

# Compétence, organisation du travail et confrontation sociale

par Yves Lichtenberger

*La notion de compétence revêt aujourd'hui la même importance qu'autrefois celle de qualification, en vogue jusqu'à la fin des années quatre-vingt. Le développement des compétences des salariés, souvent présenté comme un problème localisé de gestion du personnel, appelle une reconstruction des repères sociaux. La référence au travail concret, conçu comme service et non comme marchandise, émerge comme une des figures des confrontations sociales à venir.*

Il n'est plus guère contesté aujourd'hui que l'émergence de la notion de compétence dans les relations professionnelles et dans la gestion des ressources humaines n'est pas un simple effet conjoncturel lié à une mode managériale ou à un affaiblissement des garanties antérieurement acquises, mais qu'il est le signe de profondes transformations. F. Ropé et L. Tanguy (1994), tirant le bilan de l'utilisation de ce terme dans les différentes sphères d'activité de l'économie, du travail, de l'éducation et de la formation, en font « une de ces notions témoins de notre époque ». Pour autant, reprise dans le débat social, cette notion reste aussi pleine de mystère qu'en avait antérieurement celle de qualification (Reynaud, 1995), et les scientifiques s'attachent, comme hier pour celle de qualification, à en souligner le caractère polysémique et les utilisations idéologiques (Courpasson et Livian, 1991).

sance des métiers. Pierre Naville note encore en 1956 dans son *Essai sur la qualification du travail* : « Le vocabulaire officiel en France ne connaît pas la notion de qualification pour laquelle il retient celle de travail « professionnel », mais ajoute-t-il, le terme de qualification est d'usage courant dans l'industrie ». À la même époque, en 1955, Alain Touraine dans *La qualification, histoire d'une notion*, met l'accent sur le basculement de la notion de « travail qualifié » qui concernait d'abord les ouvriers professionnels pour lesquels « qualification signifie commandement et faculté d'organisation », à la notion de « qualification » concernant également les ouvriers spécialisés auxquels « l'organisation scientifique du travail et le développement des tâches techniques de la maîtrise [ont enlevé] ce type de responsabilité et conduit à définir la qualification en termes de capacités individuelles [...] requises par le système technique ».

## DE LA QUALIFICATION À LA COMPÉTENCE

La détermination, par les conventions collectives, de la contribution au travail d'un salarié en termes de qualification, est aujourd'hui tellement établie qu'on en vient à oublier les tâtonnements et les affrontements qui lui ont permis de s'imposer notamment contre les repères antérieurs appuyés sur la reconnais-

**Yves Lichtenberger** est professeur de sociologie à l'université de Marne-la-Vallée, chercheur au Laboratoire techniques, territoires et sociétés (Latts). Il a conduit ces dernières années plusieurs recherches d'évaluation et de suivi de démarche de développement des compétences dans des entreprises de la chimie et de la plasturgie. Il anime un groupe de travail sur ces questions entre le Medef et les cinq confédérations syndicales.

## ■ Du métier à la qualification

Le substantif « qualification » vient alors désigner ce que l'adjectif ne reconnaissait pas : la qualité du travail industriel d'exécution défini par la complexité du poste occupé et non par le métier. Il permet d'inclure dans la même grille les apports d'ouvriers industriels sans métier et ceux de professionnels de métier qui continueront à se nommer « compagnons ». Pour comprendre l'ampleur d'une telle reconstruction des repères sociaux, il faut rappeler le long travail social qui fut nécessaire pour aboutir dans les années cinquante à de nouvelles grilles de qualification à la fois efficaces et légitimes. Souvent présentées comme surgies d'une volonté politique après la Libération, les grilles Parodi sont en fait le fruit d'une longue confrontation (Saglio, 1986) qui prend source au début du siècle et s'accroît dans l'entre-deux-guerres avec le développement de la rationalisation industrielle et le basculement d'un syndicalisme de métier vers un syndicalisme de masse et de classe. Une fois

---

*La revendication  
syndicale d'une  
reconnaissance de la  
compétence éclate au  
lendemain de Mai 68,  
au cœur des grèves  
des OS de la  
métallurgie, comme  
exigence de voir pris  
en compte « le travail  
réel et pas seulement  
le travail prescrit »,  
« la compétence  
et pas seulement  
la qualification ».*

---

établies, elles seront un vecteur important de la croissance des Trente Glorieuses : à la fois manuel d'organisation du travail permettant de transposer des formes de rationalisation élaborées dans les grandes entreprises vers les moyennes et petites, élément de paix sociale explicitant un compromis français sur la valeur du travail mesuré par la durée de formation et d'expérience, et support d'une articulation entre système productif et système éducatif. « *Le terme de qualification, rappelle J.-M. Barbier (1996), est attaché au modèle social des Trente Glorieuses caractérisé par le développement de grandes firmes industrielles, une organisation taylorisée du travail, un management centralisateur, des négociations salariales au*

*sommet, une gestion de la main-d'œuvre par l'ancienneté, un syndicalisme fort. »*

En ce sens, la qualification se construit comme une modalité clé du rapport salarial industriel par lequel le salarié met à disposition de l'employeur des capacités requises identifiées en échange d'un statut et d'une identité sociale : elle vient légitimer un mode de subordination au travail (c'est-à-dire à la fois une forme de spécialisation du travail et un mode de commandement), un système de rémunération directe (l'entrée des masses laborieuses dans la société de consommation) et indirecte (la protection contre la précarité garante du respect de la dignité des individus dans la société).

La substitution de la qualification comme repère professionnel à celui de métier traduit cette prééminence acquise par l'organisation que nous appelons aujourd'hui taylorienne (pour une vue plus complexe de ces évolutions, voir Moutet, 1997), ramenant la contribution reconnue du salarié à la part prescrite par sa hiérarchie. Comme telle elle sera d'abord combattue par un syndicalisme de métier qui y verra une perte d'autonomie, avant d'être finalement revendiquée comme contrepartie et reconnaissance de la spécificité du travail industriel. N'assistons-nous pas aujourd'hui à un processus semblable dans les confrontations autour de la compétence, à la fois combattue comme signe d'une désagrégation des acquis antérieurs et revendiquée comme reconnaissance d'une valeur négligée : l'implication personnelle des salariés dans leur travail, « *la part de l'homme dans le travail* » selon la formule d'un syndicaliste ?

La revendication syndicale d'une reconnaissance de la compétence éclate au lendemain de Mai 68, au cœur des grèves des OS de la métallurgie, comme exigence de voir pris en compte « *le travail réel et pas seulement le travail prescrit* », « *la compétence et pas seulement la qualification* » (Livre blanc des OS Fgm-Cfdt, 1973 ; Bouguereau, Boulu, 1976). Ce mouvement aboutira à faire admettre le caractère positif de la part d'initiative et de responsabilité prise par les travailleurs d'exécution dans le travail industriel, part qui était non seulement niée dans les conventions collectives, mais également jugée contre-performante par les organisateurs du travail<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Voir en 1973, en réponse à une grève d'OS, la création dans la grille Renault d'une nouvelle catégorie ouvrière, le P1 de Fabrication - P1F -, plus qu'OS et pas encore totalement professionnel, qui traduira tout autant un compromis entre la direction et les OS, que l'embarras des professionnels traditionnels, tout aussi syndiqués, à voir cette professionnalité « sur chaîne » reconnue au même titre que la leur.

