

Université de Montréal

**La compétence au travail :**  
**Discours et pratiques à l'égard d'un nouveau critère de**  
**jugement du travail et des travailleurs**

par

Alexis Robin Brisebois

Département de sociologie  
Faculté des arts et des sciences

Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures  
en vue de l'obtention du grade de maître ès science (M.Sc.)  
en sociologie

Septembre 2005

© Alexis Robin Brisebois, 2005



HM

15

054

2006

V.007

Direction des bibliothèques

## AVIS

L'auteur a autorisé l'Université de Montréal à reproduire et diffuser, en totalité ou en partie, par quelque moyen que ce soit et sur quelque support que ce soit, et exclusivement à des fins non lucratives d'enseignement et de recherche, des copies de ce mémoire ou de cette thèse.

L'auteur et les coauteurs le cas échéant conservent la propriété du droit d'auteur et des droits moraux qui protègent ce document. Ni la thèse ou le mémoire, ni des extraits substantiels de ce document, ne doivent être imprimés ou autrement reproduits sans l'autorisation de l'auteur.

Afin de se conformer à la Loi canadienne sur la protection des renseignements personnels, quelques formulaires secondaires, coordonnées ou signatures intégrées au texte ont pu être enlevés de ce document. Bien que cela ait pu affecter la pagination, il n'y a aucun contenu manquant.

## NOTICE

The author of this thesis or dissertation has granted a nonexclusive license allowing Université de Montréal to reproduce and publish the document, in part or in whole, and in any format, solely for noncommercial educational and research purposes.

The author and co-authors if applicable retain copyright ownership and moral rights in this document. Neither the whole thesis or dissertation, nor substantial extracts from it, may be printed or otherwise reproduced without the author's permission.

In compliance with the Canadian Privacy Act some supporting forms, contact information or signatures may have been removed from the document. While this may affect the document page count, it does not represent any loss of content from the document.

Université de Montréal  
Faculté des études supérieures

Ce mémoire intitulé :

La compétence au travail :  
Discours et pratiques à l'égard d'un nouveau critère de jugement du travail et des  
travailleurs

présenté par :  
Alexis Robin Brisebois

a été évalué par un jury composé des personnes suivantes :

Paul Bernard, président du jury  
Jean-Pierre Dupuis, membre du jury  
Mona-Josée Gagnon, directrice de recherche  
Frédéric Lesemann, codirecteur de recherche

## Résumé

La notion de compétence tend à s'imposer de plus en plus dans les discours portant sur le travail et l'emploi. Fondés sur les postulats de la fin du taylorisme et de l'émergence de «nouvelles formes d'organisation du travail», ces discours sur la compétence incarnent de nouvelles normes de mesure de la valeur du travail et des travailleurs. Ce mémoire est consacré à l'étude de l'ancrage et de l'application de la notion de compétence dans les milieux de travail. Nous analysons l'objet en exposant d'abord, par une revue de littérature, les éléments constitutifs du discours sur les nouvelles formes d'organisation du travail et sur l'émergence de la notion de compétence dans le champ gestionnaire. Puis, nous avançons l'hypothèse que le recours à la notion de compétence constitue une tentative de normalisation des conduites et qu'en ce sens, elle est un outil de contrôle. Nous effectuons ensuite une recherche empirique fondée sur six études de cas de PME manufacturières. Suite à la présentation de nos résultats, nous constatons d'abord que la compétence des salariés, telle que définie dans les établissements à l'étude, ne correspond nullement à ce qui est véhiculé dans le discours dominant prônant le recours à cette notion pour normer les travailleurs. Nous constatons aussi qu'étant données les formes d'organisation du travail en usage, la compétence, et les indicateurs définissant son contenu, s'appliquent peu à la réalité du travail de production. Nous concluons qu'il y a inflation discursive à propos de l'importance accordée à la compétence.

**Mots-clés :** compétence, comportement, organisation du travail, taylorisme.

## **Abstract**

The notion of competence tends to be essential more and more in the speeches about work and employment. Based on the postulate of the end of taylorism and the emergence of «new forms of work organization», these speeches on competence expose new standards of measurement of the value of work and workers. The dissertation that follows is devoted to the study of the anchoring and the application of the notion of competence in the work environment. We analyze the subject in exposing initially, by a review of literature, the components of the speech on the new forms of organization of work and on the emergence of the notion of competence in the management field. We then expose the assumption that the recourse to the notion of competence constitutes an attempt of normalisation of the behaviour and, in this way, it is a way of control. We then carry out an empirical research based on six case studies of manufacturing SME. Following the presentation of our results, we initially note that the competence of the employees, such as defined in the establishments being studied, corresponds by no means to what is conveyed in the dominating speech preaching the recourse to this notion to normalize the workers. We then note that being given the forms of organization of work in use, competence, and the indicators defining its contents, apply more or less to the reality of the work of production. We conclude that there is discursive inflation in connection with the importance attached to competence.

**Keywords** : behaviour, competence, taylorism, work organization.

## Table des matières

<b>Résumé</b> .....	<b>iii</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>iv</b>
<b>Table des matières</b> .....	<b>v</b>
<b>Remerciements</b> .....	<b>x</b>
<b>Introduction</b> .....	<b>1</b>
<b>Chapitre 1 : L'organisation du travail</b> .....	<b>3</b>
1.1. Taylor et le taylorisme .....	3
1.1.1. <i>Les principes d'organisation et de gestion du travail selon Taylor</i> .....	5
1.1.2. <i>L'organisation du travail selon Taylor</i> .....	6
1.1.3. <i>La gestion du personnel</i> .....	7
1.2. Les critiques à l'égard de l'organisation scientifique du travail .....	9
1.3. L'organisation du travail selon Ford .....	10
1.3.1. <i>Les utilisations du terme « fordisme »</i> .....	11
1.3.2. <i>Les trois dimensions du modèle de production fordiste</i> .....	12
1.4. L'« ébranlement » du taylorisme .....	14
<b>Chapitre 2 : Vers de nouvelles formes d'organisation du travail et de gestion de la main-d'œuvre</b> .....	<b>18</b>
2.1. Le courant des « relations humaines » .....	18
2.2. Le courant des « néo-relations humaines » .....	20
2.3. Le courant sociotechnique.....	21
2.4. Les « nouvelles formes d'organisation du travail » .....	22
2.4.1. <i>Éléments communs aux discours sur les nouvelles formes d'organisation du travail</i> .....	25
2.4.1.1. <i>L'importance de la qualité</i> .....	26
2.4.1.2. <i>L'implication et la mobilisation des salariés</i> .....	28
2.5. Une lecture critique du discours sur le changement dans l'organisation du travail. 31	
2.5.1. <i>L'utilisation du terme « taylorisme » : un repoussoir pour qualifier les évolutions dans les milieux de travail</i> .....	31
2.5.2. <i>L'ambiguïté des définitions</i> .....	32
2.5.3. <i>Relativiser l'emprise du taylorisme en tant que « modèle »</i> .....	34
2.5.4. <i>Alliances malheureuses et confusion sur la nature des discours</i> .....	36
2.5.5. <i>Relativiser les changements</i> .....	37
2.5.6. <i>Changements et continuités au sein des trois dimensions de l'entreprise</i> .....	39

<b>Chapitre 3 : L'usage de la notion de compétence au travail</b> .....	<b>44</b>
3.1. La compétence : l'impossible définition conceptuelle.....	45
3.2. Des définitions par le contenu.....	47
3.2.1. <i>Les indicateurs de compétence</i> .....	48
3.2.2. <i>Le comportement ou le « savoir-être » au cœur de la compétence</i> .....	56
3.3. Les justifications du recours à la notion de compétence.....	60
3.3.1. <i>L'usage de la notion de qualification</i> .....	60
3.3.2. <i>La substitution du terme compétence à celui de qualification</i> .....	62
3.4. Le recours à la notion de compétence : l'argumentation consacrée.....	63
3.4.1. <i>Le marché a changé</i> .....	64
3.4.2. <i>Le recours aux nouvelles technologies</i> .....	65
3.4.3. <i>Le décroisement des postes de travail</i> .....	66
3.4.4. <i>La substitution de la gestion des qualifications par celle des compétences</i> .....	68
3.4.5. <i>Le caractère profitable du modèle de gestion fondée sur les compétences</i> .....	69
3.5. Une lecture critique de l'utilisation de la notion de compétence au travail.....	75
3.5.1. <i>Une nouvelle réalité ou un nouveau regard?</i> .....	75
3.5.2. <i>La compétence comme dispositif de contrôle des salariés</i> .....	76
3.5.3. <i>La prise en compte des compétences : continuité par rapport au taylorisme</i> ..	80
 <b>Chapitre 4 : Problématique</b> .....	 <b>82</b>
 <b>Chapitre 5 : Méthodologie</b> .....	 <b>89</b>
5.1. Présentation du terrain de recherche .....	90
5.1.1. <i>Le secteur manufacturier et les PME du Québec</i> .....	90
5.2. Description des établissements à l'étude.....	92
5.2.1. <i>L'entreprise A : fabrication de meubles</i> .....	92
5.2.2. <i>L'entreprise B : fabrication de produits de papier imprimés</i> .....	93
5.2.3. <i>L'entreprise C : finition de vêtements</i> .....	93
5.2.4. <i>L'entreprise D : fabrication de produits alimentaires</i> .....	94
5.2.5. <i>L'entreprise E : fabrication de produits chimiques</i> .....	94
5.2.6. <i>L'entreprise F : fabrication de produits de carton imprimés</i> .....	95
5.3. La collecte de données .....	95
5.3.1. <i>Les entrevues semi dirigées</i> .....	95
5.3.2. <i>Observation in situ</i> .....	97
5.3.3. <i>Collecte de documents</i> .....	98
5.4. Outil et méthode d'analyse des entrevues semi dirigées.....	98

<b>Chapitre 6 : Les résultats des études de cas.....</b>	<b>101</b>
6.1. Main-d'œuvre.....	102
6.1.1. <i>Caractéristiques générales de la main-d'oeuvre</i> .....	102
6.2. Conditions de travail .....	103
6.2.1. <i>Horaires de travail et heures supplémentaires</i> .....	103
6.2.2. <i>Salaires et avantages sociaux</i> .....	104
6.3. Organisation du travail.....	106
6.3.1. <i>Procès de travail</i> .....	106
6.3.2. <i>Fonctionnement des ateliers de production</i> .....	107
6.3.3. <i>Méthodes de travail</i> .....	111
6.4. Postes de travail.....	113
6.4.1. <i>Exigences physiques</i> .....	115
6.5. Changements organisationnels et technologiques.....	118
6.6. Contrôle du travail.....	121
6.7. Recrutement et formation.....	122
6.7.1. <i>Recrutement</i> .....	122
6.7.2. <i>Formation</i> .....	125
6.8. Les compétences recherchées chez les employés de production .....	127
6.8.1. <i>Les compétences dans l'entreprise de finition de vêtement</i> .....	128
6.8.2. <i>Les compétences dans l'entreprise de produits chimiques</i> .....	130
6.8.3. <i>Les compétences dans l'entreprise de produits alimentaires</i> .....	135
6.8.4. <i>Les compétences dans l'entreprise de fabrication de produits de carton imprimés</i> .....	137
6.8.5. <i>Les compétences dans l'entreprise de fabrication de produits de papier imprimés</i> .....	138
 <b>Chapitre 7 : Analyse .....</b>	 <b>140</b>
7.1. L'ancrage de la notion de compétence dans les PME manufacturières.....	141
7.2. La compétence en milieu manufacturier .....	142
7.2.1. <i>Le diplôme d'études secondaires</i> .....	142
7.2.2. <i>La capacité physique à exécuter le travail</i> .....	144
7.2.3. <i>L'aptitude à exécuter ce qui est prescrit</i> .....	145
7.2.4. <i>Les dispositions physiologiques</i> .....	146
7.3. Vers une définition pratique de la compétence en milieu manufacturier.....	147
7.4. La compétence comme variable dépendante de l'organisation du travail .....	148
7.4.1. <i>L'utilisation de la technologie</i> .....	149
7.4.2. <i>Postes de travail et polyvalence</i> .....	152
7.5. La compétence comme comportement.....	154
7.5.1. <i>L'initiative</i> .....	155
7.5.2. <i>L'autonomie</i> .....	156
7.5.3. <i>La responsabilité</i> .....	158
7.5.4. <i>Le travail d'équipe</i> .....	159

7.6. Les référentiels de « compétences clés » .....	160
7.7. Le recours à la notion de compétence pour normer les travailleurs : une «inflation discursive» ?.....	161
<b>Conclusion.....</b>	<b>164</b>
<b>Bibliographie .....</b>	<b>168</b>

*À ma mère*

## Remerciements

Aux directions, gestionnaires et représentants syndicaux qui ont contribué à notre recherche.

À Frédéric Lesemann. En m'intégrant dans votre équipe, vous m'avez permis d'apprendre la réalité du travail de terrain.

À Mona-Josée Gagnon. Je garderai toujours en mémoire vos riches enseignements et l'attention que vous avez portée à mon égard.

À Chantale Lagacé. Vous m'avez appris le sens critique; je vous en serai toujours reconnaissant. Merci pour votre grande générosité.

À Marc et Louis. Vous avez toujours été présents lors des moments difficiles.

À ma famille. Vous avez toujours cru en moi.

À Julie. Tu m'as donné le courage et la détermination pour mener à terme ce projet. Merci pour ton soutien indéfectible. Je t'aime.

## Introduction

Depuis quelques années, la notion de compétence de la main-d'œuvre s'impose de plus en plus dans les discours portant sur le travail et l'emploi en général, et dans la gestion des ressources humaines en particulier. L'explosion de firmes de consultants en entreprise offrant des services de gestion des compétences, la création de cours universitaires en gestion des compétences, les offres d'emploi faisant référence aux compétences exigées pour l'embauche, sont autant d'exemples témoignant de la prégnance de cette notion et de l'intérêt qui lui est porté.

Parallèlement à ce phénomène, nombreux sont les observateurs du monde du travail soulignant l'émergence et l'implantation de « nouvelles formes d'organisations du travail » qui rompraient, en tout ou en partie, avec les formes associées au taylorisme. On fait référence, par exemple, aux organisations dites « qualifiantes » ou « performantes » au sein desquelles les salariés sont appelés à participer pleinement au processus productif. Ces nouvelles façons d'organiser le travail sont présentées comme susceptibles d'accorder plus d'autonomie et de responsabilités aux travailleurs, de susciter leur initiative et de favoriser le travail d'équipe. De plus, ces nouvelles formes d'organisation du travail se caractériseraient par l'introduction massive de technologies qui concourraient à une forme d'« intellectualisation de la production » (Veltz, 1986). Ces changements sont présentés comme autant d'indices produisant, mais surtout exigeant, de nouvelles qualités chez les travailleurs, des « compétences ».

Bien que polysémique, la notion de compétence est généralement présentée comme une catégorie générique de mesure de la valeur du travail et des travailleurs (Rozenblatt et al. : 2000) et son usage cherche à traduire de nouvelles normes auxquelles les salariés en emploi et les candidats à l'embauche doivent se conformer. Ce mémoire sera consacré à l'étude de l'ancrage et de l'application empiriques de la notion de compétence dans les milieux de travail. Plus précisément, il s'agira de restituer et d'analyser l'utilisation et la signification

de cette notion au sein de petites et moyennes entreprises (PME) manufacturières, avec une insistance particulière sur l'organisation du travail qu'on y retrouve.

Dans un premier temps, nous présenterons une revue de littérature que nous diviserons en trois chapitres distincts. Le premier sera consacré aux principes fondamentaux d'organisation et de gestion du travail propres au taylorisme, c'est-à-dire tels que formulés par Taylor lui-même. Nous y discuterons aussi des facteurs souvent évoqués pour avancer la thèse de l'ébranlement du modèle taylorien. Dans le deuxième chapitre, il sera question des «nouvelles formes d'organisation du travail». Nous relèverons en outre les éléments communs propres aux discours sur le changement dans l'ordre de l'organisation du travail et en présenterons une lecture critique. Dans le troisième chapitre, nous traiterons de l'émergence d'une nouvelle forme de gestion de la main-d'oeuvre fondée sur la notion de compétence. D'abord, nous discuterons de la définition de cette notion. Ensuite, nous présenterons les justifications avancées quant à son recours pour normer le travail et ceux qui l'exécutent. Enfin, nous présenterons une lecture critique de l'utilisation de la notion de compétence au travail.

Suite à notre revue de littérature, nous proposerons, au chapitre 4, une problématisation du phénomène ainsi que nos questions de recherche. Nous y avancerons l'idée que le recours à la notion de compétence participe d'une tentative de normalisation des conduites et, qu'en ce sens, elle constitue un outil de contrôle. Au chapitre 5, nous discuterons de notre approche méthodologique et présenterons notre terrain de recherche, soient les six établissements manufacturiers à l'étude. Nous enchaînerons ensuite, au chapitre 6, avec une présentation détaillée de nos résultats empiriques. Enfin, le chapitre 7 portera sur l'analyse de ces résultats à la lumière de nos questions de recherche.

## **Chapitre 1 : L'organisation du travail**

Depuis longtemps, nombre d'observateurs du monde du travail annoncent l'émergence de « nouvelles formes d'organisation du travail » qui rompraient, en tout ou en partie, avec les principes d'organisation et de gestion du travail associés au modèle «taylorien-fordien». Sur le plan de l'organisation du travail, un certain nombre d'éléments de changement sont constatés, tels le travail en équipe autonome ou semi-autonome, la rotation des tâches, l'élargissement et l'enrichissement des tâches, la production en juste-à-temps, allégée, en flux tendus, etc. Ces manifestations de réorganisation du travail sont présentées comme ayant pour finalité la recherche d'une plus grande flexibilité et réactivité de l'entreprise, celle-ci devant répondre à de nouvelles formes de concurrence, notamment eu égard à la qualité des produits et à la rapidité des délais. Sur le plan de la gestion de la main-d'œuvre, le discours sur les nouvelles pratiques est à l'effet que les salariés sont de plus en plus amenés à participer au processus productif, c'est-à-dire qu'ils ne sont désormais plus considérés comme de simples rouages d'une machine, mais comme un capital qui doit être valorisé et mobilisé.<sup>1</sup>

De ces éléments de changement, la thèse de l'avènement d'un « nouveau modèle productif», voire d'un « post-taylorisme » sont avancés. Ce postulat prête flanc à la critique à plusieurs égards. Mais, avant de s'engager dans cette voie, il importe de relever les principes fondamentaux du taylorisme et du fordisme étant donné que le diagnostic de leur «ébranlement» est au cœur du discours sur la compétence.

### **1.1. Taylor et le taylorisme**

En matière d'organisation du travail et de gestion de la main-d'œuvre, le 20<sup>e</sup> siècle a été sans contredit celui du taylorisme, certes en tant que pratique réelle, mais aussi, et surtout, en tant que référence symbolique. Les débats actuels sur le déclin, la fin, la pérennité ou le

---

<sup>1</sup> On peut tracer un parallèle entre ces postulats et la généralisation des termes « gestion des ressources humaines » et « capital humain ».

renforcement de ce modèle témoignent à quel point il a marqué, et marque toujours, les milieux de travail, les représentations que l'on en a et les analyses que l'on en fait.

Depuis qu'il est employé, le terme « taylorisme » a pris plusieurs sens. Comme le souligne Pouget (1998), pour bien des gens, le taylorisme est assimilé à deux manifestations, soient la parcellisation des tâches et le travail à la chaîne. Or, Taylor n'a jamais prôné la première et il n'a probablement jamais connu la seconde. En effet, la parcellisation des tâches et les conséquences qui en sont tributaires ont été analysées bien avant le « père » du taylorisme, en l'occurrence par Adam Smith et Karl Marx. Quant au travail à la chaîne, on en doit la paternité à l'industriel Ford, ce dernier ayant expérimenté la première chaîne de montage en 1913, soit deux ans avant le décès de Taylor.<sup>2</sup>

La diversité des sens associés au taylorisme tient au fait qu'il est à la fois le produit de discours et de mises en pratique. Sur le plan des discours, il y a d'abord ceux de Taylor lui-même, c'est-à-dire les préceptes que l'on retrouve dans ses écrits. Il y a ensuite le discours propre au monde universitaire où les chercheurs analysent la réalité des milieux de travail par le biais de représentations conceptuelles et théoriques. Ces derniers utilisent le terme à la manière d'un concept servant d'étalon ou d'idéal-type pour analyser les milieux de travail contemporains, en mesurer les changements et/ou les continuités. Sur le plan pratique, il y a la réalité des ateliers, dont les organisateurs, non sans ajustements, appliquent les méthodes prônées par Taylor. D'ailleurs, Peaucelle (2000) souligne que nombre d'ingénieurs organisent la production dans un sens taylorien alors qu'ils n'ont probablement jamais lu les écrits de Taylor. En ce sens, dit-il, « *le taylorisme en pratique résulte du « bricolage » d'acteurs sans vraie théorie. Pourtant, la théorie taylorienne reste une interprétation de leur action parce que leurs objectifs sont ceux de la théorie* » (Peaucelle, 2000 : 2).

---

<sup>2</sup> Notons toutefois que le principe de la chaîne de montage est antérieur à Ford. On le retrouvait par exemple dans certains abattoirs (Stroobants, 1993a)

Afin de mieux comprendre l'utilisation actuelle du terme « taylorisme » pour décrire l'organisation du travail et le mode de gestion du personnel, il importe selon nous de mettre en relief le « projet taylorien » tel que formulé par Taylor.

### ***1.1.1. Les principes d'organisation et de gestion du travail selon Taylor***

Taylor et son oeuvre s'inscrivent dans le vaste mouvement de rationalisation industrielle qui a lieu au tournant du 20<sup>e</sup> siècle. Au cœur de son projet, on retrouve l'idée de remplacer « *la connaissance empirique du travail par son étude scientifique préalable à toute exécution de ce travail* » (Taylor, (1911) 1957 : 56). En d'autres mots, il s'agit d'accorder au personnel d'encadrement la maîtrise du processus productif et des variables déterminantes de la productivité. Aux fins de son projet, Taylor développera toute une série d'analyses et de suggestions pour améliorer la productivité des ateliers.

Les idées de Taylor en matière d'organisation du travail et de gestion du personnel prennent appui sur l'analyse qu'il fait des causes de la faiblesse de la productivité. Pour Taylor, les entreprises de son époque sont mal gérées, rendant ainsi possible la « flânerie systématique » des ouvriers. En effet, pour lui, l'ignorance de l'encadrement eu égard aux temps et aux modes opératoires fait en sorte que les ouvriers en ont le contrôle. Les ouvriers, avance-t-il, utilisent des méthodes de travail empiriques, donc mauvaises, puisque non scientifiques.<sup>3</sup> Bref, selon lui, « *les méthodes de travail sont souvent inefficaces parce que les patrons n'aident pas leurs ouvriers et, n'ayant pas étudié ces méthodes de travail, ne peuvent pas les instruire et les entraîner* » (Taylor, (1911) 1957 : 31). Aussi, il note que l'attitude de freinage volontaire, encouragée par la pression des pairs, est devenue une norme, une conduite collective, qui a pour résultat une faible productivité du travail. Enfin, il observe

---

<sup>3</sup> Notons que Taylor définit la science comme étant « la connaissance classée et organisée » (Taylor, (1911) 1957 : 68).

que les systèmes de salaires sont inadéquats en ce sens qu'ils n'encouragent pas la productivité.

Cette analyse l'amène à prôner une véritable « révolution d'état d'esprit » au sein des entreprises (Taylor, (1911) 1957). Pour lui, il faut changer radicalement la structure du pouvoir au sein des ateliers. Pour ce faire, il énonce une série de mesures destinées à transformer l'organisation du travail et la gestion du personnel. Il s'agit de mettre en place une véritable « organisation scientifique du travail » (OST).

### ***1.1.2. L'organisation du travail selon Taylor***

Sur le plan de l'organisation du travail, Taylor préconise la maîtrise totale de l'encadrement sur les temps opératoires et les méthodes de travail. Dans *La direction scientifique des entreprises*, Taylor avance que pour maîtriser les temps opératoires, l'encadrement doit en faire l'étude scientifique. Pour Taylor, il existe un temps minimum pour chaque tâche, temps que l'on peut établir par le chronométrage des gestes. Par cette méthode, l'entreprise peut savoir avec précision le temps total requis pour effectuer le travail. De plus, sur la base des études de temps et de mouvement, Taylor croit qu'il est possible de déterminer la méthode de travail optimale pour effectuer chacune des tâches. Il s'agit de la *One best Way* (OBW) qui est établie de façon scientifique :

*«Il existe toujours une méthode et un outil qui permettent un travail plus rapide et meilleur que tous les autres. Cette seule meilleure méthode et ce seul meilleur outil ne peuvent être découverts et mis au point qu'après une étude scientifique et une analyse de tous les outils en usage et par une étude exacte et précise des mouvements et des temps » (Taylor, (1991) 1957 : 32).*

Cette démarche suppose de rassembler le savoir détenu par les ouvriers (en particulier les plus qualifiés, les plus habiles ou les plus résistants physiquement), de le classer, de le consigner et d'en faire des règles à suivre. Autrement dit, pour Taylor, il faut décomposer le travail en opérations élémentaires puis, après avoir éliminé les gestes inutiles,

l'encadrement doit sélectionner parmi les opérations conservées la meilleure façon de faire en usage. Ainsi, la méthode retenue sera nouvelle en ce sens qu'elle combine des gestes partiels désignés pour leur efficacité.

En étudiant les temps et les mouvements, l'encadrement acquiert un savoir permettant un contrôle serré de la production, savoir qui doit pouvoir être prescrit aux ouvriers. Pour Taylor, l'idée de « tâche » correspond à une traduction en termes opérationnels du contenu exhaustif de l'activité de chaque ouvrier. Ainsi, dit-il :

*« Peut-être l'élément le plus important de la direction scientifique est l'idée de tâche. Le travail de chaque ouvrier est prévu dans son entier par la direction au moins un jour à l'avance et chaque ouvrier reçoit dans la plupart des cas des instructions écrites complètes, décrivant dans le détail la tâche qu'il doit accomplir en lui indiquant les moyens qu'il doit employer pour exécuter son travail »* (Taylor, (1911)1957 : 80).

Avec Taylor, on assiste à l'invention du « *task management* » (Pouget, 1998), modèle où les salariés, isolés les uns des autres, sont affectés à une tâche précisément définie, qu'ils doivent exécuter selon un temps prescrit et une méthode imposée. Ce modèle s'imposera fortement dans l'industrie manufacturière au cours du XXe siècle.<sup>4</sup>

### ***1.1.3. La gestion du personnel***

L'organisation du travail prônée par Taylor est grandement liée à l'analyse qu'il fait du comportement des salariés. Le modèle de gestion du personnel qu'il propose est donc grandement tributaire de son système d'organisation du travail. Ce modèle tient en quatre éléments essentiels.

D'abord, il y a la sélection du personnel. Pour Taylor, il faut affecter chaque travailleur au poste qui lui convient le mieux. La célèbre formule « *the right man in the right place* »

résume bien cette idée. L'individu recruté doit être parfaitement adapté à sa tâche. L'exemple classique est celui du manutentionnaire de gueuse de fonte : non seulement faut-il qu'il soit physiquement capable de transporter quotidiennement plusieurs tonnes de fonte, encore faut-il qu'il soit mentalement apte à effectuer un travail absolument dénué d'intérêt.

Ensuite, il y a la formation du personnel. Taylor avance que les membres de la direction « choisissent d'une façon scientifique leurs ouvriers, ils les entraînent, ils les instruisent de façon à leur permettre d'atteindre leur plein développement alors que dans le passé chaque ouvrier choisissait un travail et s'entraînait lui-même du mieux qu'il le pouvait » (Taylor, (1911) 1957 : 69). Il s'agit le plus souvent de prescrire la bonne manière de travailler sans en expliquer les fondements.

Le troisième élément du modèle de gestion est celui qui a trait au renforcement de l'encadrement du personnel. Pour Taylor, il faut s'assurer que les ouvriers suivent à la lettre les directives, qu'ils se conforment aux « principes de la science ». Le contrôle de l'encadrement doit donc se faire sur l'exécution même des tâches. Un des apports les plus importants que l'on doit à Taylor en ce qui a trait au fonctionnement interne des entreprises est celui de la stricte séparation entre le travail de conception et celui d'exécution. En effet, pour lui ces deux activités doivent être réservées à des individus distincts et réparties dans des unités organisationnelles différentes. Ainsi, Taylor confie la tâche du développement d'une science du travail à un groupe d'individus spécialisés. Cette spécialisation donne à cette activité un nouveau statut, soit celui d'un travail sur le travail lui-même.

Enfin, pour Taylor, la soumission de l'ouvrier aux règles prescrites n'est possible que si l'entreprise accorde en contrepartie un salaire plus élevé. Dit autrement, le supplément de salaire, ou la prime à la production, doit servir à faire accepter aux ouvriers les

---

<sup>4</sup> Mais aussi dans les industries de services (banques, centres d'appel, restauration, etc.). D'ailleurs, Taylor prétendait que son système était applicable à toute les activités humaines.

modifications apportées aux méthodes de travail. Il s'agit de faire en sorte que le travailleur fasse sienne la logique imposée, qu'il intériorise l'objectif fixé par la direction par le biais de la prescription des tâches. L'augmentation de salaire ne doit en aucun cas être négociée : elle doit correspondre au seuil d'acceptation des nouvelles méthodes, seuil défini de façon expérimentale.

## **1.2. Les critiques à l'égard de l'organisation scientifique du travail**

Les critiques à l'égard de l'organisation du travail et du mode de gestion prônés par Taylor ont été nombreuses. Les syndicats ont dénoncé le fait que l'OST entraîne inévitablement une intensification du travail et une déqualification des ouvriers et du travail. Même le gouvernement américain a été fort inquiet de la diffusion du taylorisme de sorte qu'il a institué deux commissions d'enquête et que, lors de la deuxième, quatre personnes sur neuf se sont opposées à la méthode recommandée par Taylor (Gagnon, 1996). Par ailleurs, les gains de productivité découlant de cette méthode ne pouvaient guère être contestés, faisant ainsi en sorte que bon nombre d'entreprises ont adopté, en tout ou en partie, les principes formulés par l'ingénieur.<sup>5</sup>

Suite à la diffusion de l'OST, sociologues et ergonomes ont condamné les effets négatifs qui en sont tributaires. D'abord, ils ont décrié les effets qu'elle induit sur la santé et la sécurité des ouvriers. Ils ont aussi reproché le vol du savoir ouvrier sur laquelle repose la méthode taylorienne.

Outre les effets délétères sur les ouvriers soumis à l'organisation scientifique du travail, les scientifiques sociaux ont aussi mis en relief ses limites en tant que description du travail. En premier lieu, ils ont contesté les postulats voulant que l'on puisse évacuer toute

---

<sup>5</sup> Même Lénine voyait d'un bon oeil la théorie de l'organisation scientifique du travail (OST), qu'il a importée dans l'Union Soviétique des années vingt (Linhart, 1976).

composante mentale des tâches d'exécution et qu'il soit possible d'en stabiliser complètement les conditions de mise en pratique. Ils ont en effet démontré que toute activité d'exécution comporte nécessairement des processus essentiels d'ordres cognitifs et perceptifs (Stroobants, 1993b). De plus, ils ont rappelé que, dans tout système de production, des aléas surgissent inévitablement, de sorte qu'il est illusoire de croire en la stabilisation totale des conditions d'exercice du travail. Dit autrement, sociologues et ergonomes ont mis en relief l'existence du décalage entre le travail prescrit et le travail réel. En ce sens, ils ont formulé une critique interne du taylorisme en mettant en lumière la confusion qu'il opère entre le travail exigé et le travail réellement effectué. Cependant, comme le note Pouget (1998), malgré le fait que cette confusion condamne le taylorisme en tant que «science de l'homme au travail», il n'en demeure pas moins qu'il ne sera pas évacué dans la pratique, en l'occurrence à cause de son efficacité mesurée par les gains de productivité qu'il induit.

### **1.3. L'organisation du travail selon Ford**

Alors que se diffusent les principes d'organisation du travail et de gestion prônés par Taylor, l'industriel Henry Ford invente une nouvelle forme de contrôle du travail. D'abord, il a l'idée d'augmenter le salaire de ses ouvriers : c'est ce que l'on appelle le «5\$ day». Il s'agit d'accorder aux ouvriers un pouvoir d'achat essentiel à l'écoulement des voitures fabriquées à ses usines. En effet, pour Ford, si les ouvriers, en l'occurrence les siens, ne peuvent s'acheter une automobile, il aurait tôt fait d'épuiser ses possibilités de vente (Stroobants, 1993a; Gagnon, 1996). De plus, cette augmentation de salaire lui permet de diminuer le roulement et l'absentéisme à l'intérieur de ses usines.

Parallèlement à l'introduction de cette forme de rémunération, Ford dote ses usines de chaînes de montage. Le travail des ouvriers est ainsi profondément transformé. Dorénavant, les travailleurs sont immobiles devant les automobiles qui défilent. La chaîne

de montage vient donc imposer une cadence à laquelle les ouvriers doivent se soumettre. Pour plusieurs, ce mode d'organisation entraînera une déqualification sans précédent des ouvriers. En ce sens, la chaîne de montage constitue la quintessence de l'organisation scientifique du travail (Gagnon, 1996) et, pour certains, elle incarne le comble de l'aliénation ouvrière.

Notons en dernier lieu que Ford a imposé à ses salariés un véritable contrôle moral en échange du versement de bonis salariaux. Il a d'ailleurs mis sur pied un « service sociologique » où des responsables avaient pour tâche d'enquêter sur la vie privée des ouvriers (Gagnon, 1996). L'industriel ne voulait pas de débauchés ou d'alcooliques travaillant dans ses usines.

### *1.3.1. Les utilisations du terme « fordisme »*

Le terme «fordisme» est utilisé comme une formule commode pour désigner plusieurs phénomènes distincts (Bélanger, Giles, Murray, 2004). Dans son acception la plus simple, le fordisme sert à désigner un modèle d'organisation de production de masse caractérisé par la chaîne de montage. Le sens accordé à ce terme peut aussi renvoyer à l'idée d'extension, de mécanisation du taylorisme. Enfin, le fordisme sert parfois à qualifier un modèle de relations du travail où les employeurs acceptent la présence syndicale, la négociation collective et accordent une rémunération relativement élevée en échange de quoi les ouvriers acceptent le maintien du contrôle de la direction quant aux modes d'organisation et de gestion.<sup>6</sup> Plus récemment, le terme « fordisme » a été repris par les économistes de l'école de la régulation. Ces derniers voient dans le fordisme un modèle de développement

---

<sup>6</sup> Il importe d'emblée de souligner que l'industriel Ford n'était pas « fordiste » au sens que l'on accole généralement à ce terme, notamment par les tenants de l'école de la régulation. En outre, la vision fortement teintée de paternalisme de Ford ne coïncide nullement avec l'idée de compromis négocié entre la direction et le syndicat au sein des entreprises.

économique qui s'est implanté et imposé, à la suite de la deuxième guerre mondiale, au sein des pays industrialisés.

### *1.3.2. Les trois dimensions du modèle de production fordiste*

Pour les fins de ce mémoire, il nous apparaît peu pertinent d'adopter la conception théorique de l'école de la régulation pour comprendre et décrire le mode de production fordiste. Cependant, étant donné la prégnance de cette conception théorique, et de son utilisation pour analyser les évolutions en cours, il nous apparaît important d'en présenter les dimensions fondamentales. Bélanger, Giles et Murray (2004) décrivent le fordisme selon trois dimensions propres aux milieux de travail, soient la gestion de la production, l'organisation du travail et les relations d'emploi.

Au chapitre de la gestion de la production, le fordisme se caractérise par une production de masse uniformisée. Il s'agit d'une production de biens standardisés, fabriqués en série sur une chaîne de montage par des ouvriers spécialisés<sup>7</sup>. La concurrence entre les entreprises porte sur la quantité, sur la capacité de mettre les produits sur un marché caractérisé par une demande croissante de biens uniformisés. Dans ce contexte, les changements de modèles et les réglages sont rares et les séquences de production sont longues. Pour éliminer les incertitudes liées au processus de production, la stratégie des entreprises consiste à maintenir des stocks régulateurs (stocks tampons). La structure organisationnelle de l'entreprise fordiste se caractérise par une multitude de fonctions réparties en plusieurs paliers hiérarchiques.

Pour ce qui est de l'organisation du travail, le modèle de production fordiste se caractérise par l'application des principes fondamentaux du taylorisme, soient la séparation entre la conception et l'exécution, la recherche de la meilleure méthode de travail et sa prescription.

