'exécution, le recours à un chantier compétence, c'est la préparation de l'avenir. La direction va donc s'appuyer sur tous les discours existant pouvant légitimer la fin du taylorisme. En ce sens, une référence fréquemment citée par les services R.H. que nous avons rencontrés est l'ouvrage d'Alain Meignant, *Ressources humaines : déployer la stratégie dans la gestion des hommes crée de la valeur* (Meignant, 2000). Plus précisément, son premier chapitre « La mort de Procuste » renvoie à une métaphore afin d'argumenter l'agonie de l'organisation taylorienne. « Procuste est mort, ou en tout cas moribond, du moins dans les pays développés. Cela n'est pas le fait d'une logique humaniste, mais le résultat d'une froide analyse économique : l'organisation taylorienne, qui fut à une époque un levier remarquable de progrès économique, est aujourd'hui contre-productive » (2000, p.25). Procuste, un pirate de l'Antiquité, faisait subir un triste sort à ses prisonniers en les attachant à un lit. Si leurs membres dépassaient du lit, il les leur coupait alors que si leurs membres étaient trop courts, il les étirait. Cette métaphore symbolise une organisation du travail qui impose des postes prédéfinis par des bureaux d'étude loin des situations de travail. Le même sort ayant été réservé à Procuste lorsque Thésée le captura, A. Meignant tente d'illustrer ce qui attend une organisation de travail

qui resterait taylorisée : son absorption par des entreprises ayant changé d'organisation. Il s'appuie sur des études effectuées aux Etats-Unis pour montrer que déployer la stratégie dans la gestion des hommes crée de la valeur. En utilisant cette métaphore, les services RH tentent de démontrer que des conduites de changement sont à mener, en valorisant certaines compétences, les compétences fondamentales. Ces dernières doivent être redéfinies en fonction des objectifs stratégiques de l'entreprise. L'entreprise peut alors se séparer d'un pan entier de compétences ou choisir d'en développer d'autres (par une nouvelle politique RH, ou par le rachat de compétences complémentaires). Ce type de discours concernant la fin du taylorisme permet aux entreprises qui souhaitent faire bouger les tâches des individus de légitimer leur choix. Notre cas d'étude est en ce sens très significatif. Le groupe choisi est peu à peu entré dans une logique d'externalisation de certaines compétences ou plus exactement de certaines activités comme par exemple le service qualité. Pourtant, depuis sa création, ce groupe a toujours disposé d'un service réservé aux différents contrôles existants. Aujourd'hui, une bonne partie de la dimension d'expertise a été sous-traitée, restant en usine uniquement les contrôles de base, le recueil des données à envoyer au laboratoire externe, etc. En revanche, ce groupe a fait le choix de se recentrer sur de nouveaux rôles à fortes modalités incitatives. Il est donc question ici de changer les attitudes au travail en exigeant des salariés qu'ils mobilisent des compétences plus subjectives.

### *Du modèle japonais au modèle flexible*

L'exemple japonais est alors souvent utilisé (Marbach, 1999). Là encore, cet exemple permet de faire l'apologie du dépassement d'une organisation trop taylorisée. Si dans le taylorisme les organigrammes de l'entreprise sont composés de postes numériquement et qualitativement figés, le toyotisme serait, quant à lui, illustré par une gestion qualifiante dont la mobilité des agents à travers des postes taylorisés serait forcée. « À la différence de l'organisation taylorienne qui tend à réduire au maximum les flux humains de poste en poste en soumettant les évolutions de carrière à la libération de cases de l'organigramme, l'originalité de la gestion qualifiante est due à une institutionnalisation de la mobilité comme pratique constante et nécessaire dans la progression des salariés. En outre, les flux horizontaux sont

développés, alors que la logique taylorienne privilégie les flux verticaux » (1999, p.98). Dans le modèle japonais, il est déjà fortement question de prendre en compte la compétence, c'est-à-dire ici la rémunération liée à l'individu, à ses capacités individuelles qui dépendent d'une seule appréciation, celle de la hiérarchie. En outre, dans le modèle japonais, une deuxième dimension est présente, celle de la rémunération au statut et à l'ancienneté. Ce modèle étant pris dans un contexte très particulier, les jeunes ayant des stratégies qui les amènent à changer très fréquemment d'entreprise, les groupes ont dû valoriser l'ancienneté afin de les stabiliser. Les grands groupes que nous avons étudiés n'ont pas pour objectif d'aller vers le modèle japonais dans son ensemble mais uniquement d'articuler la gestion qualifiante valorisant la mobilité des individus à une organisation qualifiante qui signifierait une « structure flexible d'emplois à géométrie variable » (1999, p.98). En effet, il n'est pas question d'entretenir l'emploi à vie mais au contraire de valoriser et d'inciter l'employabilité (Coutrot, 1998). Alors que dans le modèle japonais l'organisation est stable et prescrite, dans le modèle flexible (Aglietta, 1998) ou néo-libéral, elle se flexibilise et devient plus aléatoire.

### *Définition du concept de compétence*

Revenir sur les différents modèles utilisés dans les services RH aujourd'hui permet de mieux comprendre la notion de compétence. Elle comporte en effet trois dimensions indissociables. La première est une dimension de structure liée au poste occupé par le salarié. Cette dimension est essentielle dans un modèle de la qualification du poste de travail telle que l'organisation taylorienne. La deuxième est la dimension dynamique qui dépend de l'organisation et de la gestion. Cette dernière met l'accent sur le caractère collectif de l'activité de travail, qui ne cesse d'être mis en avant par l'encadrement. Enfin, on peut citer la dimension individuelle, liée au diplôme de l'individu mais aussi à son engagement au travail, à ce que l'entreprise nomme son « comportement » ou le « savoir-être ». Bien entendu, ces trois dimensions sont imbriquées mais les groupes interrogés décident de mettre en avant les deux derniers aspects pour ne plus valoriser (bien qu'elle existe toujours) la composante liée au poste occupé par l'individu dans la construction de ses compétences propres.



La littérature étudiée s'appuie sur l'argument selon lequel le taylorisme serait arrivé à son terme. C'est ce qui justifierait de changer les manières de produire et les compétences à mobiliser. Dans cette logique, la condition de réussite du changement reposerait sur l'individu. Ce serait de sa responsabilité que dépendrait la sauvegarde et la viabilité de l'usine et donc des emplois. Le moteur de cette nouvelle organisation serait donc l'individu et son engagement à travailler pour l'entreprise. Pourtant, son implication est largement dépendante d'autres paramètres aujourd'hui niés dans les organisations analysées, tels que la gestion des hommes (dimension dynamique de la compétence) et le poste auquel il est affecté (dimension de structure de la compétence). Les représentations repérées au sein du personnel RH au sujet des qualités attendues font parfois référence à la question de la co-responsabilité entre les managers et le personnel exécutant. Mais les organisations ne sont que très peu remises en question, alors que les rôles des individus (encadrants et exécutants) sont toujours mis en avant et repensés. « Cette approche par les compétences fondamentales est très fortement liée au modèle mental des dirigeants sur ce qu'est leur entreprise, sur leur capacité à regarder au-delà, à formuler et faire partager une vision de l'avenir souhaité, et à s'organiser pour réussir. Le changement, pour le XXI<sup>e</sup> siècle, est aussi, et peut-être surtout, un changement mental, une transformation mentale, une transformation de la représentation du monde ». (Meignant, 2000, p.42).

La composante fondamentale de cette conception, c'est que l'individu est le ciment du collectif (dimension dynamique de la compétence). Et c'est finalement bien de l'aspect collectif dont il est question et dont l'individu est responsable. Ces conduites de changement, qui visent dans leur discours à dépasser l'organisation taylorienne du travail, ne concernent paradoxalement pas l'organisation matérielle du travail. En effet, la situation géographique de la ligne ne sera pas modifiée, les machines ne seront pas remplacées, les différents ateliers ne seront pas modifiés mais ce sont les rôles des individus dans l'organisation, leur engagement dans ces nouveaux rôles qui seront demandés par la hiérarchie. Plutôt que de « peser les postes », on s'intéresse donc à des rôles repères (Le Nagard, 2003). « Les compétences techniques y occupent moins de place que des « compétences collectives » (capacité à piloter, management, organisation, « orientation stagiaire »...) ou des « compétences comportementales », elles aussi transversales (communiquer, éduquer et partager, travailler ensemble »...) » (2003, p.16).

### *Le regard des organisations syndicales*

Mais comment se situent les organisations syndicales dans les transformations que ces groupes tentent d'initier ? Cette question préoccupe les différents acteurs (directions, services RH, consultants) que nous avons interrogés et ces derniers s'informent largement à ce sujet.

Une partie des documents souvent utilisés par les services RH et les consultants est réservée aux positions des organisations syndicales. Deux documents notamment sont en première ligne, le premier présente la position de l'ensemble des organisations syndicales (CFDT, CGT, CFE-CGC et FO), « Développement des compétences, la position des organisations syndicales » (Anger et Roy, 2000), et le second, « la démarche compétence, un changement d'avenir » (CFDT, 2001) est consacré exclusivement au point de vue de la CFDT. Trois positions, fidèles à celle des délégués syndicaux que nous avons rencontrés pendant notre enquête, animent les organisations professionnelles.

La CFE-CGC est le seul syndicat qui n'était pas présent sur les sites industriels visités. Son regard sur le changement par les compétences est largement favorable. Ce dernier reprendra pour étayer sa position tous les arguments développés précédemment sur la fin du taylorisme, l'employabilité, la reconnaissance individuelle, etc. « Nous sommes favorables à la reconnaissance des compétences, avec une définition paritaire de la compétence, une certification reconnue au-delà de l'entreprise, une traduction pour les salariés en termes de rémunération, une organisation du travail permettant l'acquisition des compétences » (2000, p. 33).

La CFDT est, elle aussi, positive au sujet de ces transformations mais pour d'autres raisons. En effet, cette dernière pense que bien avant le projet du Medef, son organisation et les salariés attendaient une reconnaissance par les compétences mobilisées de manière effective dans l'activité de travail. Il va donc de soi qu'elle encourage ce type de changement. « Contrairement à ce que le Medef veut faire croire, nous considérons que les patrons viennent sur le terrain que nous avons toujours revendiqué, sans avoir eu beaucoup de succès pour amener les employeurs à réfléchir de façon commune à la manière de valoriser les capacités des individus au travail. (...) Par ailleurs, nous considérons que c'est une opportunité à saisir puisque nous demandons cette reconnaissance des individus depuis de nombreuses années » (p. 30).

Une position diamétralement opposée est celle de FO. FO est profondément opposée à une validation et à une reconnaissance salariale par les compétences. Selon ce syndicat, la certification ne peut être garantie que par l'État, c'est-à-dire sur une base nationale, indépendante et gratuite. Ils sont méfiants car ils soupçonnent que, dans les projets mis en place actuellement, ce n'est pas de certification mais de validation dont on parle. Cette validation se ferait dans l'entreprise, avec ses critères et essentiellement dans le but de compter sur un nouveau modelage des salaires. « Ce n'est ni une fatalité, ni une opportunité, surtout si l'on se réfère à un contexte de mondialisation et de concurrence. En ce sens, la notion de certification des compétences renvoie aux normes de qualité comme par exemple la norme ISO 9001. Le salarié aurait donc la charge de « prouver sa compétence pour être employable ». Si cela était, ce serait une complète remise en cause de la notion de contrat de travail. Vigilance donc » (p. 31).

Enfin, la CGT est dans une position médiane. Elle est favorable à une reconnaissance des compétences, à l'accès à de nouveaux rôles pour les ouvriers mais sous deux conditions. La première consiste à dire que ce projet doit être mené avec les salariés eux-mêmes et en prenant en compte les situations de travail objectives. La seconde met l'accent sur les garanties collectives. C'est en conservant les acquis du passé, en favorisant le travail collectif, et non en le cassant par des logiques trop individualisantes, que les projets compétences doivent se monter. « Aujourd'hui, notre démarche syndicale rompt avec une position défensive. La mise en œuvre d'une logique compétence nécessite de reconstruire des garanties collectives fortes sans lesquelles l'individu ne peut pas être reconnu. Nous ne voulons pas voir valoriser l'individu contre le groupe, mais dans le groupe. Cela nécessite de reconstruire des repères avec les salariés eux-mêmes » (p. 31).

Dans les discours RH, le taylorisme se serait essoufflé. C'est d'individu et d'organisation flexible dont les groupes auraient besoin. Pourtant, un retour sur ce modèle permet de mieux saisir ses différentes composantes et donc de proposer une déclinaison de la notion de compétence. Ces trois piliers, la dimension structurelle (les postes), dynamique (donc collective, dépendant de la gestion et de l'organisation) et individuelle, ne sont pas également prise en compte dans les modèles proposés. Alors que notre enquête de terrain montre le poids de ces trois composantes, les modèles d'organisation proposés tendent à nier le rôle du poste pour valoriser celui du collectif et des

individus. Ces modèles ne proposent pas, selon nous, un bouleversement majeur du modèle productif mais ils font reposer sur l'individu des responsabilités d'ordre organisationnel. Quelle représentation de ces compétences individuelles requises est présente, à travers la construction des compétences dans les référentiels élaborés par les services RH<sup>19</sup> ?