Il aboutira « à élaborer un système entièrement nouveau » (accord métallurgie 21 juillet 1975) définissant les niveaux de qualification à partir de « quatre critères : autonomie, responsabilité, type d'activité et connaissances requises ». Les deux premiers critères, jusque-là réservés à l'appréciation du travail de conception et d'encadrement, sont précisément ceux que l'on retrouve au cœur des débats actuels sur la compétence. Leur usage s'en est à ce point généralisé aujourd'hui dans la plupart des conventions collectives que l'on mesure mal le bouleversement qu'a représenté leur ajout, tant pour les organisateurs habitués à baser la performance sur la qualité de la prescription et sur la conformité de l'exécution, que pour les syndicalistes attachés à une définition de la valeur du travail appuyée sur le niveau de connaissances requises et la mesure de la complexité de la tâche. En fait, plus qu'une nouvelle mesure, ce « nouveau système » instaure une nouvelle procédure décentralisant l'évaluation de la qualification au niveau de l'entreprise ; c'est ce que contesteront les syndicats qui demanderont, et obtiendront dans la plupart des conventions, que soient fixés, en contradiction avec la logique adoptée, des emplois repères servant d'étalon. Plus qu'une solution et qu'une résolution des conflits autour de la valeur du travail, l'introduction de critères classants est surtout la résurgence de l'acceptation de son caractère conflictuel. Là où la standardisation des emplois avait entraîné le sentiment d'une mesure objective, est reconnue la nécessité d'en débattre et d'en décider de façon décentralisée en tenant un plus grand compte de la part de décision que comporte tout travail d'exécution. Le nouveau système peut ainsi être lu comme un transfert des branches vers l'entreprise du pouvoir effectif de classer et comme une individualisation négociée des salaires au niveau des établissements (Eyraud, Jobert, Rozenblatt, Tallard, 1989).

Comme la généralisation du terme de qualification dans les années cinquante pour désigner l'ensemble des qualités d'un salarié reconnues utiles dans une branche professionnelle, celle du terme « compétence » à partir de la fin des années quatre-vingt traduit ainsi un intense travail social de réarticulation des modes de performance des entreprises et des capacités individuelles qu'ils valorisent. Nous vivons à nouveau, comme l'écrivait Pierre Naville en 1956, « une de ces époques où les vieilles notions de métiers, de profession et d'emploi subsistent encore, dans la plus grande confusion d'ailleurs, mais où leur refonte annonce l'apparition de statuts inédits, dont il n'est pas aisé de prévoir la forme finale ».

## La compétence comme nouvelle forme de performance productive

La recherche d'un développement des compétences de leurs salariés se manifeste particulièrement dans les entreprises les plus directement confrontées à une transformation d'exigence compétitive qui met en difficulté les organisations tayloriennes et conduit à imaginer des formes plus réactives et plus proches du client. L'exigence de compétence traduit cette recherche d'une mobilisation plus décentralisée des ressources de chacun à partir de nouvelles définitions d'emplois et de tâches. Elle prend ainsi place dans le débat social comme l'indice d'un nouveau défi productif : faire de l'initiative et de la créativité des salariés une source de performance, y compris dans les activités d'exécution.

Dans les secteurs où le service rendu à l'utilisateur et au client compte plus que la conformité du produit, où l'apprentissage collectif de la maîtrise de nouvelles technologies compte plus que les gammes établies, l'employeur et son mode d'organisation ne suffisent plus à garantir la performance de l'entreprise vis-à-vis de ses clients. Celle-ci implique en outre que les salariés, souvent même à de faibles niveaux de qualifications, intègrent les besoins du client dans leurs manières de faire<sup>2</sup>. Le travail d'exécution, s'il n'intègre pas une part de décision et de résolution de problèmes, tend à être automatisé et informatisé, et à disparaître. Le travail humain se déplace vers des emplois à plus fort degré d'initiative. Ce qui compte, ce ne sont plus essentiellement les capacités requises incluses dans la qualification du salarié et définies en fonction d'une rationalisation abstraite du travail, mais le travail concret et l'implication des salariés dans leurs tâches. Le travail réel déborde plus largement encore les tâches prescrites, il ne s'agit plus seulement d'adapter son action en situation mais d'en définir et d'en planifier l'organisation de façon plus autonome<sup>3</sup>.

<sup>2</sup> « Intégrer le client dans la production » : c'est la définition même de la notion de service largement revendiquée aujourd'hui par des entreprises industrielles « orientées client ».

<sup>3</sup> Notre intention n'est pas d'entrer ici dans le débat sur le caractère post ou néotaylorien de ces formes d'organisation. Par bien des côtés on peut y voir une prolongation du travail de rationalisation engagé par Taylor, si l'on n'oublie pas l'attention constante qui fut la sienne à l'analyse du travail concret et aux coopérations pour la production de savoir entre concepteurs et exécutants. Une chose paraît sûre : ce développement des compétences met en cause les excès d'un taylorisme à la française particulièrement méprisant et déqualifiant.

Cette nouvelle exigence d'avoir à organiser soi-même son travail, et pour cela à s'en réapproprier les finalités, vient en contradiction avec des modes d'organisation antérieurs où il était surtout demandé de se conformer à des consignes dont on se souciait peu d'expliquer le sens et les latitudes possibles. Cela désoriente des salariés qui, sachant qu'ils seront jugés sur le résultat, sont inquiets d'avoir à prendre des décisions dont on les avait jusqu'à présent tenus écartés. Cela désoriente tout autant leur encadrement direct confronté à une profonde redéfinition de sa mission. Il n'est dès lors pas étonnant de voir si souvent évoquées à propos de la compétence les notions de charge, de responsabilité, de stress et d'usure mentale (Dejours, 1993). En positif, une telle évolution comporte aussi le retour à une valorisation du travail concret que la phase industrielle avait réduit à une abstraction déshumanisée : quand le service rendu et la pertinence des décisions compte plus que le produit fait, le travail peut retrouver une valeur et un sens comme activité concrète utile dans un collectif et non plus seulement comme action abstraite subordonnée, essentiellement valorisée par sa durée.

Une telle évolution comporte également une redéfinition des conventions de qualification. En retournant la reconnaissance professionnelle du métier pour faire de la qualification un outil d'organisation du travail et de management, les conventions industrielles avaient pris acte d'une certaine déresponsabilisation des opérateurs au profit de l'organisation qui devenait maître d'ordonner ce qu'elle payait. En recherchant à nouveau une certaine autonomie, qui constituait précisément la performance des métiers, l'employeur se trouve démuné pour imposer par la voie hiérarchique ce que réussissaient à obtenir les corps de métiers. L'exigence de compétence prend alors la forme d'injonctions paradoxales : « *Soyez autonomes, je le veux !* », « *Innovez selon les règles !* », « *Décidez sans risquer !* »...

Comme le rappelle C. Dubar (1994) : « *La qualification n'est pas une simple étiquette [...], elle est une dimension essentielle des identités sociales, incorporées dans les personnalités et extériorisées dans les pratiques.* » La déstabilisation de la qualification est en même temps une désagrégation des identités sociales qu'elle constituait. Ces identités ne sont pas seulement tournées vers l'extérieur où elles marquent une place dans la société, elles sont aussi une intériorisation des contraintes collectives qui guident les

modes de travail, qu'elles soient appuyées sur le respect d'une tradition professionnelle ou sur les obligations de subordination liées à un statut social. Une telle désagrégation des identités, Durkheim ne cessait de le répéter, est aussi une désagrégation des contraintes latérales que fait peser un groupe professionnel sur ses membres ; elle ne laisse subsister comme mode de commandement que la pression verticale de la hiérarchie qui est toujours subie et n'a pas de légitimité propre. D'où l'importance accrue, tant pour les employeurs que pour les salariés, de retrouver des modes de reconnaissance légitime du surcroît d'exigence et d'implication au travail des salariés.