Enfin, pour ce qui est de la sphère des relations d'emploi, elle se caractérise par un «compromis» entre les salariés, les employeurs et l'État. Pour réaliser les gains de productivité, l'enjeu de l'époque consiste à obtenir la collaboration des salariés dans un contexte de division de plus en plus aliénante du travail. Pour obtenir cette collaboration, plusieurs techniques, dont le développement de marchés du travail interne aux entreprises et la mise en place d'échelles de classification permettant la mobilité verticale en fonction de l'ancienneté sont utilisées.<sup>8</sup> Ces techniques ont été institutionnalisées par le développement du syndicalisme de masse et les négociations de conventions collectives. Le « compromis fordiste » suppose une conciliation entre la sécurité et le contrôle. On accorde aux salariés le droit à la représentation syndicale, à la négociation collective, à la sécurité d'emploi grâce à la croissance économique et les mécanismes de protection légale, en échange de quoi l'employeur consolide son pouvoir de contrôle sur l'organisation du travail et de la protection, de même que sur l'orientation stratégique de l'entreprise (Bélanger, Giles et Murray, 2004).

Pour les tenants de l'école de la régulation, le fordisme s'est forgé au fil du temps pour devenir le modèle d'organisation dominant au cours de la deuxième moitié du 20<sup>e</sup> siècle. Cependant, il ne s'agit pas d'un modèle homogène et uniforme. Il prend des configurations variables selon les pays, les secteurs industriels, les entreprises. De plus, il n'élimine pas complètement les modes d'organisation prévalents.

Ce passage empruntant certains éléments théoriques associés à l'école de la régulation nous paraissait obligé car le diagnostic de la crise du modèle de production «taylorien-fordien» est avancé par plusieurs auteurs (Kern et Schumann, 1989; Boyer et Durand, 1993; Veltz et Zarifian, 1993; Paradeise et Lichtenberger, 2001; Bélanger, Giles, Murray, 2004; Durand,

---

<sup>7</sup> Au sens français du terme, c'est-à-dire des ouvriers peu ou pas qualifiés.

2004) pour poser les jalons d'un nouveau modèle de production ou, plus précisément, de nouvelles formes d'organisation du travail. Cependant, aux fins de notre exposé, nous nous intéressons au taylorisme qui, considéré de façon large, comprend les principes d'organisation et de gestion fordistes. En ce sens, nous nous intéressons plus particulièrement à l'organisation du travail et aux dispositifs de gestion de la main-d'œuvre et délaissions l'analyse macro-sociale propre à l'école de la régulation. C'est pourquoi, au cours de notre exposé, nous utiliserons le terme taylorisme pour éviter toute confusion.

#### **1.4. L'« ébranlement » du taylorisme**

Plusieurs observateurs du monde du travail avancent que le modèle taylorien décline ou, à tout le moins, qu'il fait face à des difficultés qui, à terme, exigeront son dépassement ou son remplacement. Ainsi, depuis la fin des années soixante, plusieurs phénomènes auraient concouru à ébranler le taylorisme et à affaiblir sa performance technico-économique (Stankiewicz, 1988; Veltz et Zarifian, 1993; Grant, Bélanger, Lévesque, 1997; Bélanger, Giles, Murray, 2004).

L'explication la plus répandue est celle voulant que la mondialisation et la déréglementation des marchés exercent une pression concurrentielle sans précédent sur les entreprises (Bélanger, Giles, Murray, 2004) qui doivent désormais trouver des moyens de produire autrement, c'est-à-dire plus efficacement et à moindre coût. Désormais, la flexibilité devient un impératif pour toute entreprise voulant survivre dans cette nouvelle conjoncture. En ce sens, la gestion de la production et l'organisation du travail propres au taylorisme ne permettent plus l'augmentation de la productivité car elles sont considérées comme étant trop rigides.

---

<sup>8</sup> Il va sans dire que le développement de marchés du travail internes et les échelles de classification apparaissent bien avant l'époque du soi-disant « fordisme ».

Une autre explication, allant dans le même sens que la précédente, a trait à la nature de la concurrence. Selon cette explication, la demande aurait changé<sup>9</sup>, c'est-à-dire que désormais les consommateurs auraient de nouvelles exigences en ce qui a trait à la qualité et la différenciation des produits. La concurrence se ferait désormais sur la différenciation des produits rendue possible par l'organisation du travail flexible et la qualification ouvrière (Grant, Bélanger, Lévesque, 1997). L'organisation du travail fondée sur la production de masse de biens standardisés apparaît alors inadéquate, car trop rigide face aux exigences en termes de variété et de qualité. Selon cette perspective, le compromis entre les salariés et les employeurs, tel que décrit par les régulationnistes, est désormais considéré contre-productif car il ne favorise pas la flexibilité, l'acquisition de nouvelles qualifications et la diffusion du savoir, autant d'éléments essentiels pour faire face au nouveau contexte concurrentiel (Bélanger, Giles, Murray, 2004).

Une autre explication de la déficience du taylorisme a trait à la diffusion de nouvelles technologies permettant le développement de nouvelles manières de produire des biens et des services. Par exemple, Stankiewicz (1988) avance que :

*« L'extension de l'automatisation programmable démontre l'inadéquation du Taylorisme comme méthode d'organisation du travail (que ce soit directement ou indirectement au travers les modifications des critères de compétitivité qu'elle induit). Cette dynamique ne pourra que s'amplifier à l'avenir »* (Stankiewicz, 1988 : 21-22).

L'application des nouvelles technologies, de même que les réorganisations du travail, permettent aux entreprises d'améliorer leur productivité tout en réduisant les besoins en main-d'œuvre. Pour Grant, Bélanger, Lévesque (1997), qui reprennent les thèses des représentants de l'école de la régulation (Boyer, 1991, Lipietz, 1989), le taylorisme et la mécanisation de la production ont épuisé leur capacité d'engendrer des gains de productivité. Les nouvelles technologies de l'information concourent donc à la flexibilité

---

<sup>9</sup> Selon Laville (1993), les tendances actuelles iraient dans le sens d'une « économie de l'offre » impliquant la diversification des produits et la flexibilisation des procédés.

technique et organisationnelle tant recherchée. De plus, selon certains, les industries de formes présenteraient de plus en plus de caractéristiques technologiques propres à l'industrie de process, commandant ainsi le décloisonnement des postes et une recomposition des tâches axées vers le travail en équipe et la communication (Veltz et Zarifian, 1993).

Une quatrième explication renvoie à la crise du travail qu'ont connu les pays industrialisés à la fin des années soixante, c'est-à-dire à la contestation tant ouverte que larvée, par les ouvriers, du travail monotone et aliénant (Stankiewicz, 1988; Grant, Bélanger, Lévesque, 1997). Les travailleurs ont exprimé leur désarroi par la grève, le freinage, le sabotage, l'absentéisme, le *turn-over*, bref, autant de manifestations de leur désir de ne plus être considérés comme de simples rouages d'une chaîne de production (Bélanger, Giles, Murray, 2004). Parce qu'ils limitent l'autonomie et l'initiative des salariés d'exécution, les principes tayloriens d'organisation du travail sont vus comme une source de démotivation du personnel et, ainsi, ils restreignent les possibilités d'augmenter la productivité, ce que redoutent évidemment les directions d'entreprises. L'enjeu est donc de trouver des moyens de redonner la motivation aux travailleurs, ou, à tout le moins à contourner leur démotivation. C'est pourquoi, au cours des années soixante-dix, se développent différents programmes d'amélioration de la qualité de vie au travail ou d'«humanisation» du travail, notamment par le biais de l'élargissement ou de l'enrichissement des tâches (Grant, Bélanger, Lévesque, 1997). Plus tard, ce seront les pratiques et les expériences de participation, d'implication, de « responsabilisation » des salariés qui seront mises de l'avant pour redonner un nouveau souffle à la motivation et la mobilisation de ces derniers.

Pour Bélanger, Giles et Murray (2004), ces facteurs<sup>10</sup> ne sont pas mutuellement exclusifs : loin d'être une simple accumulation de pressions séparées, elles forment un tout qui

---

<sup>10</sup> À ces facteurs de l'ébranlement du taylorisme, ces auteurs ajoutent un élément proprement «régulationniste», à savoir «l'érosion de la base matérielle et institutionnelle des compromis sociaux qui

provoque une « faille systématique » qui vient déstabiliser les bases politiques et sociales de la période d'après-guerre. Pour notre part, et comme nous en avons fait mention auparavant, nous nous limiterons à discuter des sphères de l'organisation du travail et de la gestion du personnel, en prenant une certaine distance vis-à-vis l'analyse macro-sociale propre à l'école de la régulation. Ce qui nous intéresse, c'est de considérer les facteurs d'ébranlement du taylorisme avancés par plusieurs auteurs et d'analyser leur répercussion – dans les pratiques et dans les discours – en ce qui a trait aux changements effectifs ou invoqués.

---

*sous-tendent le modèle fordiste»* (Bélanger, Giles, Murray, 2004 : 27). Ainsi, arguent-ils, la mondialisation, l'internationalisation des marchés et leur déréglementation, la capacité d'organiser la production à l'extérieur des frontières nationales où sont installées les entreprises déstabilisent et affaiblissent les compromis sociaux nationaux. Cet affaiblissement des compromis sociaux peut-être corrélé avec la diminution de l'influence syndicale et les stratégies gestionnaires pour éviter les syndicats.

## **Chapitre 2 : Vers de nouvelles formes d'organisation du travail et de gestion de la main-d'œuvre**

Les auteurs qui évoquent l'émergence de nouvelles formes d'organisation du travail et de gestion de la main-d'œuvre prennent pour étalon de comparaison les principes fondamentaux du taylorisme, à savoir la séparation entre la conception et l'exécution du travail, l'analyse « scientifique » des tâches, la recherche de la meilleure méthode de travail et sa prescription. Dans tous les cas, il s'agit toujours de présenter le taylorisme comme un modèle homogène et dominant et de montrer en quoi il est aujourd'hui « objectivement miné » (Veltz et Zarifian, 1993) par des facteurs autant endogènes qu'exogènes, tels ceux décrits ci haut. Ainsi, l'effet cumulatif des facteurs d'ébranlement du taylorisme est présenté comme la preuve de la non viabilité de cette façon d'organiser le travail et de gérer la main-d'œuvre, du moins dans le contexte actuel.

Cependant, il est intéressant de noter que dès les années trente, aux États-Unis, on se préoccupait des effets délétères du taylorisme sur les salariés qui y étaient soumis. Les discussions sur la viabilité du taylorisme ne sont donc pas nouvelles. De façon générale, trois écoles de pensée, antérieures aux discours annonçant la fin du taylorisme, ont cherché à trouver des moyens de contourner les effets démotivants de ce mode d'organisation et de gestion du travail. Nous les présentons brièvement dans les prochaines lignes. Il faut toutefois noter d'emblée que, pour ces courants de pensée, il s'agit toujours de trouver des façons d'améliorer la productivité et, en ce sens, ils ne rompent pas véritablement avec le taylorisme.

### **2.1. Le courant des « relations humaines »**

Le premier courant apparaît aux États-Unis à la suite de la crise économique des années trente. La « démotivation » des salariés soumis à la gestion déshumanisante propre au taylorisme fait en sorte que les dirigeants d'entreprises s'interrogent sur le bien fondé de leur mode de gestion. C'est ainsi que va naître le courant des « relations humaines » qui est une tentative de promotion d'une gestion plus humaine tout en étant une réponse à

l'agitation sociale (Gagnon, 1996). Les «relations humaines» prennent appui sur une vaste recherche conduite par Elton Mayo et son équipe dans les ateliers Hawthorne de la Western Electric Company et qui avait pour objectif d'étudier de nouveaux moyens d'augmenter la productivité. Cette recherche a permis de découvrir « l'effet Hawthorne »<sup>11</sup>, c'est-à-dire que c'est le facteur humain, et non les conditions matérielles du travail, qui exerce un effet déterminant sur la productivité. Cet « effet » se résume à l'idée que les ouvriers réagissent positivement au fait que l'on s'occupe de leur situation (Bernoux, 1985), c'est-à-dire qu'on l'on porte une attention spéciale.

Les chercheurs de cette école ont également identifié qu'au sein de l'entreprise existent deux univers. Il y a d'abord l'organisation formelle qui fonctionne sur le mode de l'efficience. Il y a ensuite l'organisation informelle qui correspond aux rapports sociaux qui se construisent entre les ouvriers travaillant ensemble (Bernoux, 1985, Gagnon, 1996). Dit autrement, dans l'entreprise il existe un univers invisible du fait que les ouvriers sont des individus vivant de sentiments et de sociabilité (Gagnon, 1996). Les expériences conduites à la *Western Electric* ont révélé l'importance de la vie de groupe et l'influence de ce dernier sur le comportement de ses membres (Bernoux, 1985). En ce sens, c'est le groupe qui définit ce qui constitue un rendement quotidien « honnête », ce dernier faisant l'objet d'un contrôle social (Desmarez, 1986).

Contrairement à Taylor, qui avait analysé les effets négatifs des mécanismes de socialisation au sein des ateliers, les chercheurs de Hawthorne ont pour leur part conclu que l'existence de groupes informels était commune, mais surtout déterminante pour ce qui est du bon fonctionnement de la production. Dès lors, ce courant proposera de ne pas gêner la formation de groupes informels, mais plutôt d'en comprendre les mécanismes pour ainsi orienter les forces collectives en vue d'objectifs de productivité ou de succès de l'entreprise

---

<sup>11</sup> Hawthorne est le nom de la ville où sied la *Western Electric*, entreprise au sein de laquelle se sont déroulées les expérimentations des chercheurs.

(Gagnon, 1996). En somme, ce courant de pensée a consacré l'importance du groupe de travail.<sup>12</sup>

## 2.2. Le courant des « néo-relations humaines »

Ce courant, également né aux États-Unis, marque la période des *Trente Glorieuses*, période caractérisée par les conflits ouvriers et les inquiétudes gestionnaires face à l'insatisfaction au travail. Encore là, les inquiétudes ont trait aux répercussions économiques que provoquerait la « démotivation » au travail qui entraîne l'absentéisme, le *turn-over*, voire le sabotage.

Les tenants de cette école s'intéressent donc à l'individu et, plus particulièrement, à ses besoins. Le recours à la psychologie est donc de mise. L'influence de Maslow et de sa théorie des besoins (1954) est déterminante durant cette période. Selon lui, même si les ouvriers de l'époque sont bien rémunérés et qu'ils peuvent participer à la société de consommation, certains de leurs besoins ne sont pas assouvis, ils sont même niés par l'organisation du travail. Il s'agit des besoins d'épanouissement et de respect dans leur travail. Il faut donc donner aux ouvriers les moyens de combler ces besoins. Le psychologue Herzberg (1959) contribue aussi à ce courant en démontrant que les critères de satisfaction au travail diffèrent des critères de « non-insatisfaction » (Gagnon, 1996). En outre, un salarié peut être satisfait de son salaire sans être satisfait de son travail. En ce sens, il est « non insatisfait ». Dit autrement, « *aimer son travail et s'en contenter, ce n'est pas la même chose* » (Gagnon, 1996 : 74).

C'est ainsi qu'émerge, dans les champs de la psychologie et de la sociologie du travail, la distinction entre les facteurs extrinsèques (salaire, horaire, possibilité de mobilité verticale,

---

<sup>12</sup> Notons que ce courant, malgré sa « dérive managériale » (Gagnon, 1996) et ses failles méthodologiques constitue le premier pas du développement de la sociologie du travail. À cet égard, Desmarez (1986) parle du « fait fondateur » que constitue cette recherche pour la sociologie industrielle.

etc.) et les facteurs intrinsèques (tâches, responsabilités, autonomie, etc.) du travail et de la satisfaction. Pour améliorer les facteurs intrinsèques, des entreprises ont procédé à des réorganisations du travail pour rendre le rendre moins monotone et plus motivant. Cette école de pensée est donc à l'origine de nouvelles formes d'organisation du travail, telles l'élargissement des tâches (cumul de plusieurs tâches similaires en termes de complexité) ou l'enrichissement des tâches (ajout de tâches de niveau plus complexe) ou encore les groupes autonomes et les cercles de qualité (Bernoux, 1985).

### **2.3. Le courant sociotechnique**

À la même époque que les « néo-relations humaines », de nouveaux courants de pensée apparaissent aux États-Unis, en Angleterre et dans les pays scandinaves. Ils se rejoignent sur un point : considérer le groupe de travail en tant que moyen pour rendre le travail plus intéressant et motivant. Selon Gagnon (1996 : 74), « *il ne s'agissait pas du groupe dans sa version « informelle », mais du groupe comme potentialité concrète de collaboration, de partage de tâches et de stimulation* ». Les recherches menées dans cette perspective s'inscrivent dans le courant dit « sociotechnique » que l'on associe au *Tavistock Institute* de Londres. Les chercheurs associés à cette école ont dénombré plusieurs critères de définition d'un travail considéré intéressant, critères qui doivent impérativement prendre en considération l'environnement technique et social du travail. L'idée du groupe de travail semi-autonome a finalement été considérée comme la meilleure voie à prendre pour rendre le travail intéressant. Pour Gagnon (1996), c'est une conception qui relève d'une théorie de la motivation, conception devenue centrale dans la pensée managériale actuelle sur l'organisation du travail. En effet, de plus en plus, le discours managérial invite à accorder aux salariés une autonomie collective inédite et plus de responsabilités, tout en allégeant l'encadrement humain. Nous y reviendrons.

Cette présentation succincte de courants de pensée a pour limite de minimiser le caractère cumulatif des connaissances et enseignements qui en sont tributaires et de masquer le fait qu'ils sont toujours d'actualité, en particulier dans le champ gestionnaire. Car, en effet, les débats actuels sur la réorganisation du travail et sur les nouvelles formes de gestion du personnel, faisant usage de notions telles l'autonomie, l'initiative, la communication, le travail en équipe, la coopération, etc., s'inscrivent en droite ligne avec certaines préoccupations incarnées par ces courants. Autrement dit, loin d'avoir été reléguées aux oubliettes, les réflexions propres à ces courants de pensée (notamment sur la mobilisation, la motivation et l'importance du groupe de travail et l'autonomie) se poursuivent encore aujourd'hui, particulièrement dans la littérature portant sur les nouvelles formes d'organisation du travail.

#### **2.4. Les « nouvelles formes d'organisation du travail »**

Au tournant des années quatre-vingts, de nouvelles tentatives d'humanisation ou d'enrichissement du travail sont expérimentées un peu partout en Occident (Grant, Bélanger, Lévesque, 1997). Ces expériences, ou, plus précisément, celles qui ont été couronnées de succès, sont érigées au rang de symboles, voire au rang de nouveau paradigme productif par quelques dirigeants et consultants en entreprises tels Ouchi (1982), Peters et Waterman (1983) Archier et Serieyx (1984). On dénonce les rigidités du modèle rationaliste et bureaucratique taylorien, considéré comme contre-productif et méprisant, et on annonce l'émergence de l'entreprise « du troisième type », celle qui est fondée sur l'intelligence, la polyvalence, le travail en équipe, la participation, la communication, la qualité, la réactivité, bref, toutes une série de pratiques se déclinant sous l'impératif de la flexibilité.

Ainsi, depuis les années quatre-vingts, se diffuse une vulgate annonçant la fin du taylorisme.<sup>13</sup> Ces discours sont fortement teintés par la diffusion des principes japonais d'organisation du travail et de gestion de la main-d'œuvre. Par exemple, on fera l'éloge de la production allégée (*lean production*), des cercles de qualité, du décloisonnement des postes de travail (polyvalence) ou de la culture d'entreprise.<sup>14</sup>

Influencés par la popularité de nouvelles formes d'organisation du travail et par les discours managériaux arguant l'improductivité du taylorisme, certains ont conclu à l'avènement du «post-taylorisme». Bien que cette assertion ne fasse pas l'unanimité, la plupart des auteurs s'entendent pour dire que les milieux de travail ont certainement évolué depuis la conception de l'Organisation Scientifique du Travail et de la chaîne de montage.

Ainsi, depuis une vingtaine d'années, au Canada, comme dans la plupart des pays industrialisés, nombre d'entreprises se sont réorganisées dans une perspective d'amélioration du rendement et de la flexibilité (OCDE, 1999, Osterman, 2000). Plusieurs vertus sont attribuées à des pratiques telles que le développement du travail d'équipe, la communication, la contraction de la hiérarchie (décentralisation du pouvoir et réduction du nombre de paliers hiérarchiques), les relations plus étroites avec les clients (internes et externes), la participation des salariés eu égard à la détection et à la résolution de problèmes, l'augmentation de la polyvalence et le décloisonnement des postes de travail, un meilleur contrôle de la qualité, etc. (Eschuk, 2003). Ces pratiques constituent ce que l'on nomme généralement les « nouvelles formes d'organisation du travail ».<sup>15</sup>

---

<sup>13</sup> À cet égard, Chaskiel (1994 : 131) avance, avec une pointe d'ironie, que « *la critique du taylorisme a, dans la littérature concernée, atteint un degré de diffusion tel que l'on est conduit à se demander comment ce système a pu perdurer si longtemps, ou même tout simplement exister* ».

<sup>14</sup> Ainsi, Durand (2004) parle de l'émergence d'une « nouvelle combinatoire productive » tributaire de vingt ans de « japonisation ».

<sup>15</sup> Cette formule est devenue si usitée que certains auteurs utilisent un acronyme (NFOT) pour la désigner.

Parmi les nouvelles formes d'organisation du travail, les dispositifs de participation des salariés au processus productif sont les plus souvent mis en relief. Ainsi, Appelbaum (2004) avance que :

*« La théorie et la pratique montrent toutes deux que les entreprises, dans un grand nombre de pays industrialisés et même dans ceux en voie d'industrialisation, ont commencé à mettre en place une nouvelle forme d'organisation du travail qui fait appel à une plus grande participation des travailleurs »* (Appelbaum, 2004 : 120).

Pour l'auteure, on assisterait à l'émergence de nouveaux modèles de travail, qu'elle qualifie de « modèles à haute performance », et qui se caractérisent par trois éléments. D'abord, l'organisation du travail est ainsi faite qu'elle offre aux salariés la possibilité de participer aux décisions. Ensuite, l'entreprise qui adopte ce modèle pratique une gestion des ressources humaines permettant le développement des compétences des travailleurs. Enfin, les modèles de travail à haute performance se distinguent par des pratiques de gestion des ressources humaines qui incitent les salariés à réellement participer.

Abondant dans le même sens, Edwards, Geary et Sisson (2004) abordent les nouvelles formes d'organisation du travail en analysant les initiatives par lesquelles les salariés participent à la définition des tâches et aux méthodes de travail. Pour eux, les équipes de travail, les groupes de résolutions de problèmes (dont les cercles de qualité) et la gestion intégrale de la qualité (qualité totale), correspondent aux formes les plus « novatrices » d'organisation du travail. D'ailleurs, arguent-ils, ces pratiques *« constituent les indices acceptés de l'innovation dans l'organisation du travail et sont fréquemment citées comme une des dimensions clés du nouveau modèle de production »* (Edwards, Geary et Sisson, 2004 : 65), modèle, faut-il le rappeler, toujours opposé, en tout ou en partie, à celui du taylorisme.

D'ailleurs, plusieurs auteurs ont analysé ces nouvelles formes d'organisation du travail qui seraient à même de constituer les fondements d'un nouveau modèle productif. Commentant l'ensemble des contributions d'un ouvrage collectif portant sur l'organisation

de la production et du travail, Murray, Bélanger, Giles et Lapointe (2004 : 2) avancent qu'une hypothèse centrale se dégage, à savoir que « *les changements en cours dans les milieux de travail sont substantiels et il est possible de discerner les fondements d'un nouveau modèle productif* ». Bien qu'empiriquement ces changements prennent des configurations variées (et parfois contradictoires), il n'en demeure pas moins, selon eux, que les artisans du changement dans les milieux de travail participent à la mise en place d'un nouveau modèle productif. Ce modèle (qu'ils appréhendent comme une abstraction et non comme une réalité empirique) est défini selon trois univers dont les principes de fonctionnement divergent du modèle dit « fordiste ». Ainsi, au plan de la gestion de la production, le nouveau modèle se caractériserait par la flexibilité productive et la standardisation des processus<sup>16</sup>. Sur le plan de l'organisation du travail, le modèle exigerait une mobilisation du savoir en vue de résoudre des problèmes et d'améliorer la flexibilité de la production, de même qu'une polyvalence accrue et davantage « d'autorégulation ». Enfin, pour ce qui est de la sphère des relations d'emploi, le nouveau modèle suggérerait le transfert des risques et de l'insécurité aux salariés tout en exigeant d'eux une profonde mobilisation, une adhésion sociale accrue.

#### ***2.4.1. Éléments communs aux discours sur les nouvelles formes d'organisation du travail***

Outre la recherche de flexibilité, deux invariants sont explicitement invoqués dans la littérature portant sur les nouvelles formes d'organisation du travail et de gestion de la main-d'œuvre. Le premier est celui qui concerne la « qualité », terme de plus en plus avancé pour qualifier les changements en cours. Le second, qui découle directement du premier, est celui relatif à la mobilisation des « ressources humaines ». Les termes clés,

---

<sup>16</sup> La flexibilité productive renvoie notamment à l'utilisation d'outils technologiques permettant de changer rapidement la configuration de la production et donc de pouvoir répondre plus rapidement aux demandes des clients, de produire de plus petites séries et des produits plus diversifiés. La standardisation des processus renvoie à la normalisation des systèmes de production ou de gestion et à leur certification (par exemple par les normes ISO).

dans ce cas, sont ceux de « l'implication » et de la « responsabilisation ». Bref, selon nous, l'exigence de qualité et d'implication des salariés sont au cœur des discours portant sur les nouvelles formes d'organisation du travail et de gestion de la main-d'œuvre et s'incarnent dans plusieurs pratiques. Dans les prochaines lignes, nous discuterons de ces deux invariants et des pratiques qui en découlent.

#### ***2.4.1.1. L'importance de la qualité***

La notion de « qualité » apparaît au centre de bien des discours portant sur (et portés par) l'entreprise. Cette insistance sur la qualité découle des leçons servies aux entreprises occidentales par les entreprises japonaises au tournant des années quatre-vingts : depuis lors, les directions d'entreprises occidentales considèrent que la concurrence passe par l'attention portée à la qualité<sup>17</sup> et plusieurs expériences ont été menées en ce sens (qualité totale, cercles de qualité, amélioration continue, etc.) (Gagnon, 1996). En fait, comme le souligne Linhart (2004), la qualité est devenue la clé de voûte du nouveau modèle de référence. Ainsi, souligne-t-elle :

*« C'est autour de cet objectif sacré de qualité que s'organise en fait la fusion entre l'économique et l'éthique, car à la différence de « productivité », qui ne renvoie qu'aux intérêts immédiats de l'entreprise et s'associe à la dureté de la vie au travail des exécutants, « qualité » renvoie à l'idée d'une plus grande prise en considération du consommateur comme du producteur » (Linhart, 2004 : 25).*

Cette notion, générale, recouvre plusieurs manifestations. En premier lieu, il s'agit bien sûr de la qualité du produit, qualité devant répondre aux exigences du client devenu roi. La qualité du produit est aussi posée comme un impératif pour toute entreprise voulant pénétrer un marché qui se resserre (Harrison, 1995). Aussi, on peut parler de la qualité des méthodes de travail, notamment pour les rendre plus efficaces. Il y a ensuite la qualité des procédés de production, en particulier pour en réduire les coûts. Enfin, et surtout, la qualité

---

<sup>17</sup>...comme si avant les années quatre-vingts on ne produisait que de la camelote!

tant recherchée renvoie aussi à des considérations « non matérielles », telles celles relatives à la bonne communication entre tous les acteurs de l'entreprise, à la qualité des rapports sociaux en vue d'une coopération pleine et entière. En somme, la notion de qualité, entendue au sens large, est invoquée avec une grande régularité pour caractériser les multiples projets de « modernisation » des entreprises.

Pour Lapointe (1995), la qualité est l'une des trois grandes catégories de changements<sup>18</sup> intervenus dans les milieux de travail.<sup>19</sup> Ainsi, dit-il, dorénavant les entreprises ont une approche centrée sur la qualité (considérée de façon étendue) et sur la satisfaction du client qu'il soit interne ou externe.<sup>20</sup> De plus, dans les entreprises misant sur la qualité et l'implication des salariés, ces derniers sont dorénavant considérés comme des experts : on leur reconnaît un savoir-faire et une intelligence et, de ce fait, on leur concède plus de responsabilités, plus de pouvoir d'intervention.<sup>21</sup> Selon cette perspective, les directions d'entreprises considèrent qu'il est désormais nécessaire d'écouter leurs salariés, notamment parce qu'ils sont susceptibles de pointer les améliorations possibles au sein de l'atelier. Ainsi, la qualité est aussi centrée sur l'exécutant, d'où l'importance de l'implication et de la mobilisation des salariés.

Lapointe (1995) souligne qu'un autre élément est devenu primordial en ce qui a trait au contrôle de la qualité. Il s'agit de miser sur la qualité à toutes les étapes de la production. C'est l'approche de la « qualité totale ». Selon cette logique, la qualité n'est désormais plus considérée comme un idéal à atteindre une fois pour toutes, mais bien comme un processus

---

<sup>18</sup> Qu'il désigne du terme « d'innovation ».

<sup>19</sup> Les deux autres étant la réingénierie (réorganisation des structures formelles de l'entreprise) et la flexibilité (réduction des classifications et décloisonnement des métiers)

<sup>20</sup> Plusieurs auteurs ont souligné que les nouvelles formes d'organisation du travail supposent la mise en place d'une structure de type clients-fournisseurs à l'intérieur même de l'entreprise, c'est-à-dire entre les salariés, les équipes de travail, les départements, etc. La production en flux tendu participe de cette façon de concevoir le fonctionnement interne de l'entreprise.

<sup>21</sup> Cette idée a souvent été résumée par la notion d' « empowerment ».

d'amélioration continue.<sup>22</sup> Pour atteindre cet « état » d'amélioration continue, les directions d'entreprises plaçant la qualité au centre de leurs préoccupations misent souvent sur le travail en équipe qui, bien qu'on lui donne différentes dénominations, a pour principe premier de mettre à contribution les salariés et leur savoir-faire en vue de résoudre des problèmes et d'améliorer le fonctionnement et la qualité de la production (Lapointe, 1995).

Bref, l'insistance sur la qualité et la satisfaction du client apparaissent selon nous comme un des éléments au cœur des discours portant sur les nouvelles formes d'organisation du travail mais aussi, et surtout, comme un moyen important de mobiliser et d'impliquer les salariés. Car après tout, qui peut être contre la qualité? Qui peut être contre la satisfaction du client alors que c'est lui qui, en dernière instance, permet aux salariés de gagner leur vie?

#### ***2.4.1.2. L'implication et la mobilisation des salariés***

Le deuxième élément invariant dans les discours portant sur les nouvelles formes d'organisation du travail et de gestion de la main-d'œuvre, fortement tributaire de l'importance accordée à la qualité, est celui de l'implication et de la mobilisation des salariés. Ainsi, il s'agit, dit-on, de placer les salariés au centre du destin de l'entreprise, de promouvoir l'individu et son intelligence, de considérer que la principale richesse de l'entreprise est constituée de son « capital humain ». Cette recherche d'implication maximale est au cœur des projets de la « gestion moderniste », projets opérant en quelque sorte la synthèse des divers courants de gestion antérieurs (Gagnon, 1996).

Selon cette perspective, les changements en cours commanderaient de nouvelles exigences à l'égard des salariés, ces derniers n'étant plus considérés comme de simples maillons de la chaîne mais comme des êtres « réflexifs », dotés d'un savoir-faire, d'une intelligence et

---

<sup>22</sup> Que l'on appelle aussi *kaizen*.

capables de faire preuve d'initiative, de créativité. Par exemple, Laville (1993) avance que : « *Progressivement l'idée que chacun peut avoir, à son niveau, des opinions, des idées ou des informations utiles pour l'entreprise et le travail s'est répandue* » (Laville, 1993 : 32). L'enjeu pour les entreprises est donc de canaliser cette réflexivité, cette intelligence, ce savoir-faire en vue d'améliorer la production.

Les arguments avancés pour justifier cette recherche d'implication et de mobilisation des salariés sont de plusieurs ordres. La recherche de la qualité en est un fort important mais, plus fondamentalement, cette recherche découlerait du fait que les conditions de productivité auraient changé et qu'elles impliqueraient de nouvelles exigences. Avec la diffusion des nouvelles technologies, le contact avec la matière serait de moins en moins fréquent et le travail industriel deviendrait de plus en plus un travail de surveillance de machines fonctionnant en continu. Pour Zarifian (1993, 1996), dont les travaux ont eu une influence majeure dans les analyses sur l'évolution de l'activité productive, le travail serait de plus en plus relationnel : la communication et la coopération seraient devenus des impératifs en vue du bon fonctionnement de l'activité productive.

Abondant dans le même sens, Laville (1993) pose l'hypothèse que les nouvelles caractéristiques de l'activité productive rendent pertinente l'idée « d'appartenance productive ». Selon lui, cette appartenance n'est pas tributaire d'un engagement sur des valeurs communes, mais résulterait « *de l'intensification d'interactions sociales durables* » (Laville, 1993 : 34).

Parallèlement, les nouvelles technologies de l'information viennent modifier l'activité de travail, celle-ci se résumant de plus en plus à de la surveillance et à de l'entretien. Ainsi, les ouvriers sont amenés à intervenir de plus en plus sur les machines, en particulier pour prévenir ou réduire les temps d'arrêt. En conséquence, argue-t-il :

« *plus que l'intensification du travail vivant, c'est la mobilisation du savoir humain qui importe pour rationaliser le temps d'utilisation des machines dont la moindre*

*immobilisation se traduit par des manques à gagner rédhibitoires que l'encadrement s'évertue à limiter* » (Laville, 1993 : 31).

C'est pourquoi les ouvriers sont de plus en plus amenés à effectuer des tâches auparavant dévolues aux ouvriers qualifiés ou à la hiérarchie. En ce sens, on leur confierait davantage de responsabilités. Le jugement et la résolution de problèmes sont donc recherchés chez ces ouvriers.<sup>23</sup> De ce fait, la coopération entre les acteurs de l'entreprise devient primordiale car « *le travail productif inclut en son sein le traitement collectif d'informations* » (Laville, 1993 : 32). Dorénavant, dit-il, « *l'intelligence hypothético-déductive est sollicitée pour assurer la gestion de l'aléatoire dans le cadre d'une production qu'il est devenu illusoire de vouloir complètement programmer* » (Laville, 1993 : 32). Sur ce point, il rejoint l'idée de Zarifian (1993) pour qui l'activité de travail renvoie de plus en plus au traitement de « l'événement »<sup>24</sup>. Les nouvelles exigences du travail productif ont pour conséquence, avance Laville, que « *les entreprises sont confrontées à la nécessité d'une implication individuelle du nombre optimal d'acteurs qui passe par leur inter-compréhension* » (Laville, 1993 : 33-34). Bref, les changements en cours feraient en sorte que de nouvelles qualités, essentielles au bon fonctionnement des entreprises modernes, sont recherchées chez les salariés.

Cette lecture de l'évolution des milieux de travail est de plus en plus répandue, y compris au sein des organismes définissant les politiques publiques. Par exemple, dans un document publié par le ministère du *Développement des ressources humaines Canada*, on avance que les nouvelles formes d'organisation du travail font en sorte que les entreprises accordent de plus en plus de responsabilités à leurs employés, leur demandent de prendre davantage de décisions, de résoudre des problèmes, de communiquer avec les collègues et les clients et d'effectuer un plus grand nombre de tâches. En conséquence, argue-t-on, « *de*

---

<sup>23</sup> Que l'on nomme de plus en plus souvent « opérateurs ».

<sup>24</sup> Zarifian (1993) qualifie la trame du nouvel univers productif « d'événementielle », c'est-à-dire non pas en raison de l'imprévu ou de la fréquence des écarts aux normes, mais bien de « *l'ouverture de l'espace même des normes* » (Zarifian, 1993 : 18).

*nombreux employés doivent probablement acquérir de nouvelles compétences ou développer celles qu'ils possèdent déjà* » (Eschuk, 2003 :1). Cette publication s'appuie sur une étude de *Statistique Canada* pour déterminer si la participation à trois nouvelles formes d'organisation du travail, en l'occurrence la rotation d'emploi, les équipes de résolution de problèmes et les groupes de travail autonomes entraînent de « nouvelles exigences professionnelles ». De façon générale, l'étude conclut positivement :

*« Nous avons constaté que la participation dans (sic) ces trois pratiques de travail est effectivement associée à de nouvelles exigences professionnelles, bien que l'importance de cette association dépende de la pratique de travail et du groupe professionnel »* (Eschuck, 2003 : 29).