## 2.2 Une conception fondée sur un individu rationnel

L'entreprise fonde sa conception des compétences et notamment des « savoir-être » sur des travaux et des acteurs qui naturalisent les qualités individuelles. Une lecture précise des déclinaisons effectuées, au sein de l'entreprise, dans l'élaboration d'un dictionnaire de compétences montre que derrière cette naturalisation des « compétences de troisième dimension » se cachent deux notions, celle de profit et celle de mobilisation productive. De plus, à travers les exigences en termes de « compétences de troisième dimension », l'aspect technique du travail d'exécution tend à être minimisé, à avoir moins de poids dans la valorisation des activités d'exécution. Enfin, nous verrons que c'est en termes de motivation individuelle que les groupes étudiés veulent évaluer l'aspect coopératif du travail.

### *Naturalisation des qualités de travail : entre profit et mobilisation productive*

Dans les services de gestion des ressources humaines, la principale caractéristique des représentations entourant l'individu tient à la naturalisation des qualités mobilisées pendant l'activité de travail. Les discours consistent à dire « Pierre manque de charisme et ça lui manque dans la gestion de son équipe » ou encore « Danielle est bien trop gentille pour un poste d'agent de maîtrise dans une équipe comme celle-ci ». Il est sous-entendu ici que Pierre n'a pas assez de charisme, qualité ainsi naturalisée, qui ne peut pas s'acquérir. Dans le cas de Danielle, une femme « dans une équipe comme celle-ci » (sous-entendu masculine) ne pourra pas, aux yeux des managers, se faire respecter par ses collègues hommes. Cette femme, pourtant expérimentée, manque tout simplement d'une qualité, là encore naturalisée par l'appartenance sexuée, l'autorité. Ces représentations du

---

<sup>19</sup> Nous avons suivi et collaboré à la construction de référentiel avec une équipe RH dans le cadre de notre enquête sous forme d'observation participante.

masculin et du féminin, décrites par Helena Hirata et Danielle Kergoat (Hirata et Kergoat, 1998) apparaissent de manière surprenante dans le dictionnaire de compétences dont nous avons suivi la construction. Les capacités sont présentes dans chaque sous rubrique : ainsi, le « Savoir-agir » est décliné en 38 compétences dont 15 comprennent le terme capacité. Il existe par ailleurs une rubrique consacrée aux « aptitudes », avec des sous-groupes tels que l'adaptabilité, l'autonomie, la qualité relationnelle. Nous regarderons plus attentivement cette rubrique afin de comprendre quelles sont les exigences attendues quand on parle de « compétences de troisième dimension ». Elle est déclinée en 19 compétences. On y trouve des « compétences de méthode » et des « compétences transverses » (exemple : organisation/méthode, analyse/synthèse.). De plus, on remarque que trois déclinaisons de compétences sont formulées à l'aide du terme « sens » (sens du risque, sens de l'efficacité, etc.) ce qui va dans le sens d'une naturalisation des compétences.

#### **Encadré n°2**

Exemple d'une compétence déclinée par l'entreprise :

##### **APTITUDES**

- Adaptation
- Autonomie
- Capacité/ Qualité relationnelle
- Confiance en soi
- Créativité
- Diplomatie/médiation
- Image et représentation externe
- Qualité d'adhésion
- Réactivité
- Résistance au stress

Cette rubrique est orientée vers l'individu. En parlant avec les ouvriers, on peut penser que ces compétences étaient déjà mises en œuvre dans l'activité salariée mais la nouveauté se trouve dans leur formalisation à l'écrit. De plus, ce type d'exigences est validé dans des référentiels destinés à changer la reconnaissance salariale.

Cette naturalisation prend notamment ses sources dans la littérature scientifique. Nous l'avons vu, tout un paradigme s'est constitué autour de la notion de « savoir-être » comme caractéristique éminemment subjective, émanant de la psychologie voire des sciences cognitives. Mais les acteurs rencontrés puisent aussi leur inspiration parmi les sociologues.

La chef de chantier compétence avec qui nous avons travaillé pendant six mois considère ainsi l'article d'Yves Lichtenberger (Lichtenberger, 1999) comme un article de fond. D'ailleurs, elle précise dans une note écrite qu'elle présentera à ses collègues que :

« C'est un article de fond sur la genèse de la notion de compétence relative à l'évolution du contexte socio-organisationnel et économique de l'entreprise. Il y associe la compétence à une nouvelle forme de performance collective. Il met en exergue la responsabilité qu'a l'entreprise de soutenir ses salariés.

Il pose surtout le problème de la motivation et de la confiance. Il voit donc le problème de la compétence comme reposant sur des individus, qu'ils soient encadrants ou exécutants ».

La difficulté chez les chercheurs qui envisagent un nouveau modèle, c'est qu'ils portent aussi un projet social. Finalement, ils n'ont pas un discours neutre face aux directions, bien au contraire. Porteurs d'un projet social aux avancées considérables, selon eux, ils ne cessent de rappeler les responsabilités des directions ou encore la réciprocité entre la direction et les salariés. « Cette importance des informations et moyens fournis a pour corollaire que la compétence ne peut être évaluée que de façon réciproque entre un salarié et sa hiérarchie » (Zarifian, 1993). Pour P. Zarifian, le « modèle de la compétence » ne peut être compris qu'en faisant un détour par les mutations du travail et de son organisation que recouvrent les trois notions clés d'« événement », de « communication » et de « services ». La gestion des compétences permet de mobiliser un ensemble plus large et plus complexe d'exigences requises au travail (valorisation des dimensions comportementales, relationnelles et cognitives), de mieux prendre en compte les exigences des systèmes productifs actuels et de mieux correspondre à l'évolution rapide des contenus d'emploi. Cette gestion des hommes par les compétences fournit à l'entreprise les bases d'une négociation individuelle plus large que la seule référence à la qualification attestée par des diplômes.

Les entreprises rencontrées s'appuient surtout sur la dimension individualisante que comportent ces projets. Les acteurs que nous avons suivis n'hésitent pas à donner de la valeur à la naturalisation des qualités individuelles en retenant quasi exclusivement tout ce qui se rapporte aux capacités. Les travaux d'Y. Lichtenberger mettent notamment en avant la notion de capacité des individus. « La compétence est au croisement des capacités d'un salarié et des moyens qui lui sont fournis par l'entreprise. » (Lichtenberger, 1999, p. 100).

Deux exigences sont transversales à cette explicitation des compétences requises à l'aide des qualités naturelles. La première montre à quel point la dimension de profit est au plus proche du travail d'exécution. La seconde montre l'omniprésence de la mobilisation productive des salariés (Durand, 2004) dans l'élaboration de ces référentiels de compétences.

En effet, la compétence « adaptation » indique à quel point les exigences de rentabilité s'insèrent au plus proche du travail d'exécution (Coutrot, 1998). Cette compétence est définie comme suit : « capacité à adopter le comportement, discours, attitude le plus approprié et le plus efficace face à un contexte, une situation, un interlocuteur particulier ».

### **Encadré n°3**

#### ADAPTATION

« Capacité à adopter le comportement, discours, attitude le plus approprié et le plus efficace face à un contexte, une situation, un interlocuteur particulier ».

Elle est notamment déclinée en trois niveaux :

- Niveau 1 : Adaptabilité : apporte des réponses avec pragmatisme.
- Niveau 2 : Réactivité : fait proposition, négocie l'application/sens opportunité.
- Niveau 3 : Proactivité : Imagine, propose des scénarios, prévient les conflits.

Le niveau 2 peut être illustré avec le cas de l'humidité de l'air. En période de sécheresse, un premier ouvrier doit prendre l'initiative de rajouter de l'eau dans les mélanges pour que la pâte garde la même texture. S'il ne le fait pas, des milliers de « cracottes » ne sont pas commercialisables.

Le salarié devrait être force de proposition et donc réagir, intervenir pour que son entreprise soit innovante et concurrentielle sur tous les plans. Si la notion de profit est effectivement repérable dans la déclinaison des compétences requises, le besoin de mobiliser la force de travail reste la préoccupation majeure des groupes suivis. La compétence « autonomie » est définie de manière globale par l'entreprise comme suit : « être capable d'entreprendre de son propre fait, de prendre des décisions opportunes, de mener sa mission sans assistance ».

Paradoxalement, la composante essentielle de cette qualité est le fait de savoir référer à la hiérarchie. C'est d'ailleurs ce qui distingue le niveau 1 (« qui a besoin de directive ») et le niveau 2 (« qui réalise ses tâches sans la hiérarchie à laquelle il se réfère quand il y a des difficultés »). Le niveau le plus haut, niveau 4, sollicite toujours la hiérarchie mais la bonne personne et au bon moment : « Prend des décisions opportunes. Peut résoudre seul des difficultés importantes ou sollicite au bon moment le bon interlocuteur ».

On trouve ici tout le paradoxe ressenti par la population ouvrière dans l'exigence de mobilisation. Un autre exemple significatif se trouve dans la compétence de « capacité / qualité relationnelle ». Celle-ci signifierait dans un sens littéral, entretien de bonne relation mais son contenu est, là encore, perçu comme une source de mobilisation.

#### **Encadré n°4**

##### CAPACITÉ/ QUALITÉ RELATIONNELLE

- Sait convaincre
- Contribue à l'amélioration du climat.
- Coopère.
- Résolution des conflits.

Les groupes étudiés ne cachent pas, à travers ces chantiers compétences, leur volonté de mobiliser leur personnel. Un autre effet, plus discret, et parallèle au besoin de mobilisation : la qualification, les savoirs techniques sont peu à peu voilés par cette approche valorisant les « compétences de troisième dimension ».



*Pourquoi voiler l'aspect technique du travail d'exécution ?*

De manière générale, on observe que les groupes rencontrés veulent que les salariés qui, traditionnellement, se sont vus cantonnés à des tâches d'exécution se dirigent vers des rôles transversaux. Il est évident que, derrière ces savoirs transversaux, il y a des savoirs techniques solides. Mais ils ne sont pas présentés comme l'élément central de la compétence valorisée et validée dans l'entreprise.

Dans le dictionnaire de compétences que nous avons étudié, une des compétences a fait son apparition par rapport aux anciennes descriptions de postes, la « compétence de communication ». On observe que la formation, un apprentissage technique poussé sont au fondement d'une bonne maîtrise de cette dernière. Mais si le savoir-faire technique est sous-jacent à la maîtrise de son activité, ici c'est la formation initiale et générale qui est alors valorisée. L'expression orale comme écrite, l'esprit de synthèse, la clarté deviennent des éléments essentiels, comme l'exprime cette déclinaison faite par les services RH :

**Encadré n°5**

COMMUNICATION

- Niveau 1 : A des difficultés d'expression à l'oral. Manque de vocabulaire, de concision et de clarté à l'écrit.
- Niveau 2 : Sait faire passer correctement ses messages à l'oral mais manque de clarté à l'écrit.
- Niveau 3 : A le souci d'adapter son langage en fonction de ses interlocuteurs et est compris rapidement. Rédige de façon claire et précise. Sait transférer une connaissance ou un savoir-faire.
- Niveau 4 : Sait parfaitement adapter son langage et se fait comprendre. Possède un style écrit de nature à soutenir une lecture attentive. Sait rédiger un rapport argumenté.

Autre exemple significatif, la compétence « analyse/ synthèse » en dit un peu plus sur ce que l'entreprise attend des savoirs méthodologiques. Là encore, malgré la dimension technique que comporte l'exercice de synthèse dans un site industriel (maîtrise du process, etc.), ces qualités particulières sont

aujourd'hui définies comme une maîtrise générale de la méthode argumentative, hiérarchiser, synthétiser, clarté acquise dans une formation scolaire de type générale.

**Encadré n°6**

ANALYSE/ SYNTHESE

- Hiérarchiser.
- Synthétiser les problèmes.
- Vision d'ensemble.
- Relate un point de vue de façon précise, claire et efficace.
- Etablir un diagnostic.

Cet acquis provenant des études de type connaissances générales vient voiler les acquis plus techniques pourtant indispensables à un opérateur ou à un technicien du secteur industriel. La dimension technique est encore mise à mal par l'emploi fréquent de la formulation « être capable de », comme nous le montre notamment l'exemple de la « compétence de contrôle » (niveau 2) : « Être capable d'identifier les défauts ou qualités de produits, prestations, procédures par interprétation de résultats ». Dans la formulation de cette compétence, un doute se forme. En effet, le terme de capacité, qui insinue là encore que tout le monde devrait « être capable de », n'est pas fidèle à la réalité, car ce type de compétence va de pair avec une connaissance pointue du process et la maîtrise d'un langage informatique particulier. La formulation devrait donc être explicitement liée à la formation : « sait identifier les défauts », « formé à l'identification des défauts » et non pas insinuer qu'un individu doit, seul, être capable d'apprendre à identifier les défauts (les machines entourant ces contrôles nécessitant une technicité importante).