---

*À l'inverse du terme de qualification, la compétence désigne sans ambiguïté une caractérisation du salarié et non du poste. On peut parler d'un poste ou d'un emploi qualifié mais pas d'un poste ou d'un emploi compétent, le terme implique l'intervention d'un acteur humain.*

---

## ■ LA COMPÉTENCE : DE QUOI S'AGIT-IL ?

Il ne faut donc pas s'y tromper : avant d'être une solution, la compétence est l'indice de problèmes. Cette notion qui appartient maintenant au langage commun de tous les acteurs, même si chacun lui donne une inflexion particulière, traduit le retour d'une triple interrogation adressée autant aux responsables d'entreprises qu'aux partenaires sociaux et au système éducatif. Interrogation tout d'abord sur la nature des acquis mobilisés au travail que la notion de qualification n'arrive plus à cerner de façon pertinente. Interrogation ensuite sur la façon dont de tels acquis se constituent qui ne s'obtiennent plus aussi aisément par la formation et par l'habitude comme c'était le cas des savoirs et savoir-faire repérés antérieurement. Interrogation enfin sur la reconnaissance de ces acquis lorsqu'ils sont mis en œuvre qui s'effectue mal selon les formes collectives en vigueur de rémunération et de gestion des carrières.

C'est dans un tel contexte que le terme de compétence, utilisé dans le discours syndical à la fin des années soixante comme contrepoids au taylorisme triomphant, repris des linguistes par les formateurs dans les années soixante-dix (Stroobants, 1993) pour instrumenter l'essor de la formation professionnelle initiale et continue, se généralise dans le vocabulaire des organisateurs et gestionnaires des ressources humaines au cours des années quatre-vingt sous la pression d'une concurrence qui laisse de moins en moins place aux entreprises qui n'ont pas appris à tirer parti de l'initiative de leurs salariés.

### ■ Qu'est ce qu'un salarié compétent ?

Dans une première acception assez large du terme, le terme évoque ce quelque chose en plus qui est demandé au salarié et que sa qualification n'arrive plus à nommer ni à garantir. Un salarié compétent devient pour l'employeur celui qui se révèle performant dans les nouvelles conditions d'exigences productives nécessitant des capacités d'appréciation, de décision et d'intervention autonome et non plus seulement une obéissance aux directives fixées. À l'inverse du terme de qualification, la compétence désigne sans ambiguïté une caractérisation du salarié et non du poste. On peut parler d'un poste ou d'un emploi qualifié mais pas d'un poste ou d'un emploi compétent, le terme implique l'intervention d'un acteur humain.

Cette approche se retrouve dans les définitions de la plupart des auteurs dont, parmi les plus citées, celle de M. de Montmollin (1986) : « Ensemble stabilisé de savoirs et savoir-faire, de conduites types, de procédures standards, de type de raisonnements que l'on peut mettre en œuvre sans apprentissage nouveau. Ils sédimentent et structurent les acquis personnels. » D'autres, plus récentes, la complètent en mettant à juste titre l'accent sur la nécessaire effectivité de la mise en œuvre de ces capacités. Ainsi N. Mandon (1990) définit la compétence comme « du savoir en action », ou G. Malglaive (1990) comme « la mise en œuvre dynamique d'une combinaison de savoirs théoriques, savoirs procéduraux, savoir-faire et savoirs pratiques dans la réalisation efficace d'une action précise dans une situation donnée, avec les moyens disponibles ». Pour M. Huteau (1985), « la compétence est la caractéristique positive d'un individu témoignant de sa capacité à accomplir certaines tâches ». Pour C. Levy-Leboyer (1996), « les compé-

tences sont des répertoires de comportements que certaines personnes maîtrisent mieux que d'autres, ce qui les rend efficaces dans une situation donnée. Ces comportements sont observables dans la réalité quotidienne du travail, et, également dans des situations tests. Ils mettent en œuvre, de manière intégrée, des aptitudes, des traits de personnalité, des connaissances acquises ».

Mais, en ramenant ainsi la compétence à une somme de capacités mises en œuvre indépendamment de leur mode de valorisation, ne créons-nous pas une fiction ? D'une part une telle somme est infinie, mais l'on pourrait ne retenir que les plus significatives (Vergnaud, 1998) ; d'autre part la manière de combiner compte autant et même plus que la somme des éléments, mais on pourrait y voir une compétence supplémentaire à ajouter aux autres (Savoyant, 1996). Une vision semblable de la qualification où les capacités reconnues par l'employeur sont censées recouvrir toutes les capacités mobilisées au travail s'est déjà révélée peu féconde parce qu'elle naturalise une convention et, plus profondément, parce qu'elle est la négation de ce que l'intervention humaine au travail apporte comme sens et comme valeur.

D'une certaine manière se rejoue avec le terme de compétence une histoire déjà connue avec le terme qualification : le souci d'objectiver les apports des individus finit par laisser de côté la dimension sociale du processus. L'appréciation de la qualification d'un individu, comme celle de sa compétence, est un processus synthétique où le tout est plus qualitativement et autre chose quantitativement que la somme infinie de ses composantes. Nous retrouvons là un débat mené entre Friedmann et Naville dans l'après-guerre et réactivé dans les années soixante-dix autour des effets de l'introduction des nouvelles technologies informatiques (Freysenet, 1977 ; CGP, 1978) entre une conception « substantialiste » de la qualification comme ensemble de qualités détenues par les individus, plus ou moins révélées et rémunérées dans un mode d'organisation du travail particulier, et une conception « relativiste » pour laquelle la qualification est un enjeu, hautement conflictuel et variable, dont la résolution ne permet pas de préjuger d'une prééminence de la situation de travail (Campinos-Dubernet, Marry, 1986). Ces débats avaient attiré l'attention sur une nécessaire complémentarité des analyses psychologiques et sociologiques, débats qui gardent toute leur pertinence dans la confusion souvent opérée entre l'analyse des compétences (au pluriel) requises pour une activité donnée, qui est plutôt

du ressort des psychologues et ergonomes, et la reconnaissance de la compétence (au singulier) attribuée à un salarié qui est le résultat d'une hiérarchisation synthétique qui relève plutôt de l'analyse sociologique (Stroobants, 1991). La qualification comme la compétence sont des réalités complexes qui nécessitent une approche pluridisciplinaire permettant de cerner à la fois le processus de mobilisation de ses capacités par l'individu en situation de travail réel et le processus de valorisation permettant leur reconnaissance.

### La compétence comme modèle de relations professionnelles

Ces remarques rappellent la thèse centrale de Naville (1956) pour lequel la qualification n'est pas une caractéristique inhérente aux individus, mais « *un rapport social complexe entre des opérations de travail et l'estimation de leur valeur sociale* », thèse qui a abondamment été précisée et développée depuis par Jean-Daniel Reynaud : « *La qualification, caractérisation des qualités du travail, se situe à la convergence du système productif et du système éducatif* ». « *Elle explicite un processus d'articulation de plusieurs champs* » ayant chacun leur autonomie et liés aussi bien au mode d'acquisition et de valorisation de qualités professionnelles qu'à leur utilisation concrète par les entreprises. L'analyse des situations de travail, les techniques employées, ne permettent pas à elles seules d'expliquer les différences de classification et de rémunération entre travailleurs ; la qualification est toujours un échange négocié dans lequel les valeurs et le mode d'organisation social, notamment l'organisation de la formation, interviennent au même titre que les valeurs et modes d'organisation de l'entreprise ou de la branche professionnelle (Reynaud, 1997).