## **2.5. Une lecture critique du discours sur le changement dans l'organisation du travail**

Bien que le discours dominant actuel soit à l'effet que les entreprises se sont massivement engagées dans des processus de réorganisation du travail – transformations du marché et changements dans la nature de la concurrence obligent – qui rompraient de fait avec le taylorisme, certains auteurs se font plus critiques face à de ce discours et tentent de relativiser les dits changements. L'émergence des « nouvelles formes d'organisation du travail » se prête à la critique autant sur le plan théorique que sur le plan empirique.

### ***2.5.1. L'utilisation du terme « taylorisme » : un repoussoir pour qualifier les évolutions dans les milieux de travail***

La plupart des auteurs traitant de la question des « nouvelles formes d'organisation du travail » utilisent le « taylorisme » comme repoussoir qui, par effet de miroir, sert à qualifier, voire à cautionner, les changements qui seraient en cours dans les milieux de travail (Chaskiel, 1994). En effet, les débats sur l'évolution des formes d'organisation du travail ont généralement pour fondement un fil conducteur commun – constituant un point de convergence chez la plupart des auteurs – qui est le référent mobilisé pour analyser les

changements, à savoir le « taylorisme ».<sup>25</sup> Ce dernier est utilisé à la fois pour expliquer la « crise » à laquelle sont soumis les systèmes productifs et comme étalon de mesure pour analyser les réponses (technico-organisationnelles et/ou managériales) apportées par les directions d'entreprise pour y remédier (Rot, 2001). Or, l'utilisation de ce référent, symboliquement chargé, n'est pas sans conséquences sur l'analyse que l'on fait du travail et des conclusions que l'on en tire.

### 2.5.2. *L'ambiguïté des définitions*

Selon nous, l'utilisation du terme « taylorisme » en tant que « modèle » qui est ou sera dépassé ou renforcé, constitue un problème de représentation des changements en cours, notamment parce que les définitions que l'on en donne sont « fuyantes » (Linhart, 2004). En outre, au sein du débat sur le « post-taylorisme » ou « post-fordisme » tout un chacun est en mesure de forger des définitions leur permettant facilement de conclure à son dépassement ou à sa reproduction (Stroobants, 1993b). D'ailleurs, Desmarez (2001 : 73) avance que la permanence du débat sur la fin du taylorisme tient au fait qu'il « *révèle à la fois le poids acquis par certaines formes d'organisation du travail – en particulier industriel – et le caractère ad hoc de modèles (taylorien, fordien) définis de manière à ce que leur dépassement puisse ensuite être constaté* ». Autrement dit, la nature du référent mobilisé – le « taylorisme » – engendre des distorsions dans l'analyse des changements car il est posé sans nuance tel un présupposé commun :

*« Le « taylorisme » est très souvent stigmatisé comme référent universel censé désigner le fonctionnement passé des entreprises industrielles en général et comme contre-modèle, sans que les auteurs prennent toujours la précaution de définir le statut précis du référent utilisé » (Rot, 2001 :90).*

Cette utilisation du « taylorisme », relevant plus du sens commun que du concept scientifique, soulève plusieurs questions : les auteurs usant de cette notion font-ils référence

---

<sup>25</sup> Certains parlent de « fordisme », d'autres de modèle « taylorien-fordien »...

à un modèle idéal-typique qui serait défini selon les écrits « bruts » de Taylor, les interprétations et traductions qui en ont été faites, la réalité passée du fonctionnement des entreprises industrielles? Autrement dit, il est difficile d'analyser le taylorisme ou le fordisme dans la mesure où il y a décalage entre les postulats des premiers concepteurs et les applications empiriques qui en ont été faites. En ce sens, un des problèmes majeurs dans l'analyse faite de l'émergence de nouvelles formes d'organisation du travail est celui de poser le « taylorisme » comme un « modèle » homogène s'étant généralisé dans l'ensemble des entreprises des pays industrialisés.

De la même manière, le débat sur le « post-taylorisme » se caractérise par une certaine confusion. En effet, on constate dans la littérature sur l'évolution des milieux de travail une multiplicité de « modèles » alternatifs au taylorisme<sup>26</sup> - dont plusieurs n'ont pas survécu – et, en même temps, une absence de consensus sur l'essence de l'ancien modèle, et donc, par voie de conséquence, une impossibilité de caractériser les « nouveaux modèles » en émergence (Linhart, 2004).

Lorsque l'on fait référence au « modèle taylorien » ou « taylorien-fordien », de quoi s'agit-il fondamentalement? Depuis longtemps, les sociologues se sont intéressés au taylorisme, que ce soit pour analyser les qualifications, les savoir-faire, l'écart entre le travail prescrit et le travail réel, les conflits, les identités professionnelles, etc. Or, loin de définir le taylorisme, ces sociologues ont tour à tour fait état des variations, décalages et écarts se déclinant sur le terrain. Ces recherches ont en un certain sens montré qu'il est difficile de définir le taylorisme car, empiriquement, il prend différentes facettes et se caractérise par nombre de contradictions internes.

---

<sup>26</sup> Par exemple, le modèle de « production de masse diversifiée et de qualité » ou de « spécialisation flexible », ou encore les modèles japonais, suédois, allemand, etc. (Linhart, 2004).

### 2.5.3. *Relativiser l'emprise du taylorisme en tant que « modèle »*

Certes, le taylorisme a été la forme d'organisation et de gestion du travail dominante au cours du 20<sup>e</sup> siècle. Malgré les nombreuses critiques dont il a été l'objet, il s'est répandu dans nombre d'entreprises étant donné les importants gains de productivité qu'il induit. Cependant, dans la littérature portant sur les nouvelles formes d'organisation du travail<sup>27</sup>, le taylorisme est posé comme un modèle ayant été hégémonique, ayant structuré le fonctionnement d'un nombre de plus en plus important d'entreprises. En effet, dans les débats sur la fin ou la pérennité du taylorisme, un présupposé subsiste toujours, à savoir l'idée d'une généralisation croissante, au cours du dernier siècle, de pratiques découlant directement des préceptes formulés par Taylor (Pillon et Vatin : 2003). Un des dangers découlant de ce postulat évolutionniste est de conférer les attributs de la généralité à des résultats sectoriels (Rot, 2001).<sup>28</sup>

À cet égard, Stroobants (1993b : 54) souligne que « *le travail à la chaîne, présenté comme modèle du « taylorisme-fordisme », tend à généraliser les applications de cet archétype et à dissimuler d'autres types d'organisation scientifique du travail et d'autres formes d'automatisation* ». De la même manière, (Rot, 2001) avance que :

*« Le passé, représenté sous une forme univoque, ne rend pas nécessairement compte de la diversité des formes de travail, alors même que l'histoire industrielle, trop souvent ramenée à sa portion la plus congrue, est susceptible d'éclairer le sens et la portée des évolutions présentes, mais également le « vécu » du changement par ceux qui ont à le mettre en œuvre, qui l'accompagnent, le subissent et/ou en bénéficient ».* (Rot, 2001 : 90)

Plusieurs auteurs (Vatin, 1986, 1999; Stroobants, 1993; Rot, 2001; Linhart, 2004), ont montré qu'historiquement, le travail n'a pas été réductible à la seule rationalisation

<sup>27</sup> Et aussi sur les compétences. Nous y reviendrons dans la prochaine section.

<sup>28</sup> Notons qu'une des critiques les plus fréquentes faite aux auteurs voyant l'émergence de « nouveaux modèles productifs » généralisant des formes de polyvalence, d'autonomie et d'initiative est de montrer que

taylorienne. D'ailleurs, dès le 19<sup>e</sup> siècle, plusieurs secteurs industriels (chimie, agroalimentaire) fonctionnaient déjà sur le mode du flux continu, mode d'organisation selon lequel le travail humain ne pouvait se décliner selon une conception mécanique (Rot, 2001) telle qu'on la retrouve dans le modèle « taylorien-fordien ».<sup>29</sup>

De la même manière, Linhart (2004) rappelle que les textes fondateurs ont eu des applications multiples. Ainsi, bien que les années vingt de l'industrie américaine soient symboliquement marquées au sceau de la chaîne de montage fordiste, il n'en demeure pas moins qu'à la même époque des variantes ou autres versions de la rationalisation de la production émergent et s'implantent. D'ailleurs, l'entreprise fordienne, représentée par les usines de l'industriel Ford, considérée comme un modèle rigide de production de masse standardisée, fonctionnant avec des équipements spécialisés et une stricte division du travail, sera vite battue en brèche par d'autres, en l'occurrence par General Motors (Linhart, 2004).

Cet exemple montre à quel point l'idée d'un modèle pur, hégémonique et saisissable dans son essence même, relève en quelque sorte de l'utopie. Le dénominateur commun relatif à l'application de modèles de production suivant les différences nationales, sectorielles, industrielles ou encore suivant la taille des établissements semble impossible à saisir. Mais pourtant, on discute aisément, dans la littérature sur les nouvelles formes d'organisation du travail et des compétences, du taylorisme et de son dépassement sans s'arrêter devant ces problèmes théoriques, méthodologiques et épistémologiques fondamentaux. À cet effet, Linhart (2004) avance que *« l'on ne dispose guère de l'armature conceptuelle indispensable pour affronter les questions, légitimes, qui traduisent le sentiment de tout un chacun que les choses changent »* (Linhart, 2004 : 12). Or, selon nous, il existe un autre

---

leur argumentaire est fondé sur une généralisation outrancière de leurs observations faites au sein d'industries de process.

<sup>29</sup> Notons que le travail humain dans les industries de process, qui fonctionne selon un flux continu, est pour une large part un travail de surveillance impliquant une certaine polyvalence chez les salariés.

problème relatif à l'analyse des changements dans les milieux de travail. Il s'agit de la nature des discours portés sur ceux-ci.

#### ***2.5.4. Alliances malheureuses et confusion sur la nature des discours***

Pour qui s'intéresse au travail et à ses évolutions, il est étonnant de remarquer à quel point la littérature sur les nouvelles formes d'organisation du travail se caractérise par une certaine confusion entre les discours, en l'occurrence managériaux, les politiques formelles mises en place par les entreprises et les résultats effectifs. Dès lors, le danger de verser dans l'amalgame, de privilégier les discours aux dépens des faits, est bien réel. D'ailleurs, comme le souligne Desmarez (2001), il y a actuellement une convergence « *frappante* » entre « *la position des sociologues qui défendent l'idée selon laquelle les changements en cours traduisent une rupture avec les principes auparavant à l'œuvre et le discours managérial récent* ». (Desmarez, 2001 : 73)

De la même manière, Thévenot (1995) soulève une importante question épistémologique eu égard aux recherches sur les nouvelles formes d'organisation du travail : selon lui, l'intérêt accordé par les sociologues pour les « nouveaux modèles d'organisation » a pour corollaire un risque de confusion liée à l'interdépendance entre les modèles d'analyse des chercheurs et ceux plus normatifs prônés par les gestionnaires, ces derniers se réappropriant les thèmes centraux de la critique du taylorisme, par exemple en valorisant les idées d'autonomie, d'initiative, de polyvalence, de responsabilisation des salariés, etc.

Bref, on retrouve souvent deux écueils dans les analyses faites des évolutions à l'intérieur des entreprises. La première est celle d'utiliser le « taylorisme » en tant que modèle homogène et absolu selon une approche évolutionniste. Cette façon de caractériser le passé ouvre la voie à tout un courant de pensée arguant la fin du taylorisme et l'émergence de « nouveaux modèles productifs » ou de « nouvelles formes d'organisation du travail » qui

offrirait une plus grande autonomie aux salariés dans le déroulement du processus productif. Et ce, d'autant plus que le taylorisme et sa forme mécanisée sont si négativement connotés que les discours concluant à leur mort et à leur dépassement par des formes d'organisation « plus humaines » remportent aisément l'adhésion. Le deuxième écueil, que l'on constate dans l'étude de l'évolution des formes d'organisation du travail, est celui relatif à la nature des discours qu'on y tient. Selon nous, le poids accordé à la littérature normative, voire prescriptive, est sans commune mesure à celui accordé à l'analyse et aux faits.

#### ***2.5.5. Relativiser les changements***

Certes, depuis l'invention de l'organisation scientifique du travail et de la chaîne de montage, des changements ont cours dans les entreprises industrielles. Cependant, les recherches actuelles dans les milieux de travail incitent à relativiser ces changements que le discours managérial monte en épingle (Desmarez, 2001; Linhart, 2004). Pour mieux saisir les formes d'évolution du travail au sein des entreprises, il importe selon nous de sortir du débat binaire sur le « post-taylorisme », débat dans lequel – on l'a vu – les définitions sont « fuyantes ». À cet égard, la grille d'analyse proposée par Linhart (1994, 2004) nous semble fort pertinente.

Pour Linhart, il est possible de considérer toute entreprise comme un système organisationnel dans lequel se déclinent trois espaces. D'abord, il y a le fonctionnement interne de l'entreprise c'est-à-dire « *l'espace où s'articulent et se coordonnent ses différentes fonctions, ses différentes activités* » (Linhart, 2004 : 17) renvoyant autant aux ateliers de production, qu'aux bureaux des méthodes, d'organisation, de recherche et développement, de marketing, etc. Ensuite, il y a l'espace des rapports sociaux c'est-à-dire les « *modes idéologiques et culturels de contrôle et de mobilisation des salariés* » (Linhart, 2004 : 18). Enfin, on retrouve l'organisation du travail *stricto sensu*, espace qui renvoie au

contenu des tâches de chacun et des modalités de leur articulation.<sup>30</sup> Cette différenciation permet une analyse rompant avec une vision globale de l'entreprise, vision qui trop souvent n'appréhende qu'une seule dynamique « *faisant converger vers un même objectif toutes les parties de l'entreprises* » (Linhart, 2004 : 16).<sup>31</sup>

Mais, par delà cette façon d'appréhender l'entreprise, encore faut-il distinguer l'ancrage empirique des changements qui s'y produisent. Pour ce, Linhart distingue quatre niveaux d'inscription du changement dans la réalité. D'abord, il y a celui du discours qui correspond « *aux référentiels dominants à une époque donnée et reflète des sensibilités, des points de vue, devenus hégémoniques et que l'on retrouve sous forme d'obsessions managériales exprimées dans les médias, la presse spécialisée, les multiples colloques et séminaires, voire de nouveaux « paradigmes » chez les experts et les chercheurs* » (Linhart, 2004 : 20).<sup>32</sup> Le deuxième niveau d'ancrage empirique est celui qui concerne les pratiques, c'est-à-dire les politiques réellement mises en œuvre par les entreprises pour inciter des changements. Le troisième renvoie aux résultats, soit à « *l'évaluation de l'adéquation entre les objectifs affichés et les réalisations* » (Linhart, 2004 : 20) alors que le dernier correspond aux effets, c'est-à-dire aux résultats inattendus ou non explicitement recherchés. Cette distinction des niveaux d'ancrage rend possible l'analyse du décalage entre ceux-ci et permet d'éviter deux écueils, soient considérer qu'il n'y a pas de changement, que tout est discours<sup>33</sup> ou, *a contrario*, considérer, sur la base des politiques affichées des entreprises, que tout change et ce, sans en évaluer les pratiques, leurs résultats et leurs effets.

---

<sup>30</sup> Selon Linhart, c'est au sein de cet espace qu'historiquement se sont consacrées la majorité des études en sociologie du travail, celles-ci cherchant en outre à analyser les qualifications, les postes de travail, les conditions de travail, les conflits de classe, l'écart entre le travail prescrit et le travail réel, etc. Paradoxalement, aujourd'hui, cet espace est de moins en moins investi par les sociologues.

<sup>31</sup> Notons que la tendance d'une vision globalisante de l'entreprise est en quelque sorte tributaire de sa réhabilitation au cours des années quatre-vingts, période durant laquelle on lui a conféré le statut de « catégorie pertinente d'analyse en soi ».

<sup>32</sup> Selon nous, la notion de compétence est actuellement un de ces « référentiels dominants ».

<sup>33</sup> Notons que le discours fait partie de la réalité et, en un sens, il la reflète et l'oriente (Linhart, 2004 : 20).

### ***2.5.6. Changements et continuités au sein des trois dimensions de l'entreprise***

Au sein de l'espace du fonctionnement interne de l'entreprise, Linhart (2004) observe que depuis les années quatre-vingts s'est imposé un discours offensif sur la nécessité de changement. Le fondement de ce discours est fort simple : il faut faire table rase du passé, du cloisonnement et de la bureaucratisation des entreprises, terreau fertile à l'affrontement de classes, et produire une nouvelle entreprise fondée sur la cohésion, la coopération, l'autonomie, la communication, la mobilisation, la qualité et la flexibilité.

Au plan des pratiques, les enquêtes de terrain font état, argue Linhart, que de nombreux efforts sont déployés en vue de rendre effectif ce qui est affiché dans les discours (assouplissement et flexibilisation des structures, réduction des lignes hiérarchiques, décloisonnement entre les postes de fabrication, d'entretien, de maintenance et de contrôle, diffusion massive de technologies, management participatif, etc.). Pour Linhart (2004 : 29), toutes ces pratiques « *s'associent donc pour promouvoir et mettre en pratique le modèle d'entreprise affiché dans les discours : une entreprise transparente, fluide, interactive, communicante sur la base d'une homogénéisation de ses activités et de ses acteurs* ». Paradoxalement, dit-elle, ces pratiques induisent un état de « normalisation-codification » qui relève plus d'une logique centralisatrice que d'une logique de diffusion de pratiques autorégulées. Ainsi, l'hypothèse voulant que l'entreprise puisse être à la fois fluide, flexible, réactive et fortement structurée, codifiée, formalisée doit inciter les chercheurs à la prudence eu égard à l'évaluation des résultats de telles pratiques.

Car, en effet, les résultats empiriques de la mise en œuvre de ces pratiques sont, pour l'auteure, « décevants » : « *les recherches disponibles révèlent en fait un réel décalage entre la force des discours, l'importance des efforts déployés sur le terrain, d'un côté, et les résultats obtenus, de l'autre* » (Linhart, 2004 : 31). Une des raisons étant que les logiques de clans, les stratégies des groupes professionnels et les luttes de pouvoir n'ont pas disparu

au sein des entreprises. Les injonctions de solidarité, de coopération, la mise en place de groupes *ad hoc*, l'utilisation de technologies en vue d'une certaine homogénéisation ne garantissent en rien la déstabilisation des pratiques héritées du passé.

Pour Linhart, la promotion de l'individu au sein des entreprises constitue bien un élément fondamental de changement dans l'espace des rapports sociaux : « *les conditions idéologiques et culturelles de la mobilisation des ressources humaines dans l'entreprise représentent un deuxième champ dans l'entreprise où les « choses bougent » beaucoup* » (Linhart, 2004 : 35). Au plan du discours, on retrouve sensiblement toujours la même idée : la principale richesse de l'entreprise est son « capital humain », ses « ressources humaines ». Ce discours est à l'effet qu'il faille désormais impliquer et mobiliser les salariés, ces derniers n'étant plus considérés comme de simples agents, mais comme de véritables acteurs, dotés de savoirs, de savoir-faire, d'intelligence, de compétences, etc.<sup>34</sup>

Selon Linhart, l'importance des dispositifs participatifs mis en place par les entreprises à partir des années soixante-dix, et à leur généralisation dans les années 1980-1990, témoigne de l'adéquation entre les discours tenus et les moyens pour les rendre effectifs. Pour elle, le recours au participatif constitue bien souvent « *une visée explicitement sociale, de pacification des esprits et de décontraction des relations interhiérarchiques, de diffusion d'un modèle plus convivial, plus consensuel de relations sociales* » (Linhart, 2004 : 38). La mise en place de dispositifs participatifs démontre en quelque sorte de la volonté des entreprises de modifier le « fonctionnement social » de l'entreprise, de sortir de l'état de conflictualité qui l'a si souvent caractérisé.

---

<sup>34</sup> À ce propos, Desmarez (2001 : 74) avance que « (L') on passe d'une représentation du travailleur comme être capable de respecter des ordres et des règles à une image du travailleur comme intrapreneur, autonome, loyal (digne de confiance), toujours à l'affût du better way et possédant à son tour – esprit entrepreneurial oblige – ces fameuses « qualifications sociales » que les tenants des « relations humaines » estimaient devenues indispensables pour les managers (Mayo, 1945) ».

Les résultats tributaires du recours massif aux dispositifs de participation sont, pour Linhart, encore là, décevants. En effet, pour l'auteure, après leur mise en place, on a assisté rapidement à un véritable essoufflement de la plupart des pratiques participatives. Or, dit-elle, malgré les nombreux échecs, les directions d'entreprises persistent dans leur désir d'insuffler de la participation au sein de l'atelier, telle une véritable fuite en avant.

L'organisation du travail renvoie en outre au principe de division du travail et à la définition des qualifications. Sur le plan du discours, pour ce qui est de cet espace, on ne déroge pas de l'idée d'un changement radical : « *à l'unisson de ce qui se déroule dans le champ des relations sociales, le discours véhicule ici les termes de compétences, d'autonomie, de responsabilité, autour des nouvelles dénominations d'organisations qualifiantes* » (Linhart, 2004 : 47). En effet, on assiste à une avalanche de termes qui viennent en quelque sorte se substituer à ceux associés à la réalité du travail taylorisé.<sup>35</sup> Quel est l'ancrage de ce discours dans les pratiques relatives aux modifications de l'organisation du travail? À cette question, Linhart avance trois cas de figures.

Le premier est celui de l'« innovation » en matière d'organisation du travail. On rencontre ce cas, en particulier, dans les industries de process. C'est à partir de l'analyse de cette forme d'organisation que nombre de chercheurs distinguent l'émergence d'un modèle post-taylorien, ceux-ci posant l'hypothèse que les industries de séries acquièrent un certain nombre de caractéristiques propres au travail en flux continu (investissements technologiques, fluidité du procès de production, réduction des stocks tampons, etc.). Pour Linhart, les évolutions en ce sens dans les industries de séries sont très limitées et ne constituent nullement une tendance dominante. Le deuxième cas de figure, qui ne constitue pas non plus une tendance dominante, est celui du durcissement de la rationalisation taylorienne telle qu'on l'observe par exemple dans l'habillement ou le textile, secteurs où la

---

<sup>35</sup> On ne parle plus de postes de travail, mais de rôles, de fonctions et de polyvalence; il n'y a plus d'ouvriers mais des opérateurs; on n'évalue plus les qualifications, mais les compétences, etc.

modernisation s'est souvent traduite par un renforcement du contrôle, de la codification des méthodes de travail et par une accélération des cadences de travail.

Le troisième cas de figure, qui semble actuellement dominer, est celui du modèle hybride où l'on retrouve à la fois des logiques tayloriennes, ainsi qu'une implication et une autonomie des salariés. En fait, il s'agit du modèle de la « reproduction adaptée » au sein duquel on retrouve, malgré les changements technologiques et organisationnels, les mêmes fondements de l'organisation du travail taylorien. Dans ce cas, l'organisation du travail, sa gestion et son contrôle restent cantonnés dans des « rationalités quantitatives » et les activités sont décomposées et saisies distinctement. Mais, en même temps, on exige de plus en plus des salariés un dévouement, une adhésion, une flexibilité sans précédent. De même, la capacité de raisonnement, l'esprit d'initiative, le « savoir-être » sont requis, voire prescrits. Bref, dans ce cas, *« le travail moderne est celui où les salariés se mobilisent eux-mêmes de la façon la plus rentable dans un univers organisationnel normé par les principes tayloriens »* (Linhart, 2004 : 58). On accorde aux salariés une certaine autonomie, mais celle-ci reste fortement encadrée par des objectifs à atteindre, des critères d'évaluation et autres contrôles rendus possibles par l'informatique.

Pour Linhart (2001), l'élément central de la modernisation des entreprises est l'effort déployé par les directions en vue d'une individualisation des salariés. Or, note-t-elle :

*« Si les nouvelles organisations semblent rechercher ce qui fait la singularité, la spécificité de l'homme et ce qui particularise chacun, au contraire de l'OST qui niait les ouvriers dans leurs différences et leurs particularités, si l'employabilité définit désormais des capacités d'adaptation, des compétences qui traduisent non seulement des connaissances et des savoirs acquis mais des savoir-être, des traits particuliers de la personnalité, le salarié moderne ne trouve généralement pas dans l'organisation de son travail, les ressources nécessaires pour répondre à ses nouvelles responsabilités »* (Linhart, 2001 : 107).

Autrement dit, la thèse de Linhart, qui détonne par rapport au discours dominant, est à l'effet que la modernisation des entreprises procède davantage de tentatives pour changer les salariés que d'efforts pour changer véritablement l'organisation du travail.

...

Par delà ces analyses critiques avancées quant à l'émergence des nouvelles formes d'organisation du travail, le discours dominant demeure celui qui affirme que le taylorisme est dépassé et qu'il a été remplacé par des modèles d'organisation et de gestion jugés plus efficaces et surtout plus « humains », mais commandant aussi de nouvelles qualités chez les salariés. En effet, selon l'argumentation consacrée, des transformations du marché, des changements dans la nature de la concurrence et des nouvelles technologies de l'information et de communication résulteraient de nouvelles formes d'organisation du travail. De ces nouvelles formes d'organisation du travail découleraient de nouvelles exigences envers les salariés. Parmi celles-ci, la participation active et donc l'implication, la responsabilisation, la coopération et la communication sont souvent retenues. Cette insistance sur l'implication et la « responsabilisation » des salariés dans l'activité productive a des répercussions dans les dispositifs de gestion de la main-d'œuvre. Une des plus importantes, selon nous, est celle relative à l'utilisation croissante de la notion de compétence comme critère de valorisation de la main-d'œuvre, phénomène que nous discuterons dans le prochain chapitre.

### Chapitre 3 : L'usage de la notion de compétence au travail

Depuis quelques années, la notion de compétence de la main-d'œuvre apparaît de plus en plus fréquemment dans les discours portant sur le travail et l'emploi en général, et dans la gestion des ressources humaines en particulier. Comme l'avance Penso-Latouche (2000 : 16), « *aujourd'hui, toutes les entreprises ou presque parlent de compétences. La gestion des hommes est devenue la gestion des compétences, l'évaluation porte sur les compétences, la formation est au service des compétences...* ».<sup>36</sup> La montée du discours sur les compétences est corrélée, comme nous l'avons vu, avec celui propre à l'émergence de nouvelles formes d'organisation du travail qui rompraient, en tout ou en partie, avec le taylorisme.<sup>37</sup> À cet égard, Bélanger, Giles et Murray (2004 : 35), avancent que « *dans bien des situations de travail contemporaines, la productivité dépend davantage de l'utilisation des compétences et moins du rythme de travail* ».

En effet, les nouvelles formes d'organisation du travail sont présentées comme étant susceptibles d'accorder plus de responsabilités aux travailleurs, de susciter plus de communication et de travail d'équipe. La hiérarchie consentirait aux travailleurs plus d'autonomie, plus de liberté de décision quant au fonctionnement du processus productif. De même, l'introduction de technologies dans les ateliers concourrait à une forme d'« intellectualisation de la production » (Veltz, 1986). Tous ces changements commanderaient de nouvelles qualités chez les travailleurs, désignées par le vocable de «compétences».

Explicitement ou non, l'usage de la notion de compétence tend à traduire de nouvelles normes relatives à la sélection, l'embauche, l'évaluation, la dotation et la rémunération de la main-d'œuvre. De façon schématique, les exigences requises par le travail sont, depuis l'avènement du salariat, traduites en termes de qualifications que détiennent les individus et

---

<sup>36</sup> Notons que le recours à la notion de compétence ne se limite pas à la seule sphère du travail, elle est désormais la pierre angulaire de la réforme du système éducatif québécois.

qui sont socialement reconnues, notamment parce que sanctionnées par un diplôme. Or, bien que le terme qualification soit encore fortement ancré dans la réalité des entreprises et dans les discours portant sur celles-ci, le terme « compétence » tend actuellement à s'imposer, notamment sous la plume de consultants, d'organisations patronales ou d'universitaires oeuvrant en sciences sociales.

Cette section se divise en trois parties. En premier lieu, nous discuterons de l'usage de la notion de compétence dans le champ du travail. Ensuite, nous présenterons les justifications avancées par ses utilisateurs. Enfin, nous présenterons une lecture critique de l'usage de la notion de compétence dans le champ gestionnaire.

### **3.1. La compétence : l'impossible définition conceptuelle**

De quoi parle-t-on lorsque l'on fait référence à la compétence? Est-il possible de trouver une définition qui puisse s'appliquer universellement, à la manière d'un concept? L'équivocité du terme et des éléments qui en sont constitutifs posent problème pour qui s'intéresse à l'usage de cette notion dans les milieux de travail. En effet, il existe actuellement pratiquement autant de définitions de la compétence que d'auteurs écrivant sur cette notion. Par exemple, Foucher et *coll.* (2003) ont publié un répertoire qui en compte pas moins de trente-cinq définitions plus ou moins différentes. De façon très schématique, la compétence est souvent considérée comme un ensemble ou une somme de savoirs, de savoir-faire et de savoir-être. Or, cela ne nous renseigne guère sur ce qu'est véritablement la compétence.

Dans une étude portant sur le recours à cette notion dans les secteurs public et privé, Cooper et *coll.* (1998) soulignent le peu d'uniformité des définitions et des terminologies

---

<sup>37</sup> Comme le souligne Bellier (1998 : 1) « ce terme de compétence, même s'il a été depuis critiqué, analysé, développé, s'est donc imposé comme une sorte de passage obligé pour sortir du taylorisme et aller vers un

utilisées pour cerner la compétence au travail. Par conséquent, disent-ils, les malentendus sont fréquents. À ce propos, ils citent Zemke (1982) qui, après avoir consulté plusieurs « spécialistes » conclut en affirmant :

*« Competency, competencies, competency models, and competency-based training are all Humpty Dumpty words<sup>38</sup> meaning only what the definer wants them to mean. The problem comes not from malice, stupidity or marketing avarice, but instead from some basic procedural and philosophical differences among those racing to define the concept and to set the model for the way the rest of us will use competencies »* (Zemke, 1982, cité par Cooper et coll., 1998, p. 4).

Hendry et Maggio (1996) avancent que s'il n'existe pas de définition universelle de la compétence, les entreprises qui en font usage dans leur système de gestion présentent des éléments communs. Ainsi, on retrouve la détermination des caractéristiques et des comportements distinguant les salariés les plus performants des autres, l'élaboration et l'énonciation de caractéristiques qui permettent à l'individu de centrer ses efforts à l'égard des objectifs de l'entreprise, la description des comportements permettant l'atteinte des résultats escomptés et la description des capacités, attitudes, traits et comportements pouvant être liés à la rémunération, la mesure du rendement, l'embauche, la dotation, la formation, etc.

Selon Lichtenberger (1999), les multiples usages et définitions de la compétence ont pour points communs deux éléments fondamentaux. D'abord, la compétence ne peut s'apprécier qu'en situation réelle. Elle est de l'ordre de l'action et non pas seulement des savoirs. Ensuite, la compétence ne peut s'apprécier qu'individuellement.<sup>39</sup> La compétence renvoie donc à la personne, à sa manière personnelle d'accomplir le travail, et non à sa qualification formelle. En ce sens, dans son acception actuelle, la compétence est beaucoup plus de

---

*modèle d'entreprise « moderne » ou tout au moins adaptée au contexte actuel ».*

<sup>38</sup> Nous pouvons traduire l'expression « humpty dumpty words » par « mot valise ».

<sup>39</sup> Notons que certains auteurs, notamment Le Boterf (2000) distinguent les compétences individuelles des compétences collectives. Dans le cadre de ce mémoire, nous nous intéresserons exclusivement au volet individuel de la compétence.

l'ordre de l'«être» que de l'«avoir». C'est pourquoi les défenseurs de l'utilité de la notion l'opposent terme à terme à la qualification.

Parmi la pléthore de définitions de la notion de compétence qu'il est possible de répertorier, on retrouve un certain nombre d'invariants. À l'instar de Bellier (1999), on relève que la compétence est souvent considérée comme une combinaison de savoirs (connaissances acquises par la formation initiale), de savoir-faire (connaissances acquises par l'expérience de travail) et de savoir-être (comportements au travail) générateurs d'une performance désirée dans une situation contextualisée. Elle est un préalable nécessaire à l'action et revêt un caractère transversal, c'est-à-dire qu'elle peut être mobilisée dans des situations variées. Enfin, la compétence renvoie à plusieurs indicateurs, à savoir : l'expérience, la connaissance, la mobilisation, la coopération, l'initiative, la motivation, la responsabilisation individuelle, l'autonomie, bref l'agencement de capacités et d'aptitudes d'ordre cognitif, affectif, psychomoteur et social.

### **3.2. Des définitions par le contenu**

En ce sens, bien qu'il n'existe pas de définition conceptuelle formelle de la compétence, on retrouve néanmoins dans la littérature des définitions par les contenus, c'est-à-dire des définitions pratiques qui soulignent comment se traduit la compétence chez un travailleur. Autrement dit, la compétence est un terme polysémique prenant sens à travers ses usages, qui diffèrent selon les cas. Ces contenus, nous semble-t-il, renvoient cependant à des indicateurs qui, dans la littérature concernée, sont relativement invariants et prennent généralement une forme universalisante, c'est-à-dire généralisable à l'ensemble des travailleurs. Quels sont donc les contenus se déclinant sous le référent « compétence »?

### ***3.2.1. Les indicateurs de compétence***

Malgré l'inexistence de consensus autour de la définition même de compétence, il n'en demeure pas moins que des indicateurs de compétence sont avancés par une multitude d'acteurs. Parmi ceux-ci, il y a d'abord ceux oeuvrant dans le champ universitaire. On retrouve dans cette catégorie les chercheurs s'intéressant à la gestion des ressources humaines, à l'éducation, à la formation en entreprise, etc. Il y a ensuite les consultants en entreprise, les groupes d'intérêts, les associations patronales, etc. Enfin, il y a les organismes publics et parapublics qui ont des mandats relatifs à l'emploi, à l'éducation ou à la formation. Il faut noter qu'entre ces catégories d'acteurs et les discours qu'ils tiennent, les frontières sont parfois poreuses, les chercheurs universitaires agissant parfois à titre de consultant privé en entreprise ou en tant que chercheur pour un groupe de pression ou encore pour l'État. Notons aussi que les discours propres à ces catégories ne sont pas mutuellement exclusifs en ce sens que chacun se réfère aux autres. Voici donc quelques exemples de contenus se déclinant sous le vocable compétence.

David McClelland, psychologue de Harvard, est un des pionniers de la recherche sur les compétences. Vers la fin des années soixante, il a défini les compétences susceptibles d'expliquer et de prédire la performance (Cooper et *al.*, 1998; Bellier, 1998). Ses recherches ont contribué à définir les éléments du rendement qui ne sont pas attribuables à l'intelligence, aux connaissances ou aux aptitudes des travailleurs. Bref, il milite en faveur de l'évaluation des compétences et non de l'intelligence. À cet égard, il avance que l'intelligence, la connaissance et le savoir-faire technique sont certes des prérequis pour le travail, mais que les compétences comportementales et motivationnelles le sont davantage, notamment parce qu'elles constituent des critères de différenciation entre les travailleurs performants et ceux qui le sont moins.

Sa méthodologie se résume en deux temps (McClelland, 1973) : d'abord, rechercher au sein de l'entreprise les comportements distinguant les travailleurs performants de ceux qui le sont moins afin de déterminer les facteurs de performance; ensuite, après avoir identifié ces compétences, les repérer dans le passé des individus, car, selon lui, la meilleure façon de prédire ce qu'un individu peut faire et fera dans une situation actuelle ou future est de déterminer ce qu'il a déjà fait dans une même situation dans le passé. Dans des recherches ultérieures, réalisées au sein de son cabinet privé<sup>40</sup>, McClelland va définir onze compétences de base, référentiel qui sera notamment utilisé dans le cadre de démarches d'insertion en emploi. Ces compétences de base sont : l'initiative, la ténacité, la créativité, le sens de l'organisation, l'esprit critique, le contrôle de soi, l'aptitude au commandement, la persuasion et l'influence, la confiance en soi, les relations interpersonnelles et la préoccupation et la sollicitude envers les autres (cité *in* Bellier, 1998). On retrouve sensiblement les mêmes indicateurs de compétences dans une multitude de référentiels proposés par des instances gouvernementales, des regroupements d'employeurs et autres organismes. En voici quelques exemples.

*Le Développement des Ressources Humaines du Canada*<sup>41</sup> a publié un référentiel de compétences qualifiées d'« essentielles » et que les travailleurs doivent posséder pour accomplir leur travail et améliorer leur employabilité.<sup>42</sup> Ces compétences essentielles sont les suivantes : la lecture des textes, l'utilisation des documents, la rédaction, le calcul, la communication verbale, la capacité de raisonnement (résolution de problèmes, prise de décisions, planification et organisation du travail, utilisation particulière de la mémoire), le travail d'équipe, l'informatique, la formation continue. Selon le ministère, ces compétences permettent en outre de fournir aux individus une base sur laquelle peuvent

---

<sup>40</sup> Qui est maintenant rattaché à la firme de consultants Hay Group.