La valorisation des qualités (par exemple relationnelles : les qualités d'adaptation ou encore les qualités acquises au moyen d'une formation générale) au détriment des qualifications (donc des savoirs techniques) vient profondément troubler les nombreuses recherches effectuées à ce sujet. Les enquêtes menées depuis longtemps sur les qualités dites féminines, relationnelles, de communication ont souvent relevé leur dévalorisation sociale. Par là même, elles ont été étudiées comme un moteur de la division

sexuelle du travail (Hirata, Kergoat, 1998). « Si la technicité, en tant qu'elle symbolise un pouvoir et un contrôle sur la nature, est associée au masculin et au travail qualifié, c'est-à-dire socialement valorisé, les services, consacrés au relationnel, sont exclus d'une représentation en termes de technicité et sont vus comme appartenant à un univers de travail où sont sollicitées des qualités inhérentes à la nature féminine » (Daune-Richard, 1998, p.51-52). Notre enquête révèle le glissement d'un jugement social positif sur la technique, au détriment de l'aspect relationnel (Daune-Richard, 2003, p.146), à l'inversion de ce mécanisme. Ce serait les qualités relationnelles qui voileraient les diplômes, les formations techniques et les qualifications. Ce glissement ne revalorise pourtant pas la place des femmes dans l'entreprise – et cela pour deux raisons. D'une part, les qualités acquises par les femmes dans les trente dernières années sont surtout dues à l'obtention des diplômes, baccalauréat, accès massif à l'université, etc. Or, comme nous l'avons vu, la déstabilisation des jugements sociaux liés à la technique vient fragiliser la place même du diplôme dans la reconnaissance salariale. D'autre part, même si les équipes RH se battent pour faire rentrer les femmes dans les ateliers, certains d'entre eux sont une chasse gardée par les hommes (Maruani, Nicole, 1989). Prenons l'exemple de la production liée à la biscuiterie. Les ateliers produisant la pâte à biscuit sont sensiblement mixtes. Pourtant, un atelier est occupé, depuis des décennies, par des hommes, celui où l'on produit du chocolat. Considéré par les salariés hommes comme un atelier qui demande de la force physique (tenir les postes), de la résistance physique (faire face à la chaleur), aucune ouvrière n'a pu pénétrer ce bastion masculin. Les équipes RH (constituées majoritairement de femmes et de jeunes hommes) nous ont fait part de leur incompréhension et de leur volonté de faire changer les choses, car objectivement l'atelier d'emballage, tenu majoritairement par des femmes, est composé de machines bien plus difficiles à tenir.

L'importance accrue accordée aux qualités relationnelles n'est donc pas synonyme de modification de la division sexuelle du travail à l'œuvre dans le milieu professionnel. De plus, ces qualités dites féminines (relationnelles, méthodologiques...) sont toujours attachées, dans le discours des services RH, à l'esprit de compétition, à la motivation, qui renvoient finalement à l'univers masculin. Cette motivation apparaît être la clef de voûte de la coopération attendue.

*La motivation des salariés, la clef de la coopération au travail*

Ces projets soutiennent l'idée que chaque individu a un rôle à jouer dans l'entreprise. Ce rôle dépendrait de la motivation et du choix de chacun. « Alors que se dessine progressivement une nouvelle forme de « compromis social », associant non plus subordination contre sécurité de l'emploi mais employabilité contre engagement dans le développement des compétences, une meilleure compréhension de ce partage de responsabilité entre salarié et entreprise devient cruciale » (Merle, 2002, p.4). On retrouve l'idée de responsabilité présente dans les travaux de P. Zarifian. Cette logique érige l'employabilité en mécanisme positif permettant aux salariés de gagner leur liberté. Or l'employabilité est vécue par les salariés que nous avons rencontrés comme une forme de subordination. La vision de l'entreprise est que chaque individu dispose des mêmes possibilités, à partir du moment où il est motivé. Le titre de l'article de Vincent Merle, publié dans un cahier du Medef, en témoigne : « Rôle du salarié dans la gestion de ses compétences » (Merle, 2002). Il en est de même de ce titre, issu du même cahier, qui de plus met en avant les facteurs motivationnels et individuels : « Quelle motivation pour être acteur dans la gestion de ses compétences ? »

À son tour, Y. Lichtenberger pose, à de nombreuses reprises, le problème en terme de motivation et de confiance. Il fait donc reposer le problème de la compétence sur les individus, qu'ils soient encadrants ou exécutants. Il s'appuie, d'ailleurs, sur les théories de la motivation, à l'instar de Pavlov. Le danger réside dans le fait d'encourager une vision des compétences dont la responsabilité repose, en grande partie, sur des facteurs subjectifs et qu'il est difficile d'évaluer objectivement. En effet, l'évaluation est fondée sur des jugements arbitraires et subjectifs (contrairement au diplôme) qui dépendent d'une seule personne (souvent le responsable hiérarchique direct).

### **Propos d'étape**

À travers les nombreuses déclinaisons des compétences de « troisième dimension » étudiées en entreprise (compétences relationnelles, méthodologiques, génériques), une notion apparaît commune à chacune d'elle, celle de « savoir-être ». En effet, cette notion est passée d'un recours intensif à un statut de mot tabou, sans pourtant perdre de son actualité et de sa force. Comment alors les sciences sociales traitent-elles de la notion de « savoir être ? Trois paradigmes ont été décelés. Le premier lie essentiellement l'individu et le « savoir-être ». Le second tente de dépasser le caractère subjectif de cette notion en l'associant à des comportements organisationnels et sociaux. Le dernier paradigme offre une vision critique de toute approche des savoirs au travail.

Ce qui nous intéresse tout particulièrement est de lier ces trois paradigmes à ce qui se construit en entreprise. En ce sens, nous avons montré que les représentations présentes en entreprise s'inspirent du premier paradigme et associent les changements organisationnels à la motivation des individus. La responsabilité des salariés dans leurs évolutions en terme de compétence est alors souvent posée au devant de la scène.

Pourtant, de nombreux travaux nuancent voire dépassent le rôle de l'individu, de sa motivation dans la construction de ses propres compétences. Ils proposent tous de dépasser cette illusoire association, que ce soit par la socialisation (Benoît-Guilbot, 1990), par des composantes organisationnelles (Combes, 2002), par des jugements sociaux (Stroobants, 1998) ou par l'emprise des marchés financiers (Coutrot, 1998). Nous proposerons dans la partie suivante nos propres résultats en terme de définition du « savoir-être ». Maintenant que nous avons ciblé les conceptions présentes en entreprise, il nous reste, d'une part, à décliner les compétences relationnelles en situation professionnelle et, d'autre part, à montrer par quel processus elles semblent s'acquérir.



## **Le clair-obscur du « savoir-être »**

Les « savoir-être » sont utilisés, au sein de l'entreprise, comme un véritable outil de mesure de l'engagement au travail. Ils permettent à la fois de mesurer l'implication des salariés et de l'inciter. Il n'est donc pas étonnant de rencontrer, dans la construction de référentiels, de fréquentes références aux compétences relationnelles, transverses et méthodologiques. Une analyse en terme de régime de mobilisation de la main d'œuvre montre à quel point le « savoir-être » peut être mis en corrélation avec une forme d'intensification du travail. En effet, si de nouvelles exigences se sont insérées au plus proche du travail d'exécution, ni rémunération supplémentaire, ni aménagement du temps de travail ne sont prévus par les directions.

Une analyse critique de l'apparition, dans le discours RH, de toute une palette de compétences de « troisième dimension » ne répond pas entièrement à une question pourtant essentielle : comment les définir en situation de travail ? Différents courants, en sciences sociales, s'y sont employés. Le premier, celui dont s'inspirent essentiellement les entreprises rencontrées, est animé par une fusion illusoire entre l'individu et ce type de compétence. Le second propose de dépasser des explications trop individualisantes pour proposer une analyse en termes organisationnels et sociaux. Enfin, le dernier courant privilégie une attitude critique à l'égard de l'utilisation des savoirs au travail.

Selon nous, c'est grâce à une réactualisation des travaux de Pierre Naville (Naville, 1956) que peut être offert le cadre théorique nécessaire à la compréhension de la notion de « savoir-être ». Sur notre cas d'étude, nous avons appliqué, une hypothèse centrale développée par P. Naville : tout processus de qualification comprend deux versants. Le premier, le versant technique, met en avant le fait que la société contemporaine est marquée par la technique. Dans ce cadre, il s'agit de dépasser l'artificiel enchaînement individu/compétence de « troisième dimension » en proposant une autre lecture érigeant le « savoir-être » et plus spécifiquement la compétence relationnelle en question d'organisation (1.). On pourrait donc déconstruire cette approche de la compétence relationnelle en termes de qualités de l'individu en postulant qu'elle s'appuie certes sur ses qualités propres, mais aussi bien sur la capacité des salariés à mobiliser des compétences

techniques, organisationnelles et des connaissances industrielles que l'entreprise met à leur disposition par l'organisation matérielle et immatérielle du travail. La performance globale de l'organisation menant à une performance collective interviendrait donc également dans l'élaboration des compétences des salariés, au-delà des capacités de jugement sur lesquelles semblent se focaliser, de manière exclusive, certaines théories de l'entreprise.

Le second versant de l'hypothèse élaborée par P. Naville marque le caractère social de toute qualification., P. Naville a montré, en effet, le rôle de l'éducation et de la socialisation dans la construction des qualifications. Nous irons plus loin en soutenant qu'une autre caractéristique doit être ajoutée aux trois premières déclinaisons des « savoir-être » (compétences techniques, compétences organisationnelles et connaissance industrielle) : la connaissance des rapports sociaux dans une configuration donnée (2.). Ce dernier point nous permet une montée en généralité pour penser, sur des bases plus objectives, la question de l'acquisition des compétences.

## 1. Le versant technique

« Dans le langage commun, l'aptitude prend toutes les formes imaginables ; tantôt c'est l'équivalent de la vocation, tantôt c'est le « don », ou la disposition ; tantôt c'est l'allure physique, tantôt c'est le caractère moral. C'est encore le type, le goût, l'intérêt, le penchant, ou tout simplement la capacité brute. C'est quelquefois une attitude actuelle du sujet, mais souvent aussi une attitude possible » (Naville, 1945, p.177). Par ailleurs, P. Naville nous rappelle que, au-delà du langage commun, l'activité professionnelle d'un individu est aussi bien sociale que biologique<sup>20</sup>. En effet, dans une entreprise, on peut trouver des différences en termes de sexe, d'âge, de poids, de taille, etc. En revanche, ces caractéristiques biologiques sont socialisées par la technique. Ainsi, quelqu'un de moindre force peut, grâce à la machine, réaliser des opérations qui nécessitent de déployer une énergie colossale. L'entreprise est donc bien un milieu social qui peut en quelque sorte transcender les caractéristiques biologiques. En effet, tout système de

---

<sup>20</sup> Il préférera d'ailleurs à la notion d'aptitude celle « d'adaptitude ».



production joue son rôle dans la définition des qualités exigées par l'employeur. La question de l'organisation, entendue comme un collectif de travailleurs cohérent et performant est, d'ailleurs, implicite dans les « compétences transverses ». Ces exigences dépendent étroitement de l'emprise de la technique dans les sociétés industrielles (Naville, 1956). Pour nous, il sera surtout question ici d'entendre le « savoir-être » comme une forme de performance collective liée à une performance globale définie théoriquement par l'entreprise. Nous décomposerons donc le « savoir-être » en trois temps : des compétences techniques (1.1.), organisationnelles (1.2.) et des connaissances industrielles (1.3.).

### **1.1 Une compétence technique**

Nous l'avons vu, le versant technique des qualités requises dans l'activité de travail tend à être voilé. Pourtant, notre étude de terrain révèle que les attentes sous-entendues dans la notion de « savoir-être » ont pour fondement des compétences techniques. En effet, plutôt que de parler d'aptitude en général, pour caractériser le « savoir-être », il faudrait parler d'« adaptation de l'homme à un métier » (Naville, 1945, p. 42). La notion d'adaptation est indissociablement liée au temps de formation car c'est d'un apprentissage à une technique particulière dont il est question. Cette première dimension, la compétence technique, se rapporte à des savoirs spécifiques qui s'acquièrent essentiellement, aujourd'hui encore, à travers des formations attestées par des diplômes. Nous l'avons vu, dans le dictionnaire de compétences décrites dans le secteur de l'agro-alimentaire, ces compétences sont très nombreuses et spécifiques aux branches professionnelles : la chimie, l'électronique, la mécanique, l'informatique, le management, etc. En effet, les compétences techniques sont multiples et facilement identifiables car ces dernières sont très proches de ce qui fait la spécificité de l'activité exercée par un salarié. Nous prendrons deux exemples pour caractériser la dimension technique qui compose le « savoir-être », celui de la filière production et celui de la filière qualité.

Dans la filière production d'une usine qui fabrique des denrées alimentaire telles que de la compote, du lait, etc., six exigences ont été définies par les DRH :

- la production : conduite fabrication, conduite conditionnement ;
- la logistique : planification/ ordonnancement, approvisionnement/ réception ;
- la qualité : analyse, gestion des écarts ;
- l'hygiène et la sécurité ;
- la maintenance : intervention sur équipe, maintenance des équipes, méthodologie ;
- le transverse : progrès permanent, communication, négociation, orientation résultats, formation, gestion des compétences, travail en équipe.

Toutes ces compétences sont animées par un versant technique pouvant s'acquérir par des formations. Pour ce qui est de la partie process, à laquelle nous nous sommes particulièrement intéressée, une difficulté des services RH s'est faite sentir, à l'occasion des observations des situations de travail. Effectivement, ces activités de production étant souvent très répétitives, dépasser la dimension technique pour y insérer des exigences en terme de « savoir-être » était un travail délicat. Deux niveaux ont été préalablement définis :

Niveau 1 : faire une opération indépendante de conduite. (Connaître les consignes permettant d'organiser et de réaliser des activités répétitives au jour le jour).

Niveau 2 : machine complexe avec plusieurs opérations interdépendantes. (Interprète et suit des méthodes bien définies pour effectuer des opérations répétitives en optimisant le temps et moyens à sa disposition).

Les débats pour décrire cette activité, et pour comprendre comment un ouvrier faisait pour respecter la cadence, ont été longs car cette activité est éminemment liée à la technique. En effet, la dimension la plus importante de ce travail d'exécution est de coordonner ses gestes selon un apprentissage précis. L'exemple du défilé dans l'armée a d'ailleurs souvent été utilisé pour décrire l'activité de ces opérateurs. En effet, en regardant un défilé les gestes paraissent simples : bouger les bras et les jambes mais personne n'arrive à défiler sans avoir suivi une formation impliquant un temps d'apprentissage et un temps d'exercice. Pourtant, l'objectif des ingénieurs qui décrivaient les postes était de se focaliser sur la dimension du « savoir-être ». La dimension

technique a donc finalement été noyée par la formulation suivante : « identifier l'impact de ses actions avec réactivité ». Ainsi, nous avons tout ce qui symbolise le « savoir-être » pour l'entreprise : la centralité de l'individu dans le terme d'identification et, dans celui de réactivité, la motivation et la détermination des salariés.