En fait, ce que l'on prête à l'individu comme capacités à agir (la qualification comme potentiel), ou comme compétences d'action (la compétence comme mise en œuvre effective de ces capacités), parce qu'on le voit agir et que l'on prend son activité comme la trace de quelque chose qui lui est propre et qu'il peut reproduire, ne décrit pas une substance mais une relation. Une capacité ni une compétence ne correspondent à une part isolable de l'individu, comme il a des lobes cérébraux, des muscles, et des doigts plus ou moins agiles. Les compétences ne sont pas des facultés dont on pourrait comme pour l'odo-

rat ou la mémoire délimiter les papilles et les neurones concernés. Bien sûr les compétences mobilisent des facultés et des réseaux neuronaux et musculaires, mais qui sont variables selon les individus, et même selon les états des mêmes individus et ne sont pas *a priori* délimités hors de la façon dont nous les appréhendons. Le point stable d'une compétence est extérieur à l'individu et concerne la performance au travers de laquelle nous l'appréhendons. Ce sont les besoins de l'analyste et les outils de l'évaluateur qui différencient diverses sortes de compétences. Elles sont un rapport déterminé entre un individu global et

une classe de situations, d'actions ou d'activités. Leur existence dépend des conditions dans lesquelles elles sont explicitées et mesurées, et notamment de la façon dont elles sont valorisées.

La compétence, comme la qualification, est ainsi une appréciation synthétique et partielle de ces capacités ou compétences dans un espace social donné, allant du très localisé – le lieu de travail ou l'établissement – au plus étendu, du marché du travail local au marché mondial en passant par la branche professionnelle. Ces appréciations synthétiques sont des repères communs permettant à un individu et à un employeur de savoir ce qu'ils peuvent attendre l'un de l'autre dans le cadre du contrat de travail qui les lie.

Cela nous ramène à ce qui fait la compétence d'un salarié et la valeur de son travail dans un collectif de travail ou une entreprise. S'il est besoin d'un autre terme que celui de qualification, ce n'est pas seulement que des compétences nouvelles ont pris de l'importance, c'est surtout que l'employeur attend que les capacités du salarié soient mobilisées d'une autre manière. La compétence exprime ce nouveau rapport social où l'employeur ne cherche plus seulement à recourir au bon vouloir ou à l'obéissance du salarié,

---

*La compétence  
exprime ce nouveau  
rapport social  
où l'employeur ne  
cherche plus seulement  
à recourir au  
bon vouloir ou  
à l'obéissance du  
salarié, mais est obligé  
de compter sur  
sa volonté et son  
engagement dans la  
production de valeur  
par l'entreprise.*

---

mais est obligé de compter sur sa volonté et son engagement dans la production de valeur par l'entreprise. Après tout, l'origine latine du terme indique déjà cela : *com-petere* c'est « chercher à obtenir ensemble » (de *cum* avec et *petere* que l'on retrouve dans pétition). Par son étymologie, la compétence indique ce mouvement d'action en commun, de coopération, dont chacun sait combien elle est toujours conflictuelle et combien elle requiert de dialogue pour être équilibrée et durable. Dans une acception plus moderne, d'abord éprouvée par les juristes (par exemple la compétence d'un tribunal), la compétence désigne « l'aptitude reconnue en certaines matières qui confère le droit de juger ou de décider ». Cette dernière définition éclaire le basculement opéré de la notion de qualification à celle de compétence : non plus une simple capacité à faire, qui permet au même titre de parler de la « qualification d'un individu ou d'un appareil » pour garantir « son aptitude à remplir la fonction pour laquelle il a été conçu » (Larousse), mais la confiance qui peut être accordée à un individu ayant des savoirs et une expérience reconnue pour « juger et décider » dans le domaine qui est le sien.

Ces dimensions de la compétence – accumulation de savoirs et d'expérience, confiance faite à un individu pour apprécier, décider et agir – mettent en évidence ce qui fait la force du terme dans ses nouvelles utilisations et permet de comprendre sa généralisation dans le monde du travail. Les multiples définitions et usages du terme dans les entreprises ont en point commun leur insistance sur deux points.

Premièrement, la compétence ne s'apprécie qu'en situation réelle. Elle est de l'ordre de la mise en œuvre effective et non de la seule capacité, même éprouvée par un diplôme ou des tests professionnels. Le fait qu'un individu ait appris à faire, ou même ait fait, n'est plus un garant suffisant du fait qu'il saura faire dans des situations variées et variables non prédéterminées. L'appel au terme compétence est ainsi le pendant des limites de l'organisateur à prescrire les tâches et sa dépendance retrouvée à l'égard de la professionnalité de ceux que l'on ne peut plus considérer comme simples « exécutants ».

Deuxièmement, la compétence s'apprécie individuellement. Alors qu'à qualification égale deux salariés étaient censés faire la même chose et être interchangeables, on revient à une individualisation, ou plus justement, à une personnalisation des manières de travailler. De plus, le fait qu'un salarié ait su faire n'est plus garant qu'en une autre circonstance il fera, ni

qu'il fera aussi bien : entrent en jeu la variation des situations et des moyens accordés tout autant que des éléments d'intérêt au travail et de reconnaissance du travail fait qui débordent largement la situation de travail elle-même. « Initiative » et « motivation » reviennent avec force dans les préoccupations des managers et traduisent leurs difficultés à ce que leurs salariés se mobilisent à la fois de façon autonome, collective et congruente avec la stratégie de l'entreprise. C'est l'ambiguïté du thème des « ressources humaines » : l'homme peut de moins en moins être considéré comme « étant » une ressource à disposition de l'organisation et doit de plus en plus l'être comme « ayant » des ressources qu'il peut seul mobiliser et qui ne se mobilisent ni sur commande, ni sur achat. C'est ce qu'exprime bien Philippe d'Iribarne (1989), l'honneur du professionnel en France lui impose de résister à ce qu'on lui « commande », tout en étant prêt à faire preuve de la plus grande disponibilité pour tout ce qu'on lui « demande ».

### La compétence comme prise de responsabilité

Les dimensions qui ressortent de l'usage du terme de compétence indiquent que celle-ci ne peut se ramener au seul ordre des savoirs et des savoir-faire. Même en sophistiquant et en multipliant à l'infini leur repérage et la façon de les dénommer, on passe toujours à côté de quelque chose qui lui est consubstantiel et qui est de l'ordre de l'action et non des seuls savoirs. Quel peut-être l'intérêt d'une telle distinction, sur laquelle la compétence met l'accent, entre savoir agir et agir, si ce n'est de nous faire sortir du rapport dans lequel la notion de qualification enferme le contrat de travail comme rapport entre des acquis des travailleurs et un requis de l'organisation, rapport établi non par l'autonomie et la libre détermination de l'individu, mais par sa subordination à l'organisateur. Là où la conscience professionnelle permet l'autonomie du salarié par un engagement identitaire vis-à-vis de ses pairs, la qualification vient comme contrepartie d'une subordination à l'autorité de l'organisation. L'individu est libre de contracter, mais son engagement (son embauche) marque la fin de cette liberté.

Inscrire la compétence dans l'ordre de l'action, c'est la définir comme explorant une nouvelle voie, remettant explicitement en tension, à l'intérieur même du contrat de travail, le rapport entre l'autorité de l'employeur et l'action du salarié, c'est-à-dire l'exercice

d'une volonté autonome, limitée par la portée de ses savoirs et l'étendue de ses pouvoirs. Ce sont donc ces trois dimensions de l'action, celles des savoirs, du pouvoir c'est-à-dire des moyens de faire, et du vouloir qu'il nous faut explorer pour comprendre la formation d'une compétence.