<sup>41</sup> Qui récemment a été rebaptisé ministère des Ressources Humaines et du Développement des Compétences du Canada...

<sup>42</sup> Informations tirées du site internet de l'organisme à l'adresse <http://www15.hrdc-drhc.gc.ca/french/general/intro.asp>

s'acquérir d'autres compétences, de même que « *d'améliorer l'aptitude des gens à s'adapter au changement en milieu de travail* ». En somme, dit l'organisme, les travailleurs possédant de telles compétences auront une employabilité accrue. Cependant, on souligne que « *d'autres facteurs, tels l'honnêteté, la persévérance et une attitude positive à l'égard du changement améliorent l'employabilité.* »

*Emploi-Québec* a lui aussi publié un référentiel de compétences (ou habiletés) recherchées par les employeurs.<sup>43</sup> De nos jours, dit l'organisme, « *les entreprises veulent du personnel aux talents équilibrés, des gens qui savent mettre en valeur leurs qualités personnelles et surtout qui sont en mesure de les mettre à contribution* ». Trois familles d'habiletés sont mises en relief : les « habiletés fonctionnelles » (capacité à résoudre les problèmes, professionnalisme, aptitude à gérer plusieurs dossiers en même temps, connaissance des outils informatiques, ouverture au changement), les « habiletés personnelles » (goût du travail, créativité, engagement, désir d'exceller et de se perfectionner, enthousiasme, culture générale, collaboration, habileté à motiver et à encourager, initiative et leadership) et les « habiletés reliées aux communications » (s'affirmer par écrit et oralement, exposer ses idées de façon claire et précise, avoir une écoute active, chercher les bonnes informations, entretenir une communication honnête et respectueuse, être capable de conseiller).

Par ailleurs, *Emploi-Québec* a publié un guide destiné aux chercheurs d'emploi dans lequel l'organisme répertorie un certain nombre de « compétences génériques » définies comme des habiletés acquises en dehors du travail.<sup>44</sup> Dans ce cas, il ne s'agit pas de faire une liste de compétences « recherchées par les employeurs », mais d'un exercice destiné aux chercheurs d'emploi et dont l'objectif est, pour ces derniers, de mieux se connaître en vue de la rédaction d'une lettre de présentation ou d'une entrevue d'embauche. Ces

---

<sup>43</sup> Informations tirées du site internet de l'organisme à l'adresse [www.emploiquebec.net](http://www.emploiquebec.net)

<sup>44</sup> *Emploi-Québec*, 2003, *Guide pratique de recherche d'emploi*, Gouvernement du Québec

compétences sont les suivantes : initiative, autonomie, efficacité, précision, capacité à déceler les problèmes, esprit méthodique, souplesse, leadership, persuasion, déduction, préoccupation, collaboration, clarté dans les communications, affirmation, persévérance, maîtrise de soi et fiabilité.

Le *Conseil consultatif des sciences et de la technologie*, quant à lui, distingue différents types de compétences qui, soutient-il, sont requises par le marché du travail.<sup>45</sup> L'organisme retient cinq grandes catégories. Parmi celles-ci, retenons les « compétences essentielles » qui désignent les aptitudes en matière de lecture, d'écriture et de calcul, la maîtrise de l'informatique de base, la capacité de réfléchir, d'analyser, de résoudre les problèmes, d'apprendre de façon autonome, d'assumer des responsabilités, de s'adapter aux situations, de communiquer efficacement, de collaborer et de travailler en équipe. Selon l'organisme, « *allées à d'autres qualités, telles que le dynamisme, la détermination, l'enthousiasme et l'engagement, les compétences essentielles sont largement reconnues comme étant les composantes fondamentales d'une participation productive à la population active* ». Les autres compétences sont les « compétences techniques », les « compétences en gestion », les « compétences en leadership » et les « compétences situationnelles ».

L'OCDE, lors de son symposium de 1988, a défini sept catégories de compétences ou « capacités clés transversales », soient : « efficacité d'organisation et de leadership », « capacité de négociation, de communication et de travail en équipe », « estime de soi, capacité de gagnant », « pensée créatrice, capacité à résoudre des problèmes », « communication écrite et orale », « lire, écrire, calculer » et « apprendre à apprendre » (cité in Bellier, 1998 : 88).

---

<sup>45</sup> Informations tirées du site internet de l'organisme à l'adresse [http://acst-ccst.gc.ca/skills/finalrep\\_html/p2\\_f.html](http://acst-ccst.gc.ca/skills/finalrep_html/p2_f.html)

Dans le cadre du programme européen d'Eurotecnet<sup>46</sup>, quinze « *soft skills* du futur » ont été définies, soient : flexibilité, adaptabilité, capacité à apprendre, capacité à poser des questions, autonomie, responsabilité, créativité, initiative, ouverture aux nouvelles idées, capacité à travailler en équipe, capacité à communiquer, capacité d'analyse, leadership, motivation, ouverture d'esprit aux influences internes ou externes. (cité *in* Bellier, 1998 : 88). Quelques années plus tard, dans une synthèse des travaux entrepris dans le cadre de ce programme<sup>47</sup>, on distingue quatre familles de « compétences clés », soient : les compétences techniques, méthodologiques, sociales et comportementales. Ces compétences, dit-on, doivent être combinées de façon « holistique » et leur acquisition et développement sont présentés comme « des conditions *sine qua non* » pour décrocher et conserver un emploi.

Dans un rapport du Ministère du travail états-unien<sup>48</sup>, on distingue trois catégories d'aptitudes exigées par le marché du travail. Il y a les compétences de base ou *basic skills* (lire, écrire, calculer, écouter, parler), les compétences intellectuelles ou *thinking skills* (créativité, décision, résolution de problème, raisonnement, savoir apprendre, etc.) et les qualités personnelles ou *personnal qualities* (responsabilité, estime de soi, sociabilité, gestion de soi, intégrité et honnêteté).

La *Chambre de commerce du Montréal métropolitain* (CCMM) a quant à elle publié un guide décrivant les huit « compétences clés » qui, avance l'organisme, sont recherchées par

---

<sup>46</sup> Il s'agit d'un programme mis en place au tournant des années 1990 par la Communauté Européenne et dont l'objectif est de « *promouvoir l'innovation dans le domaine de la formation professionnelle résultant du changement technologique dans la Communauté européenne* ». Informations tirées du site de l'Union européenne à l'adresse : <http://europa.eu.int/scadplus/leg/fr/cha/c11017.htm>

<sup>47</sup> Commission européenne, 1995, « Compétences clés – Synthèse des travaux entrepris dans le cadre du programme Eurotecnet (1990-1994) », Luxembourg : Office des publications officielles des Communautés européennes, 97 p.

<sup>48</sup> Secretary's commission on achieving necessary skills (SCAN), 1991, « What work requires of schools », U.S. Department of labor.

les entreprises chez leurs employés.<sup>49</sup> Selon le CCMM, les entreprises de la « nouvelle économie » cherchent à avoir une main-d'œuvre souple, polyvalente et capable d'évoluer. Les compétences clés renvoient à « *un attribut personnel, une habileté, une compétence qui se reflètent dans des comportements au travail et deviennent incontournables pour satisfaire les besoins d'affaires d'une organisation* ». En ce sens, l'organisme allègue que les « compétences clés » ne renvoient pas tant au savoir et au savoir faire, mais au « savoir-être », c'est-à-dire « *adopter une attitude positive, travailler en équipe et savoir s'adapter aux situations nouvelles* ». Ces compétences, dit-on, sont en quelque sorte universelles et les entreprises en tiennent de plus en plus compte lors de l'embauche, de l'évaluation, de la dotation et de la rémunération. À partir d'un sondage réalisé par le CCMM, huit compétences clés ont été identifiées, soient les suivantes : « sens des responsabilités », « capacité d'adaptation », « souci des clients », « travail d'équipe et coopération », « raisonnement analytique », « initiative et persévérance », « volonté d'apprendre » et « capacité de communiquer ».<sup>50</sup> Le guide propose une définition de chacune des « compétences clés » et il les illustre à l'aide d'exemples de comportements les caractérisants.<sup>51</sup>

La firme de consultants Hay Management (Mitrani, 1992, cité par Bellier, 1998 : 87-88) a mis en relief les vingt compétences génériques les plus importantes qu'elle regroupe en six catégories : les compétences d'action et de réalisation (motivation d'accomplissement, souci de l'ordre et de la qualité, initiative, recherche d'information), les compétences d'assistance et de service (compréhension interpersonnelle, orientation vers le service aux

<sup>49</sup> Chambre de commerce du Montréal métropolitain, 2000, *L'emploi en mutation : les compétences clés... recherchées par les entreprises chez leurs employés afin de pouvoir faire face aux défis de la nouvelle économie*.

<sup>50</sup> À cette liste, le CCMM ajoute « l'expertise technique », la maîtrise d'une langue seconde et celle des nouvelles technologies de l'information. Il est à noter que plusieurs autres organismes utilisent ce même référentiel.

<sup>51</sup> L'organisme a aussi publié un document destiné aux étudiants dans lequel on retrouve ces huit «compétences clés». Voir : Chambre de commerce du Montréal métropolitain, 2003, *Jeu de clés pour*

clients), les compétences d'influence (impact et influence, sens de l'organisation, établissement de relations), les compétences managériales (développement des autres, directivité, travail d'équipe et coopération, direction d'équipe), les compétences cognitives (raisonnement analytique, aptitude à la conceptualisation, expertise technique) et les compétences d'efficacité personnelle (maîtrise de soi, confiance en soi, adaptabilité, adhésion à l'organisation).

Le *Conference Board du Canada* a publié un document portant sur les « compétences relatives à l'employabilité » qui sont définies comme étant « *les capacités, attitudes et comportements que les employeurs recherchent chez leurs nouvelles recrues et qu'ils développent au moyen de programmes de formation à l'intention de leurs employés* »<sup>52</sup>. Quelles sont ces compétences tant recherchées chez les employeurs et que le CBC qualifie de « cruciales »? L'organisme distingue trois catégories de compétences : les compétences académiques (communiquer, penser, apprendre), les qualités personnelles (attitudes et comportements positifs, responsabilité, adaptabilité) et l'esprit d'équipe (travailler avec les autres).

Dans un autre document<sup>53</sup>, le CBC présente à nouveau une liste de compétences qui, allègue-t-on, sont requises par le marché du travail. Ces compétences incluent la communication, la résolution de problèmes, les attitudes et comportements positifs, la souplesse, le travail d'équipe, les compétences en science, en technologie et en mathématiques. Il est intéressant de noter que bien que le contenu des deux documents soit sensiblement le même, les termes changent et d'autres s'ajoutent. Ainsi, les compétences académiques sont devenues les « compétences de base » (communiquer, gérer

---

*l'emploi : évaluer ses compétences, analyser sa personnalité. 8 clés pour accéder avec succès à un emploi dans le domaine de son choix.*

<sup>52</sup> Conference Board du Canada, *Profil des compétences relatives à l'employabilité : ce que les employeurs recherchent*, janvier 1998.

<sup>53</sup> Conférence Board du Canada, *Compétences relative à l'employabilité 2000+*, mai 2000

l'information, utiliser les chiffres, réfléchir et résoudre des problèmes), les « qualités personnelles » sont devenues les « compétences personnelles en gestion » (démontrer des attitudes et comportements positifs, être responsable, être souple, apprendre constamment, travailler en sécurité) et « l'esprit d'équipe » est devenu « compétences pour le travail d'équipe » (travailler avec les autres, participer aux projets et aux tâches).

De tous ces exemples, un constat clair se dessine. Dans son acception pratique, la notion de compétence renvoie pour une large part au comportement, à la personnalité, à la façon d'être des individus. C'est ce que l'on appelle généralement le « savoir-être », c'est-à-dire tout ce qui a trait aux qualités des personnes et qui ne sont ni de l'ordre du savoir (par exemple, les connaissances acquises à l'école ou par formation et sanctionnées par un diplôme), ni du savoir-faire (par exemple les connaissances techniques propre à un emploi ou un métier acquises par l'expérience). Il est à noter que dans la plupart des référentiels, le fait d'être « capable de s'adapter aux changements » est un comportement – une compétence – qui a une importance considérable. Bien que dans la littérature consultée il ne soit jamais question de la nature des changements, on peut avancer que ceux-ci renvoient essentiellement à l'idée de flexibilité tant recherchée par les directions d'entreprise. Or, on sait que cette recherche de flexibilité se manifeste souvent par des pratiques qui ont une incidence considérable sur les conditions de travail (horaires variables, sous-traitance) et sur l'intensité du travail. Notons aussi qu'il n'est jamais question de contreparties en échange des nouvelles exigences requises des salariés mis à part le fait que les salariés qui détiennent de telles compétences ont une meilleure « employabilité » et une plus grande chance de conserver leur emploi ce qui, au demeurant, reste à démontrer.<sup>54</sup>

---

<sup>54</sup> En effet, on peut douter de cette allégation étant donné le contexte actuel (licenciements massifs, recours aux délocalisations et à la sous-traitance, précarisation des emplois, etc.).

### 3.2.2. *Le comportement ou le « savoir-être » au cœur de la compétence*

Derrière la notion de compétence telle qu'utilisée actuellement, c'est-à-dire en tant que catégorie générique de mesure du travail (Rozenblatt et al. : 2000), on retrouve une forte propension à accorder au comportement au travail, au « savoir-être », une importance considérable (Dugué, 1994; Courpasson, 2000; Ughetto, 2002). À cet égard, Roy, Lemay et Paulino (2003) soutiennent que la question des « savoir-être » mérite une attention particulière car, disent-ils :

*« Les entreprises, découvrant l'importance de l'implication et de l'engagement personnel dans des organisations qui donnent de la responsabilité aux équipes de base, on constate une tendance forte à introduire du « savoir-être » et du comportemental dans les référentiels d'évaluation »* (du Roy, Lemay et Paulino, 2003 : 46).

Bellier (1998) fait sensiblement le même constat. Ainsi, dit-elle, nombreux sont les formateurs, directeurs des ressources humaines, conseillers institutionnels, etc. qui considèrent que l'employabilité ne peut se résumer à la maîtrise de savoir-faire, à l'expérience et à la possession de diplôme.<sup>55</sup> C'est pourquoi, soutient-elle :

*« Devant la concurrence accrue entre les candidats pour chaque poste à pourvoir, devant la difficulté de choix pour les recruteurs, finalement la personnalité et le comportement revêtent une importance cruciale »* (Bellier, 1998 : 99).

Toujours selon Bellier (1998), la notion de savoir-être revêt trois acceptions possibles. La première a trait à l'adaptabilité de l'individu au contexte professionnel dans lequel il se situe, à sa capacité à se maintenir au travail et à évoluer au gré des changements. Dans sa deuxième acception, le savoir-être caractérisant l'individu concerne son « être », son

---

<sup>55</sup> Dans un article portant sur les nouveaux contenus de formation, (Larouche, 1997) soutient que les nouveaux programmes de formation devront tenir compte des nouvelles valeurs et habiletés recherchés par les employeurs. En plus des compétences de bases (lire, écrire, compter), les programmes de formation devront, dit-il, « insister sur les communications, le fonctionnement en équipe et surtout les nouveaux comportements personnels recherchés par les entreprises tels que la capacité à s'adapter à des contextes de travail toujours en évolution rapide, le leadership à l'égard des collègues de travail, une pensée créative face aux problèmes

identité propre, qui lui permet de réussir professionnellement. Enfin, le savoir-être peut désigner tout ce qui n'est pas en rapport avec la compétence technique, du savoir et du savoir-faire :

*« Le savoir-être, c'est le reste, ce qu'on ne sait pas nommer, ce qui est en plus de ce qui s'apprend, et qui fait qu'un tel réussit mieux qu'un autre après une formation et une expérience identiques. C'est ce qui explique la partie de la performance qui n'est liée ni à la connaissance ni à l'expérience technique » (Bellier, 1998 : 14).*

Face à la multiplicité des termes qui reviennent avec régularité pour décrire le « savoir-être », Bellier (1998) y perçoit cinq grandes catégories : les « qualités morales » (ambition, charisme, sens des responsabilités, honnêteté, assiduité, etc.), le « caractère » (calme, serein, négociateur, autoritaire, diplomate, etc.), les « aptitudes et traits de personnalité » (sociabilité, autonomie, confiance en soi, maîtrise de soi, etc.), les « goûts et intérêts » (manuel, artistique, imaginatif, etc.) et les « comportements » (initiative, adaptabilité, capacité d'animation, compréhension interpersonnelle, etc.). Malgré l'hétérogénéité de ces catégories, l'auteure avance deux éléments qui leur sont communs et qui, selon elle, fonde l'homogénéité de la notion de savoir-être : ces catégories présupposent que la personnalité existe et que la personne est cause de ce qui lui arrive.

Penso-Latouche (2000), à la suite d'entretiens avec des gestionnaires des ressources humaines, décrit les contenus du savoir-être tels qu'ils sont considérés et formulés dans les entreprises. Selon l'auteure, ces entretiens lui ont permis d'appréhender le caractère « indispensable » de la notion de savoir-être. Derrière cette notion, on retrouve les qualités morales (savoir-vivre, courtoisie, etc.), les aptitudes intellectuelles (esprit de synthèse, compréhension, raisonnement, etc.), les savoir-faire autres que techniques (animation de groupe, communication), les comportements relationnels (esprit d'équipe, écoute de l'autre, etc.) et les comportements d'implication (adhésion, motivation, adaptation, etc.).

---

*quotidiens et un souci constant de se développer c'est-à-dire d'apprendre à apprendre. Il s'agit là de défis de taille mais qui devront obligatoirement être relevés ».* (Larouche, 1997 : 33).

Évéquoz (2004), qui s'intéresse au contenu de l'employabilité<sup>56</sup> a analysé les offres d'emploi qui, bien qu'elles ne soient pas forcément une représentation exhaustive de ce qu'est le travail lui-même, constituent néanmoins un canal par lequel les entreprises annoncent leurs attentes. Cette analyse lui a permis de dégager l'idée que l'employabilité renvoie à trois dimensions. La première regroupe tout ce qui a trait au métier, à la profession ou à la fonction. Les contenus de cette dimension sont clairs dans la mesure où ils figurent dans des référentiels ou des classifications professionnelles. La deuxième dimension concerne la formation et la qualification. Il s'agit dans ce cas de capacités acquises et reconnues par le biais de systèmes éducatifs formels et donc sanctionnées par un diplôme. La troisième dimension, qui prend de plus en plus d'importance, est celle relative à la personne elle-même, ses qualités, sa personnalité, ses capacités relationnelles, ses ambitions, ses intérêts, bref, tout ce qui revoie plus généralement à son « savoir-être ».

Pour l'auteur, il appert qu'aujourd'hui le recrutement et la sélection des individus s'appuient essentiellement sur cette troisième dimension. Deux raisons présideraient à la prise en compte de la personnalité du candidat à l'embauche, soient la recherche de critères discriminants face à la sélection (beaucoup de candidats à l'embauche auraient sensiblement les mêmes atouts en ce qui a trait aux deux premières dimensions de l'employabilité) et les mutations du marché du travail (disparition du travail répétitif et importance du facteur humain pour gérer les incertitudes, importance du travail collectif et de la communication, importance du client et centration de la prestation de services au-delà du seul secteur tertiaire).<sup>57</sup>

---

<sup>56</sup> L'auteur fait sienne la définition de Mienvielle (1996) pour qui l'employabilité désigne « la capacité des personnes à remplir les conditions nécessaires et suffisantes pour se maintenir ou trouver un emploi à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise » (cité par Évéquoz, 2004 : 17).

<sup>57</sup> L'auteur s'appuie, explicitement, sur les travaux de P. Zarifian (1995, 1996, 1999, 2001).

Il est à noter que le vocable « savoir-être » ne fait pas l'unanimité parmi tous ceux qui s'intéressent à la définition de la compétence au travail. Cependant, et comme nous l'avons vu précédemment, on retrouve une pléthore de termes et d'indicateurs qui renvoient largement à cette idée de qualités requises qui sont de l'ordre de la personnalité, de la façon d'être au travail. L'utilisation du terme « comportement » se généralise car il semble être socialement plus acceptable. Ainsi, par exemple, en France, lors des Xe journées internationales de la formation, tenues en octobre 1998 à Deauville, et sous l'égide du *Mouvement des entreprises de France* (MEDEF)<sup>58</sup>, une définition consensuelle de la compétence est adoptée :

*« La compétence professionnelle est une combinaison de connaissances, de 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, tome 2, p. 68).

Selon plusieurs, la définition du MEDEF appelle à s'imposer et l'utilisation du terme comportement est une autre façon d'évoquer ce qui apparaissait précédemment indéfinissable sous le vocable « savoir-être » (Penso-Latouche, 2000; Reynaud, 2001). Autrement dit, même si le mot « savoir-être » disparaît, la notion persiste, implicitement. Pour Penso-Latouche (2000 : 21), « le mot « savoir-être » est une maladresse qui recouvre quelque chose de juste ». Par maladresse, elle entend les dangers d'arbitraires pouvant en découler, alors que par juste elle entend que cette notion correspond à une réalité sensible pour l'entreprise, elle exprime les attentes de cette dernière à l'égard de ses salariés.

À la lumière de ce qui vient d'être dit, une interrogation subsiste : pourquoi, dans le contexte actuel, fait-on autant référence à la notion de compétence et, par extension, à l'importance du comportement au travail? Autrement dit, quelles sont les justifications de recours à la notion de compétence pour normer le travail et les travailleurs?

### 3.3. Les justifications du recours à la notion de compétence

Les tenants du recours à la notion de compétence comme critère de valorisation de la main-d'œuvre se fondent sur une série de justifications et d'arguments qui, par leur formulation aux accents consensualistes, apparaissent comme étant irréfutables. Avant de présenter ces justifications, il nous importe de mettre en lumière le passage de la notion de qualification à celle de la compétence dans le champ gestionnaire car il constitue en quelque sorte le point de départ sur lequel s'appuient ces justifications.

#### 3.3.1. L'usage de la notion de qualification

Le terme « qualification », c'est-à-dire son usage dans les relations de travail et la gestion de la main-d'œuvre, a été adopté pour désigner les exigences des postes de travail tels que définis par l'organisation taylorienne. Ainsi, comme le souligne Lichtenberger (1999 : 94), « 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 ».

La substitution de la qualification aux repères professionnels propres au métier ne s'est pas fait sans heurts. Toutefois, le développement de la rationalisation industrielle taylorienne et la montée du syndicalisme de masse ont permis d'imposer et de rendre légitimes les grilles de qualifications.<sup>59</sup> Selon Lichtenberger (1999) ces grilles ont été un vecteur important de la croissance des *Trente Glorieuses*. En effet, dit-il, elles ont été à la fois « manuel d'organisation du travail », généralisant les formes de rationalisation industrielle propres aux grandes entreprises vers les plus petites, « élément de paix sociale », c'est-à-dire

---

<sup>58</sup> Le MEDEF est une association patronale qui, en 1998, a remplacé le *Conseil National du Patronat Français* (CNPFF).

compromis sur la valeur du travail fixé selon le degré de formation et d'expérience et « support d'une articulation entre système productif et système éducatif » (Lichtenberger, 1999 : 94).

La période des *Trente Glorieuses* a été caractérisée par le développement de grandes entreprises industrielles, la généralisation de l'organisation taylorienne, le management centralisateur, la mobilité interne fondée sur l'ancienneté et la montée en force du syndicalisme (J.-M. Barbier, 1996, cité in Lichtenberger, 1999). Durant cette période, la qualification devient un élément fondamental de la condition d'emploi. Elle constitue en ce sens l'assise de ce que l'école française de la régulation nomme le « compromis fordiste », à savoir la légitimation du mode de subordination au travail propre au taylorisme (spécialisation et commandement hiérarchique) contre une rémunération permettant aux ouvriers de participer à la société de consommation et un système de protection sociale mis en place par l'État.

Ainsi, la qualification, terme en usage dans les relations de travail et la gestion de la main-d'œuvre, apparaît comme une relation stabilisée entre valeur d'usage et valeur d'échange de la force de travail. Deux variables concourent à identifier ces valeurs, soient : les capacités individuelles « objectives », c'est-à-dire identifiées par le titre (savoirs et savoir-faire sanctionnés par un diplôme) et/ou l'ancienneté, c'est-à-dire l'expérience, et le poste (dont le contenu correspond aux tâches prescrites) (Paradeise et Lichtenberger, 2001). Autrement dit, les termes de l'échange salarial sont déterminés d'avance selon la formule consacrée « *titre + ancienneté = poste = salaire* » (Paradeise et Lichtenberger, 2001). Ces auteurs arguent que, durant cette période, il existe un accord social sur cette relation qu'ils qualifient de « super-règle ». À ce propos, il faut noter que la légitimité et l'efficacité de ce modèle est tributaire du fait qu'il est le produit de négociations collectives.

---

<sup>59</sup> Notons que les grilles de qualifications renvoient spécifiquement au système français.

Selon Mounier (2003), durant cette période, une vision dite « substantialiste » s'est progressivement imposée dans la définition négociée de la qualification dans les entreprises. Cette vision suppose une objectivation des qualifications, c'est-à-dire qu'elle repose sur l'idée que *« les qualifications indiqueraient les capacités individuelles objectives et générales à accomplir une tâche, et que de telles capacités devraient comprendre les connaissances et le savoir-faire, acquis par l'éducation et la pratique »* (Mounier, 2003 : 178).

Cependant, cette vision évacue les composantes individuelles et sociales qui sont propres à la qualification et, de ce fait, elle sera de plus en plus contestée par les salariés et les syndicats. D'ailleurs, en France, c'est durant les grèves des ouvriers de la métallurgie qui éclatent au lendemain de Mai 68 que naît la revendication syndicale d'une reconnaissance de la compétence, c'est-à-dire que soient pris en compte *« le travail réel et pas seulement le travail prescrit »*, *« la compétence, pas seulement la qualification »* (Livre blanc des OS Fgm-Cfdt, 1973, cité in Lichtenberger, 1999 : 94). En d'autres termes, les syndicats contestent le fait que la qualification ne prenne pas en considération la part d'initiative et de responsabilité assumée par les ouvriers de la production.

### **3.3.2. La substitution du terme compétence à celui de qualification**

À partir des années quatre-vingts, sous l'offensive de la gestion moderniste, les « gourous » du management ont recommandé l'abandon de la référence aux qualifications techniques au profit de qualifications comportementales, baptisées pour les circonstances « compétences » (Dubar, 1996). À cet égard, Rozenblatt et coll. (2000 : 12) parlent d'une véritable « croisade » qui, à grand renfort de discours théorique, a imposé le terme compétence au cœur des stratégies et des pratiques gestionnaires pour ainsi *« configurer tant les nouvelles formes de la division sociale du travail que celle de leur mise en valeur »*. Ce qui compte désormais, ce ne sont plus uniquement les capacités validées dans et par la qualification et

définies selon une rationalisation abstraite du travail, mais le travail réel et, surtout, l'implication des salariés dans leur travail et leur engagement à l'égard de l'entreprise.

Pour les promoteurs de la compétence, le recours à cette notion dans le champ gestionnaire n'est nullement contingent. En fait, plusieurs éléments, qui sont présentés comme des justifications, concourraient à son émergence et à son utilisation dans les systèmes de gestion des ressources humaines. Schématiquement, la prise en compte des compétences dans la gestion du personnel apparaît, selon plusieurs, dans un contexte de mutations profondes où, dit-on, les entreprises prennent conscience de l'effet contre-productif de la spécialisation des tâches et de l'application des principes d'organisation et de gestion proprement tayloriens. Il s'agit donc du même credo que celui propre à l'émergence des nouvelles formes d'organisation du travail. Autrement dit, la notion de compétence prend racine dans le champ gestionnaire pour répondre à un contexte de changements, soient ceux qu'entreprennent les entreprises pour maintenir leur compétitivité (Dietrich, 1999, 2000).

#### **3.4. Le recours à la notion de compétence : l'argumentation consacrée**

Selon nous, les tenants de la gestion par les compétences s'appuient sur une vision déterministe qui, dans tous les cas, implique une remise en cause radicale des conditions d'emploi. Par exemple, Le Boterf (1994 : 12) avance que « *le marché, les process de production et les nouvelles formes d'organisation imposent la compétence* ». De la même façon, Dejoux (2001 : 8) argue que « *la mondialisation, les techniques de l'information et les nouvelles configurations organisationnelles changent les rapports de l'entreprise et de ses collaborateurs* ». <sup>60</sup> Les exemples sont nombreux.

---

<sup>60</sup> Plus prosaïquement, la *Chambre de commerce du Montréal métropolitain* (op.cit.) avance cette formule : « *Nouvelle économie = Nouvelles compétences* ».

Les tenants de la gestion par les compétences utilisent sensiblement tous la même argumentation pour mettre en relief la « nécessité » de prendre en compte la compétence dans l'évaluation de la prestation de travail.<sup>61</sup> Au cœur de cette argumentation, les « changements » dans le marché et dans l'organisation du travail prennent une place fondamentale. Oiry et d'Iribarne (2001) estiment que l'argumentation en faveur de la prise en compte des compétences se décline sous un certain nombre d'assertions, qu'ils qualifient de « chaîne logique ». Dans les prochaines lignes nous restituerons les éléments de justification de la prise en compte par les gestionnaires des compétences des salariés.

#### *3.4.1. Le marché a changé*

D'abord, le marché ne serait plus le même et les clients auraient de nouvelles exigences. Nous avons insisté sur cette idée dans notre section portant sur l'émergence des nouvelles formes d'organisation du travail. Pour mémoire, rappelons simplement que pour plusieurs, il y aurait changement eu égard à la nature de la concurrence, celle-ci se ferait davantage sur le plan de la qualité et de la différenciation. Par exemple, Le Boterf (2000) parle des « nouveaux défis de la compétitivité » qui, selon lui, se conjuguent par la « qualité », la « réactivité », la « variété » et l'« innovation ».<sup>62</sup> Autrement dit, l'époque de la consommation de masse de biens standardisés serait révolue. Dès lors, on allègue que le modèle d'organisation et de gestion de la main-d'œuvre correspondant à cette époque – le taylorisme – connaîtrait le même sort.

Zarifian (1988)<sup>63</sup> avance que le « modèle de la compétence » émerge dans les entreprises qui cherchent à sortir de la crise « par le haut » par une stratégie s'articulant autour de la

---

<sup>61</sup> Le Boterf (2000) parle des « raisons objectives » de l'intérêt porté aux compétences.

<sup>62</sup> Le Boterf (2000 : 17) avance aussi un argument sémantique : « *Ce n'est peut-être pas un hasard si, dans nos langues latines, compétence et compétition ont la même racine* ».

<sup>63</sup> Notons que ce texte de Zarifian a eu un impact considérable chez les chercheurs s'intéressant au recours à la compétence pour la gestion des travailleurs. À cet égard, C. Jouvenot et M. Parlier (dans du Roy et coll., 2003) parlent d'un texte « fondateur ».

référence à la qualité. Pour lui, la stratégie de focalisation sur la qualité « est en même temps un moyen de formuler de nouvelles exigences portée en direction de la main-d'œuvre, dont l'activité se trouve ainsi brutalement réévaluée »<sup>64</sup> (p. 78). Et, au cœur de ces nouvelles exigences, le comportement prend une place centrale :

*« Derrière la définition de méthodologie pour atteindre les objectifs fixés en fonction des nouvelles normes de qualité, c'est un certain comportement du personnel qui est visé et qui prend d'autant plus de poids qu'il est censé conditionner le devenir de l'entreprise »* (p. 78).

Pour Zarifian (1988), la référence à la qualité a ceci de caractéristique qu'elle peut concerner l'ensemble des individus d'une même entreprise, elle unifie les représentations de tous à son sujet, alors même qu'elle s'applique différemment suivant les catégories professionnelles et permet de réévaluer la nature de leur activité. La sortie de la crise « par le haut » et la référence à la qualité font en sorte, souligne l'auteur, que les gestionnaires redécouvrent des caractéristiques des salariés et, ce faisant, un nouveau regard et un nouveau jugement sont portés sur ceux-ci.

### ***3.4.2. Le recours aux nouvelles technologies***

Grâce aux nouvelles technologies qui permettent une plus grande flexibilité productive, les exigences reliées aux changements de nature de la concurrence peuvent être satisfaites. Par nouvelles technologies, on entend généralement les machines à commande numérique, les robots, les automates programmables et les ordinateurs. On dit de ces technologies qu'elles sont « flexibles », notamment parce qu'elles permettant d'interrompre et de modifier les séries en cours de production, séries pouvant dorénavant être courtes et diversifiées.

---

<sup>64</sup> Notons que l'auteur fonde son raisonnement sur le discours officiel entendu dans un établissement de production chimique, c'est-à-dire fonctionnant sous le mode propre aux industries de process.

Avec l'introduction de tels outils au sein des ateliers de production, la nature des tâches, voire l'ensemble du travail productif, seraient profondément modifiés. En effet, selon certains, la diffusion des nouvelles technologies dans les ateliers de production ferait en sorte que les industries de formes présenteraient de plus en plus de caractéristiques technologiques propres aux industries de process, commandant ainsi le décloisonnement des postes et une recomposition des tâches axées vers le travail en équipe et la communication (Stankiewicz, 1988; Veltz et Zarifian, 1993). Ces modifications auraient aussi pour corollaire une forme d'« intellectualisation » (Veltz, 1986) du travail productif impliquant par le fait même de nouvelles qualités chez les travailleurs. Ainsi, pour Stankiewicz (1988 : 24) :

*« À l'organisation tayloriste qui entend planifier intégralement l'exécution du travail se substitue un système axé sur l'obligation de résultats (plus que de moyens), qui en appelle aux capacités d'analyse, à la responsabilité et à la participation active des salariés ».*

Cette argumentation voulant que des technologies flexibles découleraient deux conséquences positives et inéluctables sur les produits et les marchés d'une part, et sur les travailleurs, d'autre part, nous apparaît fort déterministe. Selon ce raisonnement, le marché a changé et ses exigences ne sont plus les mêmes, les technologies flexibles permettent de satisfaire ses nouvelles exigences du marché, cependant elles commanderaient de repenser l'organisation du travail. Comme le souligne Oiry et d'Iribarne (2001 : 60-61), dans cette argumentation, « *chaque étape se déduit directement et sans marge de liberté possible de l'étape précédente* ». Au rang des changements annoncés dans l'ordre de l'organisation du travail, le décloisonnement des postes de travail occupe une place centrale.

### ***3.4.3. Le décloisonnement des postes de travail***

Toujours selon l'argumentation consacrée, pour utiliser les technologies flexibles, l'organisation du travail doit être modifiée et, au premier plan, les postes de travail doivent être décloisonnés. En fait, au cœur des changements annoncés eu égard à l'organisation du

travail, l'idée de la déstabilisation de la notion de poste de travail (Oiry et d'Iribarne, 2001), notamment en vue d'une plus grande polyvalence des salariés, est souvent avancée.

Dans l'organisation scientifique du travail (OST), le poste de travail est en quelque sorte la base de l'organisation. Deux postulats participent à ce découpage du travail. D'abord, le travail peut être prescrit. Ensuite, le travail est individuel. Dans ce modèle d'organisation, le poste de travail est considéré comme étant l'élément fondamental pour définir la qualification et la rémunération. Dès lors, dit-on, seul le travail prescrit est pris en compte. À ce propos, Oiry et d'Iribarne (2001 : 58) soulignent que :

*« Dans cette logique, on ne cherchait pas à connaître le travail que l'individu effectuait réellement. Puisque le travail était prescrit, puisque que cette prescription était censée être exacte et circonscrite au poste de travail, ce dernier devait permettre, sans problème, de mesurer le travail, donc la qualification de l'individu ».*

Il est utile de rappeler qu'au plan théorique et scientifique, le postulat portant sur la prescription du travail a été critiqué par nombre d'ergonomes et de sociologues. Comme nous en avons fait état précédemment, leurs recherches ont démontré la différence profonde et indéniable qui existe entre le travail prescrit et le travail réel. Ces chercheurs ont souligné les limites du premier postulat de l'OST. De plus, ces recherches ont remis en cause le second postulat voulant que le travail puisse être complètement individuel. Comme les travailleurs ne sont pas complètement isolés, la définition décentralisée du travail passe par une coordination, ne serait-ce que minimale, avec les autres salariés faisant des tâches connexes (Oiry et d'Iribarne, 2001 : 58). Qui plus est, bien des recherches ont montré que le renforcement du contrôle sur les salariés ne saurait réduire le fossé entre le travail prescrit et le travail réellement effectué.