La filière qualité montre elle aussi le poids de la dimension technique dans l'activité professionnelle. Un service qualité présente une multitude de facettes techniques. Ce service est lié, d'une part, à l'usine et, d'autre part, aux fournisseurs. Auprès de l'usine, l'objectif est surtout de prévenir et de pallier à la non-conformité. En ce sens, on trouve des activités telles que la gestion des flux, la prévision de l'ordonnancement et une gestion des anomalies sur la matière première. Auprès des fournisseurs, l'activité se focalise autour d'une vérification des tolérances et du suivi des produits livrés. On va vérifier, par exemple, si un aliment a un niveau de plomb acceptable. À ce niveau le cœur de cette activité se fonde sur la maîtrise des analyses. De plus, le service qualité produit et doit faire respecter des cahiers des charges aux fournisseurs. Il négocie la qualité des produits en exigeant par exemple que le champ dans lequel on va produire des carottes ne touche aucune route<sup>21</sup>.

Les opérateurs de production doivent aujourd'hui utiliser, par eux mêmes, les machines d'analyse. La manipulation reste simple, bien que technique, elle nécessite d'ailleurs une formation d'une demi-journée. En revanche, cette formation n'est pas poussée, elle permet de manipuler la matière, d'imprimer des résultats, de faire des vérifications de base sans avoir une réelle compréhension, ni du fonctionnement de la machine, ni du procédé chimique mis en œuvre. Plus précisément, il n'est pas rare de rencontrer dans l'usine des opérateurs de niveau 1 et 2 sachant utiliser toutes sortes de machines. Les machines fermées sont les plus communes. On y insère un produit et il suffit d'appuyer sur un bouton pour avoir les résultats du contrôle, quelques minutes plus tard. Dans ce type de machines, on trouve aussi la balance infra rouge qui donne l'humidité d'un produit pâteux, en 15 minutes. Il y a aussi les contrôles en sels minéraux. On y calcine un produit, on le récupère et on

---

<sup>21</sup> Aujourd'hui la partie analytique s'amenuise et n'existera presque plus dans les années à venir. Une logique de baisse du coût analytique induit de les sous-traiter aux fournisseurs qui produiront à la fois les matières premières et leur analyse. Le métier se concentre donc sur l'écriture de cahier des charges prenant majoritairement en compte la conformité par rapport à la réglementation infantile européenne et française. Trois types d'activité seront donc effectués :

- chantier documentaire ;
- faire des audits qualité chez les fournisseurs.
- évaluation en fin d'année pour vérifier si tout est conforme.

vérifie sur l'ordinateur si tout va bien. Toutes ces compétences sont des compétences techniques et plus précisément des compétences analytiques de manipulation.

Pendant longtemps ces contrôles étaient entièrement pris en charge par le service qualité. Pourtant « afin de baisser le coût de l'obtention de la qualité et maintenir la qualité à un coût moins cher » (R.A.Q., Responsable Assurance Qualité), la décision a été prise, par la direction, de déléguer ces contrôles aux ouvriers. S'il y a un incident qualité, c'est vers la correspondante qualité que les ouvriers vont se tourner. D'ailleurs, tous les matins elle assiste aux réunions afin de connaître les incidents réglés par les équipes. En ce sens, elle traite aussi des réclamations.

Pour ces compétences techniques la notion d'acquisition est incontournable. Par là même, elles se développeront d'autant mieux qu'elles seront facilitées par l'organisation matérielle et immatérielle que l'entreprise est prête à développer. C'est-à-dire que deux conditions facilitent l'appropriation et l'acquisition de ces compétences techniques, d'une part, l'organisation matérielle c'est-à-dire la cohérence du flux, le bon fonctionnement et la sécurité des machines et, d'autre part, l'organisation immatérielle, entre autres les dispositifs de formation (sous forme de stages), de tutorat (pour les nouveaux arrivants), la disponibilité du personnel hiérarchique, etc.

## **1.2 Une compétence organisationnelle**

L'illusoire association, par l'entreprise, du « savoir-être » et de l'individu peut être, en partie, dépassée par la dimension technique. Mais cette seule dimension ne suffit pas à l'expliquer. Une autre dimension, caractérisant une forme de performance globale associée à des compétences collectives, est au fondement du « savoir-être ». Cette compétence collective est, dans la plupart des cas, synonyme de « compétences organisationnelles ». La dimension organisationnelle doit être, là encore, facilitée et encouragée par les entreprises. Elle ne peut en aucun cas venir de la seule motivation ou de la seule responsabilité du salarié. Elle doit donc être soutenue par les services RH, par un investissement en termes de formation mais aussi en termes matériels (sécurité et état du matériel) et humains (effectif des salariés à la hauteur du travail effectué, encadrement cohérent, etc.). Ces compétences sont centrales car elles permettent de valoriser les compétences techniques.

« Il revient aux compétences organisationnelles d'assurer la mobilisation des compétences techniques au bon niveau et au bon moment, d'assurer la circulation de l'information et des flux matériels, de transmettre les principes d'action aux salariés, et donc d'assurer leur coordination, de gérer l'espace, le temps, et les réseaux » (Combes, 2002, p. 13). Les seules compétences techniques ne suffisent évidemment pas. C'est la mise en commun, la mise en mouvement dans un collectif matériel (flux) et immatériel (humain) dont il est question dans la compétence organisationnelle. Cette compétence ne se limite pas à une compétence gestionnaire. Selon notre enquête, elle est composée de deux caractéristiques.

La première dépend de la transmission qui est faite par l'entreprise de sa méthode de rationalisation du travail. Les salariés doivent acquérir ici la maîtrise de l'organisation du flux et de sa cohérence. C'est essentiellement de cette connaissance que dépendent la circulation et le partage de l'information. En effet, quand le salarié a une vision globale de l'organisation matérielle du travail, il comprend comment et pourquoi son action a des répercussions sur la production, sur un autre atelier, sur un collègue. Jean qui est support de proximité produit et process met en avant cette connaissance globale :

« La question c'est, comment tu gagnes 10 % sur des sécheurs ! Certains optimisent l'eau ou font des réglages. D'autres, transfèrent un produit d'une ligne à l'autre, sachant que le passage de la ligne A sur la B est plus rentable. Il faut prendre tous les problèmes et les résoudre de manière globale. Je change de conformateur sur une ligne dosette et je gagne 2 coups minute car on est à zéro angle droit alors que sur l'autre ligne l'angle est ouvert ».

Dans cet exemple, une bonne connaissance technique est indispensable pour les premières actions alors que, pour les secondes, c'est une connaissance des lignes qui l'induit. Dans ces exemples de résolution de problème, il ne faut pas confondre une sorte de « bidouille », avec l'activité de réglage. Par exemple, la personne qui, grâce à son ancienneté, a trouvé des « trucs », mais qui ne peut pas les transmettre, reste un cas atypique pour l'entreprise. Ces pratiques ne sont donc pas valorisées. Finalement, ces individus sont en marge de la norme pour l'entreprise. Il ne faut donc pas uniquement avoir compris que certaines astuces et certains bricolages fonctionnent mais, comme le montre le cas de l'activité de réglage, il faut surtout savoir adapter

les paramètres sur l'environnement. C'est ce que nous explique Mathieu, ingénieur :

« Un réglage c'est une intervention ponctuelle sur un élément technique de l'installation afin d'optimiser la qualité. Si on bouge un guide, ça ne glisse pas pareil. Par exemple, vous avez un problème de rendement, soit c'est un problème de glissant (le revêtement), soit le guide doit être adapté au carton qui a une autre forme. Pour le réglage, il n'y a pas de mode opératoire. Peut-être qu'il faut penser à encadrer cette activité en s'appuyant sur des aides à la décision. Car ce qui joue beaucoup c'est, OK, l'expérience et c'est surtout la connaissance de l'environnement. Mais le règne de la bidouille ne doit pas être valorisé ».

C'est donc la connaissance de l'environnement qui permet des actions cohérentes et rendues plus efficaces. Dans l'activité de travail une place doit alors être accordée à l'explication et à l'acquisition de la méthode de rationalisation de la production. Mais cela implique bien d'autres exigences. En effet, il faut envisager des espaces de discussions, d'interactions réelles entre les différentes composantes d'un atelier, d'une ligne et d'un site industriel pour que le partage de l'information se fasse. Ce partage de l'information peut aboutir à une forme de capitalisation des savoirs et à une acquisition de ces derniers. Une gestion du partage de l'information doit donc être planifiée et organisée par les services R.H. car elle ne peut en aucun cas se faire uniquement sur de l'informel. Une forme de capitalisation des connaissances, dans le sens où il y aurait la formation d'une compétence collective, ne peut se faire que dans un cadre stable et identifiable par les salariés. Un problème majeur, que l'on rencontre dans les politiques industrielles privilégiant l'employabilité, entrave la formation de cette compétence collective. Un salarié ne peut pas, sous la pression du chômage, livrer avec transparence ce qui fait sa spécificité. En effet, sa réaction ne peut que se résumer à une forme de renfermement sur soi pour se préserver. Finalement, c'est une réaction de défense, face à des menaces de licenciement qui se véhiculent aussi bien dans la sphère de travail (dont le management fonctionne encore sur les sanctions et sur la peur du licenciement) que dans la sphère hors travail (dans laquelle chacun d'entre nous reste témoin de nombreux licenciements économiques).

Le deuxième versant de la compétence organisationnelle est un élément majeur de son fonctionnement. Il réside dans la transparence et la transmission des différentes attentes en termes de conduites et d'actions pour les salariés. En quelque sorte, « les règles implicites », attendues par l'entreprise, doivent être explicitées pour être comprises et peu à peu acquises, par les salariés. M.-C. Combes a observé la même exigence, dans le secteur du service : « la responsabilité majeure des compétences organisationnelles se trouve dans la transmission des principes d'action aux salariés, sans lesquels ils ne pourraient à la fois assurer les services portant la marque de l'entreprise, identifiables et stables, et simultanément, demeurer autonomes dans la conduite de l'action » (Combes, 2002, p. 13). Ainsi, le personnel hiérarchique attend un comportement très particulier de ses salariés. En vue d'obtenir la coopération attendue, ils doivent être ouverts vis-à-vis de leurs collègues, partager et faire remonter les informations. C'est ce qu'illustre cette discussion entre une responsable d'un chantier compétence et un ingénieur qui débattent à propos des comportements attendus :

« *CC (Chef de chantier compétence)* : N'y a t-il pas aussi quelqu'un qui a la capacité à gérer un dysfonctionnement ? Une capacité un peu plus technique. Par exemple, quelqu'un qui sait remettre en marche la machine après un dysfonctionnement. N'y a t-il pas une notion de maintenance ? Par exemple, Gilles il est compétent en maintenance. Il est pareil que Paul. Pourtant, Paul il te le dépatouille en 5 minutes et Gilles tu lui demandes et il te répond, ben, je ne sais pas trop.

*Nicolas (Ingénieur)* : Il y en a tout simplement un qui a une queue de vache dans la main.

*CC* : Non, il est différent car il communique et partage les meilleures pratiques. Il a donc une compétence transverse ».

Les principes et attentes spécifiques en termes de management doivent donc être explicités par les services RH. La seule explicitation de ces exigences ne suffit pas car, là encore, elle doit être accompagnée par un investissement en terme de formation et formalisée dans des cadres stables dans le temps.

### 1.3 Une connaissance industrielle

Le « savoir-être » comme une forme de compétence collective que l'on peut associer à une forme de performance globale pour l'entreprise, ne se décline pas uniquement en une « compétence technique » et en une « compétence organisationnelle ». Il se compose aussi d'une « compétence industrielle ». De son côté, M.-C. Combes, dans le secteur des services, faisait référence à la compétence marché (Combes, 2002, p. 14). « La connaissance du marché sert alors à entrer en contact avec les clients, à comprendre et à traduire leurs demandes, à les susciter, à contribuer à la fourniture de solutions adaptées » (Combes, 2002, p. 14). M.-C. Combes précise que ces compétences « marché » permettent de gérer l'interaction avec le client, dans une relation de service. Elles permettent notamment de créer un espace d'échange convivial et sécurisé. Pour ce qui nous concerne, dans le secteur industriel, cette forme de compétences est, là aussi, mobilisée dans le travail d'exécution. Elle prend forme sous deux registres : la connaissance du produit et celle du secteur d'activité.

La connaissance du produit repousse les frontières du travail d'exécution car elle suppose que l'on ait une réflexion sur ce que l'on fait. Ce qui est valorisé ici c'est une maîtrise de la matière dont on est chargé, du procédé chimique à l'œuvre lors de sa transformation, etc. Un exemple significatif est celui d'un conducteur machine qui nous est expliqué par Thomas, technicien :

« En conduite la différence d'un poste ne se fait pas sur la conduite mais c'est sur les autres compétences que l'on fait la différence. Différence, sur la compétence de transformation, par exemple. Quelqu'un qui sait faire le mélangeage c'est bien plus rare. Il y a aussi l'ordonnancement. Là c'est quelqu'un qui connaît bien les flux. Par exemple, les flux ils sont en faveur du bâtiment 3. On y gagne du temps. Alors là, il y a des premiers ouvriers qui savent planifier à la semaine ou à la journée et ça c'est important aussi.