#### *L'appui des savoirs théoriques et pratiques*

L'exercice d'une autonomie professionnelle dans des situations plus complexes et des organisations plus interdépendantes a besoin de s'appuyer sur des savoirs théoriques et pratiques plus étendus. Face à l'arrivée des nouvelles technologies, thème lancinant des années quatre-vingt, il y eut une forte tendance à ramener ces savoirs aux connaissances scolaires disciplinaires plus approfondies qu'elles requéraient, et à privilégier une élévation massive du niveau scolaire d'autant plus urgente que la France connaissait un net retard en la matière. Aujourd'hui, grâce notamment aux sciences cognitives, l'accent est plus porté sur des savoirs méthodologiques et procéduraux, mais leur acquisition relève encore de processus assez informels plus ségrégatifs socialement. L'exigence de compétence continue donc d'écarter de l'emploi les travailleurs les moins dotés scolairement, à la fois parce que la réussite scolaire reste un repère essentiel d'une bonne socialisation et parce qu'employeurs et formateurs peinent à construire une alternative de parcours professionnels qualifiants. Comprendre la nature de ce qui s'exprime et s'acquiert par l'expérience représente une des grandes aventures scientifiques de notre époque qui permettrait des avancées démocratiques comparables à ce que fut la généralisation de la lecture au siècle dernier, et qui élargirait considérablement les possibilités d'une gestion plus harmonieuse des emplois.

#### *Les moyens d'agir et de prendre des décisions pertinentes*

La compétence est au croisement des capacités d'un salarié et des moyens qui lui sont fournis par l'entreprise. Il s'agit, en partant du plus visible, des moyens matériels, y compris les outils de mesure et de contrôle nécessaires au salarié pour établir un état de la situation dans laquelle il se trouve et un diagnostic des effets de son action ; de la disposition spatiale des équipements qui les rend plus ou moins accessibles et surtout qui facilite ou entrave les coopérations. Il s'agit également de l'accès aux formations et aux informations ainsi qu'aux réseaux d'expertise utiles

au salarié, et à tout ce qui permet de développer l'autoformation au travail. Il s'agit enfin, et c'est souvent l'aspect le plus négligé, des indications données au salarié sur la finalité et la valeur de son travail en fonction des enjeux et de la stratégie de l'entreprise : clarté dans la définition du périmètre de responsabilité confié, évolutions souhaitées et importance relative accordée à la qualité, à la quantité, au délai, à la consommation d'énergie, à la présentation du produit... La différence constatée entre des entreprises capables d'aider leurs salariés à développer leurs compétences et les autres réside souvent d'abord dans la capacité de leur encadrement à décliner leurs enjeux en termes d'objectifs opérationnels jusqu'aux plus bas échelons. La définition d'enjeux laissant place à un travail de réappropriation que ne permettent pas les solutions prédéfinies s'avère une condition d'apprentissage de professionnalité.

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). Aussi voit-on de plus en plus se développer des entretiens professionnels, autrefois réservés à l'encadrement, pour les opérateurs comme moyen d'ajustement tirant les leçons de la période écoulée et redéfinissant les objectifs et les engagements de moyens pour celle à venir.

#### *La volonté suppose des motifs d'agir*

L'action enfin est aussi exercice d'une volonté. Cette dimension, depuis toujours plutôt considérée comme la marque des « emplois supérieurs », devient un élément incontournable de l'activité des personnels dits « d'exécution ». Ce qui est en question n'est pas simplement la reconnaissance de ce que ces tâches d'exécution ont toujours comporté d'initiative personnelle, mais le fait que ces tâches requièrent de plus en plus de décision là où il n'était sensé qu'être question d'adaptation. La question de la mobilisation des compétences des opérateurs, à partir de leur volonté et non plus par effet de l'autorité hiérarchique, pose une difficulté particulière : celle de leur motivation, ou pour ne pas une fois encore substantiver une relation, celle de leurs motifs d'agir. L'abondance actuelle d'ouvrages et de conseils sur la gestion de la motivation et de l'intéressement, montre assez l'importance du thème et l'embarras des responsables d'entreprise en la matière (Levy-Leboyer, 1993).

La littérature managériale sur la motivation, entendue non au sens weberien de ce qui fait sens pour l'indi-

vidu, mais avec une tendance plus pavlovienne à chercher ce qui l'attire, nous ramène souvent à une vision très mécanique du psychisme humain. On en revient à la dénomination d'une capacité à agir qui serait déclenchée de l'extérieur de l'individu. Une telle conception évite la caractéristique essentielle de l'action qui est, comme le souligne très justement Paul Ricœur, celle d'une prise de responsabilité liée au fait que l'action est d'abord engagement et intervention d'une volonté dans le cours du monde qu'elle transforme.

La conception à laquelle nous aboutissons de la compétence comme prise de responsabilité d'une situation professionnelle ouvre une voie différente de celle de la recherche de stimulants. L'incitation considère le travailleur dans un enchaînement de causes et d'effets qui le font réagir plutôt qu'agir ; la responsabilité met, elle, l'accent sur l'interruption de cette chaîne par l'expression d'une décision. Cela éclaire et en même temps rend plus complexe la question de la formation et du développement au travail de la compétence : l'éducation de la responsabilité n'est-elle pas tout autant un processus de professionnalisation qu'un processus de socialisation ?

Si l'on en croit B. Schwartz (1993) et son expérience des opérations « Nouvelles qualifications », on n'apprend vraiment à prendre une responsabilité que lorsqu'on vous la confie. C'est la confiance faite à un travailleur et la pression que cela exerce sur lui qui lui fait trouver en lui la force et les ressources lui permettant d'y répondre. C'est, au sens proprement juridique du terme compétence, l'acte de confiance et sa reconnaissance symbolique qui sont le fait générateur permettant l'exercice d'une compétence et d'une responsabilité. Capacité et reconnaissance se trouvent ici dans un rapport inversé : le processus de qualification reconnaît l'existence d'une capacité, ici c'est le fait de reconnaître une compétence qui la fait exister.

## LES APORIES DE LA RESPONSABILITÉ AU TRAVAIL

Cette importance accrue accordée à la compétence des salariés et en particulier des salariés d'exécution dessine l'apprentissage d'un nouveau mode de performance productive. Pour autant ce serait un contresens d'en déduire l'apparition d'un nouveau paradigme unique de relations professionnelles. Les observations réalisées rendent au contraire attentif à

la coexistence et aux allers-retours pouvant exister entre des références plus anciennes de métier et de qualification et celles plus récentes de compétence. Tracer quelques éléments de prospective invitent donc avant tout à s'attacher à mieux comprendre, à partir de terrains de ce point de vue privilégiés<sup>4</sup>, la nouveauté et les zones de pertinence de ces nouvelles formes de performance. Les difficultés qui surgissent lors de leur mise en œuvre pour articuler des modes de gestion localisés et des repères plus larges sont un bon révélateur des évolutions ayant trait à la valeur du travail, et plus précisément ici à l'initiative et à l'implication au travail, et qui concernent autant les entreprises que le système éducatif que plus largement l'ensemble des hiérarchies sociales<sup>5</sup>.

Le déplacement de l'attention portée à la qualification des individus vers leur compétence, particulièrement dans les entreprises misant sur l'amélioration du service rendu à leurs clients, correspond ainsi à un déplacement du travail humain dans son ensemble vers ce qu'il a de moins mécanique et de plus humain, qui concerne non seulement l'exercice d'une faculté de raisonner mais aussi l'exercice d'une volonté prenant des décisions. Il correspond ainsi à ce mouvement où « *les activités humaines acquièrent leur propre spécificité en se détachant du système des opérations productives où l'homme n'est que le support concret, au même titre qu'un mécanisme où qu'une réaction chimique de transformation d'une information en effet productif* » (Marquette, 1989). Ce mouvement inverse celui décrit par G. Friedmann (1964) lors du passage du métier à la grande industrie : « *La*

<sup>4</sup> Cette partie s'appuie principalement sur les résultats d'enquêtes menées entre 1994 et 1999, ayant permis un suivi sur plusieurs années de la mise en œuvre d'une réorganisation du travail dans trois grandes entreprises et une dizaine d'établissements de taille moyenne de la plasturgie et de la chimie. Les conclusions sont cohérentes avec les observations réalisées dans d'autres cadres, mais toujours des grandes entreprises, par mes collègues du Latts et notamment F. de Coninck, C. Mounier et P. Zarifian.