Sur le plan pratique, le diagnostic de la déstabilisation de la notion de poste de travail est confirmé par les tentatives de refonte de l'organisation du travail dans les entreprises, c'est-à-dire la construction d'organisations non plus fondées sur les postes de travail, mais sur des équipes autonomes ou semi-autonomes, « multifonctionnelles » ou

« plurifonctionnelles », bref, sur une multitude de pratiques qui renvoient plus largement aux idées d'élargissement et d'enrichissement des tâches propres aux nouvelles formes d'organisation du travail.

La déstabilisation de la notion de poste de travail, c'est-à-dire la prise en compte de l'effet contre-productif de la valorisation exclusive du travail prescrit et de la parcellisation des tâches présiderait à la remise en cause de sa capacité et sa pertinence à définir la qualification des individus. Autrement dit, la nécessité alléguée de tenir compte de la compétence originerait pour une large part de la déstabilisation des postes de travail relative à la désuétude supposée du modèle d'organisation et de gestion taylorien.<sup>65</sup>

#### ***3.4.4. La substitution de la gestion des qualifications par celle des compétences***

La gestion par les compétences, c'est-à-dire l'abandon par les entreprises de la notion de qualification en lien avec un poste de travail circonscrit, est présentée comme l'unique manière de répondre aux « nouvelles exigences du marché ». En fait, le modèle de gestion fondé sur les qualifications est discrédité *de facto* étant donné sa proximité réelle, mais aussi symbolique, avec l'organisation taylorienne. En outre, on allègue sa trop grande rigidité à l'heure où les entreprises recherchent la flexibilité, la polyvalence et la mobilisation des salariés à tout prix.

Ainsi, Zarifian (1988) avance que le développement du modèle de la compétence s'accompagne d'une « mise en crise » des systèmes de classification (qui reposent sur la qualification) en ce sens, dit-il, qu'ils sont peu opératoires pour maîtriser les conditions

---

<sup>65</sup> À cet égard, Le Boterf (2000 : 17) soutient que « *faire face aux exigences croissantes des variétés des produits et des services n'entraîne pas la nécessité de multiplier les prescriptions et les descriptions de postes, tâche qui se révélerait vite irréaliste et contre-productive* ». De plus, dit-il, l'instabilité des situations et des contextes de travail font en sorte « *qu'il est de moins en moins possible de raisonner en termes de poste de travail et même d'emploi* » (Le Boterf, 2000 : 23).

anticipées d'emploi et de mobilité et, de plus, qu'ils « *crystallisent des règles situées en décalage vis-à-vis des politiques de mobilisation des compétences individuelles et des objectifs de motivation* » (Zarifian, 1988 : 82).

Sur la base de ces postulats, le modèle de gestion fondé sur les compétences apparaît, aux yeux de ses promoteurs, comme susceptible de redéfinir le rapport au travail dans une direction qui serait plus viable et plus juste pour toutes les parties intéressées.

#### ***3.4.5. Le caractère profitable du modèle de gestion fondée sur les compétences***

Le dernier argument en faveur du modèle de gestion fondé sur les compétences a trait à sa viabilité et, en particulier, aux effets positifs qu'en retireraient les entreprises mais aussi, et surtout, les salariés assujettis à cette forme de gestion. Autrement dit, l'adoption de ce mode de gestion peut être « mutuellement profitable » (Masson et Parlier, 2004).

Jouvenot et Parlier (2003) affirment que les compétences mobilisées « de façon responsable » peuvent améliorer la performance de l'entreprise. Pour eux, le modèle de la compétence suppose des organisations de travail « évolutives » et « qualifiantes » où sont sollicitées l'initiative et l'autonomie des salariés dans un contexte de management plus coopératif et décentralisé. C'est, dans ce contexte, l'acte de travail qui prime, on lui confère une valeur centrale puisque c'est dans cet acte que se joue la réussite de l'entreprise. C'est pourquoi le modèle donne la priorité aux compétences maîtrisées, prouvées et jugées dans l'action. En somme, disent-ils, par ce modèle, les enjeux et bénéfices (économiques et sociaux) peuvent être partagés par tous. Employeurs et salariés doivent pouvoir retirer avantage du modèle :

« *C'est le principe de double contrepartie : coût économique pour l'entreprise compensé par une meilleure efficacité; coût d'implication pour l'individu pris en compte par une meilleure reconnaissance* » (Jouvenot et Parlier, 2003 : 6).

Le « coût d'implication » pour les salariés renvoie selon nous essentiellement à l'idée de leur responsabilisation à l'égard des résultats qui, au demeurant, est toujours présentée comme étant un bénéfice pour eux. Notons que l'idée de responsabilisation des salariés est partagée par bon nombre d'analystes du modèle de gestion par les compétences. Ainsi, Reynaud (2001) avance que derrière la notion de compétence il y a ceci de nouveau par rapport à la qualification, à savoir la responsabilisation des salariés à l'égard des résultats. De même, Jouvenot et Parlier (2003 : 5) avancent que « *le modèle de la compétence équivaut à une gestion par la responsabilisation* » qui, selon eux :

« *implique un nouveau deal (sic) dans la relation d'emploi : transformation des modalités de travail et accroissement de la compétitivité pour l'entreprise ; évolution de carrière en fonction de l'acquisition et du développement de compétences pour les individus* »

De la même manière, Zarifian (1988 : 81) avance qu'au cœur du modèle de la compétence l'idée de responsabilisation des salariés est centrale : « *elle représente la clé de voûte du modèle dans la mesure où elle désigne la forme de mobilisation effective de la compétence dans les activités de production* ». D'ailleurs, selon l'auteur,

« [La responsabilisation] *se distingue explicitement de la prescription taylorienne des tâches, et s'appuie sur la définition d'un cadre relationnel entre le salarié et la direction, qui identifie les objectifs, fixe le contenu de l'initiative donnée au salarié, oriente l'usage de son intelligence et sa capacité d'analyse, permet d'anticiper et d'évaluer les résultats en comparaison des objectifs fixés* ».

Derrière la notion de responsabilisation, dit-il, la compétence renvoie autant à un comportement vis-à-vis de l'entreprise qu'à des connaissances techniques et professionnelles.

Au rang des justifications du recours à la notion de compétence pour évaluer l'activité des salariés, ce sont les bénéfices qu'en retireraient ces derniers qui sont le plus souvent avancés. Par exemple, Zarifian (2001 : 35) argue que la prise en compte des compétences offre l'opportunité d'un « *retour du travail dans le travailleur* », c'est-à-dire d'une possibilité pour le salarié de se réappropriier son activité productive. Toujours selon

Zarifian (2001 : 39-40), ce modèle induirait un « *renversement de fond* » par rapport au taylorisme en ce sens qu'il relève « *avant tout de la singularité et de l'initiative* » où le travail pourrait devenir « *l'expression directe de la puissance de pensée et d'action* ».

Paradeise et Lichtenberger (2001), quant à eux, avancent que le modèle de la compétence cherche à renouveler les bases de l'échange salarial, dans des termes qui, arguent-ils, ne sont pas sans rappeler le modèle du métier. Le modèle implique de nouvelles exigences envers les salariés, exigences qui, dans leur formulation, s'opposent termes à termes à celles associées au modèle taylorien-fordien. On retrouve ici sensiblement la même argumentation que celle relative aux nouvelles formes d'organisation du travail. Ainsi, ces auteurs allèguent que dorénavant, les directions d'entreprises recherchent la mobilisation plutôt que la conformité, l'autonomie et l'interdépendance plutôt que la subordination et l'isolement, la confiance plutôt que le contrôle. En somme, l'objectif est d'obtenir l'implication et la responsabilisation des salariés. Ces exigences, traduites en termes de compétences, sont considérées comme « *l'indice d'un nouveau défi productif* », c'est-à-dire : « *faire de l'initiative et de la créativité des salariés une source de performance, y compris dans les activités d'exécution* » (Lichtenberger, 1999 : 95).

Ainsi, ce modèle de gestion, qui est présenté comme une réponse idoine aux nouveaux impératifs économiques et techniques, réclamerait le développement de l'autonomie et de l'initiative, de même qu'une mobilisation inédite de l'intelligence (Monchatre, 2004). Autrement dit, le modèle de la compétence est présenté comme une revalorisation du travail concret, réel, qui, toujours selon les tenants de ce modèle, contribuerait à une réhumanisation du travail. Cependant, comme le note Lichtenberger (1999 : 104) cette réhumanisation ne doit pas être considérée au sens où les conditions de travail deviendraient plus humaines, mais bien « *au sens où est à nouveau recherchée l'intervention humaine dans les processus de travail, y compris ceux dits d'exécution* ».

Cette valorisation du travail réel, qui se dessine en creux dans les définitions pratiques de la compétence, chercherait en quelque sorte à combler l'écart entre la prescription et les résultats escomptés (Penso-Latouche, 2000). En effet, selon certains psychologues du travail, la notion de compétence est requise par les entreprises étant donné qu'elles ont moins recours à des définitions prescrites du travail. Autrement dit, « *moins on dit ce qu'il faut faire (travail prescrit), plus on dit ce qu'il faut pour le faire (compétences) et comment on doit le faire (comportements)* » (Penso-Latouche, 2000 : 74). En ce sens, dit l'auteure, il y aurait rupture avec le taylorisme :

*« À la différence du taylorisme qui décrivait avec exactitude chacune des étapes nécessaires pour aboutir à un certain résultat, l'accent est davantage mis aujourd'hui sur le résultat espéré de l'action et les qualités ou ressources nécessaires pour les mener à bien »* (Penso-Latouche, 2000 : 74).

De Terssac (1998 : 235)<sup>66</sup> partage aussi cette idée voulant que le recours à la compétence vienne combler le « manque de prescrit ». Ainsi, pour lui, trois idées peuvent expliquer le recours à cette notion. La première « *concerne la caractérisation de toutes les qualités (et pas seulement les savoirs formels, identifiés, transmis et certifiés par la formation) qui sont investies dans l'action et qui jouent un rôle dans l'accomplissement de l'action : les savoirs, les croyances, les représentations, les motivations, les cultures, les stratégies de coopération, les réseaux d'alliance, etc.* » Deuxièmement, le recours à la compétence vient démontrer la perte de légitimité des règles qui définissent les contributions des salariés et leur rétribution. Ainsi, dit-il, « *d'un côté, elle consacre la déconnexion entre ce qui est prescrit et ce qui est réellement engagé, voire ce qui est effectivement attendu; de l'autre, elle postule l'inadéquation entre ce qui est détenu par l'individu et ce qui est retenu pour sa rétribution* ». Enfin, la notion de compétence est en quelque sorte annonciatrice d'un retour vers l'individu au détriment du poste de travail, pour ainsi comprendre « *non ce que le système fait aux individus, mais ce qu'ils en font* ».

---

<sup>66</sup> G. de Terssac, 1998, « Savoir, compétences et travail » dans J-M Barbier (dir.) *Savoirs théoriques et savoirs d'action*, Paris, PUF, p. 235.

Clot (1995) fait aussi cette lecture voulant que la prise en compte de la compétence soit une tentative permettant de mieux circonscrire le travail réellement effectué : « *en cernant la compétence, le management moderne croit pouvoir capter le « potentiel » impalpable et anonyme où prend racine la productivité, que la qualification formelle recouvre* » (Clot : 1995 : 190). Autrement dit, la prise en compte de la compétence est considérée comme une méthode permettant d'extraire des réserves de productivité et de créativité que le taylorisme laissait en friche. À cet égard, Le Boterf (2000) avance que la compétitivité actuelle ne relève pas tant de la productivité, mais de la confiance accordée aux salariés, et donc l'assurance que l'on puisse compter sur leurs compétences, ce qui signifie, dit-il, « *le développement d'un professionnalisme qui soit défini comme la capacité non seulement d'exécuter le prescrit mais d'aller au-delà du prescrit* » (Le Boterf, 2000 : 18).

Un autre élément de « preuve » de la viabilité d'un modèle de gestion fondé sur les compétences a trait aux termes de l'échange salarial qui en est tributaire. Dans ce modèle, on suppose que l'équité de l'échange salarial peut être garante d'une évaluation mutuelle et continue des prestations et de la rémunération. En effet, selon certains, le modèle de gestion par les compétences cherche à :

« *construire un nouveau cercle vertueux de l'échange, renouvelant les ressources de négociation de chacun à travers une évaluation croisée, continue et située, des salariés et des organisateurs* » (Paradeise et Lichtenberger, 2001 : 38).

Ainsi, dans ce modèle, on allègue que l'échange salarial et les termes de cet échange sont plus justes pour toutes les parties intéressées. D'ailleurs, certains présentent le modèle de gestion par les compétences comme étant plus « objectif » et plus équitable que celui basé sur la qualification, l'argument de fond étant que la gestion par les compétences est plus fidèle au contenu réel du travail et qu'elle suppose une évaluation directe entre le salarié et son employeur. L'évaluation prend ainsi une tournure plus individualisante, c'est-à-dire que l'on assiste à une personnalisation des règles d'évaluation. Dès lors, «(les) rétributions

*ne s'appuient plus sur des critères impersonnels exogènes de la situation concrète de travail comme dans le modèle de la qualification, mais sur un jugement de la performance personnelle au sein d'un collectif de travail»* (Paradeise et Lichtenberger, 2001 : 38).

Le discours promotionnel de la compétence est à l'effet que l'utilisation de ce référent dans la gestion du travail est en quelque sorte un passage obligé dans le contexte actuel. Cependant, allègue-t-on, cette utilisation serait bénéfique pour les salariés car il supposerait un enrichissement des tâches et une plus grande polyvalence, il valoriserait l'implication individuelle et favoriserait la mobilité professionnelle. En fait, ce modèle est souvent présenté comme répondant aux *besoins* des salariés en matière d'autonomie, de responsabilisation et de reconnaissance (Dietrich, 1999). De plus, il est présenté comme susceptible d'insuffler un nouveau « compromis social » qui suppose le dépassement de la logique de « subordination contre sécurité d'emploi » qui prévalait pour celle de « l'employabilité contre l'implication, la mobilisation et le partage de responsabilités » entre salariés et employeurs (Paradeise et Lichtenberger, 2001), bref autant de pratiques laissant croire à une rupture radicale avec le taylorisme qui, on l'a vu, sert de repoussoir pour qualifier les formes d'organisation du travail censées s'opposer à la compétence. Qui plus est, l'échange salarial et les termes de cet échange sont présentés comme étant plus équitables, voire plus objectifs, car ils sont négociés sans intermédiaires et correspondent au contenu réel du travail. En somme, le discours sur le modèle de gestion par les compétences se structure autour d'éléments justificatifs qui sont destinés à provoquer l'adhésion.

Or, malgré l'engouement que suscite le recours à la notion de compétence dans le champ gestionnaire, il est selon nous possible, et surtout pertinent, de jeter un regard critique sur ce phénomène prenant de plus en plus d'importance.

### **3.5. Une lecture critique de l'utilisation de la notion de compétence au travail**

Dans les prochaines lignes, trois arguments critiques à l'égard du recours à la notion de compétence seront relevés. D'abord, il sera question du nouveau regard porté sur le travail et ses exigences. Ensuite, nous discuterons de l'utilisation de la compétence comme dispositif de contrôle des salariés. Enfin, nous présenterons l'idée selon laquelle la prise en compte des compétences participe d'une logique taylorienne.

#### **3.5.1. Une nouvelle réalité ou un nouveau regard?**

Comme le souligne Stroobants (1993b : 276), « *s'il existe un « modèle » de la compétence, c'est-à-dire une nouvelle manière de la représenter, est-ce la compétence ainsi révélée qui est nouvelle ou le modèle?* ». Autrement dit, pour elle, si l'on prend le modèle actuel et qu'on l'applique au passé, il se pourrait que des compétences jadis insoupçonnées soient révélées. La dimension tacite du savoir-faire a toujours existé, ce n'est pas une nouveauté. Selon elle, les « nouveaux savoirs mobilisés » sont invariablement calqués sur les performances des dispositifs techniques. Or, s'interroge-t-elle :

*« Parce que les nouveaux procédés de production traitent de l'information, agissent sur la communication et reposent sur un formalisme abstrait, faut-il nécessairement considérer que leur conduite requiert des compétences de même nature ? »* (Stroobants, 1993b : 276).

En fait, soutient-elle, la confrontation des études des compétences permet de relativiser les exigences techniques considérées comme objectives. À ce propos, elle cite Merchiers (1990) qui, à la suite d'une recherche sur l'automatisation, conclut que la complexité relative à l'utilisation de machines informatisées ne réside pas dans leur abstraction : les difficultés proviennent du fait que les opérations réalisées par les machines sont dissimulées et ne peuvent être accessibles par l'expérience. De la même manière, Lucas (1990) relativise la thèse de l'intellectualisation du travail ouvrier en montrant que l'« œil du cuiseur », qui jadis surveillait la combustion de pâtes de ciment n'était pas un simple

« coup d'œil ». En effet, le coup d'œil ou le tour de main n'est pas qu'un acte manuel : « (il) *ne procèdent pas d'un seul organe sensori-moteur mais mobilisent des facultés supérieures et des connaissances implicites trop souvent méconnues* » (Stroobants, 1993b : 277). Autrement dit, la thèse de l'intellectualisation récente du travail productif induisant la nécessité de nouvelles compétences est discutable puisque depuis longtemps les ergonomes, psychologues et sociologues du travail ont démontré que derrière toute tâche d'exécution résident des savoir-faire implicites, une « intelligence de la tâche » (Montmollin : 1986).

D'ailleurs, pour Stroobants (1993b), il est frappant de constater à quel point les auteurs traitant des compétences s'appuient sur des observations que l'ergonomie a mises en lumière depuis longtemps, à savoir que derrière les activités manuelles, même les plus routinières, les ouvriers déploient des stratégies cognitives complexes. En ce sens, dit-elle, « *les nouvelles compétences repérées ne sont donc pas sans précédent (et) leur découverte semble découler d'une manière de voir plutôt que d'une manière d'employer la main-d'œuvre* » (Stroobants, 1993b : 277). Autrement dit, ce n'est pas tant le travail et ses exigences qui ont changé, mais bien le regard que l'on porte sur ceux-ci.

### ***3.5.2. La compétence comme dispositif de contrôle des salariés***

La gestion par les compétences est une « invention » du management qui s'inscrit plus largement dans la gestion moderniste des entreprises mise en place dans les années quatre-vingts. Sur le plan du discours, nous avons précédemment insisté sur l'idée que l'émergence du « modèle de la compétence » introduirait, aux yeux de plusieurs, une rupture nette par rapport au taylorisme et donc un assouplissement du contrôle sur les salariés. Pour mémoire, rappelons que ce discours se structure autour d'assertions telles que le fait que ce modèle répondrait aux désirs des salariés en matière d'autonomie, d'initiative, de responsabilisation et de reconnaissance, qu'il valoriserait l'implication

personnelle et que l'évaluation de la compétence serait plus objective et juste, en particulier parce ce qu'elle tiendrait compte du travail réel et non du seul travail prescrit. Cette vision idéalisée de la prise en compte des compétences dans le travail, qui s'accompagne d'un discours revalorisant l'individu en « répondant à ses besoins », paraît discutable à plusieurs égards.

D'emblée, il serait imprudent de penser que cette prise en compte des compétences par les directions d'entreprise correspond à un désir, chez ces dernières, d'humaniser le travail, de redonner aux salariés l'autonomie perdue sous la déferlante des principes tayloriens. En fait, comme le souligne Dietrich (2000 : 5), « *l'émergence de la compétence dans le champ gestionnaire répond à une problématique (sic) de changement, celui que conduisent les entreprises pour maintenir leur compétitivité* ». Cette logique, apparue dans un contexte de réhabilitation de l'entreprise, masque un élément fondamental à savoir qu'« *elle sert à définir de nouvelles formes d'appropriations de l'homme à l'emploi* », c'est-à-dire, « *celles qui répondent aux besoins de flexibilité et de réactivité des entreprises* » (Dietrich, 2000 : 6) et « *qui requièrent la désécialisation des opérateurs et leur multifonctionnalité* » (Coriat, 1991, cité par Dietrich, 2000 : 7).

La prise en compte de la compétence renvoie à l'utilisation d'un « concept » fédérateur justifiant l'utilisation de nouveaux modes d'évaluation garants des impératifs de flexibilité organisationnelle et de mobilisation accrue de la main-d'œuvre (Oiry et d'Iribarne, 2001). En ce sens, la compétence apparaît comme une notion au service des politiques d'entreprise (Dugué, 1994) et son utilisation correspond à une technique managériale au service d'objectifs de rationalisation (Dietrich, 1999).

Par ailleurs, la compétence peut être considérée comme un outil idéologique dans la mesure où elle participe d'une « *tentative d'intériorisation des contraintes et des normes* » (Le Goff : 21) et ce, faut-il le rappeler, dans un contexte caractérisé par les « restructurations »

d'entreprises, les suppressions massives d'emplois, la précarisation du travail, etc. En effet, les changements annoncés dans l'organisation du travail s'accompagneraient de nouvelles exigences, renforçant du coup la pression sur les salariés dû au fait que, dorénavant, « *l'individu porte le poids de la responsabilité de ses compétences* » (Le Goff, 1999 : 22). Or, ce sont les conditions de travail accordées à l'individu qui déterminent pour une très large part les résultats de son activité, alors que le recours à la compétence vient donner l'illusion qu'il est le principal responsable de ses succès comme de ses échecs.

En ce sens, selon nous, le modèle de gestion par les compétences suppose un contrôle de l'homme au travail sans précédent, en particulier parce qu'il procède par injonctions comportementales. En effet, comme nous l'avons montré précédemment, la notion de compétence, qui est fondée sur la valorisation de l'implication et de la responsabilisation, concentre l'attention sur l'attitude et le comportement (Dugué, 1994, Courpasson, 2000).

La « logique compétence » peut donc être considérée comme une stratégie visant la construction et l'imposition de normes de comportements d'obéissance à l'égard de ce que commande le « marché ». Plusieurs auteurs soulignent que la contrainte doit désormais être intériorisée (Dugué, 1994 ; Le Goff : 1999; Courpasson, 2000 ; Durand, 2004 ; Linhart, 2004) et que le contrôle se fait par la délégation d'autonomie et de responsabilités qui implique, selon Zarifian (1993), « *un engagement subjectif (...) une intériorisation par le personnel de production des exigences de rationalisation et de la logique méthode* ».

Dubar (1996), quant à lui, avance que l'enjeu pour les entreprises faisant appel à la gestion par les compétences « *est d'assurer la construction, la valorisation et la reconnaissance d'une identité d'entreprise qui permettent à la fois la mobilisation psychique et la reconnaissance sociale* » (Dubar, 1991, cité in Dubar, 1996, p. 189) ce qui implique, de fait, comme l'avance d'ailleurs Linhart (2004) lorsqu'elle présente les finalités implicites des dispositifs participatifs, la neutralisation des identités professionnelles issus de la

période précédente. Avec le recours à l'évaluation individualisée de la compétence, la mise en concurrence des salariés et le développement de comportements conformistes apparaissent être des enjeux bien réels. D'ailleurs, pour Merchiers (2000), la méfiance de certain à l'égard du recours à la compétence supposant le changement découle de sa relation conceptuelle à celle de l'individu :

*« L'analyse du travail présentée comme l'analyse de l'activité d'individus est soupçonnée d'encourager les pratiques qui favorisent les intérêts individuels aux dépens des intérêts collectifs, que ces intérêts individuels soient ceux des salariés de l'entreprise mis en concurrence ou qu'ils soient ceux des dirigeants recherchant par exemple la flexibilité du travail et des salaires » (Merchiers, 2000 : 45).*

Enfin, une autre critique avancée à l'égard du recours à la notion de compétence est que l'autonomie accordée aux salariés, l'appel à leur initiative, à leur responsabilité, n'est qu'un moyen d'intensifier le travail et d'augmenter la pression sur les salariés. Par exemple, l'autonomie accordée aux salariés permettrait la définition de nouveaux indices de performance plus difficiles à respecter parce qu'ils demandent davantage d'attention, d'imagination, de « présence d'esprit » (Merchiers, 2000). Par ailleurs, cette autonomie consentie participerait d'une logique de responsabilisation du salarié à l'égard des résultats, ce qui jadis était du ressort de la hiérarchie.

Dans cet ordre d'idée, Desmarez (2001) avance que plusieurs études montrent l'écart qui existe entre les discours managériaux sur l'organisation du travail et leur perception par les salariés. Cette perception est à l'effet que l'échange de la confiance contre la responsabilité est un échange qui se solde par un surcroît de travail et de stress contre, dans le meilleur des cas, un peu plus de confiance. D'ailleurs, le fait d'avoir plus d'autonomie et de responsabilité n'empêche aucunement que puissent augmenter les contraintes, en l'occurrence sur les temps et les moyens mis à disposition des travailleurs pour effectuer un travail.

C'est ainsi que l'affirmation voulant que derrière le modèle de gestion par les compétences il y aurait inéluctablement échanges mutuellement avantageux et équitables pour les entreprises et les salariés prête elle aussi flanc à l'interrogation. En effet, selon les tenants du modèle de gestion en question, l'échange salarial serait un échange de bons procédés c'est-à-dire une meilleure performance pour l'entreprise contre une employabilité accrue pour les salariés « compétents », c'est-à-dire mobilisés, impliqués, autonomes, responsables, etc. Or, s'il est facile d'évaluer la performance d'une entreprise, il en va tout autrement de la contribution du salarié. D'ailleurs, comme le souligne Reynaud (2001), l'employabilité est une chose qui est beaucoup moins assurée, moins perceptible et, en ce sens, l'échange est somme toute assez inégal.

### *3.5.3. La prise en compte des compétences : continuité par rapport au taylorisme*

Le modèle de la compétence est pratiquement toujours affiché comme en rupture avec le taylorisme. En fait, ce modèle est présenté à la fois comme un passage obligé dans les entreprises réorganisées et comme un moyen, un outil, pour sortir du taylorisme. Cependant, lorsque les directions d'entreprise prescrivent l'informel, en l'occurrence les comportements d'implication et de mobilisation, sont-elles vraiment en rupture avec le taylorisme ? (Linhart, 2004). Un des préceptes clés du taylorisme, à savoir la prescription par la hiérarchie, nous semble à cet égard toujours présent.

De même, la mise en place de modèles de gestion par les compétences correspond selon nous à un effort de codification et de rationalisation du travail. En ce sens, implicitement, on retrouve ici le même principe de recherche de la OBW. D'ailleurs, à l'instar de Taylor, les promoteurs de la gestion par les compétences arguent que l'adoption du modèle qu'ils préconisent serait bénéfique à la fois pour l'entreprise et pour les salariés : la première gagnerait en flexibilité et en productivité, les seconds en responsabilité et en « employabilité ».

Enfin, comme le souligne Dietrich (2000), la prise en compte de la compétence par les gestionnaires, malgré le flou entourant sa définition, se traduit en quelque sorte par l'instauration d'une relation de convenance : « est compétent celui qui convient » (Dietrich, 2000 : 6). De ce fait, on ne peut qu'être tenté de faire le rapprochement avec le principe de sélection du personnel promu par Taylor et résumé par la formule « *the right man in the right place* ».

...

En somme, on peut avancer qu'une des finalités importantes de la logique compétence est la normalisation implicite des comportements individuels. Il suppose l'imposition de nouvelles normes, présentées comme des constructions consensuelles entre les parties intéressées. Ces normes, qui servent à baliser les conditions d'emploi, sont traduites en termes de comportements à adopter, notamment ceux qui ont trait à l'autonomie, l'initiative, la responsabilisation à l'égard des résultats et au développement de sa propre compétence. Le recours à la notion de compétence participe donc d'une logique d'individualisation et de mobilisation des salariés et peut être considéré comme un nouveau dispositif de contrôle des individus au travail qui ne rompt qu'en apparence avec les principes de gestion tayloriens (Linhart, (1994) 2004; Dugué, 1994).

Au terme de cette revue de littérature, nous croyons que ces développements théoriques méritent d'être confrontés à la réalité empirique. Il serait en outre pertinent de mesurer l'ancrage de la notion de compétence dans la réalité des milieux de travail et d'observer les résultats et les effets découlant de son utilisation. Autrement dit, dans quelle mesure l'utilisation du référent « compétence » en gestion des ressources humaines participe-t-elle d'une tentative de normalisation des conduites, que ce soit en termes d'une plus grande autonomie ou d'un renforcement du contrôle.

## **Chapitre 4 : Problématique**

Dans les pages précédentes, nous avons présenté l'argumentation généralement avancée à l'effet que le taylorisme n'est plus viable, qu'il est aujourd'hui « objectivement miné » et que son remplacement par de « nouvelles formes d'organisation du travail » commandant de nouvelles qualités chez les salariés – qualités que l'on nomme désormais « compétences » –, est soit avéré, soit inéluctable.

Pour qui s'intéresse au travail et à ses évolutions, il est frappant de remarquer à quel point la littérature sur les nouvelles formes d'organisation du travail et les compétences se caractérise par une certaine confusion entre les discours dominants, en l'occurrence managériaux, les politiques et pratiques formelles mises en place par les entreprises et les résultats effectifs qui en découlent. Dès lors, le danger de verser dans l'amalgame, de privilégier les discours intéressés aux dépens des faits, nous semble bien réel.

Par exemple, Desmarez (2001) fait remarquer qu'il y a actuellement une étonnante convergence entre la position des sociologues défendant l'idée de rupture quant aux principes auparavant à l'œuvre dans l'organisation et la gestion du travail et le discours managérial récent. Loin de nous l'idée de dire que les sociologues ont été complètement conquis par le discours managérial dominant. Cependant, à la lumière de notre revue de littérature, nous pensons que les développements théoriques et analytiques sur l'émergence de « nouvelles formes d'organisation du travail », ou celui de « nouveaux modèles productifs », manquent d'ancrage empirique. En outre, certains auteurs généralisent souvent, lorsqu'ils parlent de « rupture » ou de « changement paradigmatique » par rapport au taylorisme, leurs résultats sectoriels, en l'occurrence observés dans l'industrie de process (Linhart, 2004).

Un des problèmes que nous avons soulevés quant à l'étude de l'évolution de l'organisation du travail a trait à la définition même du taylorisme. En outre, nous avons montré qu'il est possible de forger des définitions de ce mode d'organisation d'une manière telle qu'il devient aisé de conclure à son dépassement, par d'autres manières d'organiser le travail et de gérer la main-d'œuvre qui seraient à la fois plus « efficaces » et plus « humaines ».

Cependant, au-delà de ces problèmes de définition, et malgré le fait qu'il y a depuis longtemps, au moins au plan des discours, condamnation du taylorisme, à la fois par les gestionnaires et les scientifiques sociaux, il n'en demeure pas moins que dans la pratique, il s'est diffusé massivement, en l'occurrence à cause de son efficacité attestée par les gains de productivité qu'il induit (Pouget, 1998). Autrement dit, la séparation entre conception et exécution, la recherche de la meilleure méthode de travail et sa prescription ont été et demeurent somme toute une manière vue comme efficace d'organiser le travail et de gérer les travailleurs.

Dans notre revue de littérature, après avoir discuté de l'émergence des « nouvelles formes d'organisation du travail », nous avons porté notre attention sur une notion de plus en plus usitée dans les discours sur le travail et l'emploi, à savoir la « compétence ». Celle-ci traduit en quelque sorte des exigences nouvelles pour les salariés oeuvrant dans les entreprises ayant rompu avec les principes d'organisation et de gestion que l'on dit tayloriens.

L'équivocité de la notion de compétence et des éléments qui en sont constitutifs posent problème. En ce sens, on ne saurait parler de « concept de compétence » puisque cette notion ne remplit pas l'exigence fondamentale d'univocité propre à tout concept. La plupart des auteurs critiques de la gestion par les compétences ont soulevé cette ambiguïté. À ce propos, Tanguy (1999 : 122) dit :

*« La forme sociale ainsi conférée à une réalité nommée compétence contraste pourtant singulièrement avec l'ambiguïté de la notion et des phénomènes qu'elle désigne. C'est pourquoi nous avons pu parler de rationalisation du flou ».*

Pour le sociologue, le terme « compétence », à l'instar d'autres termes en vogue, est avant tout une expression du débat social, une catégorie dont se servent certaines personnes, dans certaines circonstances, pour rationaliser et légitimer leur stratégie de même que formuler et justifier leur conviction (Dubar, 1996). En ce sens, et comme nous en avons fait mention précédemment, bien qu'il n'existe pas de définition conceptuelle et formelle de la compétence, nous retrouvons, dans la littérature et les discours concernés, des définitions pratiques, c'est-à-dire des définitions qui ne disent pas ce qu'est la compétence, mais qui font état des éléments qui seraient à même de la constituer et de la circonscrire. À cet égard, nous avons montré que la compétence renvoie pour une large part au comportement, à la personnalité, au « savoir-être » des individus.

Une lecture critique du recours à la compétence donne à penser que la recherche de mobilisation de compétences chez les salariés, à l'instar d'autres dispositifs de gestion moderniste, participe d'une tentative de normalisation des conduites (Dugué, 1994 ; Le Goff : 1999 ; Courpasson, 2000 ; Durand, 2004 ; Linhart, 2004). En effet, le recours à cette notion correspond selon nous à une injonction comportementale arrimée aux objectifs gestionnaires, c'est-à-dire faire du fonctionnement des entreprises des lieux rationnels, flexibles et « efficaces ». Ainsi, le recours à la compétence participe de cette recherche de flexibilité, devenue omniprésente, puisqu'elle pose en exigence, pour les salariés, des comportements dits « adaptatifs », de « souplesse », vis-à-vis des changements ou des demandes de la direction.<sup>66</sup>

---

<sup>66</sup> D'aucuns pourraient rétorquer que cette lecture du recours à la compétence pour normer le travail et les travailleurs est somme toute un peu trop « unilatérale ». Certes, la notion de compétence peut exercer un certain attrait chez les travailleurs dans la mesure où elle aurait pour corollaire un véritable enrichissement des tâches. Cependant, face aux discours emphatiques actuels sur l'importance de la prise en compte des compétences, nous estimons qu'on ne saurait faire l'économie de regards plus critiques à l'égard de ce phénomène.

Selon nous, l'utilisation de la notion de compétence, en tant que prise en compte du comportement, a pour corollaire une restructuration des rapports sociaux dans l'entreprise en ce sens qu'elle procède à une individualisation du rapport au travail. En privilégiant les comportements au travail, en les évaluant et les sanctionnant individuellement, l'entreprise cherche à susciter les conduites conformes à ses intérêts. La compétence peut donc agir comme un mécanisme de contrôle social à l'intérieur des entreprises qui en font usage, en particulier parce qu'elle peut susciter la concurrence entre les salariés, ces derniers devant dorénavant prouver seuls leur compétence.<sup>67</sup>

En somme, on peut avancer qu'une des finalités importantes du recours à la notion de compétence est la normalisation implicite des comportements individuels. Il suppose l'imposition de nouvelles normes, celles-ci étant généralement présentées comme des constructions consensuelles entre les parties intéressées. Ces normes, qui servent à baliser les conditions d'emploi, sont traduites en termes de comportements à adopter, notamment ceux qui ont trait à l'autonomie, l'adaptation, l'initiative, la responsabilisation à l'égard des résultats et au développement de sa propre compétence. Le recours à la notion de compétence participe donc d'une logique d'individualisation et, en ce sens, il constitue une forme de contrôle.

Cette réflexion mérite d'être confrontée à la réalité du travail. Car, en effet, la normalisation des comportements et la restructuration des rapports sociaux, qui seraient tributaires du recours à la notion de compétence, constituent des questions empiriques. Pour nous, il importe de vérifier quel est l'ancrage de la notion de compétence dans la

---

<sup>67</sup> Soulignons que nous ne préjugeons aucunement des résultats ou des effets que cette pratique peut avoir sur les individus. En effet, notre propos n'est pas d'appuyer la thèse voulant que les travailleurs soient totalement manipulés et contrôlés par le recours à la compétence, mais bien d'analyser le discours véhiculant cette notion. Or, comme nous l'avons avancé, ce discours est fondé sur la valorisation de certains comportements et, en ce sens, il peut être considéré comme un mécanisme pouvant influencer les conduites individuelles et collectives.

réalité des milieux de travail et, le cas échéant, de mesurer son utilisation de même que les résultats et les effets qui en découlent. Autrement dit, dans quelle mesure l'utilisation du référent « compétence » en gestion des ressources humaines participe-t-elle d'une tentative de normalisation des conduites, que ce soit en termes d'une plus grande autonomie ou d'un renforcement du contrôle envers les salariés ?