La conduite d'une machine à extrusion, qui permet de donner sa forme soufflée à la pâte à cracotte, ne se limite donc pas à la seule maîtrise de cette machine et des opérations qui la composent. En effet, l'opération de conduite est enrichie quand un ouvrier a une connaissance qui s'agrège à l'opération de conduite et qui touche à la connaissance du produit. Il faut savoir



notamment que lorsque l'on cuit de l'amidon au-dessus de 120°, on obtient de la colle. Un ouvrier de conduite connaît cette règle de base mais certains ont une connaissance plus approfondie du produit et sont capables, comme nous l'avons vu dans l'exemple précédent, de faire eux même les mélanges. La connaissance du produit est une compétence faisant partie de la déclinaison du « savoir-être » car derrière l'aisance d'un ouvrier, quelqu'un que l'on peut considérer comme un soutien, on trouve des individus qui ont acquis des connaissances en termes de transformation des produits, en termes de paramètres à respecter sur ce dernier, etc. En effet, les ouvriers que nous avons interrogés, et qui sont considérés par les responsables RH comme des « supports de proximité », peuvent expliquer l'influence des paramètres sur le produit, l'impact de certain facteur extérieur sur ce dernier, comme nous l'explique Yves, ouvrier :

« Pendant les grandes chaleurs, vous vous souvenez de la canicule, il faut être vigilant. Le matin bon ça allait mais après il fallait rajouter de l'eau dans le mélange sinon la pâte aurait été beaucoup trop sèche. C'est pareil, moi, je suis toujours vigilant à l'humidité car là c'est le contraire il faut limiter l'eau, sinon on ne peut rien faire avec la pâte ».

Un ouvrier ayant ce type de compétence ne peut être que plus réactif, plus à l'aise avec ces supérieurs directs. Selon nous, un autre registre compose la compétence « industrielle », celle de la connaissance du secteur d'activité. Lors d'une visite d'un site de laminage nous nous sommes entretenue avec un chef d'atelier qui rencontrait un problème récurrent avec un membre de son équipe. La personne concernée effectuait une opération de conduite de machine qui permettait de faire une porte de voiture. Mais un détail de l'opération manquait ce qui créait une imperfection sur la porte. Le chef d'atelier avait donc des réclamations régulières de son client, un constructeur automobile, car les soudeurs devaient reprendre la porte ce qui provoquait des contres temps. Malgré les explications récurrentes du chef d'atelier aux membres de son équipe l'erreur se reproduisait. C'est alors que le fournisseur a proposé au chef de service de venir avec l'ouvrier concerné pour que les soudeurs lui montrent les difficultés qu'ils rencontraient. Après avoir compris l'utilisation et le travail qui était fait au niveau de la future porte de voiture, l'ouvrier concerné a acquis l'importance et les répercussions de toutes ses opérations de conduite. Cet exemple montre qu'une opération d'exécution doit être accompagnée d'une connaissance plus globale du secteur d'activité.

Les ouvriers doivent comprendre d'où vient la matière qu'ils travaillent, comment, ce qu'elle devient, comment d'autres vont travailler avec ce qu'eux-mêmes ont produit.

Le « savoir-être » n'est donc pas une sorte de « mot magique » qui qualifierait certaines personnes qui en seraient dotées et d'autres qui en seraient privées. Même si cette notion est naturalisée dans l'utilisation qu'en font les responsables hiérarchiques, même si ces derniers l'associent quasiment exclusivement à l'individu, à sa bonne volonté et à sa motivation, notre enquête de terrain, au plus proche des situations de travail, montre que cette illusoire définition doit être dépassée. Les trois déclinaisons des « savoir-être » : technique, organisationnelle et industrielle convergent dans une forme d'interdépendance vers une compétence collective bien plus à même de définir le « savoir-être ». « L'une n'existe pas sans les deux autres : pas de fabrication sans organisation et sans compétences marché, pas de compétences marché sans dimension technique ni organisation ; pas d'organisation sans compétences techniques ni marché, cela va de soi » (Combes, 2002, p. 14). La formation d'une compétence collective ne peut se créer dans des choix stratégiques tels que le font les groupes rencontrés pendant notre enquête. D'une part, la multiplication des plans sociaux, ces dix dernières années, dans les groupes interrogés, a fait perdre la confiance qu'aurait pu avoir la population ouvrière en ce type de projet. D'autre part, une politique de gestion des hommes qui encourage l'employabilité et qui ne garantit plus, par là même, l'emploi à vie, ne peut pas offrir aux salariés les garanties nécessaires à la construction de cette compétence collective. Comment, dans ce contexte, s'acquière et se transmet le « savoir-être ». Cette notion est traversée par des enjeux forts, induits par un contexte économique qui ne cesse de se resserrer. En effet, la maîtrise de ces savoirs permet une évolution professionnelle qui est devenue rare dans l'entreprise. De plus, ces savoirs sont une garantie pour conserver sa place dans l'entreprise. Une dernière dimension nous permet de rendre intelligible le « savoir-être » : la connaissance des rapports sociaux dans une configuration donnée.

## **2. Le versant social**

Le caractère social du « savoir-être » ou encore de la compétence relationnelle dépend étroitement de l'importance du jugement que les groupes portent sur les formes des compétences au travail. Ces jugements sont aussi révélateurs de la rémunération et du statut des salariés. Les compétences, comme la qualification, sont donc un espace des qualités du travailleur, de nature diverse, nécessaire pour tenir un poste de travail. Ces qualités sont référées à l'individu, portées par lui, mais elles sont définies en référence au collectif de travail et aux modalités du fonctionnement de la division technique et sociale à un moment donné. Les enjeux pour l'employeur et le salarié ne sont donc pas les mêmes. Nous postulons ici que les compétences techniques, organisationnelles et industrielles ne suffisent pas à rendre compte du « savoir-être » et surtout de sa dimension relationnelle. En effet, il n'est pas rare d'entendre parler, dans l'entreprise, d'individus sans qualité de travail particulière, mise à part celle d'être en bon terme avec leur hiérarchie. Ces individus, grâce à des formes de « copinage » (terme souvent rencontré dans le milieu ouvrier), semblent se sortir de n'importe quelle situation, évaluation, conflit, critique. Alors mythe ou réalité, qu'en est-il de cette dernière dimension, éminemment relationnelle, celle de savoir tisser des liens (avec les collègues, les responsables hiérarchiques ou bien évidemment avec les clients)? Nous avons, lors de notre recherche, pris au sérieux les nombreuses références à ces qualités relationnelles, ce qui nous a permis d'observer des individus qui développent ces qualités. Nos résultats montrent que ces savoirs sont de l'ordre de la « connaissance des rapports sociaux » (2.1.). Cette connaissance est composée à la fois d'informations à interpréter et d'interlocuteurs à différencier. De plus, la compétence « rapport social » dépend de deux points essentiels : la maîtrise d'une configuration donnée (2.2.) et la maîtrise d'un processus de transmission/acquisition, sans laquelle elle ne peut s'acquérir (2.3.).

### **2.1 Connaissance des rapports sociaux**

Une production de plus en plus organisée en réseau change la coopération entre les différentes activités professionnelles et donc entre les individus. La

coopération dépend de l'articulation de différents postes mais aussi d'une myriade de compétences mobilisables en fonction des situations. Pour certains chercheurs et experts du monde du travail, à long terme, il semblerait que le travail reposerait sur des structures plus abstraites (comme nous l'avons vu, cet aspect est en débat dans la sociologie). En d'autres termes, le poste ne serait plus le support de la production mais c'est la coopération entre individus, les compétences individuelles et collectives, la circulation de l'information, etc, qui le supplanterait progressivement. Cette forme d'organisation remettrait en cause le lien entre l'individu et le collectif, bouleversant les repères autrefois influencés par le flux de la production mais aujourd'hui médiatisés par la relation. La compétence relationnelle est donc, dans ce modèle, une composante essentielle car la productivité en dépend fortement. Comment ces formes de relations se matérialisent dans l'entreprise ?

Deux types de relations sont à prendre en compte. Dans un premier temps, les relations formelles concernent les rapports qu'entretient un salarié avec la hiérarchie, ses collègues, et les autres services (on peut ajouter ici le rapport avec la clientèle pour le secteur des services). Dans ce cas de figure, c'est la communication orale qui est le moteur du bien fondé de la relation. L'oral est une composante relationnelle très particulière car elle suppose que le salarié soit « ouvert », « communicant », « tourné vers l'extérieur », et en même temps que celui-ci saisisse les codes implicites qui régissent toute relation et qui diffèrent profondément selon l'interlocuteur. Dans un deuxième temps, les relations informelles sont, quant à elles, plus proches du procès de production, et à la fois plus diffuses. Elles sont repérables à travers ce que nous pourrions appeler l'information en temps et lieu décalés. Elles passent donc le plus souvent par l'écrit et sont prescrites en amont. Les normes ISO en sont un exemple concret. Ces formes de certifications sont garantes de la qualité d'un produit. Elles symbolisent aussi la confiance que l'on peut accorder ou non à l'entreprise avec laquelle on envisagerait de traiter. Elles sont présentes au quotidien dans l'activité professionnelle et elles demandent au personnel d'exécution une connaissance des normes, ainsi qu'une certaine maîtrise de l'écrit.

Dans ce contexte, les modes de recrutement et de gestion des ressources humaines se sont adaptés aux mutations du travail. Ils font, d'une part, référence à de nouvelles compétences dans la définition des emplois et,

d'autre part, ils encouragent les salariés à adopter de nouvelles attitudes au travail : l'esprit d'équipe, le dynamisme, l'efficacité, l'innovation, etc. développant ainsi de nouvelles pratiques fondées sur la communication et le partage de l'information. Ces compétences ne sont pas nouvelles mais aujourd'hui, elles sont sollicitées auprès de toutes les catégories professionnelles avec une certaine acuité. Les critères d'évaluation valorisent désormais le sens du relationnel au sein de leurs grilles, ce qui se traduit souvent par le recours à des critères tels que l'autonomie, le sens de l'initiative, la prise de responsabilité. Le contenu de ces exigences dépend étroitement de la médiation qui s'établit entre le poste et le salarié par la relation que ce dernier arrive à créer entre ses collègues, la direction, le client. En effet, certains individus arrivent à tisser des liens privilégiés dans leur activité de travail ce qui, dans un contexte économique difficile, ne peut que jouer en leur faveur. Il semble que ces qualités relationnelles dépendent de ce que nous appellerons : la connaissance des rapports sociaux. Cette forme de connaissance s'appuie sur deux qualités. La première consiste à reconnaître clairement et rapidement les consignes. La seconde se résume à savoir identifier et à changer ses actions, ses paroles selon l'interlocuteur (collègue, supérieur hiérarchique, fournisseur, etc.).

L'activité de travail est régie par un ensemble de règles explicites et implicites sensées guider les actions des salariés. La difficulté réside dans le fait que, d'une part, les individus sont en présence d'une multitude de règles et que, d'autre part, ces règles sont plus ou moins bien explicitées dans le collectif de travail. En effet, les salariés observés sont en présence d'une multitude d'informations, souvent contradictoires, qui peuvent, faute d'une transmission précise et encadrée, créer des confusions dans l'interprétation qui en est faite. Par exemple, un discours récurrent, qui insiste sur le besoin de faire des économies, traverse l'entreprise. Un ouvrier qui était chargé de passer le « karcher » pendant dix minutes nous explique son incompréhension face à la réaction négative de ses responsables hiérarchiques lorsqu'il a décidé de réduire ce temps à 8 minutes. Ses arguments étaient en adéquation avec les règles demandées par l'entreprise : exigence en terme d'économie, faire preuve d'initiative. Mais en même temps, dans ce cas, d'autres normes étaient en vigueur, celles des règles « d'hygiène et de sécurité » concernant les changements de produits alimentaires. De ce fait, dans ce cas de figure, l'information à prendre en compte est totalement différente car il faut respecter strictement la réglementation (et non pas faire preuve d'initiative), donc passer 10 minutes

le « Karcher » (et non pas faire des économies en ne le passant que 8 minutes). Identifier rapidement et distinctement les consignes peut donc devenir d'une grande complexité lorsque plusieurs logiques se télescopent.

De plus, l'autre caractéristique qui compose la connaissance des rapports sociaux réside dans le fait que les actions et les paroles d'un individu diffèrent selon l'interlocuteur. En effet, le travail en équipe induit des exigences en terme de communication. La communication comporte deux aspects. Le premier concerne le fait tout simplement de savoir communiquer, c'est-à-dire d'avoir intégré la consigne qui est de transmettre une information. Par exemple, lorsqu'un collègue rencontre un problème, on peut, soit lui donner des informations pour que ce dernier s'en sorte, soit continuer sa propre activité. Dans ce cas, d'innombrables paramètres peuvent entraver la communication. Les incohérences de l'organisation (réduction des effectifs, rythme soutenu, pression accrue) jouent sur le climat de confiance nécessaire à une circulation de l'information. Le deuxième aspect présent dans la communication touche à la difficulté de savoir récolter l'information et de savoir à qui la donner. En effet, au niveau de l'organisation du travail, les services RH changent bien plus souvent la disposition humaine que matérielle. Par conséquent, il est parfois difficile et décourageant pour les ouvriers de comprendre qui est un soutien de proximité, qui est manager, quel est le rôle de l'agent de maîtrise et du premier ouvrier, etc.