<sup>5</sup> Pour en donner une idée, constatons dans une usine chimique de la région parisienne la transformation d'ouvriers traditionnels – le plus souvent titulaires d'un CAP, ayant comme tâche essentielle d'assurer la continuité de marche de leur machine devant laquelle ils passaient 90 % de leur temps productif, pour un coefficient allant de 160 à 190 selon leur ancienneté – en « opérateurs », ouvriers ayant évolué ou jeunes titulaires d'un baccalauréat professionnel, chargés en lien avec les services supports de faire évoluer les performances de leur atelier, ne restant « pas plus de 70 % » de leur temps à un poste (le reste étant dévolu à des formations ou à du travail en groupe), pour des coefficients allant de 170 à l'embauche à 205 aujourd'hui, avec déjà des opérateurs à 225 et même 250 et des perspectives ouvertes jusqu'à 300.

spontanéité dans le travail tend à disparaître. Les relations elles-mêmes entre travailleurs sont de plus en plus dépendantes, contrôlées, périodiquement modifiées par l'organisation expérimentale de la production et de l'entreprise... Il s'ensuit également une transformation de la notion de responsabilité qui (contrairement à ce que beaucoup pensent), tendant à se disjoindre de l'initiative et de l'autonomie, se concentre dans l'exécution correcte des consignes, plus ou moins complexes dont la non-observation, en particulier sur les équipements automatisés, peut entraîner des dommages financiers considérables ». On ne saurait être plus clair : la responsabilité qui évoquait initiative et autonomie se trouve réduite à n'être que sanction de l'inobservation des consignes, sanction de la sortie d'un rôle de pure exécution. C'est ce que l'on retrouve encore dans la plupart des grilles à critères classants en vigueur dans les entreprises : la responsabilité y est définie par le coût des erreurs potentielles des salariés sans un mot sur la valeur que peut avoir leur apport productif. À l'inverse, nous avons été surpris, dans une enquête récente dans la plasturgie, de voir combien ce terme de responsabilité était spontanément revendiqué par les opérateurs comme un élément d'intérêt de leur travail et même comme un élément de démarcation entre ceux « qui ne viennent là que pour faire leurs heures » avec lesquels il est difficile de coopérer et les autres avec lesquels on partage une nouvelle forme de fierté au travail et une volonté de progresser. Il n'est dès lors pas étonnant qu'en contrepartie soient remis en débat dans ces mêmes entreprises et branches les questions de classification qui semblaient résolues de façon satisfaisante avec les grilles à critères classants, et que soient recherchées d'autres façons de poser le problème de la reconnaissance des salariés.

Ce problème est d'ailleurs loin d'être propre à l'entreprise. Dans plusieurs écrits récents, Paul Ricœur fait le même constat d'une dérive du concept de responsabilité vers son sens juridique « d'obligation de réparer une faute commise ». À l'inverse de cette tendance, le philosophe s'interroge sur la possibilité de dégager la notion de responsabilité de son caractère normatif pour en retrouver la racine originelle, celle d'une capacité d'initiative, expression d'une liberté humaine d'où découle l'idée d'imputabilité d'une action à son auteur : « Le rapport de l'action à son agent oppose à la réflexion une opacité extrême. Il faut en passer par le choc des causalités et tenter une phénoménologie de leur enchevêtrement. Ce qui

donne alors à penser, ce sont des phénomènes comme l'initiative, l'intervention, où se laisse surprendre l'immixtion de l'agent de l'action dans le cours du monde. Cette attestation du « pouvoir faire » ne peut être appréhendée conceptuellement que comme concours de plusieurs causalités, faisant coïncider une action en notre pouvoir avec les occasions d'interventions qu'offre n'importe quel système physique fini et relativement fermé. » (Ricœur, 1995).

La fierté de leur travail qu'exprimaient des opérateurs qui, suite à des réorganisations liées à des opérations qualité, devaient désormais certifier valable et marquer de leur sceau leur propre production, montre combien les notions d'imputation et de responsabilité, telles que proposées par Ricœur, sont précieuses pour comprendre ce qui se joue aujourd'hui au travail comme reconquête d'identités professionnelles personnelles, indispensables à se faire une place dans une société si incertaine. À l'inverse, les mécanismes de culpabilité et de culpabilisation évoqués dans des entretiens d'employées et techniciennes dans des administrations bureaucratiques en réponse à l'accroissement de responsabilités dont elles se sentaient chargées, sans aucune reconnaissance de leur apport spécifique, montre les effets désagrégateurs d'une organisation impersonnelle qui n'assure plus d'identité sociale<sup>6</sup>.

## ■ La responsabilité comme imputation

Ce travail social réengagé autour de la reconnaissance des apports au travail des salariés butte notamment sur deux difficultés.

La première difficulté vient de la nomination des compétences à reconnaître. La tentation est forte de s'en tenir à des formulations très générales, « être attentif au client », « communiquer », « coopérer », apparemment simples parce que tout le monde les comprend. Elles peuvent fournir un point de départ à des discussions contradictoires, mais elles deviennent des jugements arbitraires et subjectifs lorsqu'elles

<sup>6</sup> C'est aussi me semble-t-il la principale dimension des phénomènes psychiques que décrit Dejours dans son ouvrage *Souffrance en France* (1998). On ne peut en effet qu'être frappé du fait que la peur de l'emploi qu'il évoque comme cause de l'indifférence et de la « banalisation du mal » qu'il constate se déroule précisément dans des secteurs très abrités de toute menace directe sur l'emploi. Le sentiment d'un avantage acquis se transforme en culpabilité lorsqu'il apparaît comme un privilège qui ne peut plus être défendu au nom d'une utilité et d'une identité sociale.

sont utilisées par la seule hiérarchie. L'appel au savoir-faire se transforme rapidement en une course au faire-savoir : « *Tout effort que le chef ne voit pas, ironisait un salarié, est un temps perdu pour la carrière.* » Dans le même esprit la vogue des savoir-être, d'avoir « *le sens de l'initiative* », « *celui de responsabilité* », ou « *l'esprit de coopération* » devient rapidement un pur élément de culpabilisation si la direction qui y recourt ne fait pas sa part de travail permettant au salarié de décider de ce que sont des initiatives et des formes de coopération pertinentes (Bellier, 1998). Ainsi nous avons constaté que la reconnaissance dans un collectif d'une capacité à « animer » pouvait aboutir à reconstituer des formes hiérarchiques vidant de leur sens les coopérations au sein du collectif de travail en en faisant l'affaire d'une seule personne et en déconnectant l'activité d'animation des problèmes

---

Être compétent, c'est finalement trivialement savoir se débrouiller dans des situations critiques, confuses, emmêlées ou imprévues.

---

concrets qu'elle était censée contribuer à résoudre et qui nécessitait un leadership et une conduite d'animation différente selon la nature des problèmes traités.

La reconnaissance d'une compétence est ainsi, comme nous l'avons montré, à la fois un acte de jugement mobilisant des sentiments et des réactions d'équité ou d'iniquité, et un acte d'organisation, indiquant aux salariés le sens et la direction des

efforts attendus d'eux. Ce deuxième effet se trouve anéanti lorsque l'appréciation des compétences ne peut être mise en relation avec des formes de performances concrètes et avec des cheminements dans l'activité permettant aux salariés de les acquérir. Ainsi une des entreprises avec laquelle nous avons travaillé à la réélaboration de leur grille de compétences s'était-elle fixée comme règle de ne retenir que celles dont elle était capable de définir à quels actes professionnels elles correspondaient et la façon dont elles pouvaient s'acquérir ou se développer (formation, parcours professionnel, apprentissage). Avec cette exigence, la grille fût reconçue en partant des finalités mêmes du travail, laissant de côté les qualités de caractères et les savoir-être.