Par ailleurs, dans la littérature sur les compétences, un élément ressort avec régularité, soit celui voulant qu'une compétence s'évalue à la lumière du résultat qu'elle induit. Autrement dit, la compétence est de l'ordre de l'action : elle n'est mise en relief que dans une situation concrète où elle se déploie. Certes, comme nous l'avons montré précédemment, la compétence est généralement conçue comme étant du côté de l'être, de la personnalité, de l'individualité, cependant, elle nous semble indissociable de l'environnement dans lequel elle se déploie, ou dans lequel on invoque qu'elle doit se déployer. Or, nous pensons que malgré les discours présentant la compétence sous une forme universalisante, elle demeure tributaire de l'organisation du travail, c'est-à-dire qu'elle dépend de la façon dont le travail est divisé, de la définition des tâches, du rythme des cadences, de la charge de travail, de l'encadrement et du contrôle, des équipements, des rapports entre salariés et hiérarchiques, etc.

Dit autrement, les compétences, telles l'autonomie, l'initiative, la responsabilité, la capacité d'adaptation sont généralement présentées comme des comportements « positifs » et nécessaires à adopter et moins comme des corollaires à l'organisation du travail. En effet, la compétence est souvent posée comme une variable indépendante alors que, selon nous, elle dépend largement de l'organisation du travail et des éléments qui en sont constitutifs. De là l'intérêt d'analyser l'ancrage et l'utilisation de la notion de compétence en lien avec l'organisation du travail au sein d'ateliers de production.

En somme, pour nous, la question des nouvelles formes d'organisation du travail et des nouvelles exigences qu'elles induisent chez les salariés est avant tout une question empirique, que seule la recherche de terrain, en l'occurrence l'observation d'ateliers de production, peut éclairer. Pour comprendre l'évolution des milieux de travail, il importe de prendre une distance critique eu égard aux discours dominants, de sortir du débat sur les modèles de production dont les définitions sont « fuyantes » (Linhart, 2004) et, une des façons de le faire est d'aller voir ce qui se déroule effectivement dans les milieux de travail.

Les questions qui nous occupent et qui guident notre démarche empirique sont les suivantes : Quels sont l'ancrage et l'application de la notion de compétence dans les entreprises? À quoi réfère cette notion? Sommes-nous face à une réalité nouvelle eu égard aux exigences d'embauche et de dotation? Parallèlement, observe-t-on des changements ou des continuités dans la gestion des ressources humaines et de l'organisation du travail par rapport à l'organisation du travail taylorienne et à ses principes de gestion?

Pour répondre à ces questions, nous avons choisi d'étudier le recours à la notion de compétence en lien avec l'organisation du travail au sein de PME manufacturières. Nous avons choisi ce type d'entreprise pour plusieurs raisons.

D'abord, symboliquement, les PME ont une grande importance. C'est sur elles que reposerait une grande part de la création d'emploi, de richesse et d'« innovations ». La prégnance du discours valorisant « la PME » au Québec n'est pas à démontrer. Cependant, et paradoxalement, bien que l'on accorde aux PME une place prépondérante au sein de l'économie québécoise et un rôle fondamental dans la création d'emplois, elles demeurent peu étudiées, notamment parce qu'il est difficile, pour les sociologues, d'y accéder.

Certes, la littérature sur les PME abonde, cependant, il s'agit pour une grande part d'études produites par des organismes ayant pour mandat la promotion ou la défense des intérêts de ce type d'entreprises. Plus encore, ces études se penchent rarement sur le fonctionnement

interne des PME, sur les conditions de travail qu'on y retrouve et sur la composition de la main-d'œuvre qui y oeuvre.<sup>68</sup> Par ailleurs, dans cette littérature, on présente souvent les PME comme étant des lieux d'expérimentation, voire « d'innovation », en matière de gestion de la main-d'œuvre, ce qui nous pousse à croire que la notion de compétence y est peut-être bien ancrée. Enfin, notons qu'au Québec, le secteur manufacturier est un employeur fort important et que les PME constituent la grande majorité des établissements privés où s'effectuent des activités productives, ce qui justifie l'intérêt d'étudier en profondeur ce type d'entreprise.

Dernière remarque. Certains pourraient penser que les pratiques managériales fondées sur la compétence s'adressent avant tout aux grandes entreprises ou aux secteurs à fort contenu technologique ou scientifique, ce qui ne correspond pas à nos établissements à l'étude. Or, notre propos est à l'effet que, comme nous l'avons souligné au chapitre 3, le discours dominant sur la compétence revêt un caractère universalisant, c'est-à-dire qu'il cible l'ensemble des individus composant la population active. En effet, dans les référentiels de compétences répertoriés, notamment ceux publiés par des organismes patronaux et gouvernementaux, les compétences valorisées sont présentées comme étant « essentielles », « cruciales », voire comme des « conditions *sine qua non* » pour tout individu voulant obtenir un emploi, s'y maintenir ou y progresser. Autrement dit, la compétence est généralement considérée comme une variable indépendante de la nature du travail et c'est pourquoi il nous semble pertinent d'aller observer si elle a une réelle prise dans des milieux de travail qui, sur cette question, demeurent peu étudiés.

Dans le prochain chapitre, nous présenterons notre terrain de recherche et les méthodes de collecte de données et d'analyse utilisées.

---

<sup>68</sup> Les recherches sur les PME sont généralement axés sur « l'innovation » (de produits ou de procédés) et la recherche et développement, l'utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication, le rôle des dirigeants, l'« entrepreneurship », les « réseaux » de PME, l'importance des PME dans le développement régional, etc.

## Chapitre 5 : Méthodologie

Les données à l'étude sont extraites d'une recherche menée par des membres de l'équipe TRANSPOL<sup>69</sup> de l'*Institut national de la recherche scientifique – Urbanisation, culture et société*. Cette recherche avait pour objectif de mettre en relief le phénomène du vieillissement au travail à partir des conditions de travail et des exigences envers le personnel, avec une insistance particulière sur les compétences. La recherche a porté sur deux types d'activités de travail, les soins infirmiers et le travail manufacturier en PME.<sup>70</sup>

Nous avons extrait de cette recherche les résultats de six études de cas de PME manufacturières, études comprenant des entrevues semi dirigées avec des gestionnaires et des représentants syndicaux, l'observation des ateliers de production et la collecte de documents pertinents.<sup>71</sup>

Dans ce chapitre, nous présenterons le terrain de recherche et les méthodes de collecte et d'analyse de données privilégiées pour atteindre cet objectif. Dans un premier temps, nous présenterons les établissements que nous avons étudiés. Ensuite, nous ferons état des méthodes de collecte de données utilisées. Dans un troisième temps, nous discuterons des outils et méthodes d'analyse utilisés, en particulier pour ce qui est du traitement et de l'analyse des entrevues semi dirigées.

---

<sup>69</sup>Groupe de recherche sur les transformations du travail, des âges et des politiques sociales dirigé par Frédéric Lesemann.

<sup>70</sup> Cette étude, à paraître, s'intitule « *Vieillesse de la main-d'œuvre, pratiques d'entreprises, politiques publiques : développer une compréhension différenciée du phénomène pour mieux agir* ». Le volet PME manufacturières, auquel nous avons été étroitement associé (collecte et codification des données, participation à la rédaction du rapport final), a été dirigé par Chantale Lagacé, agente de recherche.

<sup>71</sup> Il est à noter que la démarche de recrutement d'établissements a été fort difficile. Les refus de participation à notre recherche ont été nombreux avant que l'on puisse considérer avoir un échantillon intéressant. Cela nous mène à penser que les PME manufacturières constituent des milieux de travail dont l'accès demeure limité pour qui veut y effectuer des études dont les résultats n'ont pas nécessairement de retombées tangibles pour les directions. En ce sens, notre échantillon peut sembler limité (il n'est ni aléatoire, ni raisonné) cependant, selon nous, il est digne d'intérêt ne serait-ce que par le fait que nous avons pu pénétrer un terrain qui, objectivement, pour le sociologue, n'est pas gagné d'avance.

## 5.1. Présentation du terrain de recherche

### 5.1.1. Le secteur manufacturier et les PME du Québec

Au Québec, le secteur manufacturier emploie un nombre considérable de salariés et les PME constituent la grande majorité des établissements de production privés.

Malgré le phénomène croissant de tertiarisation du marché du travail, le secteur manufacturier demeure un employeur important de la population active québécoise. En 2004, ce secteur employait environ 629 300 travailleurs, soit 17,1% de la main-d'œuvre de l'ensemble des industries.<sup>70</sup> Il s'agit du plus important secteur d'emploi de la province, suivi du commerce (16,7%) et des soins de santé et d'assistance sociale (12%).<sup>71</sup>

En 1999, 73,6% des établissements manufacturiers du Québec comptaient moins de 50 employés et représentaient 18,4% de l'emploi à la production de ce secteur. Les établissements de 50 à 199 salariés représentaient 21,1% des établissements manufacturiers et employaient 36,7% de la main-d'œuvre de production de ce secteur. Enfin, les établissements de 200 employés et plus représentaient 5,3% des établissements manufacturiers et employaient 44,9% de la main-d'œuvre à la production.<sup>72</sup>

La définition d'une PME varie selon les organismes qui en font usage. Par exemple, pour *Statistique Canada*, une PME compte moins de 500 employés et a moins de 50 millions de revenus bruts. Pour *Industrie Canada*, une PME de services compte moins de 300 employés alors qu'une PME de fabrication compte moins de 500 employés et, dans les deux cas, l'entreprise a un revenu d'au maximum 25 millions de dollars. Pour la

<sup>70</sup> Source : Statistique Canada, CANSIM, tableau 282-0008 et publication n° 71F0004XCB. Données en ligne à l'adresse : [http://www.statcan.ca/francais/Pgdb/labor21b\\_f.htm](http://www.statcan.ca/francais/Pgdb/labor21b_f.htm)

<sup>71</sup> Calculs effectués sur la base des données de Statistique Canada, *op. cit.*

<sup>72</sup> Institut de la statistique du Québec, *Profil du secteur manufacturier au Québec*, Édition 2003.

*Fédération canadienne de l'entreprise indépendante*, une PME compte moins de 250 employés. Pour l'*Institut de la statistique du Québec*, une PME (manufacturière) compte moins de 200 employés. Notons que pour les fins de notre recherche, c'est ce dernier critère qui a été retenu, soit moins de 200 employés.<sup>73</sup>

Évidemment le nombre de PME varie selon la définition que l'on en donne. Quoiqu'il en soit, leur part dans le nombre total d'établissements au Québec est énorme, s'établissant à plus de 99%.<sup>74</sup> Pour ce qui est du nombre d'employés affectés à la production, la part des établissements comptant moins de 200 employés se situe à 59%, contre 41% pour les établissements employant 200 personnes ou plus.<sup>75</sup>

Notons que les conditions de travail varient considérablement selon la taille de l'établissement. La variation des salaires en est un exemple patent. Ainsi, au Canada, les travailleurs des établissements de moins de 100 employés gagnent en moyenne 99\$ de moins par semaine que la moyenne de l'ensemble du secteur privé, 117\$ de moins que ceux des établissements privés comptant entre 100 et 499 employés et 175\$ de moins que ceux des établissements privés de 500 employés ou plus.<sup>76</sup> De même, le taux de salariés assujettis à une convention collective varie considérablement selon la taille de l'établissement : au Québec, en 1999 (secteurs publics et privés réunis), il s'établissait à 16,1% pour les établissements de moins de 20 employés, 40,0% pour les établissements

<sup>73</sup> Dans notre échantillon, nous avons toutefois un établissement qui compte un peu plus de 200 employés, ce qui, selon nous, n'affecte en rien notre démarche.

<sup>74</sup> Statistique Canada, *Registre des entreprises*, juin 2003. Face à un tel pourcentage, on peut s'interroger sur la pertinence des définitions fondées sur le nombre d'employés (Shearmur, 1997).

<sup>75</sup> Sources : Institut de la statistique du Québec, Direction des statistiques économiques et sociales, Statistique Canada, *Enquête annuelle des manufactures*.

<sup>76</sup> Le revenu annuel moyen des salariés des petites entreprises (moins de 100 employés) de l'ensemble du secteur privé est de 30 790\$, alors qu'il est de 36 889\$ pour les salariés des moyennes (100 à 499 employés) et de 39 893\$ pour ceux des grandes (500 employés ou plus). Source : Statistique Canada, *Enquête sur l'emploi, la rémunération et les heures* (EERH), septembre 2003; calculs effectués par Industrie Canada.

comptant entre 20 et 99 employés, 57,9% pour les établissements comptant entre 100 et 500 employés et 68,2% pour les établissements de plus de 500 employés.<sup>77</sup>

## 5.2. Description des établissements à l'étude

Étant donné que nos interlocuteurs ont manifesté le désir que leur entreprise ne soit pas reconnue, nous identifierons ces dernières par une lettre. Nous utiliserons également le masculin pour désigner tous nos répondants même si une partie d'entre eux était des femmes. Toujours par souci d'anonymat, il nous est impossible de décrire en détail les produits fabriqués dans les établissements à l'étude, de même que d'identifier leurs clients. Toutefois, nous pouvons faire état de quelques éléments d'ordre général.<sup>78</sup>

### 5.2.1. L'entreprise A : fabrication de meubles

La première entreprise, qui compte 115 employés, fait partie du sous-secteur de la fabrication de «meubles et produits connexes» qui représente environ 6% des emplois manufacturiers du Québec.<sup>79</sup> Selon notre interlocuteur, 85% de la production (qu'il qualifie de bas de gamme) est faite en série et 15% (qu'il qualifie de haut de gamme) est faite sur mesure par des ébénistes. La production en série est destinée à l'exportation (États-Unis), alors que la production sur mesure est destinée au marché local. Les clients de l'entreprise sont essentiellement des agents distributeurs américains. Depuis quelques années, la production de l'établissement a fortement augmenté. L'entreprise n'est pas syndiquée.

<sup>77</sup> Akyeampong, E., «Le point sur la syndicalisation», in *Perspective*, Statistique Canada, 1999, p. 51-71.

<sup>78</sup> Les données relatives à la composition de la main-d'œuvre (âge, sexe, scolarité) seront présentées dans le chapitre exposant nos résultats.

<sup>79</sup> Le secteur manufacturier est divisé en 21 sous-secteurs. Les industries canadiennes sont en effet classifiées selon le *Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN)*. Au Canada, *Statistiques Canada* est responsable de la mise en œuvre de cette classification. Chacun de nos cas à l'étude représente un sous-secteur différent. Les données sur la part de l'emploi des sous-secteurs sont tirées du tableau publié par l'*Institut de la statistique du Québec* intitulé « Estimation des statistiques du secteur de la fabrication, activité

### ***5.2.2. L'entreprise B : fabrication de produits de papier imprimés***

La deuxième, qui compte 171 employés, est une entreprise fabriquant environ 2500 produits de papier destinés principalement à l'emballage de produits alimentaires. Créée en 1948, l'entreprise compte plusieurs clients réguliers et de nouveaux s'ajoutent chaque année. Les clients, nombreux, sont les principaux concepteurs des produits, c'est-à-dire qu'ils ont des exigences précises (couleurs, logos, dimensions, quantités, etc.) qui changent constamment. Cette entreprise, dont la main-d'oeuvre est syndiquée, fait partie du sous-secteur «impression/activités connexes» qui représente environ 4% des emplois manufacturiers du Québec.

### ***5.2.3. L'entreprise C : finition de vêtements***

La troisième, qui a été créée en 1982, compte actuellement 136 employés. Il s'agit d'une entreprise de finition, de vérification et d'emballage de vêtements vendus sous différentes marques de commerce et en grande partie destinés à l'exportation. L'entreprise compte une quarantaine de clients, mais 75% de la production est destinée à 5 ou 6 clients réguliers, qui ont leurs propres normes de conception et qui procèdent à des vérifications à l'usine pour s'assurer de leur respect. Ils fournissent des catalogues dans lesquels sont décrites de façon détaillée les règles de conception et d'emballage de chaque produit. Depuis quelques années, le nombre de clients canadiens a diminué au profit de clients états-uniens. Cette entreprise, dont les salariés sont syndiqués, fait partie du sous-secteur des «vêtements» qui représente environ 9% des emplois manufacturiers du Québec.

#### ***5.2.4. L'entreprise D : fabrication de produits alimentaires***

La quatrième, qui compte actuellement 210 employés<sup>80</sup>, est une entreprise de produits alimentaires appartenant à une multinationale. Acquis en 1982, l'établissement a changé à maintes reprises de bannières à la suite de fusions et d'acquisition de la maison-mère. Ses produits sont destinés à des chaînes de restaurants et d'épicerie du Canada et des États-Unis et y sont acheminés congelés. L'entreprise compte plusieurs clients, mais environ 25% de la main-d'œuvre de l'usine travaille pour les besoins d'un seul client. Un deuxième client fait fonctionner à lui seul une ligne de production six jours par semaine. Les produits sont conçus par le siège social de l'entreprise et les clients. Les recettes d'aliments varient selon les demandes des clients (prix, qualité, quantité des ingrédients). Les clients ont aussi des exigences en terme de fraîcheur. Cette entreprise, qui est syndiquée, fait partie du sous-secteur des «aliments» qui représente environ 10% des emplois manufacturiers du Québec.

#### ***5.2.5. L'entreprise E : fabrication de produits chimiques***

La cinquième entreprise, qui existe depuis 1948, compte 131 employés. C'est une entreprise de produits chimiques majoritairement destinés au marché domestique. Les produits sont vendus dans des chaînes d'épiceries, des pharmacies et dans des magasins à grande surface du Canada. Environ 80% de la production est destinée à ces chaînes. L'entreprise possède sa propre marque de commerce et est entièrement conceptrice de ses produits. Toutefois, des produits conçus pour certaines chaînes sont élaborés par l'entreprise en fonction des demandes et des besoins de leurs clients. Cette entreprise, qui est syndiquée, fait partie du sous-secteur des «produits chimiques» qui représente environ 5% des emplois manufacturiers du Québec.

---

<sup>80</sup> Il est à noter qu'en 1997, à la suite de l'implantation de deux nouvelles lignes de production dans l'usine, le nombre de salariés est passé de 65 à 166.

### **5.2.6. L'entreprise F : fabrication de produits de carton imprimés**

La dernière entreprise, qui existe depuis le début du XXe siècle, est une imprimerie qui compte 134 employés. Sa production est spécialisée et ses produits sont conçus pour plusieurs clients différents. Dans ce cas, le client est au centre de la conception et de la production. Cette entreprise, qui est syndiquée, fait partie du sous-secteur «impression/activités connexes» qui représente environ 4% des emplois manufacturiers du Québec.

## **5.3. La collecte de données**

Pour les fins de la recherche, la principale méthode de collecte de données a été l'entrevue semi dirigée avec des gestionnaires et des représentants syndicaux. Nous avons aussi effectué des observations *in situ* et récolté des documents pertinents propres aux entreprises (conventions collectives, manuels de l'employé, descriptions de tâches, descriptions de postes, journaux internes, etc.).

### **5.3.1. Les entrevues semi dirigées**

Pour chacune des entreprises, nous avons effectué deux entrevues semi dirigées avec un représentant patronal (ressources humaines ou direction) d'une durée moyenne d'une heure et demie. Pour un de nos cas, nous n'avons pu effectuer qu'une seule entrevue étant données les contraintes de temps de notre informateur-clé. Rappelons que ces entrevues ont été faites dans le cadre d'une autre recherche. Les lignes suivantes présentent les sections d'entrevues que nous avons retenues aux fins de ce mémoire.

La première entrevue avec les gestionnaires portait sur le personnel de production et sur le fonctionnement général de l'entreprise. D'abord, nous demandions quelques informations

sur la main-d'œuvre (nombre, âge, fluctuation, recrutement). Nous demandions aussi à nos interlocuteurs de nous dresser un portrait général de la main-d'œuvre par rapport aux départements, aux postes de travail et aux qualifications. Ensuite, nous abordions la question des produits, de leur conception et du personnel impliqué, des méthodes de production, de la supervision de la production, de la clientèle et de ses exigences, etc. De plus, nous demandions si des changements technologiques et/ou organisationnels avaient eu lieu au cours des dernières années. Enfin, nous questionnions nos informateurs sur l'importance qu'ils accordaient aux différents postes dans l'atelier de production.

La deuxième entrevue portait spécifiquement sur les tâches, les postes de travail et les compétences. Dans un premier temps, nous demandions à nos interlocuteurs ce que représente, à leurs yeux, un employé compétent en général, et dans leur entreprise en particulier. Puis, nous les interrogeons relativement aux compétences intellectuelles et relationnelles liées aux tâches de production. Dans un deuxième temps, nos questions portaient sur les activités de formation et de transmission des connaissances. Par exemple, nous discutons des contenus de formation, des conditions d'accès aux activités de formation, de la fréquence de ces activités, des postes ciblés, etc. Ensuite, des questions sur chacun des postes de travail étaient posées. Nous demandions une description des postes que l'on retrouve dans l'atelier de production. De plus, nous interrogeons nos interlocuteurs à propos des exigences en termes de scolarité, d'expériences et de références pour chacun des postes. Enfin, nous demandions si la direction recherche, chez les employés de production, des compétences ou des aptitudes qui ne sont pas sanctionnées par des diplômes. Dans l'affirmative, nous demandions de nous décrire ces compétences, de nous dire pourquoi elles sont recherchées, comment elles sont repérées chez les candidats à l'embauche et si elles ont changé avec le temps.

Les gestionnaires rencontrés sont responsables de la gestion des ressources humaines au sein de leur entreprise. Dans certains cas, ils occupent d'autres fonctions, telles la direction

de la recherche et du développement, la gestion de la formation, de la santé et sécurité, etc. Nos interlocuteurs ont tous fait des études universitaires et obtenu des diplômes dans les domaines de l'administration, de la gestion des ressources humaines ou des relations industrielles.

Le protocole de recherche prévoyait que lorsque l'entreprise était syndiquée, ce qui était le cas pour cinq d'entre elles, nous effectuions une entrevue avec un représentant syndical. Toutefois, un représentant syndical a été rencontré dans deux entreprises seulement (usine de produits de papier imprimés et usine de vêtements). Il s'agit d'employés de production qui ne sont pas libérés à temps plein, et qui l'ont été par «faveur» patronale, et non dans un cadre d'activités syndicales.

Ces entrevues avaient pour objectif de connaître le point de vue des salariés sur les questions relatives à l'organisation du travail, les exigences reliées aux tâches, les compétences. Par cet entretien, nous cherchions à mesurer l'implication du syndicat sur ces questions de même qu'à nous informer de l'état des relations du travail dans l'entreprise et des préoccupations générales du syndicat. Ces questions ont permis d'avoir un autre éclairage sur l'entreprise et de compléter les propos tenus par les gestionnaires.

Les deux représentants syndicaux sont respectivement président et vice-président de leur syndicat. L'un d'entre eux a obtenu un diplôme d'études secondaires et l'autre n'a pas terminé son secondaire V. Le premier est opérateur de machine, le second répartiteur à la finition.

### **5.3.2. *Observation in situ***

Chacune des entrevues était précédée ou suivie d'une visite de l'atelier de production. Lors de la première visite, nous avons pu nous familiariser avec les lieux de travail,

l'organisation de la production et les conditions de travail. De plus, les observations menées lors de cette visite permettaient de compléter, au besoin, la grille pour le deuxième entretien. À la suite du second entretien, une visite plus approfondie des ateliers de production était effectuée. Cette visite avait en outre pour objectif d'observer l'exécution du travail sur la majorité des postes de travail.

Il est à noter que nous n'avons pu qu'à quelques occasions interroger les travailleurs. En fait, dans tous les cas, les personnes chargées de nous faire visiter<sup>81</sup> ont insisté sur le fait que la production ne pouvait être arrêtée et qu'il nous serait impossible de déranger les ouvriers durant leur travail. Néanmoins, dans toutes les entreprises, nous avons pu observer et nous faire expliquer l'ensemble des départements des ateliers de production, le flux de la production, les équipements, les méthodes de travail, les matières utilisées, etc.

### **5.3.3. Collecte de documents**

Pour chacune des entreprises, nous avons demandé à nos informateurs-clés de nous fournir des documents pertinents pour notre recherche. Les descriptions de tâches et de postes de travail, les manuels d'employé, les journaux d'entreprises, les documents corporatifs, de même que les conventions collectives obtenus ont servi à bien des égards notre propos.

### **5.4. Outil et méthode d'analyse des entrevues semi dirigées**

Après avoir fait la retranscription *verbatim* des entrevues, nous avons procédé à leur traitement par le biais du logiciel de traitement de données qualitatives *QSR NVivo*. Ce logiciel permet en outre de segmenter des extraits de textes et de les coder dans des catégories. Ces catégories sont directement tributaires de nos grilles d'entrevues. On

retrouve par exemple des catégories telles « caractéristiques de la main-d'œuvre », « organisation du travail », « conditions de travail », « compétences », etc.

Sous ces catégories, d'autres viennent se rattacher selon un principe de hiérarchisation et leur nombre est fonction de l'« épuisement » du sens de la catégorie. Ces sous-catégories sont aussi inspirées de nos grilles d'entrevues. Cependant, certaines d'entre elles ont été définies *a posteriori* en fonction des propos tenus par nos interlocuteurs, c'est-à-dire de manière à dégager leurs préoccupations et leur lecture de la réalité. Autrement dit, ce logiciel permet de classer les propos des personnes interrogées en les segmentant et en incorporant les extraits choisis dans des catégories prédéterminées ou émergentes.

Au fil de la démarche de classification, certaines catégories ont été remaniées, de nouvelles ont été créées, d'autres encore ont été fusionnées, pour ainsi tendre vers une plus grande exhaustivité et une plus grande cohérence dans le classement des propos recueillis. Il s'agit donc d'un processus itératif. Notons que, dans certains cas, un extrait comportait plus d'un sens, ou plus d'une information, et qu'il pouvait ainsi être incorporé dans deux catégories différentes. Ces opérations nous ont permis de générer une cinquantaine de catégories distinctes.

Après avoir classé l'ensemble des propos tenus par nos interlocuteurs, nous avons révisé le contenu de chacune des catégories pour nous assurer que chaque extrait avait été incorporé à l'endroit approprié, c'est-à-dire que le sens de l'extrait reflète celui de la catégorie dans laquelle il est placé.

Toutes ces opérations nous ont permis de classer et de regrouper les informations pour rendre le travail de synthèse à la fois plus aisé et plus logique. En ce sens, ce classement

---

<sup>81</sup> Sauf exception, la personne qui nous a accompagné lors de la visite des ateliers de production était la même que celle ayant répondu à nos questions lors des entrevues.

constitue une première analyse des données puisqu'il a présidé à la mise relief de certains liens entre les propos de nos interlocuteurs.

...

Dans le prochain chapitre, nous présenterons en détail notre terrain de recherche en restituant les résultats tirés des entrevues, des observations et des documents recueillis.

## **Chapitre 6 : Les résultats des études de cas**

Dans ce chapitre, nous présenterons les résultats obtenus à partir de nos études de cas de six PME manufacturières. La stratégie d'exposition de nos résultats empiriques est double. Dans certains cas, nous présenterons les résultats de manière linéaire, c'est-à-dire en distinguant chacun des établissements. Pour d'autres questions, les résultats seront présentés de manière verticale, c'est-à-dire en opérant une synthèse des informations tirées de l'ensemble des cas. Cette stratégie permet selon nous d'alléger le texte et de mieux faire ressortir les points saillants.

Il importe de noter qu'avant de présenter nos résultats sur l'ancrage et l'utilisation de la notion de compétence dans les établissements étudiés, nous discuterons en détail de ceux relatifs à l'organisation du travail. De cette manière, nous serons mieux à même de comprendre dans quel contexte s'inscrivent nos résultats portant sur la compétence des salariés. Voici comment se structure l'ordre de présentation de nos résultats.

Dans un premier temps, nous discuterons des caractéristiques générales de la main-d'œuvre et des conditions de travail que l'on retrouve dans les établissements étudiés. Puis, dans un deuxième temps, nous présenterons en détail l'organisation du travail des ateliers de production. Y seront discutées les questions relatives au procès de travail, aux types de postes de travail, aux changements technologiques et au contrôle et à la supervision du travail. Ensuite, il sera question du recrutement et de la formation. Nous discuterons des difficultés de recrutement, des exigences d'embauche et des activités de formation destinées aux employés de production. Enfin, dans un dernier temps, nous présenterons nos résultats eu égard à l'ancrage de la notion de compétence au sein des entreprises. Il sera en outre question des compétences recherchées chez les employés de production, des descriptions de tâches et de postes de travail et des référentiels de compétences.

## 6.1. Main-d'œuvre

### 6.1.1. Caractéristiques générales de la main-d'oeuvre

Dans quatre des entreprises visitées, la main-d'œuvre est à majorité masculine, alors que dans les deux autres, soit dans les usines de vêtements et de produits alimentaires, les femmes composent la majorité de la main-d'oeuvre. Dans tous les cas rencontrés, les femmes sont concentrées dans les postes qui exigent moins de force physique, mais plus d'endurance, de rapidité et/ou de dextérité.

De façon générale, nos interlocuteurs soulignent que leur main-d'œuvre est peu scolarisée. Dans certains cas, la majorité des travailleurs n'ont pas terminé leurs études secondaires. Toutefois, depuis quelques années, toutes les entreprises visitées, sauf une, exigent un secondaire V à l'embauche. Notons qu'une entreprise a instauré un programme pour aider les travailleurs en poste à obtenir leur diplôme d'études secondaires.

Dans un cas, notre interlocuteur souligne la présence de plusieurs immigrants ou de minorités ethniques dans l'usine dont certains ne parlent ni français, ni anglais.

Les moyennes d'âge et d'ancienneté de la main-d'œuvre varient d'un établissement à l'autre :

- Dans l'usine de produits de papier imprimé, la moyenne d'âge est de 40 ans et 21 % des travailleurs ont 25 années d'ancienneté.
- Dans l'usine de vêtements, l'âge moyen est 43 ans et 18% des travailleurs ont 15 années d'ancienneté ou plus.
- Dans l'usine de produits alimentaires, l'âge moyen est de 40 ans<sup>82</sup> et 13% des employés ont 15 années d'ancienneté ou plus.

<sup>82</sup> Notre informateur souligne que cette moyenne s'explique par le fait que l'usine est de construction récente et qu'en avançant en âge, plusieurs travailleurs quittent pour un emploi physiquement moins exigeant.

- Dans l'usine de produits chimiques, la moyenne d'âge est de 41 ans. En 2002, l'entreprise comptait 92 employés ayant plus de dix ans d'ancienneté et, parmi ceux-ci, 44 avaient cumulé plus de 20 ans d'ancienneté.<sup>83</sup> Aujourd'hui, l'ancienneté moyenne est de 12 ans.
- Dans l'usine d'imprimerie, la moyenne d'âge est de 53 ans. Cette moyenne s'explique par le fait que l'entreprise a peu embauché durant une longue période<sup>84</sup> et que les effectifs ont été réduits (de 350 à 150 employés) selon le principe de l'ancienneté.
- Dans l'usine de meubles, environ 40% de la main-d'œuvre a 45 ans ou plus.

## 6.2. Conditions de travail

### 6.2.1. Horaires de travail et heures supplémentaires

Toutes les entreprises visitées fonctionnent sur des quarts de travail d'une durée variant entre sept heures trente et huit heures trente. Dans un cas, soit dans l'usine de produits de papier, on fonctionne sur des quarts rotatifs hebdomadaires. Dans l'usine d'imprimerie les salariés des quarts de jour et de soir font une rotation chaque semaine, mais pas ceux de nuit. Dans l'usine de vêtements, certains départements fonctionnent selon une rotation des quarts de travail. Dans deux autres cas, les usines fonctionnent sur trois quarts de travail mais il n'y a pas de rotation. Notons qu'aucune entreprise n'a de salariés à temps partiel. Lorsqu'il n'y a pas de période de pointe nécessitant du temps supplémentaire, la semaine de travail s'étale toujours du lundi au vendredi.

La plupart de nos interlocuteurs disent que le temps supplémentaire est fréquent au sein de leur entreprise. Par exemple, dans un cas, sur certaines machines, les gens peuvent travailler une journée supplémentaire par semaine et ce, entre 20 et 26 fois par année. Toutefois, depuis plus d'un an, à cause de la diminution des contrats, le temps supplémentaire se fait beaucoup plus rare. Dans l'usine de vêtement, il y a certains

<sup>83</sup> Information tirée du journal de l'entreprise, octobre 2002, vol. 5, no. 1

<sup>84</sup> L'entreprise a engagé deux employés entre 1978 et 1990.

départements où il y a toujours du temps supplémentaire à faire. Selon notre interlocuteur, certains travailleurs, en particulier les Québécois, ne veulent pas faire de temps supplémentaire, alors que d'autres, en l'occurrence des immigrants, vont travailler volontairement jusqu'à 12 heures par jour et 7 jours par semaine. Cette pratique est cependant en voie de disparaître car avec ce rythme, les absences et les maladies sont de plus en plus nombreuses. Dans une autre usine, notre interlocuteur évalue à 7% ou 8% la proportion des heures qui sont travaillées en temps supplémentaire. Enfin, dans une autre usine, durant les périodes de pointe, la production nécessite de faire du temps supplémentaire.

### ***6.2.2. Salaires et avantages sociaux***

Nous n'avons pu obtenir les taux de salaire pour toutes les entreprises. Toutes celles pour lesquelles nous avons obtenu l'information offrent un salaire plus élevé que le salaire minimum. Notons que les salaires ne sont pas toujours fonction de l'ancienneté, parfois ils sont uniquement fonction du poste occupé : plus le poste demande de responsabilités, plus le salaire est élevé. Voici des exemples de l'étendue des salaires dans quelques usines. Nous excluons les salaires des postes de métier qui, dans tous les cas, sont les plus élevés.

Dans l'usine de vêtements, les salaires horaires à l'embauche varient entre 8,00\$ et 10,75\$. Après 45 jours d'embauche, la plupart des salariés obtiennent une augmentation de 25 sous de l'heure. Une augmentation similaire est accordée à tous après 13 mois d'embauche. Notons que la très grande majorité des salariés gagnent, après 13 mois d'embauche, entre 8,25\$ et 8,75\$.

Les salariés de l'usine de produits de papier gagnent entre 16,64\$ et 21,90\$. Le poste d'entrée est toujours aide général, mais les salariés sont tenus de monter dans les « lignes de progression » de sorte que leur salaire augmente à mesure qu'ils obtiennent un poste de

plus haut rang. Entre juin 2002 et juin 2004, tous les salaires ont été augmentés de 10,5%. Les salariés sur le quart de travail du soir reçoivent une prime de 68 sous de l'heure et, ceux de nuit, 86 sous de l'heure. Les opérateurs qui forment leurs assistants reçoivent une prime durant les trois semaines d'entraînement prévues. De même, l'assistant qui est formé pour devenir opérateur reçoit un salaire plus élevé, soit la moyenne entre son salaire d'assistant et celui du poste pour lequel il est formé.

Dans l'usine de produits chimiques, les salariés gagnent entre 15,87\$ et 17,58\$. Les salariés du quart de travail du soir reçoivent une prime de 60 sous de l'heure et, ceux de nuit, 75 sous de l'heure.

Enfin, dans l'entreprise de produits alimentaires, les salariés de production gagnent entre 14,11\$ et 15,76\$. Les salariés du quart de travail du soir reçoivent une prime de 60 sous de l'heure et, ceux de nuit, 70 sous de l'heure.

En ce qui a trait aux avantages sociaux, parmi les usines syndiquées, trois d'entre elles ont un régime d'assurances collectives payé en entier par l'employeur. Ces régimes garantissent une assurance vie, une assurance invalidité, le remboursement de frais médicaux, dentaires, etc. Dans une autre entreprise, la police d'assurance collective a été abolie lors de la signature de la dernière convention collective.

En ce qui a trait aux vacances, tous les salariés syndiqués ont droit à des semaines de vacances rémunérées. Le nombre de semaines, de même que le taux de rémunération, varient selon l'ancienneté de l'employé. Dans tous les cas, les salariés ayant moins d'une année d'ancienneté ont droit à une journée de congé par mois de service, jusqu'à concurrence de dix jours. Après un an de service, les salariés ont droit à deux semaines de vacances rémunérées. Ensuite, le nombre de semaines de vacance augmente suivant l'ancienneté. Dans un cas, le nombre de semaines de vacances maximal s'établit à trois

(après cinq ans d'ancienneté), alors que dans trois autres entreprises le nombre maximal est de six semaines (après 20 ou 25 ans d'ancienneté).

### **6.3. Organisation du travail**

#### **6.3.1. Procès de travail**

Dans notre échantillon, quatre usines ont un processus de travail propre aux industries de forme et deux propres aux industries de process.<sup>85</sup> Dans le premier cas, il s'agit des usines de meubles, de produits de papier, de vêtements et d'imprimerie. Dans le second, nous retrouvons les usines de produits alimentaires et de produits chimiques. De façon générale, dans les industries de forme, les salariés ont pour principale tâche de travailler et d'assembler la matière (bois, tissus, etc.). Dans les industries de process, les salariés, en particulier les opérateurs, ont pour principale tâche la surveillance et le ravitaillement des équipements automatisés.