Après avoir décrit la compétence « rapport social », nous devons nous demander comment elle se construit et comment la rendre compréhensible. Notre enquête de terrain montre qu'elle dépend de deux conditions fortement imbriquées : la perception, intériorisée ou non, d'appartenir à une configuration donnée et un processus de transmission et d'acquisition.

## **2.2 La perception d'une configuration donnée**

Si l'on perçoit le « savoir-être » comme une forme de qualification particulière, il est plus clair de visualiser par quel processus de construction sociale il est véhiculé. En effet, P. Naville insiste sur l'idée selon laquelle les qualités mobilisées au sein de l'activité salariée sont des jugements de valeur. Ces jugements permettent notamment de classer les individus. L'intelligibilité du « savoir-être » passe donc par l'intelligibilité de ces

jugements. Ce détour permet aussi de comprendre par quels mécanismes passent les individus qui maîtrisent ce savoir. Ainsi, nous pouvons postuler, en mobilisant les travaux précurseurs de P. Naville, que le « savoir-être », à l'instar de tout savoir, n'est pas une substance mais un rapport social. C'est par la connaissance des rapports sociaux que les individus rencontrés se distinguent en s'appropriant cette compétence. En reprenant les travaux de P. Naville (Naville, 1945, 1956), nous avons quatre critères qui permettent de penser le rapport social à l'œuvre dans les jugements qui portent sur le « savoir-être » : le niveau et les formes des techniques, l'organisation du travail, la division sociale du travail et la structure de la société.

Le niveau et la forme des techniques, nous l'avons vu précédemment, marquent les « savoir-être ». En effet, les qualités mobilisées au travail ne dépendent pas vraiment de critères individuels mais surtout de l'industrie et de l'outillage. « Plus l'activité du corps utilise une instrumentation complexe, plus l'habileté se transfère de l'organisme aux instruments, en créant le travail qualifié (Naville, 1956, p. 34). Par conséquent, l'outillage est central, car ce dernier offre à l'ouvrier une certaine qualification, alors qu'il l'avait perdue en terme d'habileté immédiate. Un salarié, dans son activité de travail, subit une emprise de la technique étant capable de dépasser ses possibilités propres (biologiques et sociales). Il est donc fortement dépendant de la technique, elle-même capable de modifier les exigences en terme de qualité nécessaire, de permettre à l'homme d'effectuer certaines tâches bien trop difficiles pour lui seul ou encore de le remplacer.

Ensuite, le « savoir-être » est fortement dépendant d'une autre caractéristique sociale : l'organisation du travail. Nous l'avons vu dans la déclinaison du « savoir-être » comme ensemble de « compétences organisationnelles », ces qualités dépendent non pas du salarié mais des postes et des emplois. Mais cela ne suffit pas car il faut aussi prendre en compte la relation existante entre les postes et les qualifications, donc la division sociale du travail à un moment donné. Les grilles de classification permettent d'offrir une séparation de différents niveaux avec des sous-divisions. À ces subdivisions correspondent des salaires qui peuvent évoluer selon les branches professionnelles et les périodes économiques, les pays, etc... Mais la réflexion que propose d'aborder P. Naville au sujet de la division du travail est bien plus fructueuse. Alors que l'on pourrait penser que la catégorie professionnelle (le niveau de qualités requises et acquises pour ce niveau) détermine le salaire, il démontre que c'est le contraire qui est à l'œuvre. « En fait les catégories de salaires déterminent des classifications professionnelles

moyennes pour des groupes étendus, où viennent se ranger les multiples spécifications d'un travail auxquelles s'ajoutent souvent des primes de toute sorte (Naville, 1956, p.65) ». Dans cette configuration, le salaire dépend bien plus d'un rapport de force, d'une forme de concurrence à un moment donné, que d'une qualité propre à l'individu qui serait en quelque sorte acquise comme une forme de propriété. En ce sens, le « savoir-être » est significatif car il vient bousculer les acquis certifiés par les diplômes, au profit de critères définis par l'entreprise et pour elle. Ces compétences particulières ne sont d'ailleurs pas mentionnées dans le contrat de travail comme si elles ne pouvaient ni faire évoluer le niveau de salaire, ni devenir une propriété invariable, propre à l'individu. De ce fait, les « savoir-être » sont volatiles et éphémères dans leur contenu, d'une part, et de ce fait dans leur définition, d'autre part.

De plus, la structure de la société, capitaliste pour ce qui nous concerne, joue sur les jugements qui construisent la notion de « savoir-être ». En effet, les rapports de force traversant le système capitaliste déterminent, en grande partie, des rapports de domination dans l'activité de travail. Ce rapport inégal permet d'imposer les exigences requises dans l'activité de travail. C'est notamment le rapport direct à la machine, comme outil déterminant les gestes et les actions des ouvriers, qui peut être perçu comme un des principaux outils de domination. « L'illusion technique » (p. 51) est un des moteurs de la hiérarchie entre les hommes au sein de l'activité de travail, entre ceux qui la conçoivent et ceux qui en dépendent, entre ceux qui l'utilisent et ceux qui l'observent, etc. « Tout le monde n'est pas également l'esclave de la machine ; l'un des côtés les moins bien perçus mais les plus indiscutables de la qualification du travail consiste précisément à échapper aux servitudes dans la plus grande mesure possible, servitude qui seront dans une large mesure le lot de l'activité non qualifiée. En un mot, l'illusion technique cache une réalité sociale » (p.51). Dans ce cas de figure, le « savoir-être », n'étant pas certifié par un diplôme ou un temps d'apprentissage particulier, devient une mesure éminemment répressive et distinctive.

Une difficulté reste à traiter. Comment les ouvriers peuvent-ils acquérir cette connaissance éminemment complexe que nous venons de décrire : la connaissance des rapports sociaux ?



### 2.3 Le cercle vertueux du « savoir-être »

La centralité de l'outillage et du salaire montre que la division du travail n'est pas le fondement d'un processus de qualification, mais que ce qui qualifie l'individu c'est « l'acte éduqué » (p.48). Le « savoir-être » dépend donc de la façon dont il s'acquiert. « Bref, les capacités doivent s'éduquer » (p.72). C'est le temps contenu dans un apprentissage qui permet d'acquérir des qualités particulières. En ce sens, les « savoir-être » apparaissent comme un facteur d'inégalité permettant de différencier et de hiérarchiser les individus, car aucune forme de certification et de diplôme ne permet ni de les acquérir, ni de les attester. En ce sens, toute notion comme le « savoir-être », demandée aujourd'hui par les directions, suppose qu'un individu soit entré dans un processus d'acquisition et d'apprentissage. Cette compétence ne pourrait pas, par conséquent, être innée. « De ce point de vue l'opposition entre dispositions naturelles et dispositions acquises est purement verbale ; c'est un conflit de mots, une certaine incapacité, propre à tant de domaines de la psychologie, d'exprimer convenablement les rapport dialectiques simples dont est faite la trame de notre activité réelle. En fait il n'y a nulle opposition entre les dispositions naturelles et les autres ; mais complémentarité dans certains cas, achèvement et refoulement dans certains autres » (Naville, 1945, p. 217). C'est donc une forme d'éducabilité qui est la composante de tout savoir. Sans parler explicitement ici de l'influence du milieu social des parents (situation financière, culturelle et sociale) nous voulons montrer comment le milieu professionnel lui-même est vecteur d'une forme de socialisation à son milieu propre. En effet, les habitudes antérieures acquises jouent, sans nul doute, dans la maîtrise de son activité professionnelle mais l'apprentissage est aussi fait d'une formation lente à d'autres habitudes, pour la plupart nouvelles et qui sont imposées lors de cette formation ou lors de l'insertion professionnelle. Le « savoir-être » correspond à ce cas de figure car, à lui seul, il représente, nous l'avons dit, ce qui n'est pas souvent ou pas explicitement acquis lors des formations – surtout dans les formations ouvrières du type BEP ou autres (il correspondrait plus à des formations de type générale, maîtrise du langage en situation d'entretien, mise en scène de soi, etc.). L'activité de fraisage, par exemple, demande la formation à un geste précis réalisé avec une économie de moyens, l'apprentissage d'une série de gestes réalisés avec concentration, correction et ajustement. C'est par mimétisme, par l'apprentissage d'astuces et de techniques précises que la

maîtrise du geste s'acquiert. Même si les logiques entourant la notion de « savoir-être » paraissent plus complexes, en ce sens qu'elles s'apparentent à des jugements sociaux, leur finalité est la même : maîtriser ce savoir particulier.

Nous avons observé que cette maîtrise s'inscrit dans un processus de légitimité et de transmission qui ne se passe qu'entre des personnes déjà légitimes et des personnes qui souhaiteraient l'être. La question de la légitimité suppose qu'un collectif de professionnels définisse des attentes maîtrisées par ses membres et que leur position dans l'organisation induise le respect. Les membres de ce collectif détiennent alors une sorte de légitimité renforcée par leur position dans l'organisation et par la cohérence en termes d'exigences et de maîtrise des règles imposées. Ces dernières conduisant à la maîtrise des qualités requises sont donc très claires pour ce collectif « d'experts ». Nous prendrons ici l'exemple du groupe RH que nous avons intégré pendant une durée de six mois. Ce service décidait des rôles et des attentes au sujet des qualités requises dans l'activité professionnelle. Le projet était traversé par des enjeux importants car il prétendait s'insérer dans les grilles de classification et donc avoir un lien avec le salaire effectif. Les membres RH constitués majoritairement de femmes et de jeunes hommes centraient leur projet sur la dimension relationnelle de l'activité salariée. Dès le début de l'expérience, dans les trois usines qui composaient le groupe étudié, des ouvriers, des techniciens et des agents de maîtrise ont été sélectionnés comme population test. La population choisie était considérée comme étant composée de salariés qui « s'émancipent », « motivés », « vifs », « dans l'esprit du groupe » donc sur lesquels, les services RH pouvaient s'appuyer. Le paradoxe est que ces salariés ont déjà une forme de légitimité qui de surcroît leur permet d'accéder à une connaissance encore plus poussée des « règles du jeu » du milieu investi. Les autres, moins repérables par les services RH, ne sont donc pas en possession de toutes les informations pouvant leur permettre d'acquérir les règles du milieu professionnel. Nous sommes donc devant une sorte de cercle vertueux du « savoir-être » dans lequel la légitimité permet la transmission des règles implicites et la connaissance des règles implicites permet la légitimité d'un milieu professionnel.

### **Propos d'étape**

P. Naville ouvre une voie afin de comprendre la nature de la construction sociale à l'œuvre dans les qualités de travail. Afin de rendre intelligible ce qui se passe lors de tout processus de qualification, il propose d'étudier les deux versants qui composent toute qualité, le technique et le social. Le premier versant permet de proposer une première déclinaison des « savoir-être » : les compétences techniques, les compétences organisationnelles et les compétences industrielles. Le versant social de tout processus qui vise à donner une qualité nous rappelle, quant à lui, que le « savoir-être » dépend de la constitution d'un jugement social sur le travail. C'est alors que nous pouvons proposer une dernière déclinaison du « savoir-être » : la connaissance des rapports sociaux. Par conséquent, cette qualité particulière dépend étroitement de l'opération, du niveau et du moment dans lesquels elle est imbriquée, mais surtout d'une transmission de ces types de connaissances, par les responsables, aux ouvriers qui peuvent par là même les acquérir.



## Quelques pistes de recherche

### La dialectique du « savoir être », entre social et technique

À la question : les compétences dites « relationnelles » : quel contenu, quel apprentissage, quelle place ? Cette recherche tente d'apporter aussi bien une réponse qui déconstruit cette notion que des pistes de recherche jusqu'alors peu abordées dans les sciences sociales. Ainsi nous proposons d'en rappeler ces quelques résultats qui restent encore pour certains des pistes de recherche.

1) Les exigences en terme d'autonomie, de communication, de coopération, etc. peuvent s'observer dans la déclinaison qui en est faite par les services RH au sein même des référentiels compétences et des grilles de classification en construction. Plus qu'un réel bouleversement du quotidien de travail, nous analysons ces exigences en terme de mobilisation de la main d'œuvre. En effet, ces compétences particulières permettent de mesurer et de susciter l'engagement des salariés. Les qualifications demandées sont donc de moins en moins techniques et de plus en plus relationnelles, individuelles. Ce mécanisme entre dans un processus de différenciation des individus qui malgré un bon niveau technique au départ distingue les salariés par leurs aptitudes relationnelles.

2) La multitude des dénominations présente dans le registre de compétences de « troisième dimension » (compétences relationnelles, transverses, méthodologiques, génériques, comportementales, etc.) rend floue l'élaboration d'une définition. Pourtant, une notion particulière reste commune à toutes ces déclinaisons, celle de « savoir-être ». Cette dernière ayant mauvaise presse auprès de la population ouvrière, les services des ressources humaines ne veulent plus l'utiliser, au sein même de l'entreprise. En revanche, ils continuent à la décliner sous différentes formes, pour qu'elle corresponde aux attentes des ouvriers. Un registre peut donc servir de point de départ pour l'analyse des compétences de « troisième dimension », celui du « savoir-être ».

3) Malgré les multiples références, en entreprise, qui lient l'individu et les compétences de « troisième dimension » notre enquête de terrain montre qu'il n'y a pas de qualifications ou de compétences individuelles. Ces dernières se cristallisent dans l'individu qui est porteur d'une qualification collective et sociale.

4) Afin d'offrir un cadre conceptuel et d'envisager objectivement le contenu de la notion de « savoir-être », nous avons analysé, à l'instar de P. Naville, la dimension technique et la dimension sociale des qualités mobilisées au travail.