La seconde difficulté vient du rapport entre la compétence d'un individu et les performances par lesquelles

elle se manifeste. Comme le notait P. Zarifian (1995), « *la compétence ne peut s'évaluer qu'individuellement sur la base d'acquis, la performance ne peut s'évaluer que collectivement sur la base de résultats qui sont liés par la qualité de l'organisation* ». Du fait de la difficulté à apprécier justement ce qui peut être imputé à chacun, l'appréciation d'une compétence ne comporte d'autre mesure objective que les objectifs et les indicateurs de réussite fixés antérieurement à l'action. L'évaluation correspond ainsi dans la plupart des cas que nous avons observés à un processus de discussion réciproque pour déterminer la part que chacun assume des objectifs définis et des moyens accordés, elle est également itérative. Dans ces conditions, le processus d'évaluation devient un temps fort, non plus de sanction, positive ou négative, mais de constitution conjointe de la compétence du salarié et de la compétence de l'organisation.

Que l'évaluation soit d'abord un processus de discussion ayant comme objet la situation et l'action professionnelle du salarié est de première importance dans la constitution même de la compétence et, comme le souligne Ricœur « *dans la capacité d'un agent humain à se désigner lui-même comme l'auteur de ses actes* », susceptible donc d'en assumer les devoirs et d'en revendiquer les droits. Cette dimension est essentielle à la constitution de ce qu'il appelle « *la composante narrative de l'identité personnelle* », cette « *identité narrative qui distingue l'identité du soi de celle des choses* » en ce qu'elle est essentiellement mouvante et susceptible d'évolutions.

### ■ La compétence, revalorisation du travail concret ?

Être compétent, c'est finalement trivialement savoir se débrouiller dans des situations critiques, confuses, emmêlées ou imprévues. Se débrouiller, c'est puiser dans ses ressources de formation et d'expérience pour les réagencer de façon originale en fonction des événements ; mais cela ne suffit pas à tout coup, il faut pouvoir prendre des risques et donc en connaître les limites, il faut pouvoir faire appel et mobiliser des réseaux... On n'est pas compétent seul, ni dans l'abstrait. Nous avons essayé de le montrer, la compétence est une relation. Une relation entre des capacités mobilisées et des moyens fournis, entre des objectifs fixés et des raisons d'agir que chacun définit à sa manière. Le développement de la compétence s'appuie sur une culture de l'interaction et de l'échange,

et, en matière de relations professionnelles, tout échange est éminemment conflictuel. Cela peut apparaître contradictoire, comme le souligne Danièle Linhart (1994), avec la nécessaire confiance, souvent absente des entreprises françaises, qu'implique une décentralisation et un partage de responsabilité. Il serait angélique de faire du consensus social une condition du développement de « logiques compétence ». Les partenaires sociaux le savent bien, la coopération n'exclut pas le conflit, et celui-ci n'exclut pas la confiance. Ce qui est en cause est la capacité à construire à différents niveaux des compromis qui permettent l'intégration de logiques d'acteurs différentes. La force du système industriel fut de transposer le conflit sur des enjeux de consommation et de protection du travail s'écartant explicitement des enjeux d'organisation du travail, abandonnés au patronat et à sa hiérarchie dans l'attente d'un renversement de régime. Le développement de la compétence réactualise la conflictualité sur les enjeux du travail et la façon des individus de s'y investir. Que ces conflits apparaissent aujourd'hui très localisés et s'expriment plus sous la forme de tensions que d'actions ouvertes ne permet pas de préjuger qu'il en sera toujours ainsi et que ceux-ci ne sont pas porteurs d'importants enjeux de société. Un point apparaît cependant clair dans les confrontations sociales qui s'esquissent : c'est autour d'une redéfinition du travail concret, de son sens, de la valeur des différentes formes d'investissement, des perspectives d'évolution... que peuvent s'explicitier et se nouer de nouveaux compromis. Les discussions sur les 35 heures, focalisées pour l'instant sur les questions de durée de présence au travail, laissant largement à l'écart les différences d'usage productif du temps selon les différentes natures de travaux et les catégories (Veltz, 1998), ainsi que les questions d'une redéfinition de l'autonomie au travail ou d'une réarticulation travail/mode de vie pourraient bien, d'ici quelques années, se révéler être l'un des premiers chantiers en vraie grandeur d'une clarification de la place du travail dans nos sociétés.

Cette revalorisation du travail concret qu'entraîne l'attention portée au développement des compétences humaines peut être aussi décrit comme une réhumanisation du travail, au sens où l'on parlait d'une mécanisation du travail humain dans la phase de rationalisation industrielle. Il faut entendre le terme de façon débarrassée de connotations morales, non que deviendraient plus humaines les conditions de travail de l'homme (rien n'est assuré en la matière), mais au

sens où est à nouveau recherchée l'intervention d'une décision humaine dans les processus de travail, y compris ceux dits d'exécution. « *Un bon travail*, disent les syndicats suédois qui ont dès les années soixante-dix œuvré à la transformation du travail industriel, *est un travail qui engage tout l'homme, à la fois ses muscles et son cerveau.* »

\* \*  
\*

Le travail au-delà de l'emploi ? Un tel changement comporte aussi une modification en profondeur de la nature même du contrat de travail. Dans un rapport récent, intitulé « Au-delà de l'emploi » rédigé pour la Commission européenne avec un groupe d'expert de dix pays, Alain Supiot (1999) montre des évolutions similaires dans l'ensemble des pays européens. Face à un modèle anglo-saxon plus tourné vers une individualisation marchande du contrat de travail (qu'il appelle recontractualisation), un modèle plus conforme aux traditions européennes continentales de redéfinition des obligations sociales des salariés et des employeurs (réinstitutionnalisation) est à la recherche de lui-même. Cela rejoint nos propres constats. Déjà, en 1994, Supiot en avait montré les principales évolutions : la subordination n'a cessé de se diluer, l'organisation concède une part croissante d'initiative et de responsabilité, le lien entre travail et salaire se relâche pour faire place à une plus grande continuité du revenu face aux aléas de la vie professionnelle... « *mais aucune de ces tendances n'est véritablement maîtrisée, car elles se développent encore dans le cadre du paradigme du travail abstrait dont elles sapent la validité* ». « *La figure juridique du travailleur qu'avait modelé le droit du travail laisse donc progressivement la place à une figure de Janus, dont une face est celle du professionnel dont l'identité individuelle trouve à s'exprimer dans le travail, et l'autre celle du salarié isolé ou précairisé, dont le travail tend à nouveau à être traité comme une marchandise.* »

Mais même s'ils échappent à cette dualisation du marché du travail, le changement de nature du contrat de travail pose autant de problèmes aux professionnels stables. En même temps que leurs responsabilités au travail s'accroissent, s'accroît la pression d'un partage des risques sans que le partage des tâches elles-mêmes ait été clairement établi. Ne voit-on pas nombre d'employeurs en difficulté reporter entièrement sur leurs salariés, au nom de la responsabilité et de l'initiative, des besoins de flexibilité auxquels une

meilleure organisation permettrait de répondre ? N'a-t-on pas également l'impression que faute de savoir mobiliser les compétences de leurs salariés, certains employeurs en difficulté privilégient la recherche de coupables et le tri par licenciements, parfois même au travers de plans dits « de dégraissage » à la façon dont les romains stimulaient leurs armées défaites qui commençaient à se rebeller : la décimation d'un soldat sur dix était censé procurer du courage aux autres. L'on ne peut aujourd'hui que mesurer l'ampleur des transformations à accomplir. Ce qui apparaît souvent comme un problème localisé de gestion, notamment du personnel, implique une reconstruction beaucoup plus large des repères sociaux. Ce travail social est

activement engagé au sein des entreprises, grandes et petites, industrielles et de services, mais les acteurs syndicaux et les branches y sont encore peu impliqués. Le nouveau repère, celui d'un travail concret, conçu comme service et non comme marchandise, conscient de son utilité sociale et de sa valeur pour d'autres et pas seulement pour son employeur, celui d'une responsabilité qui ne soit pas culpabilisation mais implication face aux risques et aux aléas, est seulement en train d'émerger comme une des figures des confrontations sociales à venir. Il appartient au sociologue, comme au psychologue du travail et au juriste, de contribuer à en indiquer les possibilités et les risques. ■

---

## Bibliographie

---

Alaluf M. (1992), « Peut-on distinguer les classements techniques des classements sociaux de la qualification ? », *Formation Emploi*, n° 38, La Documentation française.