Dans les ateliers visités, le flux tendu (ou, du moins, sa recherche) constitue le mode d'organisation le plus fréquent. Dans ce cas, les départements, ou les salariés, sont placés dans une situation de travail qui implique l'approvisionnement continu du département ou du collègue suivants. Dans la mesure du possible, les inventaires et les zones tampons sont réduits au minimum.

---

<sup>85</sup> L'industrie de forme se caractérise par une production en grande ou petite série de produits semblables ou uniques (ex. automobiles, meubles haut de gamme). L'industrie de process se caractérise par l'action sur l'état ou la composition chimique de produits ou de matières premières (ex. sidérurgie, production d'aliments). (Gagnon, 1997)

### **6.3.2. *Fonctionnement des ateliers de production***

Tous les ateliers de production visités sont divisés en départements distincts dans lesquels on retrouve toujours des postes d'opérateurs de machines, d'assistants et d'aide général.<sup>86</sup> Dans les prochaines lignes, nous discuterons du fonctionnement de chacun des ateliers à l'étude.

L'usine de produits de papier est divisée en quatre départements. Le premier est celui où on lamine et imprime le papier. On y retrouve sept machines et, pour chacune d'entre elles, il y a un opérateur et un assistant. Ces derniers font les ajustements de la machine et assurent leur alimentation en encre. Cependant, la grande partie du travail consiste à faire la surveillance de la qualité sur des écrans. Le deuxième département est celui de la finition où l'on vérifie la « perfection » du papier imprimé et roulé. Les opérateurs de finition et leurs assistants s'occupent à repérer les imperfections dans le papier en faisant dérouler le rouleau (par une machine). Lorsqu'une imperfection se présente, l'opérateur coupe la partie à rejeter. Dans le troisième département, que l'on dit « industriel », le travail consiste à appliquer, mécaniquement, une cire sur certains papiers, ce dernier servant à envelopper le papier journal<sup>87</sup> pour le protéger contre l'humidité. On y retrouve trois machines nécessitant un opérateur et un assistant pour chacune d'elles. Encore là, l'essentiel du travail consiste à faire de la surveillance et à utiliser des contrôles informatisés. Enfin, il y a un département constitué de plusieurs machines fabriquant des sacs de papier et des feuilles d'emballage alimentaire. Sur chaque machine, il y a un opérateur et un « ramasseur ». Pour ce qui est de la production de sacs, l'opérateur fait la préparation (ajustement de la machine), alimente la machine en papier et en colle, monte des boîtes et les place sur le convoyeur. Le ramasseur, quant à lui, prend des piles de sac

---

<sup>86</sup> Nous excluons les départements d'entretien où l'on retrouve généralement des mécaniciens et des électromécaniciens, de même que celui de la réception expédition où le travail consiste à transporter des marchandises à l'aide d'un chariot élévateur.

<sup>87</sup> Cette entreprise ne fabrique pas de papier journal.

(dont le nombre est déterminé et compté par la machine) et les met dans une boîte. Une fois la boîte remplie, il la ferme à l'aide de ruban gommé et la pousse sur un convoyeur. Pour ce qui est des feuilles d'emballage, le processus est sensiblement le même, toutefois, l'opérateur a aussi pour tâche de couper le papier selon les dimensions exigées par les clients. La machine fait automatiquement des piles de papiers qui seront mise dans des boites par des «ramasseurs», selon un nombre déterminé par le client. Dans ce département, la cadence du travail est intense : un des opérateurs nous dira « *ici, on n'arrête jamais* ». Nos observations confirment son propos.

L'usine de finition de vêtements est divisée en six départements. Il y a d'abord le département de préparation des vêtements. Généralement une seule personne y travaille. Le travail consiste à vaporiser, un vêtement à la fois, un produit chimique qui modifie l'aspect du tissu. Ensuite, on retrouve le département de la teinture. Le travail consiste à placer les vêtements dans des machines et à y incorporer les produits requis pour la teinture. Sur chaque machine, l'opérateur s'occupe du fonctionnement de la machine et l'assistant fait la manutention des vêtements et des produits. Il y a ensuite le département du sablage où le travail consiste à créer des effets d'usure sur les vêtements à l'aide de machines à jet de sable ou à la main avec du papier sablé. Ce travail, exécuté à la main, est très répétitif et demande beaucoup d'endurance. Dans l'usine, il y a aussi un département où l'on lave et sèche les vêtements dans des machines industrielles. Les opérateurs s'occupent de plus d'une machine à la fois et sont aidés par des « préposés ». Une fois lavés, les vêtements sont mis dans de grands sacs de tissus. Ces sacs sont suspendus et les préposés doivent les pousser vers les sécheuses. Dans le département de la pré finition, on retrouve des « préposées » (essentiellement des femmes) qui s'occupent de trier (par grandeur, modèle, etc.) les vêtements après qu'ils aient séchés. Dans ce département, on retrouve aussi plusieurs postes de travail où l'on presse les vêtements (soit avec une presse qui se referme sur le vêtement, soit au jet de vapeur). Les employées doivent travailler très rapidement et sans arrêt. Enfin, il y a le département de la finition. C'est le département où l'on retrouve

le plus de postes différents. Par exemple, il y a des « préposées » à la pose d'étiquettes et de boutons, aux retouches finales, à l'inspection de la qualité, à l'emballage. On y trouve aussi des opératrices de machines à coudre. Au bout du département, on observe un convoyeur sur lequel sont déposées les boîtes de vêtements prêtes à être expédiées. Une personne se charge de les empiler manuellement sur une palette.

L'usine de fabrication de meubles est divisée en sept départements. Le premier est celui où le bois est plané, coupé et sablé par des opérateurs de machines et d'outils. Ensuite, on retrouve le département où l'on fait les cadrages des meubles. Le troisième département est celui où les pièces de bois sont peintes, vernies ou teintées. Dans ce département, le travail consiste essentiellement à alimenter la machine en plaçant les pièces sur le convoyeur. Selon notre interlocuteur, « *dans ce département-là, en particulier, ils (les salariés) sont toujours dans le « rush»* ». Les pièces terminées sont ensuite acheminées vers le département d'assemblage. Il s'agit d'une véritable chaîne de montage où chaque travailleur a pour tâche l'installation d'une ou de quelques composantes. Au bout de la chaîne, on retrouve le département d'emballage où les meubles sont emballés automatiquement. Un travailleur a pour tâche la vérification des commandes et il doit remplir des fiches de contrôle, des étiquettes et des factures. Enfin, il y a le département d'ébénisterie, là où sont fabriqués des meubles haut de gamme selon des commandes uniques. Ce département emploie deux ou trois ébénistes de métier selon les commandes.

Dans l'usine d'imprimerie, on retrouve deux grands départements. Il y a d'abord celui où l'on fabrique le carton « brut ». Il s'agit d'une grande machine fabricant le carton destiné à être imprimé. Au moins cinq personnes y travaillent et communiquent par « walkie talkies ». L'opérateur est dans une pièce vitrée face à la machine et il travaille sur des ordinateurs. Les autres salariés surveillent le fonctionnement de la production à différents points de contrôle. Le deuxième département est celui de l'impression et compte neuf lignes de production. Chaque ligne se divise en cinq étapes reliées selon un processus

continu (impression, séchage, montage, empilage et expédition). Sur chaque machine, on retrouve un opérateur, un assistant et un aide général. Le travail de l'opérateur consiste à faire des ajustements à l'aide d'équipements informatisés et à faire les impressions selon une technique complexe<sup>88</sup>. L'assistant alimente les machines (encre et carton) et aide l'opérateur. L'aide général empile les produits finis sur des palettes selon un procédé mécanisé.

L'usine de produits chimiques est divisée en cinq départements. Il y a d'abord le département où l'on fait le mélange des produits, que notre interlocuteur appelle « recettes ». Ces recettes sont envoyées soit dans des cuves (pour embouteillage ultérieur) soit directement sur les lignes d'embouteillage (production en continu). Tout le processus est automatisé et la manutention est rare. On y retrouve trois ou quatre opérateurs contrôlant le processus avec des équipements informatisés. Ensuite, il y a le département où sont fabriqués les contenants de plastiques. La production y est entièrement automatisée et ne nécessite aucune surveillance humaine continue. Le troisième département est celui de l'embouteillage, le plus grand secteur de l'usine. Il y a plusieurs chaînes d'embouteillage qui fonctionnent à peu près toutes de la même façon et qui possèdent toutes des points de contrôle déjà configurés (les opérateurs sont parfois amenés à changer le type de configuration selon les produits à embouteiller). Les contenants arrivent sur un convoyeur<sup>89</sup> et une étiquette est collée automatiquement sur chacun d'eux. Ensuite, il y a un opérateur qui fait l'inspection visuelle des contenants (il y a un miroir de l'autre côté du convoyeur permettant de voir chaque contenant intégralement). À intervalle régulier, l'opérateur souffle de l'air dans une bouteille pour en vérifier l'étanchéité. Plus loin, les contenants sont remplis par le produit désiré. La mise en boîte des produits finis se fait

---

<sup>88</sup> Notre interlocuteur n'a pas voulu expliquer cette technique car il s'agit, selon lui, d'une technique unique et stratégique.

<sup>89</sup> Sur une des lignes, un opérateur doit placer manuellement chaque bouteille sur le convoyeur. Ce travail demande beaucoup de rapidité, surtout lorsqu'il s'agit de petites bouteilles. Notre informateur dira que ce poste est très dur physiquement et qu'il demande certaines qualités (dextérité, attention). Pour ce poste, il y a une rotation toutes les demi-heures.

mécaniquement. Les boîtes sont estampillées puis dirigées vers le département d'emballage. Dans ce département, les boîtes sont empilées sur des palettes suivant un ordre défini. Une fois la palette remplie, une pellicule plastique vient l'emballer (toujours automatiquement). Les palettes sont ensuite soulevées par chariot élévateur et sont placées en attente dans l'entrepôt ou directement chargées dans un camion de livraison.

Dans l'usine de produits alimentaires, il n'y a qu'un seul grand département de production. Il s'agit de l'endroit où l'on fait la préparation des mélanges et la cuisson des aliments de même que la congélation des produits finis. Il s'agit évidemment du département employant la majorité des salariés. D'abord, les opérateurs préparent les mélanges dans de grandes cuves. L'eau et la farine sont incorporées automatiquement. Cependant, pour les autres ingrédients, les opérateurs doivent les ajouter manuellement. Ce travail exige donc d'utiliser régulièrement la force physique. Les aides généraux (qui constituent l'écrasante majorité des travailleurs) s'occupent de placer les produits sur les convoyeurs (avant et après la cuisson), à faire des contrôles de qualité (par exemple mesurer et peser les produits tant avant qu'après la cuisson), à placer les produits finis dans des boîtes et à manutentionner les boîtes sur des palettes. Toutes ces opérations sont effectuées manuellement et la cadence est intense. Notons que dans une pièce isolée, un aide général s'affaire à nettoyer les outils, plaques, etc.

### **6.3.3. Méthodes de travail**

En ce qui a trait aux méthodes de travail dans les ateliers à l'étude, la séparation entre conception et exécution du travail demeure nette. Ainsi, les méthodes sont conçues par la hiérarchie dans une recherche de *One Best Way*. L'exemple le plus éloquent nous vient de l'entreprise de meubles, où notre informateur dit : «ça va être surtout sur la séquence de travail qu'on travaille, ce n'est pas seulement la méthode de travail comme telle, c'est plus comment travailler plus intelligemment et pas plus fort». De même, ce dernier note qu'il

arrive parfois que l'on observe des travailleurs, notamment ceux qui ont un meilleur rendement, pour objectiver leurs méthodes de travail et en faire une sorte d'étalon : *«sa méthode de travail était bien meilleure, donc on a adopté sa méthode de travail (...) c'est un gars qui travaille ici depuis peut-être 2-3 mois, puis c'est en l'observant (...) c'est parce qu'il a un bon rendement (...)»*.

Dans l'usine de vêtements, on a commencé à réviser les postes de travail il y a quelques années. Le directeur de production, aux dires de notre interlocuteur, *« (...) a essayé d'éliminer des étapes, (il) a essayé d'ajouter des étapes à quelques endroits (...)»*. Notons qu'au sein de cette entreprise, un système d'objectifs quotidiens et individuels a été implanté et que le travail exige une endurance physique soutenue qui entraîne, dans plusieurs cas, des blessures articulaires chez de nombreuses ouvrières.

Dans l'usine de produits alimentaires, notre interlocuteur parle de « consignes de travail » prescrites et devant être respectées. D'ailleurs, dit-il, n'importe quelle personne capable de comprendre minimalement le français sera en mesure de suivre les méthodes prescrites.

Dans l'usine de papier d'emballage, notre interlocuteur dit que les méthodes de travail de plusieurs postes ont été conçues avec l'aide d'un ergonome qui a étudié certains postes de travail et dont les recommandations (ajouts d'équipements, postures, etc.) sont devenues des consignes de travail, des exigences de postes. Dans ce cas, on associe méthode de travail et santé et sécurité, notamment pour réduire les accidents de travail qui, aux dires d'un représentant syndical, ont été nombreux durant les dernières années. Toutefois, selon notre interlocuteur syndical, ces exigences sont difficiles à faire respecter, particulièrement chez ceux dont les habitudes sont forgées de longue date.<sup>90</sup>

D'ailleurs, à ce propos, la plupart de nos interlocuteurs avancent que les méthodes de travail prescrites servent à prévenir les accidents de travail et les maladies professionnelles avant que d'être des méthodes spécifiquement dédiées à augmenter la productivité. Cependant, pour ce qui est de leur respect, l'avis est assez unanime, les salariés respectent peu ces exigences.

En somme, les méthodes de travail en usage dans les établissements à l'étude relèvent, pour une grande part, de l'organisation taylorienne. En effet, la séparation entre la conception et l'exécution du travail, la recherche de la meilleure méthode de travail et sa prescription demeurent des principes structurants pour la plupart des ateliers de production.

#### **6.4. Postes de travail**

Généralement, pour ce qui est des employés de production, trois types de postes de travail se retrouvent au sein des entreprises visitées. Le premier, et le plus important en nombre, est celui qu'on appelle aide général ou journalier. Dans la plupart des cas, il s'agit du poste d'entrée dans l'entreprise, c'est-à-dire de celui qui demande le moins de responsabilités et qui se trouve au bas de l'échelle salariale. Dans certains cas, les salariés embauchés peuvent devenir titulaires de postes plus importants en quelques semaines, alors que dans d'autres entreprises, des salariés restent aide général fort longtemps, si ce n'est toute leur carrière durant, car les postes plus élevés sont peu nombreux.

Le deuxième type de poste, un peu mieux rémunéré, est celui qui se situe entre le poste d'aide général et celui d'opérateur. Dans cette catégorie, on retrouve par exemple les assistants des opérateurs. Ces derniers doivent remplacer les opérateurs alors qu'ils sont en pause ou absents. Ce sont généralement les premiers postes auxquels les employés peuvent

---

<sup>90</sup> Notons cependant que selon le représentant syndical rencontré, les travailleurs âgés sont plus enclins que les plus jeunes à utiliser l'équipement mis à leur disposition pour alléger les tâches exigeant un effort

poser leur candidature après avoir acquis l'ancienneté ou la formation requise. Pour ce type de poste, on peut aussi donner l'exemple des conducteurs de chariots élévateurs que l'on retrouve dans la plupart des usines.

Le dernier poste que l'on retrouve fréquemment est celui d'opérateur. Il s'agit de la personne responsable d'une machine ou d'un équipement particulier. Les titulaires de ces postes sont toujours des gens plus âgés puisque l'octroi du poste est toujours fonction de l'ancienneté. À part les travailleurs de métier, les opérateurs sont les salariés les mieux rémunérés des usines car, nous dit-on, ils ont une grande responsabilité face à la production et à sa qualité. D'ailleurs, les opérateurs doivent généralement effectuer des ajustements et l'entretien général (premier niveau) de leur machine. Cependant, le titre d'opérateur est polysémique : dans certains cas, les opérateurs sont en minorité et ce sont des travailleurs d'expérience qui obtiennent ce titre alors que dans d'autres, on nomme opérateurs la plupart des travailleurs qui utilisent une machine.

Notons que pratiquement toutes les entreprises ont engagé et/ou recherchent des électromécaniciens, ce qui témoigne de l'importance des équipements électroniques ou informatiques dans les ateliers. Dans certaines usines, on retrouve aussi des postes qui se distinguent des trois présentés ci haut : chauffeur de camion, chef d'équipe, technicien de laboratoire, ébéniste, etc.

Lors des entrevues avec les représentants des entreprises visitées, nous demandions quel(s) poste(s) de travail ils jugeaient le plus important(s) dans l'atelier. Cette question était en quelque sorte un moyen de mesurer ce qui est valorisé dans les activités de production.

Les réponses diffèrent d'une entreprise à l'autre, quoique les postes d'opérateurs et d'électromécaniciens soient évoqués à plusieurs reprises. Dans l'usine de meuble, notre

---

physique.

interlocuteur dit que pour la production sur mesure, les ébénistes de métier sont très importants car ils ont la responsabilité de la création des meubles « haut de gamme ». Pour la production en série, le poste d'opérateur de scie à panneau à contrôle numérique (il n'y en a qu'un seul dans l'atelier) constitue le poste le plus important, car il nécessite l'emploi d'une personne qualifiée. Ce poste sera toutefois bientôt automatisé car, de dire notre informateur, « *on est encore à la merci de cet employé parce qu'il doit programmer la machine* ». Dans l'usine de vêtements, les postes d'opérateurs de laveuses et de sécheuses sont les plus importants car leurs titulaires doivent avoir de l'expérience, ils manipulent des produits chimiques et les erreurs commises peuvent avoir de graves conséquences sur la production. Dans l'usine de produits alimentaires, les postes d'opérateurs de mélangeurs, où l'on prépare les recettes, constituent les postes les plus importants car une petite erreur de leur part peut engendrer des problèmes qui se répercutent sur toute la ligne de production. Selon notre interlocuteur, « *leurs connaissances sont essentielles, ils ont un impact direct : un mauvais opérateur va donner une mauvaise pâte, il va donner des problèmes sur toute la ligne* ». Enfin, dans l'usine de produits chimiques, notre interlocuteur affirme que « *tous ont un rôle important à jouer pour s'assurer que ça roule, que ça va dans la bonne direction* ».

#### **6.4.1. Exigences physiques**

Généralement, on associe le travail d'usine à l'effort physique, à la répétition des gestes et la rapidité des cadences. Dans les ateliers visités, malgré l'introduction de nouveaux équipements, nos observations et nos discussions avec les gestionnaires et les représentants syndicaux confirment cette idée. Cependant, on observe des variations entre les usines de même qu'entre les postes de travail.

Dans l'usine de fabrication de meubles, la plupart des postes de travail exigent des efforts physiques soutenus et une grande rapidité d'exécution. Dans le département de

l'expédition, les ouvriers doivent charger des camions presque sans arrêt et ils doivent soulever à répétition des poids allant jusqu'à 75 livres. Selon notre interlocuteur, les gens «*se brûlent*» et «*il y a eu un turn-over assez considérable dans ce département-là*». C'est pourquoi, pour ce type de poste, il engage des individus plus jeunes :

*«Moi, je sais pertinemment que quand j'engage quelqu'un pour tel département, je n'engagerai jamais en haut de 40 ans, parce que le gars il va arriver avec une hernie discale, il va arriver avec (...), il a plus de chance que (...), ok, parce que je le sais que c'est physique. Exemple, le chargement des camions : j'évite de mettre du monde d'un certain âge, ça finit toujours de la même façon».*

Dans l'usine de papier, les quarts de travail rotatifs constituent le principal enjeu. Notre interlocuteur patronal et le représentant syndical rencontrés insistent pour dire à quel point cet horaire est difficile physiquement et psychologiquement. En ce qui a trait aux tâches à accomplir, dans un département il y a des tâches très répétitives mais, dans l'ensemble, les efforts physiques importants et soutenus ont été éliminés. À ce propos, le représentant syndical dit : «*la job, l'emploi comme tel, ce n'est pas physique : ce sont les machines qui travaillent pour nous autres*». En effet, pour plusieurs postes dans l'usine, les principales tâches consistent à faire de la surveillance. Pour ce qui est des postes où l'on retrouve des tâches répétitives, notre interlocuteur dit que plusieurs titulaires de ces postes ont des problèmes de dos, mais il impute ce problème aux seuls travailleurs. Ainsi, pour lui, les problèmes de dos sont attribuables au non-respect des techniques de flexion ou à la mauvaise santé physique des travailleurs, tributaire de leur sédentarité.

Dans l'usine de vêtements, tous les postes exigent beaucoup d'efforts physiques, mais de différente nature. Dans le département de lavage, on nous souligne que les portes des laveuses sont tellement lourdes que seuls les hommes peuvent les ouvrir. Ce geste est répété une cinquantaine de fois par jour. Toutefois, lorsque la laveuse est en marche, les opérateurs attendent, ce qui leur donne un peu de répit. Dans le département du sablage, le travail se fait principalement manuellement et il est exigeant physiquement. Les sableurs doivent appliquer une pression selon des gestes répétitifs. Enfin, dans le département de la finition (pressage, vérification, couture, emballage), les tâches nécessitent une endurance

physique soutenue. Les gestes à accomplir doivent être rapides et sont forts répétitifs. Dans ce département, toutes ont un objectif de production quotidien à accomplir et, comme le travail est en flux tendu, il s'accomplit sous pression. Pour notre interlocuteur, il est hors de question de permettre des disparités entre les quotas individuels exigés même si les femmes âgées ont de la difficulté à suivre la cadence. D'ailleurs, plusieurs se blessent ou développent des maladies professionnelles.

Dans l'usine de produits alimentaires, notre interlocuteur dit que les tâches sont beaucoup moins exigeantes qu'auparavant, l'organisation de la production ayant été modifiée pour les alléger. Il évoque un poste qui demande plus d'efforts physiques, soit celui de l'opérateur préparant les recettes et devant soulever des bacs d'ingrédients pouvant peser jusqu'à 50 livres. Pour la grande majorité des postes dans l'atelier, notre informateur argue que bien que le travail soit manuel, il nécessite peu d'efforts physiques. D'ailleurs, dit-il, *«il suffit d'avoir une condition physique je dirais même pas bonne, juste acceptable, et on est capable de faire le travail»*. Or, selon nos observations, le travail exige, plus souvent qu'autrement, une endurance physique soutenue à cause de la rapidité et de la répétitivité des gestes, de même que de la fixité du corps.

Dans l'entreprise de produits chimiques, l'observation de l'atelier et les propos de notre interlocuteur nous permettent d'affirmer que pour la très grande majorité des tâches à exécuter, le travail nécessite peu d'effort physique soutenu. Il s'agit ici d'une usine de process et le travail des ouvriers est en grande partie de surveillance et de contrôle par ordinateurs. Nous avons observé quelques postes dont les tâches sont relativement répétitives mais, selon notre interlocuteur, les ouvriers font des rotations durant la journée. Notons que la manutention des boîtes et des ingrédients est pratiquement toute automatisée.

Enfin, dans l'usine d'imprimerie, notre interlocuteur dit que pour certains postes, des efforts physiques sont nécessaires, mais jamais sur une base régulière ou répétitive. Nos observations de certains postes de travail tendent à confirmer cette affirmation.

### **6.5. Changements organisationnels et technologiques**

Depuis quelques années, certaines entreprises ont entrepris des changements dans l'organisation du travail. Dans l'usine de meubles, l'entrée en poste de nouveaux gestionnaires a permis de changer certaines façons de faire, notamment la planification de la production quotidienne. Dans le cas de l'usine de vêtements, tous les départements ont été récemment reconfigurés : ainsi, tous les postes de même nature ont été regroupés ensemble et les équipes de travail ont été supprimées. De plus, un système d'objectifs de production quotidienne par poste a été implanté dans le département employant le plus de main-d'œuvre.

Le principe du *kaizen* (ou amélioration continue) est une manière de modifier l'organisation du travail dans trois des ateliers visités. Dans l'usine de produits chimiques et de produits alimentaires il a déjà été implanté et dans l'usine de papier, la direction envisage de le faire sous peu. Soulignons aussi que dans plusieurs entreprises, des considérations aujourd'hui plus importantes à l'égard de la qualité et de la traçabilité des produits ont fait en sorte que les salariés ont de plus en plus de rapports à produire, de statistiques à calculer, de mesures à prendre, etc.

De l'avis de la plupart de nos informateurs, c'est au plan technologique que les changements sont les plus nombreux. Ces changements consistent en l'introduction d'équipements informatisés, tels les panneaux à contrôles numériques sur les machines, ou encore en l'automatisation de certaines tâches ou de segments de tâches. Ces changements ont pour objectifs l'augmentation de la productivité et de l'efficacité, un meilleur contrôle de la qualité et/ou un allègement des tâches physiques. Nos interlocuteurs affirment que

ces changements ont souvent comme corollaires la mise à pied de salariés, la simplification et la routinisation de tâches et la déqualification de postes de travail et de leurs titulaires.

Dans l'usine de meubles, il y a trois ans, le département de peinture a été complètement automatisé, ce qui a entraîné la mise à pied d'une vingtaine de salariés. Dans d'autres départements, les changements technologiques sont faits dans une logique de réduction des effectifs et d'augmentation de productivité :

*« Je vous dirais qu'on investit plus dans la machinerie, ce qui fait que tu élimines des postes; dans le fond, au lieu d'avoir besoin de 150 personnes, on en a besoin de juste 130 parce qu'on a mis des machines pour faciliter le travail et qui augmentaient la productivité ».*

Notons que l'entreprise est en train d'implanter un nouveau système de gestion informatisée qui sera entièrement contrôlé à partir des bureaux, en hors de l'atelier. Ainsi, dit notre interlocuteur, l'entreprise ne sera plus « à la merci » d'opérateurs qualifiés qui sont les seuls à savoir programmer certaines machines ou à utiliser des équipements complexes. Avec ce nouveau programme, dit-il, « tu n'as juste plus besoin d'un opérateur à X dollars : je peux engager quelqu'un, tu sais, peut-être un tiers moins cher ».

Dans l'usine de produits alimentaires, nous retrouvons aussi cet effet de déqualification et de contrôle centralisé induit par l'introduction de nouvelles technologies. Par exemple, notre interlocuteur dit ceci à propos de l'introduction récente de panneaux informatiques sur la plupart des machines :

*« Avant, c'était des boutons de contrôle sur l'appareil même, maintenant tout est informatisé. Cela amène plein de choses intéressantes : on peut avoir des contrôles, voir quelles étaient les statistiques à quel appareil, comme un « log », tout est inscrit qu'est-ce qu'il a fait, à quelle heure on a changé quoi, on peut implanter des séquences qu'avant l'opérateur devait savoir, qu'il devait faire ça ça ça dans cet ordre-là, maintenant, quand il le fait à l'informatique, l'appareil s'occupe automatiquement de le faire. C'est bien meilleur, beaucoup moins de travail pour l'opérateur ».*

Malgré l'utilisation d'outils informatisés, la nature du travail reste dans une large mesure inchangée. Par exemple, notre informateur au sein de cet établissement avance ceci à propos des nouvelles exigences induites par les nouveaux équipements :

*« Bien, encore là, la personne qui devait opérer un bouton [sur la machine], maintenant elle opère un bouton sur l'écran (...). C'est pas mal les mêmes consignes : on avait un bouton « on-off », bien là, c'est « on-off » sur l'écran, puis c'est un écran tactile, donc ils mettent ça à « off ». On a remis les mêmes consignes, les mêmes boutons là-dessus, tout est à un seul endroit au lieu d'être sur la ligne à différents endroits, alors (...) ça a changé la façon d'opérer, mais quand on explique à la personne qu'est-ce qui a changé, c'est facile, ce n'est pas devenu plus complexe, ils n'ont pas à calibrer les appareils, c'est déjà tout calibré ».*

De plus, dit-il, sur certaines lignes, l'introduction de nouveaux équipements a permis d'augmenter la cadence de travail et d'augmenter la productivité, tout en diminuant l'effort physique requis. Enfin, note-t-il, les équipements introduits ont permis de simplifier les tâches de nombreux travailleurs.

Dans l'entreprise de produits de papier, plusieurs nouvelles machines informatisées ont été introduites depuis les trois dernières années et les machines déjà en place ont été modernisées. Les ordinateurs de ces machines permettent à leurs utilisateurs d'identifier certains problèmes, diagnostic qui jadis étaient fait par des salariés d'entretien, c'est-à-dire plus qualifiés. Notre informateur aux ressources humaines et le représentant syndical soulignent que l'introduction de nouvelles technologies est fort appréciée par les salariés notamment parce qu'elle implique toujours une augmentation de salaire pour ceux qui auront à les utiliser.

Dans l'usine de vêtements, les changements récents ont trait à la mécanisation de quelques segments de tâches pour en diminuer les efforts physiques et les risques d'accidents. Cependant, les tâches restent fondamentalement manuelles et les outils et machines peu informatisés.

Dans l'usine de produits chimiques, notre interlocuteur dit que depuis 2001, pratiquement toutes les tâches ont été automatisées. Avant cette date, le mélange de produits se faisait entièrement à la main. Aujourd'hui, tout le processus est automatisé et les ouvriers ont pour tâche de préparer, contrôler et surveiller la production à l'aide d'ordinateurs.

En somme, pratiquement toutes les entreprises ont implanté des changements technologiques dans leurs ateliers. La nature de ces changements, de même que les objectifs poursuivis et leurs effets varient d'une entreprise à l'autre. Parfois, ces changements ont pour conséquences des modifications au plan de la composition de la main-d'œuvre. En effet, comme nous l'avons souligné, dans certains cas la technologie permet de faire fonctionner des machines par une main-d'œuvre peu qualifiée ou encore de réduire les effectifs. L'introduction d'équipements informatisés fait en sorte que les entreprises ont modifié les exigences d'embauche et qu'elles recherchent désormais des candidats possédant au moins un secondaire cinq. Enfin, notons que les changements technologiques n'entraînent pas d'effets uniformes dans les entreprises et que dans plusieurs cas le travail exigeant des efforts physiques demeure très présent malgré les nouveaux équipements.

#### **6.6. Contrôle du travail**

De façon générale, on retrouve deux types de contrôle au sein des ateliers visités. Le premier, la surveillance humaine, est présent dans tous les lieux étudiés et, dans la plupart des cas, il est exécuté par des contremaîtres. Ceux-ci, nous dit-on, exercent un rôle de planification de la production, de support et parfois de discipline. Aussi, ils doivent veiller à faire respecter les normes de santé et de sécurité au travail. Généralement, les contremaîtres sont rattachés à un département ou à un ensemble de postes donnés. Notons que dans deux entreprises on retrouve, en plus des contremaîtres, des chefs d'équipes qui peuvent superviser les opérations, distribuer le travail, mais qui n'ont pas de pouvoir de sanction. Souvent, il s'agit d'employés plus âgés ayant une grande expérience d'un département.

Le deuxième type de contrôle, qui est plus difficile à cerner, renvoie à l'organisation du travail. Les cadences, les ordinateurs programmés ou les systèmes d'objectifs individuels

constituent cette autre forme de contrôle du travail. Par exemple, dans l'usine de vêtements, pour une majorité de postes de travail, les ouvrières doivent produire une quantité déterminée par jour. Ce système permet non seulement de calculer le rendement individuel, mais agit aussi en tant que système de traçabilité et de contrôle : *«si le contremaître se rend compte que les fils sont mal coupés dans (une pièce de vêtement), il va aller voir les étiquettes, le numéro de l'étiquette, et elle va aller voir qui a fait (la pièce de vêtement)»*. Dans l'usine de produits alimentaires, la cadence et l'organisation technique font office de contrôle. À ce propos, notre interlocuteur dit que les contrôles sur les machines sont aujourd'hui informatisés et que cela amène une nouvelle forme de supervision du travail. Il en va de même dans l'usine de meubles où la majorité des salariés travaillent sur une chaîne de montage selon un processus de flux tendu.

## **6.7. Recrutement et formation**

### **6.7.1. Recrutement**

Pour recruter, les entreprises utilisent toutes des méthodes «traditionnelles» telles les affiches près de l'usine ou dans l'entrée des quartiers industriels, les annonces dans les journaux ou sur Internet, ou par le biais d'*Emploi-Québec* et des *Centres Locaux d'Emploi*. Certains vont recruter dans les cégeps pour les remplacements durant les vacances d'été. Dans certains cas, les entreprises font aussi appel à des agences de placement pour des besoins ponctuels.

Généralement, nos interlocuteurs disent qu'ils n'ont pas de problème de recrutement pour la main-d'œuvre de production peu spécialisée, telle celle accomplissant les tâches d'aide général. Par contre, certains font état d'une difficulté de rétention de la main-d'œuvre, notamment dans les ateliers où le travail est physiquement exigeant ou lorsqu'il y a des quarts de travail de nuit. Les problèmes de recrutement, et c'est un invariant dans les

entreprises visitées, sont liés aux métiers, tels l'électromécanique et aux qualifications propres au type de production de certains milieux (meuble, imprimerie, etc.).

Dans l'usine de fabrication de meubles, notre interlocuteur déplore la difficulté de trouver de la main-d'œuvre dite « *compétente* », c'est-à-dire ayant de l'expérience et/ou des qualifications dans ce domaine. Il explique cette difficulté par la rareté de main-d'œuvre, par le fait que les gens ne veulent plus travailler physiquement et parce que l'usine est mal desservie par les transports en commun. Ces difficultés l'obligent, dit-il, à faire appel à des agences de placement.

Dans l'usine de produits d'emballage, c'est le fonctionnement par quarts de travail rotatifs qui est à l'origine du problème de recrutement. Notre informateur dit recevoir énormément de curriculum vitae mais que, d'une part, plusieurs sont rejetés car les demandeurs n'ont pas terminé leurs études secondaires et que, d'autre part, plusieurs refusent l'emploi après avoir appris le fonctionnement des quarts de travail. Selon un représentant syndical, il n'y a pas de problème de recrutement dans l'entreprise car les salaires sont attractifs. Toutefois, il ajoute que depuis quelques années, l'entreprise débauche plus qu'elle n'embauche.

Dans l'usine de vêtements, notre informateur dit qu'il y a un grand bassin de main-d'œuvre inoccupée étant donnée la fermeture récente de plusieurs entreprises dans ce secteur. Malgré cela, il ajoute que le recrutement est ardu parce que le salaire est peu intéressant, que le travail est très routinier et dur physiquement et que l'usine est mal desservie par le transport en commun. Il note aussi une grande difficulté de rétention du personnel, notamment à cause des conditions de travail précaires ou du retour aux études de certains salariés.

Dans l'entreprise de produits alimentaires, notre interlocuteur dit qu'il n'a aucun problème de recrutement. Comme l'entreprise est bien située dans le parc industriel, elle reçoit cinq

ou six CV par jour. Les salaires y sont relativement élevés et l'entreprise n'exige pas de secondaire V pour les salariés déjà en poste, de sorte que, nous dit-on, la rétention du personnel se fait aisément.

Dans l'entreprise de produits chimiques, il y a eu des difficultés de recrutement lors de l'agrandissement de l'usine. Aujourd'hui, la seule difficulté concerne l'embauche de gens de métier, en particulier des électromécaniciens. Pour les employés de production, le taux de roulement est très faible et ceux qui quittent sont des jeunes qui ont trouvé un emploi où ils ne travailleront pas la nuit.

Enfin, selon notre interlocuteur dans l'entreprise d'imprimerie, le recrutement se fait facilement, notamment parce que les salaires sont attractifs. Cependant, il est à noter que depuis plusieurs années, l'entreprise embauche peu de nouveaux salariés, la tendance étant plutôt aux mises à pied.

En ce qui a trait aux exigences d'embauche, presque toutes les entreprises visitées demandent aux candidats un diplôme de secondaire V. Pour plusieurs, cette exigence est relativement récente (entre trois et cinq ans) et est justifiée par le fait que les machines deviennent de plus en plus complexes, ou du moins qu'elles sont de plus en plus informatisées et que les travailleurs ont de plus en plus de rapports à produire. Notons que dans une entreprise on n'exige pas de secondaire V alors que dans une autre, l'expérience dans le domaine concerné peut compenser pour l'absence de diplôme.

Bien que l'expérience de travail dans le domaine concerné puisse être un atout, elle n'est jamais exigée par les entreprises. Certains de nos interlocuteurs disent que les candidats sont formés à l'interne, qu'ils ont une période de probation ou encore que le travail s'apprend dans un court laps de temps. Dans certains cas, on demande une condition physique particulière liée au type de production : par exemple, dans les deux usines où l'on

fait de l'imprimerie, on demande à ce que les candidats ne soient pas daltoniens et qu'ils sachent distinguer les couleurs. Par ailleurs, dans tous les cas, comme il s'agit de travail d'usine, on demande à ce que les candidats soient en bonne santé physique et, dans certains cas, qu'ils soient endurants, rapides et qu'ils aient de la dextérité.