- Le versant technique permet d'appréhender les compétences relationnelles comme des *compétences techniques*, des *compétences organisationnelles* (Combes, 2002) et des *connaissances industrielles*. C'est donc davantage d'une compétence collective, que d'une compétence individuelle qu'il est question, dans le « savoir-être ». En effet, dans le secteur industriel, les *compétences techniques* concernent toutes sortes de savoirs spécifiques propres à une activité. Elles sont valorisées par les *compétences organisationnelles* qui permettent leur mobilisation à un endroit et à un moment donné. Enfin, les *compétences industrielles* dépendent à la fois de la maîtrise du produit sur lequel un salarié travaille et du marché auquel il appartient. Dans notre conception, le « savoir-être » passe d'une analyse éminemment subjective (posant la responsabilité des salariés au devant de la scène) à une analyse plus collective (montrant le rôle de l'organisation dans les comportements individuels).

- Le versant social du « savoir-être » précise, d'une part, son caractère construit et, d'autre part, les processus d'acquisition et de transmission qui l'entourent. En effet, nos analyses démontrent que la construction sociale du « savoir-être » dépend du niveau et des formes des techniques, de l'outillage (la compétence technique), de l'organisation du travail (des postes et des emplois et non du salarié), de la relation entre les qualifications (la division sociale du travail à un moment donné), de la structure de la société (capitaliste ici, d'où des négociations dépendant du rapport de force et de l'existant). Cette construction sociale du « savoir-être » permet d'envisager une dernière déclinaison possible. En effet, certains individus rencontrés

développent ce que l'on a appelé: *la compétence connaissance des rapports sociaux*. Ainsi, par la maîtrise d'une configuration sociale particulière, cette dernière qualité permet de comprendre la dimension la plus relationnelle du « savoir-être » : communiquer avec son collègue ou avec son supérieur, savoir à qui donner une information, quand et comment. De plus, la maîtrise de cette configuration sociale ne dépend pas, là encore, d'une motivation personnelle mais d'une légitimité que l'on acquiert dans notre univers professionnel et par ses supérieurs. C'est sur cette logique que se fonde le processus de transmission nécessaire à l'acquisition d'une qualité comme la connaissance des rapports sociaux.





## Bibliographie

### Références générales :

AGLIETTA M., (1998), *Le Capitalisme de demain*, notes de la Fondation Saint-Simon, n°101 .

ALALUF M., (2001), « L'analyse du travail et son organisation », *Formation Emploi*, n°76, p. 99-103.

ALALUF M., (1992), « Peut-on distinguer les classements techniques des classements sociaux de la qualification ? », *Formation Emploi*, n°38, p. 3-8.

ALALUF M., (1986), *Le temps du labeur. Formation, emploi et qualification en sociologie du travail*, Éd. de l'Université Libre de Bruxelles, Bruxelles.

BRACET A., BONAMY J., (1999), « Opérationnalité de la notion de service : dilution ou approfondissement », *Revue d'économie industrielle*, n°90, p. 93-100.

CORIAT B., (1990), *L'atelier et le robot. Essai sur le fordisme et la production de masse à l'âge de l'électronique*, C. Bourgois, Paris.

COUTROT T., (1999), « Chap. 3 : Le travail sous l'empire de la finance » in COUTROT T., *Critique de l'organisation du travail*, La Découverte, Paris, p. 41-60.

COUTROT T., (1998), *L'entreprise néo-libérale, nouvelle utopie capitaliste ? enquête sur les modes d'organisation du travail*, La Découverte, Paris.

DAUNE-RICHARD A.-M., (2003), « La qualification dans la sociologie du travail : en quête des femmes », in LAUFER J., MARRY C., MARUANI M. (dir.), *Le travail du genre. Les sciences sociales du travail à l'épreuve des différences de sexe*, La Découverte/MAGE, Paris, p. 138-150.

DAUNE-RICHARD A.-M., (1998), « Qualifications et représentations sociales », in MARUANI M. (dir.), *Les nouvelles frontières de l'inégalité. Hommes et femmes sur le marché du travail*, La Découverte, Paris.

DE TERSSAC G., (1998), « Savoirs, compétences et travail », in Barbier J. M., *Savoirs théoriques et savoirs d'action*, PUF, Paris, 2<sup>ème</sup> éd..

DEJOURS C., (1998), *Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale*, Le Seuil, Paris.

DUBAR C., (1996), « La sociologie du travail face à la qualification et à la compétence », *Sociologie du travail*, vol. 38, n°2, p. 179-193.

DUBAR C., (2004), « Peut-on parler d'une résurgence historique des « métiers » ? », *Colloque-Séminaire : le renouvellement des dynamiques de métiers : Quelles articulations entre connaissances, compétences et identités ?* École des Mines de Paris, Centre de Gestion Scientifique, Paris.

DUGUÉ E., (1994), « La gestion des compétences : les savoirs dévalués, le pouvoir occulté », *Sociologie du travail*, vol. 36, n°3, p.273-292.

DURAND J.-P., (2000), « Le modèle de la compétence : nouvel avatar pour une vieille lune », *Colloque : travail, qualifications, compétences. Débats perspectives et pratiques sociales*, Rennes.

DURAND J.-P., (2004), *La chaîne invisible. Travailler aujourd'hui, flux tendu et servitude volontaire*, Le Seuil, Paris.

DURKHEIM E., (1901-1902), MAUSS M., « De quelques formes primitives de classification. Contribution à l'étude des représentations collectives », *L'Année sociologique*, n°6.

EYRAUD F., (1978), « La fin des classifications Parodi », *Sociologie du travail*, vol. 20, n°3, p. 259-279.

EYRAUD F., JOBERT A., ROZENBLATT P., TALLARD M., (1989), *Les classifications dans l'entreprise: production des hiérarchies professionnelles et salariales*, Ministère du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle, Paris.

FRIEDMANN G., NAVILLE P. (Eds.), (1961-1962), *Traité de sociologie du travail*, Armand Colin, Paris, 2 Tomes.

GRANDO J.-M., SULZER E., (2003), « Professionnalisation des activités de service et registres de technicité » in MENGER P.-M. (dir.), *Les professions et leurs sociologies. Modèles théoriques, catégorisations, évolutions*, Actes du colloque de la Société Française de Sociologie (1999), Éd. de la Maison des sciences de l'homme, Paris, p. 145-160.

HIRATA H., KERGOAT D., (1998), « La division sexuelle du travail revisitée », in MARUANI M. (dir.), *Les nouvelles frontières de l'inégalité. Hommes et femmes sur le marché du travail*, La Découverte, Paris.

LE BOTERF G., (2001), *Construire les compétences individuelles et collectives*, Éd. d'Organisation, Paris.

LICHTENBERGER Y., (1999), « Compétence, organisation du travail et confrontation sociale », *Formation Emploi*, n° 67, p. 93-106.

LIETARD B., (1996), « Elles courent, elles courent les compétences sociales », *Panorama*, n°6.

LINHART D., (1994), *La modernisation des entreprises*, La Découverte, Paris.

MARUANI M., NICOLE-DRANCOURT C., (1989), *Au labeur des dames. Métiers masculins, emplois féminins*, Syros-Alternatives, Paris.

OIRY E., D'IRIBARNE A., (2001), « La notion de compétence : continuités et changements par rapport à la notion de qualification », *Sociologie du travail*, vol. 43, n°1, p. 49-66.

PIOTET F., (2002), *La révolution des métiers*, PUF, Paris.

ROLLE P., (1973), « Qualités de travail et hiérarchie des qualifications », *Sociologie du travail*, vol. 15, n°2, p. 157-175.

SAGLIO J., (1986), « Hiérarchies salariales et négociations de classifications. France 1900-1950 », *Travail et Emploi*, n° 27, p. 7-19.

SAGLIO J., (1987), « Les négociations de branche et l'unité du système français des relations professionnelles : le cas des négociations de classification », *Droit social*, n°1, p. 20-33.

SCHWARTZ B., (1981) *L'insertion professionnelle et sociale des jeunes*. Rapport au Premier Ministre, La Documentation française, Paris.

TANGUY L., (1986), *L'introuvable relation formation/emploi. Un état des recherches en France*, La Documentation française, Paris.

TOURAINÉ A., (1961), « L'organisation professionnelle de l'entreprise », in FRIEDMANN G., NAVILLE P. (Eds.), *Traité de sociologie du travail*, Armand Colin, Paris, Tome 1.

TOURAINÉ A., (1955), « La qualification du travail : histoire d'une notion », *Journal de psychologie normale et pathologique*, n° 13, p.27-76.

TOURAINÉ A., (1955), *L'évolution du travail ouvrier aux usines Renault*, CNRS, Paris.

VELTZ P., ZARIFIAN P., (1993), « Vers de nouveaux modèles d'organisation ? » *Sociologie du travail*, vol. 35, n°1, p. 3-25.

ZARIFIAN P., (1986), « Les approches les plus récentes de la qualification », in TANGUY L. (éd.), *L'introuvable relation formation/ emploi. Un état des recherches en France*, La Documentation française, Paris.

ZARIFIAN P., (1996), *Travail et communication. Essai sociologique sur le travail dans la grande entreprise industrielle*, PUF, Paris.

ZARIFIAN P., (2001), *Le modèle de la compétence. Trajectoire historique, enjeux actuels et propositions*, Éd. Liaisons, Paris.

#### Documents d'entreprise :

« Compétences, vers un système de reconnaissance », *Revue mensuelle de débats et d'idées de la CFDT*, n°39, mars 2001.

« Développement des compétences, la position des organisations syndicales », *Personnel*, n°412, Août -Septembre 2000.

« Gestion par les compétences : les options d'Aegist », *La lettre Aegist*, n°16, Mai 2001.

« Reconnaître les compétences », *Les cahiers de l'ANACT*, n°15, 2000.

« Validation des acquis de l'expérience, des salariés prêts à jouer le jeu », *Entreprise et carrière*, N°637.

ASKENAZY PH., (2002), *La croissance moderne. Organisations innovantes du travail*, Économica, Paris.

AUBRET J., (2002), *Management des compétences, réalisations, concepts, analyses*, Dunod, Paris.

BARTOLI M. ROCCA M., (2002), « Gestion par objectifs et réquisition de compétences : vers de nouvelles sources d'intensification du travail ? », *Colloque : Organisation, intensité du travail, qualité du travail ?*

LE BOTERF G., (1998), « Evaluer les compétences. Quels jugements ? Quels critères ? Quelles instances ? », *Éducation permanente*, n°135-2, p. 143-151.

LE BOTERF G., (2002) « La gestion des compétences rattrapée par les âges », *Entreprise et Carrières*, n°647.

LE NAGARD G., (2003), « Gérer les compétences pour préparer l'avenir », *Entreprise & Carrières*, n°660.

LEVY-LEBOYER C., (1993), *La crise des motivations*, PUF, Paris.

LEVY-LEBOYER C., (1996), *La gestion des compétences*, Éd. d'Organisation, Paris.

LICHTENBERGER Y., (1999), « Compétence, organisation du travail et confrontation sociale », *Formation Emploi*, n°67, p. 93-107.

LICHTENBERGER Y., (1999), « La compétence comme prise de responsabilité », in VERGNAUD G. (dir.), *Entreprises et compétences, le sens des évolutions*, Écrin éditeur, Paris.

MARBACH V., (1999), *Évaluer et rémunérer les compétences*, Éd. d'Organisation, Paris.

MEDEF, (1998), *Journées internationales de la Formation "Objectif compétences"*, Deauville.

MEIGNANT A., (2000), *Déployer la stratégie : ressources humaines*, Éd. Liaisons, Paris.

MERLE V., (2002), « Compétences, Management et nouvelles missions de l'encadrement », *cahier n°7, Objectif compétences*.

MINET F., PARLIER M., DE WITTE S., (1994), *La compétence, mythe, construction ou réalité ?*, L'Harmattan, Paris.

MINET F., DE WITTE S., PARLIER M. (coord.), (1994), *La compétence: mythe, construction ou réalité?*, L'Harmattan, Paris.

VELTZ P., (2000), *Le nouveau mode industriel*, Gallimard, Paris.

ZARIFIAN P., (2003) « L'urgence est de rebâtir le système de relations collectives », *Entreprise & Carrières*, n°674.

ZARIFIAN P., (1995), *Le travail et l'événement. Essai sociologique sur le travail industriel à l'époque actuelle*, L'Harmattan, Paris.

#### Références sur les « savoir-être » :

ADLER P.-S., BORYS B., (1988), « Automatisation et travail: le cas de la machine-outil », *Formation Emploi*, n°21, p. 5-25.

ALALUF M., (2001), « L'analyse du travail et son organisation », *Formation Emploi*, n°76, p.97-101.

ALALUF M., (1992), « Peut-on distinguer les classements techniques des classements sociaux de la qualification ? », *Formation Emploi*, n°38, p. 3-8.

AUBRUN S., OROFIAMMA R., (1990), *Les compétences de troisième dimension, ouverture professionnelle ?*, C2F-CNAM.

BANDT J., GADREY J. (eds.), (1994), *Relations de service, marchés de services*, CNRS Éditions, Paris.

BELLIER S., (1998), *Le savoir-être dans l'entreprise : utilité en gestion des ressources humaines*, Vuibert, Paris.

BENOIT-GUILBOT O., (1990), « La recherche d'emploi : stratégies, qualification scolaire ou professionnelle et qualification sociale », *Sociologie du travail*, vol. 32, n°4, p. 491-506.

BERNARD P., (1962) « Attitudes au travail et action ouvrière », *Sociologie du travail*, vol. 4, n°2.

BIGGART N., CASTANIAS R., (2001), « Collateralized social relations : the social in economic calculation », *American Journal of Economics and Sociology*, n°60.