Barbier J.-M., Berton F., Boru J.-J. (coord.) (1996), *Situations de travail et formation*, L'Harmattan, Paris.

Bellier S. (1998), *Le savoir-être dans l'entreprise*, Vuibert, Paris.

Bouguereau J.-M., Boulu P. (1976), *La crise des systèmes de classification des qualifications. L'exemple de la production de papier-carton*, Rapport Cordes.

Campinos-Dubernet M, Marry C. (1986), « De l'utilisation d'un concept empirique : la qualification, quel rapport à la formation ? », in Tanguy L. (dir.), *L'introuvable relation formation-emploi. Un état des recherches en France*, La Documentation française, Paris.

Commissariat général du plan (CGP) (1978), *La qualification, de quoi parle-t-on ?*, La Documentation française, Paris.

Courpasson D, Livian Y.-F. (1991), « Le développement récent de la notion de compétence, glissement sémantique ou idéologie ? », *Revue de gestion des ressources humaines*, n° 1.

Dejours C., (1993), *Travail, usure mentale*, Centurion/Bayard édition, Paris.

Dejours C., (1998), *Souffrance en France*, Éditions du Seuil, Paris.

Dubar C. (1991), *La socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles*, Armand Colin, Paris.

Dubar C. (1994), « article «Qualification» », in *Dictionnaire encyclopédique de l'éducation et de la formation*, Éditions Nathan, Paris.

Eyraud F., Jobert A., Rozenblatt P., Tallard M. (1989), *Les classifications dans l'entreprise. Production des hiérarchies professionnelles et salariales*, La Documentation française, Paris.

Freyssenet M. (1977), *La division capitaliste du travail*, Savelli.

Friedmann G., Naville P. (1964), *Traité de sociologie du travail*, Armand Colin, Paris.

Friedman G. (1946), *Problèmes humains du machinisme industriel*, Gallimard, rééd.1961, Paris.

Huteau M. (1985), *Les conceptions cognitives de la personnalité*, PUF, Paris.

- Iribarne P. (d') (1989), *La logique de l'honneur*, Seuil, Paris.
- Levy-Leboyer C. (1993), *La crise des motivations*, PUF, Paris.
- Levy-Leboyer C. (1996), *La gestion des compétences*, Éditions d'Organisation, Paris.
- Lichtenberger Y. (1999), « La compétence comme prise de responsabilité », in Vergnaud G. (dir.), *Entreprises et compétences, le sens des évolutions*, Ecrin éditeur, Paris.
- Lichtenberger Y. (1998), *Compétences et dialogue social*, cahier n° 9 des journées internationales de la formation, Cnfpf.
- Linhart D. (1994), *La modernisation des entreprises*, La Découverte, Paris.
- Malglaive G. (1990), *Enseigner à des adultes*, PUF, Paris.
- Mandon N. (1990), Analyse des emplois et gestion anticipée des compétences, *Céreq Bref*, n° 57.
- Marquette C. (1989), L'émergence d'une science de la production, miméo.
- Minet F., de Witte S., Parlier M. (coord.) (1994), *La compétence : mythe, construction ou réalité ?*, L'Harmattan, Paris.
- Moutet A. (1997), *Les logiques de l'entreprise. La rationalisation dans l'industrie française de l'entre-deux-guerres*, Éditions de l'EHESS.
- Montmollin M. (de) (1986), *L'intelligence de la tâche*, Éditions Peter Lang, Berne.
- Naville P. (1956), *Essai sur la qualification*, Rivière.
- Reynaud J.-D. (1995), *Le conflit, la négociation et la règle*, Éditions Octares, Toulouse.
- Reynaud J.-D. (1997), *Les règles du jeu*, Armand Colin, Paris.
- Ricœur P. (1995), *Le juste*, Esprit, Paris.
- Ropé F., Tanguy L. (1994), *Savoirs et compétences. De l'usage de ces notions dans l'école et l'entreprise*, L'Harmattan, Paris.
- Saglio J. (1986), « Hiérarchies salariales et négociations des classifications, France 1900-1950 », *Travail et emploi*, n° 27.
- Savoyant A. (1996), « Une approche cognitive de l'alternance », *Céreq Bref*, n° 118.
- Stroobants M. (1991), « Travail et compétences. Récapitulation critique des savoirs au travail », *Formation Emploi*, n° 33.
- Stroobants M. (1993), *Savoir-faire et compétences au travail. Une sociologie de la fabrication des aptitudes*, Éd. de l'université de Bruxelles, Bruxelles.
- Supiot A. (1994), *Critique du droit du travail*, PUF, Paris.
- Supiot A. (1999), *Au-delà de l'emploi, Transformation du travail et devenir du droit du travail en Europe*, Rapport pour la Commission européenne, Flammarion.
- Schwartz B. (1993), *Moderniser sans exclure*, La Découverte, Paris.
- Tanguy L. (dir.) (1986), *L'introuvable relation formation-emploi*, La Documentation française, Paris.
- Touraine A. (1955), « La qualification. Histoire d'une notion », in *Journal de psychologie normale et pathologique*, janvier-mars, p. 97-112.
- Veltz P. (1998), « Quelle mesure du temps ? », Intervention au congrès de la Self.
- Vergnaud G. (1998), *Les conditions de mise en œuvre de la démarche compétences*, Cahier n° 3 des Journées internationales de la formation, Cnfpf.
- Zarifian P. (1993), *Quel modèle d'organisation pour l'industrie européenne ?*, L'Harmattan, Paris.
- Zarifian P. (1995), « Le modèle de la compétence : une démarche inachevée », *Le Monde*, 1<sup>er</sup> mars 1995.
- Zarifian P. (1995), *Le travail et l'événement*, L'Harmattan, Paris.

## Résumé

### Compétence, organisation du travail et confrontation sociale

par Yves Lichtenberger

Tant dans le champ des sciences sociales que dans celui de la gestion des ressources humaines ou dans les débats entre formateurs, employeurs, syndicalistes et salariés, la notion de compétence a aujourd'hui l'importance qui fut accordée à celle de qualification du début des années cinquante jusqu'à la fin des années quatre-vingt. En prolongement d'un ensemble de recherches menées ces dernières années avec des entreprises cherchant à développer la compétence de leurs salariés, l'auteur cherche ici à resituer le contexte et les enjeux de ces pratiques et à les comprendre en établissant un rapprochement avec ce qui s'était effectué dans l'entre-deux-guerres lors de l'émergence de la notion de qualification par rapport à celle de métier. Même si ces pratiques connaissent des évolutions inégales et contradictoires, on peut essayer aujourd'hui de mesurer l'ampleur des transformations en cours. Ce qui est souvent posé comme un problème localisé de gestion du personnel, implique une reconstruction beaucoup plus large des repères sociaux. Ce travail social est activement engagé et une nouvelle référence, celle d'un travail concret, conçu comme service et non comme marchandise, est en train d'émerger comme une des figures des confrontations sociales à venir.