BLIGNIERES L., (1989), *Les compétences transversales à tous les niveaux de qualification*, Entretien Condorcet.

BOLTANSKI L., CHIAPELLO E., (1999), *Le nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard, Paris.

BOUDON R., (1983), *La logique du social. Introduction à l'analyse sociologique*, Hachette, Paris.

BOURDIEU P., (1970), *La reproduction. Éléments pour une théorie du système d'enseignement*, Éd. de Minuit, Paris.

BOURDIEU P., (1980), *Le Sens pratique*, Éd. de Minuit, Paris.

BOURDIEU P., (1994), *Raisons pratiques*, Le Seuil, Paris.

BRACET A., BENAMY J., (1999), « Opérationnalité de la notion de services : dilution ou approfondissement », *Revue d'économie industrielle*, n°90.

BUTTLER F., TESSARING M., (1995), « Le capital humain, facteur de l'implantation industrielle en Allemagne : une discussion du point de vue du marché du travail », *Sociologie du travail*, vol. 37, n°4, p. 577-594.



CANGUILHEM G., (1947), « Milieux et normes de l'homme au travail », *Cahiers internationaux de sociologie*.

COMBES M.-C., (2002), « La compétence relationnelle : une question d'organisation », *Travail et Emploi*, n°92, p.5-18.

COMBES M.-C., (2001), *Services : organisation et compétences tournées vers le marché, une lecture transversale des contrats d'études prospectives tertiaires*, La Documentation française.

CONEIN B. ET JACOPIN E., (1994), « Action située et cognition : le savoir en place », *Sociologie du travail*, vol. 36, n°4, p. 475-500.

COURPASSON D., LIVIAN Y.-F., (1991), « Le développement récent de la notion de « compétence », glissement sémantique ou idéologique ? », *Revue de gestion des ressources humaines*, n°1, p. 3-10.

CROZIER M., (1961), « De l'étude des « relations humaines » à l'étude des systèmes de pouvoir », *Sociologie du travail*, vol. 3, n°1.

DELAUNAY J.C., GADREY J., (1987), *Les enjeux de la société de service*, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques.

DEMAILLY L., (1998), « La structuration des rapports de travail dans les métiers relationnels », *Travail et Emploi*, n° 76.

DEROCHE L., GUY TH., LICHTENBERGER Y., (1999), « Compétences de service, socialisation et professionnalisation. Réflexions à partir d'un dispositif d'intégration de jeunes sans qualification : *Allegio* », *Éducation permanente*, n°141-4, p. 97-115.

DIBAR M., (1995), « Les Savoir-être, essai de clarification », *Mémoire présenté en vue d'obtenir le diplôme de cadre de la fonction formation*, CNAM, Paris.

DOERIGER P.B., PIORE M.J., (1971), *Internal Labor Markets and Manpower Analysis*, Heath, Lexington.

DU TERTRE C., UGHETTO P., (1999), « L'impact du développement des services sur les formes du travail et de l'emploi », *Séminaire de travail Dares*.

DUBERNET A.-C., (1996), « La sélection des qualités dans l'embauche. Une mise en scène de la valeur sociale », *Formation Emploi*, n°54.

DUGUÉ E., MALGLAIVE G., (1989), *Entre la tâche et l'organisation : les employés face au changement*, C2F-CNAM.

DUTRENIT J. M., (1992), *Habitus culturel ou compétence sociale Biennale de l'éducation et de la formation*, Unesco, Paris.

DUTRENIT J. M., (1997), *La compétence sociale. Diagnostic et développement*, Paris, L'Harmattan.

EYMARD-DUVERNAY F., MARCHAL E., (1997), *Façons de recruter. Le jugement des compétences sur le marché du travail*, Paris, Métailié.

FERRARY M., (2002), « Mécanismes de régulation de la structure des qualifications et spécificité du capital humain. Une analyse du capital social des conseillers bancaires », *Sociologie du travail*, vol. 44, n°1.

FROEHLICHER TH., KUHN A., SCHMIDT G., (2001), *Compétences relationnelles et métamorphoses des organisations*, Éd. Eska, Paris.

GADREY J., (1994), « Rapports sociaux de service : une autre régulation », *Revue économique*, n°41.

GANOVETTER M., (1985), « Economic Action and Social Structure: the Problem of Embeddedness », *American Journal of Sociology*, n°91.

GILLET P., (1998), « Pour une écologie du concept de compétence », *Éducation Permanente*, n°135.

GINSBOURGER F., (1992), « Nouvelles compétences, rigidités sociale », in LINHART D., PERRIAULT, J., *Le travail en puces*, PUF, Paris.

GOFFMANN E., (1974), *Les Rites d'interaction*, Paris, Éd. de Minuit.

GRANDO J.-M., SULZER E., (2003), « Professionnalisation des activités de service et registres de technicité », in Menger P.-M. (dir.), *Les professions et leurs sociologies. Modèles théoriques, catégorisations, évolutions*, Éd. de la Maison des sciences de l'homme, Paris.

LE BOTERF G., (1994), *De la compétence : essai sur un attracteur étrange*, Éd. d'Organisation, Paris.

LEPLAT J., (1995), « À propos des compétences incorporées », *Éducation Permanente*, n°123, p.101-114.

LICHTENBERGER Y., PARADEISE C., (2001), « Compétence, compétences », *Sociologie du travail*, vol. 43, n°1, p. 33-48.

LINTON R., (1995), *Le fondement culturel de la personnalité*, Dunod, Paris.

MANDON N., (1990) « Analyse des emplois et gestion anticipée des compétences », *Bref* (Bulletin de recherche sur l'emploi et la formation – CEREQ), n°57.

MARUANI M., (1997), « Les femmes peuvent-elles exercer le pouvoir ? », *Les Cahiers du Mage*, n°1.

MINET F., (1996), *L'analyse de l'activité et la formation des compétences*, L'Harmattan, Paris.

NAVILLE P., (1963), « Réflexions à propos de la division du travail », *Cahiers d'étude des sociétés industrielles et de l'automation*, n°5.

NAVILLE P., (1945), *Théorie de l'orientation professionnelle*, Gallimard, Paris.

PARADEISE C., (1987), « Des savoirs aux compétences : qualification et régulation des marchés du travail », *Sociologie du travail*, vol. 29, n°1.

PARLIER M., DE WITTE S., MINET F., (1994), *La compétence : mythe, construction ou réalité*, L'harmattan, Paris.

PENSO-LATOUCHE A., (2000), *Savoir-être : compétence ou illusion ? Analyse des attitudes, comportements et rôles attendus par l'entreprise*, Éd. Liaisons, Paris.

PERRIN J, (1984), « L'apprentissage des savoir-faire industriels », in Jacot J.-H. (éd.), *Travailleur collectif et relations science-production*, Éd. Du CNRS, Paris.

PEYRÉ P., (2000), *Compétences sociales et relations à autrui. Une approche complexe ?*, L'Harmattan, Paris.

REY B., (1996), *Les compétences transversales en question*, ESF éd., Paris.

ROJOT J., (1989), *Comportement et organisation*, Vuibert, Paris.

ROLLE P., (1973), « Qualités de travail et hiérarchie des qualifications », *Sociologie du travail*, vol. 15, n°2, p. 157-175.

SAGLIO J., (1972), « La matière et les signes : les ouvriers face au savoir », *Sociologie du travail*, vol. 14, n°4.

SCHWARTZ Y., (1991), « A propos du glissement « qualification », « compétence ». La qualification à la recherche de ses conditions aux limites », *Société française*, n°37.

SÉGAL E., (2004), *Les compétences dites « relationnelles » : quel contenu, quel apprentissage, quelle place ?*, rapport pour le Ministère de l'Education Nationale, de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche.

STANKIEWICZ F., (1998), *Travail, compétences et adaptabilité*, L'Harmattan, Paris.

STROOBANTS M., (1998), « La production flexible des aptitudes », *Éducation permanente*, n°135-2, p. 11-20.

STROOBANTS M., (1991), « Travail et compétences : récapitulation critique des approches des savoirs au travail », *Formation Emploi*, n°33, p. 31-42.

STROOBANTS M., (1993), *Savoir-faire et compétences au travail : une sociologie de la fabrication des aptitudes*, Éd. de l'Université de Bruxelles, Bruxelles.

SULZER E., (1999), « Objectiver les compétences d'interaction. Critique sociale du savoir-être », *Éducation permanente*, n°140-3, p.51-59.

VERNON P., (1952), *La structure des aptitudes humaines*, PUF, Paris.

ZARIFIAN P., (1983), « La définition de l'activité de l'opérateur par les informaticiens dans la sidérurgie », *Formation Emploi*, n°11.

ZARIFIAN P., (1983), « Le développement gestionnaire de la qualification ouvrière : portée et contradictions », *Recherches économiques et sociales*, Commissariat Général au Plan, n°8.

ZARIFIAN P., (1988), « Ouvriers, maîtrise et techniciens, acteurs du changement industriel », *Bref*, n°35.

ZARIFIAN P., (1983), « Qualification collective et automation : le cas de la sidérurgie », *Formation Emploi*, n°1.

ZARIFIAN P., (1991), « Travail et communication dans les industries informatisées », *Formation Emploi*, n°36, p. 56-66.

ZARIFIAN P., (1990), *La nouvelle productivité*, L'Harmattan, Paris.



## Les cahiers d'Evry

*Le parcours du sociologue, question de méthode*, Daniel BACHET, Philippe BRUNET, Claude DURAND, Jean-Pierre DURAND, Gaëtan FLOCCO, Stéphanie GALLIOZ, Patient GANDAHO, Rolland GUILLON, Elodie SEGAL, Février 2005.

*Perspectives interactionnistes en sociologie de l'éducation*, François CARDI (coord), Mai 2004.

*Marges du travail et pauvreté, enquête auprès de femmes hébergées dans des structures d'urgence*, Sylvie CELERIER, Mai 2003

*Regards sociologiques sur les biotechnologies*, Norbert AMSELLEM, Muriel CHEVALLIER, Claude DURAND, Christophe HEIL, Guy Lacroix, Béatrice PIAZZA, Octobre 2003.

*Attribution, perception et négociation de la charge de travail*, Jean-Pierre DURAND, Sylvain GIRARD, mai 2002.

*Crise et renouveau du syndicalisme*, Sylvie CONTREPOIS, Claude DURAND, Rolland GUILLON, Nicolas HATZFELD, Jean Louis LOUBET, décembre 2001.

*Flexibilité du travail et de l'emploi : contextes, pratiques et stratégies*, Nicolas FOURMONT, Stéphanie GALLIOZ, Alain PICHON, octobre 2001.

*Structuration/déstructuration des tissus urbains : étude comparative de deux quartiers*, Béatrice MULLER, Habib TENGOUR, novembre 2000.

*Economie et solidarité*, Patrick LE GROS (coord), avril 2000

*Les changements dans la vie au travail*, Frederik MISPELBLOM BEYER (coord), avril 1999

*Les chemins de la précarité : cadres, techniciens et ingénieurs, entre résignation et anticipation*, Alain PICHON, 1998

*L'entreprise politique, tentative de construction d'un objet sociologique*, Frederik MISPELBLOM BEYER, 1997

*Implantations occidentales à l'Est : Danone, Peugeot, Siemens*, Claude DURAND, Svetla KOLEVA, Jean-Louis LE GOFF, Stefan DONTCHEV, 1997

*Le management entre science politique et dispositif d'encadrement*, Frederik MISPELBLOM BEYER 1996

*Crise et transformations sociales au Japon*, Jean-Pierre DURAND et Joyce DURAND-SEBAG 1996

*Implantations occidentales dans les entreprises d'Europe de l'Est*, Claude DURAND, Svetla KOLEVA, Jean-Louis LE GOFF, Jan SPURK, 1996

*The hidden face of the japanese model*, Jean-Pierre DURAND, Joyce DURAND-SEBAG, 1995

*Vers un nouveau toyotisme ?* Koïchi SHIMIZU, 1995

*Le travail en groupe chez Toyota*, Hisao ARAI, 1995.

Les cahiers d'Evry sont également disponibles en version PDF sur le site du Centre Pierre Naville :

[www.univ-evry.fr/labos/cpn](http://www.univ-evry.fr/labos/cpn)



# CENTRE PIERRE NAVILLE

*Ce cahier d'Evry* expose les premières réflexions d'une enquête effectuée dans une vingtaine de groupes industriels, au plus proche de l'activité ouvrière. Cette recherche vise à faire tenir ensemble l'observation fine des situations de travail et une approche qui déconstruit les jugements de valeur à l'œuvre dans l'entreprise capitaliste contemporaine.

Le constat empirique est le suivant : la relation salariale est aujourd'hui caractérisée par l'évaluation des qualités individuelles des salariés d'exécution. Dans ce contexte, quelle est la nature des changements à l'œuvre à travers la pratique de l'évaluation des qualités personnelles ?

*Ce cahier d'Evry* montre que les exigences nouvelles des actionnaires ont pour conséquence une intensification de la productivité globale et de celle du travail en particulier. L'évaluation des comportements permet la sélection des salariés les plus engagés sur les objectifs de l'entreprise (partie I). Dans le collectif de travail, ces évolutions ont pour effet la naturalisation des compétences requises, reflet d'un leurre managérial associant l'individu et les compétences. Or les qualifications ou les compétences *individuelles* n'existent pas. Ces dernières se cristallisent dans l'individu qui est alors porteur d'une qualification collective et sociale (partie II). Il apparaît donc qu'il s'agit d'une nouvelle forme de contrôle social du travail par le capital (partie III).