### **6.7.2. Formation**

Tous nos interlocuteurs ont souligné que la formation constitue un enjeu important pour leur entreprise et la plupart ont des plans formels de formation dont la nature varie. Cependant, l'objectif reste sensiblement toujours le même, à savoir que les travailleurs soient flexibles et qu'ils puissent travailler sur des postes de plus grande responsabilité.

Dans l'usine de fabrication de meuble, notre interlocuteur croit que la formation de la main-d'œuvre devrait être une priorité lors de périodes hors pointe. Cependant, dit-il, la direction refuse d'aller de l'avant avec cette idée, notamment parce que le coût est jugé trop élevé. Notre interlocuteur dit avoir fait une «matrice de flexibilité» pour évaluer les besoins en termes de formation. Cet outil consiste à consigner tous les postes de travail et les employés capables d'y travailler. Après cet exercice, il a remarqué que pour certains postes de travail, il n'y a que le titulaire actuel qui est en mesure de l'occuper. Il a donc suggéré à la direction de former des jeunes sur ces postes en les jumelant avec les titulaires actuels. Toutefois, la direction n'a pas entrepris de démarches en ce sens.

Au sein de l'usine de produits de papier il y a quatre types de formation. Le premier concerne un programme qui permet aux travailleurs n'ayant pas terminé leur secondaire de suivre des cours et d'obtenir un diplôme d'équivalence de secondaire V. Ce programme a été instauré parce qu'on exige désormais un diplôme d'études secondaires pour opérer certaines machines. Le deuxième type renvoie à l'introduction de nouvelles machines. Souvent, lorsque l'entreprise achète une machine, un formateur de l'entreprise qui en est

conceptrice vient entraîner le candidat au poste d'opérateur. Un autre type de formation a lieu lorsqu'une personne pose sa candidature pour obtenir un poste vacant ou susceptible de l'être. Dans ce cas, le candidat a généralement trois semaines de formation avec l'opérateur de la machine concernée ou avec toute personne pouvant le former. Notons que notre interlocuteur dit que les assistants des opérateurs ont une «*formation continue*» car ils travaillent en équipe et peuvent ainsi apprendre le travail de l'opérateur. Enfin, à tous les mois, l'entreprise organise des séances de formation en santé et sécurité.

Dans l'entreprise de vêtements, la formation renvoie essentiellement à l'apprentissage supervisé des tâches à effectuer. Par exemple, lorsque l'entreprise engage un nouvel employé, celui-ci est placé près d'une personne qui a plus d'expérience et qui peut lui montrer le travail à faire. Dans ce cas, le contremaître du département vient vérifier de temps en temps si le travail est bien fait. Pour ce qui est des postes d'opérateurs, les candidats sont entraînés durant une courte période de temps.

Dans l'entreprise de produits alimentaires, on retrouve sensiblement le même type de formation que dans l'usine de vêtements, à savoir que la formation se limite à l'apprentissage des postes de travail. Or, le poste le plus important en nombre est celui d'aide général, et notre interlocuteur dit que l'apprentissage des tâches nécessite une journée ou deux. Quant aux postes d'opérateurs, l'apprentissage peut prendre une semaine, voire deux au maximum. À ce propos, notre interlocuteur dit : «*on leur donne un minimum de formation pour qu'ils puissent être à l'aise à opérer l'appareil*».

Notre interlocuteur au sein de l'usine de produits chimiques dit que l'entreprise se conforme à la *Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre*, c'est-à-dire qu'elle consacre 1% de sa masse salariale à la formation. La formation est dans la majorité des cas dispensée au personnel d'encadrement et aux travailleurs de métiers, en particulier aux électromécaniciens. De la formation au travail en équipe sera dispensée au

cours de l'année 2005. Les superviseurs seront les premiers à être formés et les travailleurs de production le seront ensuite. Notons qu'au moment de l'entrevue, l'entreprise payait les frais de formation pour des mécaniciens de l'usine afin que ces derniers obtiennent des qualifications en électromécanique. Enfin, comme dans la plupart des entreprises visitées, les travailleurs qui posent leur candidature sur un autre poste sont formés par le titulaire du poste ou par un employé qui en a l'expérience.

Depuis quelques années, l'entreprise d'imprimerie, a mis sur pied un programme de formation continue de la main-d'œuvre. Ce programme est construit selon un principe d'acquisition continue de « *compétences* », entendues en termes techniques. Tous les salariés sont tenus d'acquérir progressivement des compétences qui sont validées et inscrites dans leur dossier personnel. C'est l'employé qui, lorsqu'il se sent prêt, demande à son superviseur de valider les compétences qu'il estime maîtriser. Selon notre interlocuteur, bien que cela demeure hypothétique, un salarié qui connaît toutes les tâches et fonctions des postes dans l'usine doit maîtriser environ 600 compétences. Pour les postes les plus complexes, les titulaires doivent démontrer qu'ils maîtrisent environ 300 compétences spécifiques. La formation se divise toujours en deux : une partie théorique, dans une salle conçue à cette fin, et une partie pratique sur les équipements dans l'atelier.

#### **6.8. Les compétences recherchées chez les employés de production**

Puisque que notre étude s'intéresse aux employés de production, c'est sur leurs compétences que nous avons insisté dans les entrevues. Notons d'emblée que la majorité de nos interlocuteurs soutiennent que les salariés de leur entreprise sont peu scolarisés et que le travail à faire exige peu de compétences particulières.

Les compétences recherchées chez les salariés, nous dit-on, sont essentiellement « de base », c'est-à-dire : savoir lire, écrire et compter. D'ailleurs, lorsque interrogés sur les compétences exigées des salariés, nos informateurs font pratiquement toujours référence au

diplôme d'étude secondaire qu'ils exigent souvent depuis peu de temps. Parfois, elles sont plus spécifiques à l'entreprise : connaissance du textile dans une entreprise de vêtements, savoir distinguer les couleurs où l'on fait de l'imprimerie, etc. Dans plusieurs cas, la rapidité, l'assiduité, la dextérité, la concentration, la résistance physique sont des qualités recherchées. Lors de nos entrevues avec les gestionnaires, ces « compétences » sont exprimées ainsi : « être fiable », « bien faire le travail », « être en bonne santé physique », « être réveillé », « ne pas avoir toujours le nez en l'air », « ne pas avoir les deux pieds dans la même bottine », etc. Cependant, lorsque nous explorons plus à fond la question des compétences avec nos interlocuteurs, de même, et surtout, en consultant les descriptions de tâches et de poste de travail, on note que la notion de compétence a un certain ancrage au sein des entreprises étudiées.

#### ***6.8.1. Les compétences dans l'entreprise de finition de vêtement***

Pour notre interlocuteur au sein de l'usine de vêtements, la majorité des postes de travail ne nécessite aucune compétence particulière : « *Nous, on n'exige pas de compétences comme telles, de formation spécifique comme telles* ». Pour lui, il n'y a que certains postes où l'employé doit savoir mesurer ou coudre. Il faut noter que pour la plupart des tâches, la rapidité d'exécution constitue le principal critère de jugement des employés : « *Tout ce qu'on exige d'un employé c'est qu'il soit ponctuel, qu'il soit dédié à son travail, assez rapide dans le fond* ». De plus, lorsqu'il parle des employés faisant le sablage de vêtements, il affirme qu'« *on ne peut parler de compétences, on parle de dextérité (...)* ».

Lorsque nous lui demandons ce qu'est, pour lui, un employé compétent, il rétorque que les plus compétents, sont ceux « *qui comprennent plus un peu ce qu'on fait* », et sont généralement opérateurs. Il argue qu'un employé compétent c'est quelqu'un « *qui fait le travail qu'on lui demande comme on lui demande, ni plus ni moins. C'est beaucoup plus une attitude qu'une compétence chez nous* ». Pour lui, cette attitude renvoie

essentiellement à l'assiduité : *« quelqu'un qui est présent, quelqu'un qui n'est pas en retard, quelqu'un qui s'occupe de ses choses, qui fait bien son travail (...) c'est quelqu'un qui est réveillé, dans le fond, à son travail ».*

Pour cette entreprise, nous avons en notre possession plusieurs descriptions de postes. Sur chacune de ces descriptions, il est en outre question de « pré requis ou compétences », de « formation et expérience » et d'« aptitudes personnelles ». Voici quelques exemples de ce que l'on retrouve dans ces descriptions.

Pour un opérateur de machine à laver, les compétences exigées sont : « savoir lire et écrire l'anglais », « savoir compter », « connaissance du français », « capable de suivre les instructions ». Dans la rubrique « formation et expérience », il est surtout question de connaissances : « la connaissance des produits chimiques est un atout », « une connaissance du département de jet de sable est un avantage », « une bonne connaissance du textile est primordiale ». En ce qui a trait aux aptitudes personnelles, on dit : « bonne vision – jugement », « consciencieux », « efficacité et vigilance », « esprit d'initiative et autonomie », « force physique ».

Pour le poste de presseur, on demande comme pré requis ou compétences une « connaissance du produit », une « connaissance du département de la finition » et une « connaissance du français ». En terme de formation et expérience, on avance que « l'expérience en tant qu'opérateur de machine peut être un atout » et que « l'expérience en tant que presseur est un atout ». Pour ce qui est des aptitudes personnelles, on désire que l'employé face preuve de « sens de l'organisation et de discipline », de « sens de l'observation », d'« esprit critique », d'« esprit d'initiative » et d'« autonomie », de «

minutie – travail bien fait », de « rapidité », d'être « capable de travailler en équipe »<sup>91</sup> et de « patience ».

Pour le poste de préposé à la préparation, on demande comme pré requis ou compétence « savoir compter », « savoir lire et écrire » et « connaissance du français ». En terme de formation et expérience, on dit que « l'expérience en tant que préposé à la finition serait un atout » et qu' « une connaissance des départements de teinture et lavage ». Enfin, pour ce qui est des aptitudes personnelles, on peut lire: « sens de l'organisation et discipline », « consciencieux », « efficacité, vigilance », « esprit d'initiative et autonomie », « force physique », « concentration ».

Ces exemples montrent que les notions de compétences, de connaissances, d'aptitudes et d'expériences ne sont pas mutuellement exclusives et qu'elles sont utilisées sans véritable distinction.

Enfin, notons que dans le guide destiné aux employés<sup>92</sup>, on souligne l'importance de l'implication de ces derniers à l'égard de l'entreprise. En effet, on avance qu'un des engagements de l'entreprise est de « *conserver une équipe d'employés motivés, partageant les mêmes valeurs et s'efforçant d'atteindre les objectifs et les buts de la Compagnie* ».

### **6.8.2. Les compétences dans l'entreprise de produits chimiques**

Lorsque nous demandons à notre interlocuteur de nous décrire ce qu'est pour lui, un employé compétent, il dira que c'est quelqu'un qui est « *axé vers la clientèle* », « *qui a du jugement* », qui « *est débrouillard* » et « *qui a de l'initiative* ». C'est aussi « *un employé qui est capable de faire son travail sans avoir nécessairement besoin de supervision* ».

---

<sup>91</sup> Notons que notre interlocutrice nous affirme qu'il n'y a pas de travail d'équipe qui se fait dans l'atelier.

<sup>92</sup> D. « Informations aux employés », 28 janvier 1999, p. 4.

*constante* » et « *qui soit capable de travailler en équipe* » de « *s'adapter au changement* » et d'être « *capable d'apprendre* ». Lorsque nous lui demandons comment les salariés peuvent faire preuve d'initiative, il dira « *Bien, il y a plusieurs choses qui peuvent être faites, ça peut être de dire s'il y a un changement dans la façon de faire (...) au lieu de faire  $x+y$ , faire  $y+x$ , on pense qu'on sauverait, puis, effectivement, on augmente en efficacité* ». En ce sens, l'initiative renvoie essentiellement à trouver des méthodes de travail plus efficaces. De plus, ajoute-t-il, le fait d'être capable de fonctionner sans supervision, « *c'est une forme d'initiative, un forme d'auto-gestion si l'on veut* ». Lorsque je lui demande quelles sont les compétences recherchées chez les candidats à l'embauche, il dit :

*« On n'a pas un niveau de compétences intellectuelles donnée, on exige le secondaire V parce qu'on pense que c'est requis compte tenu des rapports que tu peux avoir à compléter, compte tenu des automates programmables sur lesquels tu vas avoir à travailler, mais à part de ça, on ne cherche pas de particularités au niveau de l'usine. »*

Or, la direction de l'entreprise a constitué, avec l'aide d'un consultant, un référentiel de compétences recherchées chez les employés. Dans ce document figurent quatre « compétences essentielles (ou « compétences-clés ») » et neuf « autres compétences ». On y trouve une courte définition de chacune des compétences de même que les différents «niveau d'attentes», qui sont généralement exprimés en terme de comportement à adopter.

Selon notre interlocuteur, les compétences essentielles sont exigées des superviseurs et ces derniers doivent les susciter chez les employés de production. Parmi celles-ci, on retrouve d'abord l'idée d'être « *axé sur les résultats* », qui est définie comme étant une « *aptitude à agir en se souciant des moyens utilisés afin d'atteindre des résultats* » de même qu'une « *habileté à communiquer cette attitude aux membres de son équipe* ». Pour ce qui est des attentes, on peut en outre lire :

- « *Doit pouvoir organiser son travail afin de rencontrer les échéanciers et cela, sans affecter les autres aspects de son poste* »,
- « *Doit pouvoir atteindre ses objectifs personnels tout en contribuant aux objectifs de son département* »,

- *« Doit pouvoir agir afin d'atteindre des résultats départementaux sans perdre de vue les objectifs des autres secteurs. Capable de concilier ses objectifs personnels, ceux de son équipe et de son département ».*

La deuxième compétence essentielle est celle de la « *gestion du changement* », qui est définie comme étant une « *habileté à susciter et à s'adapter au changement* ». Un employé ayant cette compétence « *réagit positivement aux changements et se montre flexible* ».

Pour ce qui est attendu des employés, on retrouve :

- *« Doit être capable de respecter et de s'adapter aux changements »,*
- *« Doit être capable de saisir les opportunités de changements et prendre l'initiative de passer à l'action pour en tirer profit »,*
- *« Doit agir comme agent de changement dans son propre groupe. Doit amener son équipe à accepter et comprendre les changements et sait la mobiliser pour prendre action ».*

La troisième compétence est l'« *orientation client* » qui est une « *habileté à répondre aux exigences des clients internes et/ou externes* ». De plus, on avance que cette compétence « *peut se traduire par la notion d'URGENCE* ». Pour cette compétence, les attentes envers les salariés sont relatives à tous ce qui peut être fait pour respecter les besoins des clients.

Enfin, la dernière compétence à trait au « *travail d'équipe* », qui est considéré comme étant « *une habileté permettant de maintenir de la collaboration entre différents collègues afin d'atteindre des objectifs communs* », ce qui implique, dit-on, « *de l'engagement, de la compréhension, du respect, du tact et de la diplomatie* ». Pour ce qui est des exigences, on retrouve, entre autre, les idées suivantes :

- *« Doit participer au travail de son équipe. Capable d'émettre des idées et ouvert aux suggestions »,*
- *« Doit être capable de favoriser l'esprit d'équipe par son comportement. Capable de solliciter l'idée des autres et d'encourager les autres à travailler ensemble »,*
- *« Doit être capable de créer une équipe, de travailler à son efficacité par son comportement et son implication. Capable d'influencer la participation, de solliciter la contribution et de supporter l'équipe dans sa recherche de solution ».*

Parmi les « autres compétences », il y a d'abord l'assiduité et la ponctualité. Selon le référentiel, « *il ne s'agit pas d'une compétence clé mais d'un facteur d'évaluation à considérer sur certaines tâches* ». Pour ce qui est des attentes, on retrouve le respect des horaires de travail, la présence assidue et le respect des procédures lors d'absence.

La communication est une autre compétence importante. Elle est définie comme étant une « *habileté consistant à transiger avec d'autres, verbalement ou par écrit en étant clair, précis et en respectant les opinions* ». On dit aussi que l'employé faisant montre de cette compétence « *négoce, recommande, présente, encourage...* ».

Toujours parmi les « autres compétences », on souligne aussi les « *connaissances techniques* », qui sont des « *connaissances requises (méthodes, procédures...) pour accomplir son travail et connaissance des priorités dans son travail* ». Il s'agit aussi d'une « *connaissance de l'entreprise et de son marché* ».

L'initiative est une autre compétence décrite dans le référentiel. Il s'agit d'une « *habileté permettant aux employés d'aller au-delà de ce qui est prescrit* ». L'employé qui a de l'initiative, peut-on lire, « *entreprend, propose, provoque les changements* ». On définit aussi l'initiative par trois questions : « *Dans quelle mesure l'employé parvient-il à prendre de lui-même des actions pour accomplir son travail* », « *cherche-t-il des choses à faire?* », « *réclame-t-il de nouvelles responsabilités?* ». Pour cette compétence, on souligne ces attentes :

- « *Doit être en mesure de suivre des méthodes et des procédures avec une supervision limitée et ponctuelle* »,
- « *Doit être en mesure de faire son travail sans supervision. On s'attend à ce que l'employé, à l'occasion, suggère à son supérieur des façons de faire différentes pour améliorer son travail. Il doit obtenir l'autorisation avant de modifier la façon de faire* »,
- « *Doit être capable de saisir les opportunités et de mettre en place des actions pour y répondre. Doit être plein de ressources et polyvalent devant le changement* »,

- *« Doit chercher constamment à améliorer son secteur. Doit aussi chercher à élargir ses responsabilités. Met en place et appuie avec vigueur des idées et des nouveaux processus »,*
- *« Doit être engagé vers l'amélioration continue ».*

L'innovation est aussi considérée comme étant une compétence. Il s'agit de l' *« habileté à générer de nouvelles idées favorisant le développement de l'organisation »*. En ce sens, l'employé qui innove *« amorce, éprouve, établit de nouvelles approches »*. On vérifie cette compétence à l'aune de cette interrogation : *« Dans quelle mesure l'employé est-il capable de concevoir ou de reconnaître des solutions ingénieuses dans le cadre de son travail? »*.

En ce qui a trait aux exigences, on retrouve entre autre :

- *« Doit être en mesure de remettre en question certains aspects de son travail afin d'être plus performant. Il accepte les nouvelles idées »,*
- *« Doit être capable de questionner le statu quo avec rigueur et méthode afin de suggérer de nouvelles façons de faire. Il respecte les idées nouvelles des autres. Il apporte des solutions efficaces aux problèmes reliés à sa tâche »,*
- *« Doit être plein de ressources et polyvalent pour faire face à des situations complexes, ambiguës et/ou stressantes »,*
- *« Il génère des idées nouvelles et originales »,*
- *« Doit être avant-gardiste. Il crée et encourage des idées de façon proactive afin de les mettre en œuvre. Il prévoit les obstacles possibles et il a déjà identifié des plans de rechange ».*

Enfin, le « jugement » constitue une autre compétence que les employés doivent posséder. Par ce terme, on entend l' *« habileté permettant d'analyser des solutions, d'en voir l'impact sur l'organisation »*. Il s'agit aussi d'une *« capacité de discerner avec rapidité et qualité »*.

Pour cette compétence, du point de vue de l'entreprise l'employé :

- *« Doit être capable d'identifier des événements qui ne sont pas conformes aux règles et procédures avec lesquelles (il) doit travailler »,*
- *« Doit être capable de voir la relation entre son travail et celui des autres membres de son équipe. Il doit analyser sommairement certaines données pour cerner un problème et identifier des solutions logiques »,*
- *« Doit pouvoir visualiser la relation entre son service et les autres de l'entreprise et voir comment il peut influencer le résultat des autres et ceux de l'entreprise.*

*Capable d'étudier différentes données pour en sortir une information pertinente. Doit pouvoir remettre en question des critères préétablis lorsque approprié »,*

- *« Doit comprendre et avertir les autres des impacts d'un problème ou d'un changement pour l'entreprise ».*

Lorsque nous lui posons la question, notre interlocuteur affirme que ces descriptions de compétences s'appliquent difficilement aux employés de production. C'est en quelque sorte un guide des valeurs de l'entreprise, valeurs auxquelles tous doivent adhérer. D'ailleurs, il affirme qu'il n'y a pas de système d'évaluation des compétences chez les salariés de l'atelier<sup>93</sup>. Toutefois, dit-il, il est requis que les employés d'usine soient responsables à l'égard de la qualité, qu'ils soient capables de travailler en équipe et qu'ils soient capables de s'adapter aux changements. Aussi, dit-il, *« on veut s'assurer que les gens répondent au niveau d'attente qui est spécifique à leur poste »*, notamment en ce qui a trait à la maîtrise de nouvelles technologies.

### ***6.8.3. Les compétences dans l'entreprise de produits alimentaires***

En termes de compétences recherchées chez les salariés, notre interlocuteur au sein de l'entreprise de produits alimentaires dit que pour la très grande majorité des tâches, on demande à ce que l'individu sache lire, écrire et compter et qu'il sache s'exprimer en français *« juste pour qu'il comprenne les consignes de travail »*. C'est, dit-il, *« les seules connaissances qu'on a besoin pour que la personne puisse bien accomplir le travail »*. Depuis quelques temps, l'entreprise exige un secondaire V aux candidats à l'embauche. De plus, un examen médical est exigé. Notre interlocuteur argue que les compétences recherchées sont peu spécifiques car *« c'est des tâches quand même assez simples »*. À cet égard, il souligne ceci :

*« Quand on dit de prendre un échantillon à toutes les treize boîtes, la tâche qu'on demande à la personne c'est de prendre un échantillon à toute les treize boîtes. C'est des tâches quand même assez simples : les*

---

<sup>93</sup> Il y en a cependant un pour les employés des bureaux. Chaque année, ces derniers ont une évaluation de leur rendement évalué à l'aune de la maîtrise de ces compétences.

*décisions que l'employé a à prendre, dans certains cas, c'est des décisions simples pour lesquelles il a été formé. (...). Rarement, il y a 2-3 paramètres à prendre en considération pour prendre sa décision ».*

Pour lui, un employé compétent doit respecter deux critères : être fiable et être capable d'exécuter le travail :

*« Je ne peux pas dire qu'un employé est compétent si je ne peux pas me fier sur lui quand on lui demande d'arriver à telle heure ou quoi que ce soit (...) pour le reste, qu'il soit capable de faire le travail qu'on lui demande (...) pas juste le connaître, mais qu'il soit capable de le faire aussi ».*

Pour cette entreprise, nous avons obtenu plusieurs descriptions de postes où figurent les exigences requises. Par exemple, pour les opérateurs, on demande qu'ils sachent « lire, écrire et compter », « démontrer de l'initiative et un certain jugement » de même qu'ils aient une « capacité d'attention et de concentration soutenue ». Dans la description de tâches du préposé à la salubrité, plusieurs exigences sont retenues, soient : « sens de l'organisation », « sens de la mécanique (esprit pratique) », « dextérité manuelle », « capacité de compréhension globale du fonctionnement des équipements », « facilité d'apprentissage », « sens de l'observation et de la précision », « agilité », « savoir lire et écrire pour respecter les procédures établies et remplir les formulaires appropriés ». Dans la description du poste d'opérateur d'étuve on parle de « savoir lire, écrire et compter correctement », « démontrer de l'initiative et exercer un certain jugement », « être en mesure d'opérer un appareil semi-complexe nécessitant des ajustements et un certain ajustement de base » et « réussir un test d'aptitudes à cet effet ». Pour ce qui est des postes d'aides généraux, les exigences sont de posséder un diplôme d'études secondaires et une expérience de 3 à 5 années en milieu manufacturier, de préférence dans l'industrie alimentaire.

L'entreprise a elle aussi publié un document sur les « compétences clés » recherchées chez les employés et en particulier chez les superviseurs. Il s'agit de : « orienter vers les résultats d'affaires », « mobiliser en fonction des objectifs communs », « dynamiser et encourager le perfectionnement de ses collaborateurs », « entretenir une culture de travail

*d'équipe* », « *harmoniser ses relations interpersonnelles avec les valeurs de l'organisation* ». Les compétences sont traduites en un référentiels de 5 ou 6 « *comportements clés* » ou « *indicateurs de comportements* » qui sont évalués selon un degré de maîtrise.

Aussi, dans un document en anglais rédigé par la multinationale et distribué à toutes ses usines, on parle des « *14 differentiating competencies and their companion behavior* »<sup>94</sup>. Ces compétences se déclinent sous quatre catégories, soient : l'intégrité, l'innovation, le développement et la motivation des salariés et les résultats. Le document ne fait aucune mention à savoir qui dans l'entreprise doit posséder de telles compétences. Lorsque je demande à mon interlocuteur qui est ciblé par ces compétences, il admet que cela ne saurait s'appliquer véritablement aux employés de production.

Notons que dans un document destiné aux nouveaux employés, on parle des « *valeurs locales* » dont l'idée de « *faire preuve d'adaptabilité* » fait partie.

#### **6.8.4. Les compétences dans l'entreprise de fabrication de produits de carton imprimés**

Dans le cas de l'entreprise d'imprimerie, la direction a mise en place une forme de « gestion des compétences ». Dans ce cas, il s'agit de compétences techniques et très pointues, certains postes en exigeant environ 300 différentes. Notre interlocuteur est l'instigateur de ce système, c'est-à-dire d'un référentiel de compétences pour chaque poste et d'un carnet de compétences pour tous les employés. Par la formation et la validation des acquis de compétences, les employés peuvent progresser dans la hiérarchie des postes fondée sur la complexité technique de ceux-ci. Cette pratique a pour dessein explicite d'assurer la relève, notamment parce qu'aucune école n'enseigne ce type de production. Certains employés avançant en âge, qui souvent sont des opérateurs d'expérience, sont

---

<sup>94</sup> Que l'on pourrait traduire par « Les 14 compétences clés et les comportements qu'elles suscitent ».

appelés à objectiver leurs savoir-faire pour constituer des référentiels de compétences pour chacun des postes.

Aujourd'hui, dit ce dernier interlocuteur, le travail est beaucoup plus complexe qu'auparavant, notamment à cause des nouvelles technologies. Dans cette entreprise, les compétences s'acquièrent au gré des formations dispensées et de l'expérience. Au-delà de ces compétences techniques acquises à l'interne, les candidats à l'embauche doivent démontrer qu'ils ne sont pas daltoniens. Selon notre interlocuteur, c'est un critère d'embauche fort important.

#### ***6.8.5. Les compétences dans l'entreprise de fabrication de produits de papier imprimés***

Dans l'usine de produits de papier, lorsque nous demandons à notre interlocuteur quelles sont les compétences recherchées chez les salariés, il répond que depuis cinq ans, il exige que les candidats à l'embauche détiennent un diplôme de secondaire V. Lors de l'entrevue d'embauche, on fait passer un test de connaissances pour vérifier si la personne est capable de compter, de faire une règle de trois et de calculer des mesures. On demande aussi au candidat d'écrire un texte de cinq lignes. Les salariés déjà en poste, notamment les opérateurs, doivent être capables d'utiliser un panneau de contrôles numériques. Cette compétence s'acquiert par une formation à l'interne lorsqu'un individu postule un poste donné. De plus, notre interlocuteur souligne que tous les employés doivent démontrer de l'initiative. Pour lui, l'initiative revoie au fait que chaque employé doit signifier, le cas échéant, les défaillances techniques ou les défauts de qualité au lieu de continuer à travailler sans s'en soucier.

Pour notre interlocuteur, un employé compétent c'est quelqu'un « *qui va remplir les exigences du poste (...), qui va atteindre ses objectifs* ». C'est aussi un employé qui a un sentiment d'appartenance élevé envers l'entreprise, qui est consciencieux et responsable envers la qualité et le bon fonctionnement des équipements. C'est enfin un employé qui

donne des idées à l'entreprise pour que celle-ci développe de nouveaux produits : « *c'est quelqu'un qui se développe puis qui développe la compagnie aussi* ».

Pour cette entreprise, nous avons obtenu copie des descriptions de tâches de la plupart des postes de travail. Les exigences y sont décrites en termes de « qualifications requises ». Dans tous les cas, les salariés doivent « *savoir lire, écrire, connaître ses mesures et savoir manipuler un ruban à mesurer* », avoir des « *aptitudes à l'hygiène* », « *démontrer de l'initiative* », « *avoir une bonne condition physique* », « *savoir distinguer les couleurs* ». Dans certains cas, on demande des qualifications un peu plus spécifiques liées au poste à combler. Par exemple, certains doivent avoir une base en mécanique (par l'expérience), d'être capable de faire certains ajustements sur leur machine, être éventuellement capable de remplacer l'opérateur au besoin et savoir différencier les types de papiers.

Pour les postes d'opérateur pressier et d'assistant pressier, il existe un « tableau de compétences » où l'on spécifie les tâches et activités de l'employé selon l'ordre des compétences et le degré de compétences requis selon une échelle de 1 à 10. L'échelle fait référence au degré de complexité des compétences exigées. Par exemple, on accorde 10 au contrôle de la qualité et 1 pour la propreté des lieux et de la presse, 9 pour la conduite de la presse et 2 pour le dérouleur et l'enrouleur, etc.

...

Par ce chapitre, notre objectif était de documenter la réalité du travail propres à six PME manufacturières, avec une insistance particulière sur l'organisation du travail et l'ancrage de la notion de compétence pour normer le travail et les travailleurs. Dans le prochain chapitre, nous analyserons en détail ces questions.

## Chapitre 7 : Analyse

Ce chapitre est consacré à l'analyse des résultats de notre étude. Mais, avant de nous engager dans cette voie, il nous paraît pertinent de revenir brièvement sur les questions de recherche ayant guidé l'ensemble de notre démarche.

Dans notre revue de littérature, nous avons porté notre attention sur une notion de plus en plus usitée dans les discours portant sur l'emploi et le travail, à savoir la « compétence ». Nous avons montré que cette notion traduit d'une certaine manière des exigences nouvelles à l'égard des travailleurs. Il s'agirait en fait d'une nouvelle norme à l'aune de laquelle il serait possible de juger la valeur des travailleurs.

Le recours à cette notion, que ce soit dans les champs gestionnaires, institutionnels ou universitaires, est justifié par l'argumentation voulant que le taylorisme soit un modèle d'organisation du travail et de gestion de la main-d'œuvre révolu ou, à tout le moins, en voie de l'être, et qu'il ait été remplacé par de nouvelles formes d'organisation du travail susceptibles de répondre aux « nouvelles exigences du marché ». En fait, dans la littérature portant sur les compétences, les justifications de l'importance de la prise en compte de ce nouveau critère de jugement sont doubles. En effet, on allègue que l'entreprise actuelle est à la fois productrice et utilisatrice de compétences. Autrement dit, les nouvelles formes d'organisation du travail permettraient aux salariés d'exercer leurs compétences, mais aussi, et surtout, en exigeraient de nouvelles chez ces derniers.

Bien qu'il n'existe pas de consensus autour de la définition de la notion même de compétence, nous avons pu faire état d'un certain nombre d'indicateurs de compétences que l'on retrouve fréquemment dans la littérature concernée. En analysant ces contenus, nous avons avancé qu'en l'état, la compétence renvoie essentiellement au comportement. Sur cette base, et en nous appuyant sur les écrits critiques de la gestion par les compétences,

nous avons soutenu l'idée qu'à l'instar d'autres dispositifs de gestion, la recherche de mobilisation des compétences des salariés participe à la fois d'une tentative de normalisation des comportements et d'une logique d'individualisation du rapport au travail et, qu'en ce sens, elle constitue une forme de contrôle. Enfin, nous avons avancé l'idée que la compétence, malgré la forme universalisante qui lui est généralement accordée, demeure tributaire de l'organisation du travail, c'est-à-dire qu'elle dépend de la façon dont le travail est divisé, de la nature des tâches, des cadences, de la charge de travail, de l'encadrement, des équipements, etc. Autrement dit, la compétence nous semble indissociable de l'environnement dans lequel elle se déploie, ou dans lequel on invoque qu'elle doit se déployer.

Pour nous, il importait donc de vérifier l'ancrage de la notion de compétence dans la réalité des milieux de travail et, le cas échéant, de mesurer son utilisation de même que les résultats et les effets qui en découlent. Autrement dit, est-ce que cette notion est utilisée par les gestionnaires et, dans l'affirmative, à quoi réfère-t-elle et comment s'applique-t-elle? Parallèlement, il s'agissait pour nous d'observer les changements ou les continuités dans la gestion de la main-d'œuvre et de l'organisation du travail par rapport au taylorisme.

Dans les prochaines lignes, nous analyserons nos résultats empiriques à la lumière de ces questions de recherche.

### **7.1. L'ancrage de la notion de compétence dans les PME manufacturières**

D'emblée, il importe de souligner que l'ancrage et la façon de considérer la notion de compétence varient d'un établissement à l'autre. Dans certains cas, nos interlocuteurs avancent que l'idée de compétence s'applique plus ou moins dans leur milieu de travail. Dans d'autres cas, la notion de compétence a un véritable ancrage, objectif, puisqu'elle figure dans les politiques de l'entreprise et est inscrite dans certains documents officiels

internes. Malgré la diversité des points de vue, il est possible de tirer des observations et des analyses d'ordre général.

## **7.2. La compétence en milieu manufacturier**

Dans tous les cas rencontrés, nos interlocuteurs ont une idée relativement claire de ce qu'exige le travail et de ce qu'est, pour eux, un employé compétent.

En effet, de manière générale, dans les PME manufacturières à l'étude, nous avons constaté que les compétences recherchées et valorisées chez les salariés de production sont, dans la majorité des cas, présentées par nos interlocuteurs comme étant simples, non spécifiques, bref, comme étant « de base ». À ce propos, lors de nos entrevues, l'idée de compétence est exprimée selon diverses formulations telles : « savoir lire, écrire et calculer », « respecter les consignes de travail », « bien faire le travail », « détenir les exigences du poste », « être en bonne santé physique », « être réveillé », « être fiable », « ne pas avoir toujours le nez en l'air », « ne pas avoir les deux pieds dans la même bottine », etc. Ces formulations ou d'autres, équivalentes, renvoient plus ou moins explicitement à quatre types d'attentes à l'égard des salariés.

### ***7.2.1. Le diplôme d'études secondaires***

La première, qui est unanimement partagée, a trait à la détention du diplôme d'études secondaires (DES). En effet, lors de nos entrevues, à la question relative aux exigences en termes de compétences, nos interlocuteurs font systématiquement, et toujours en premier lieu, référence au diplôme de secondaire V. La détention d'un tel diplôme est considérée comme étant un véritable gage de compétence. De leur avis, ce diplôme est dorénavant exigé car le travail implique de savoir minimalement lire, écrire, calculer, de même que d'être relativement familier avec l'informatique. En effet, la plupart de nos interlocuteurs

soulignent le fait que le travail exige de plus en plus de rapports à remplir (fiches de production, etc.), de calculs simples à effectuer (compter les produits finis, faire des règles de trois, prendre des mesures, etc.) et de manipulation d'équipements dotés de contrôles informatisés.

Il est à noter que, dans plusieurs cas, cette exigence a été établie très récemment et que plusieurs des salariés ayant été embauchés antérieurement à cette décision ne détiennent pas un tel diplôme. Dans ces cas, nos interlocuteurs affirment que, de manière générale, ces salariés sont néanmoins capables de bien faire leur travail. En ce sens, et compte tenu de certains propos avancés par nos interlocuteurs concernant le faible niveau de complexité des tâches, les arguments avancés pour exiger le diplôme d'études secondaires sont, à notre avis, discutables. En fait, nous pensons que cette exigence est devenue une norme dans pratiquement tous les milieux de travail n'exigeant pas de qualifications spécifiques pour la majorité des individus qui y oeuvrent. Le diplôme d'études secondaires est en quelque sorte vu comme une garantie que celui qui le détient sait minimalement lire, écrire, compter et s'exprimer, qu'il a été en contact avec l'informatique et que, de ce fait, il est en mesure d'apprendre les tâches qu'il a à exécuter et de comprendre les consignes de travail qu'on lui donne.

Enfin, notons que cette façon de définir la compétence n'est pas neutre eu égard à certaines catégories de travailleurs. En effet, cette nouvelle exigence qu'est l'obligation pour les candidats à l'embauche de détenir un diplôme de secondaire V peut en quelque sorte entraîner une déqualification des salariés déjà en poste ne détenant pas un tel diplôme, ce qui, par ailleurs, est fréquent, notamment chez les travailleurs plus âgés. Ainsi, ayant toujours fait leur travail de manière satisfaisante, ces derniers se retrouvent maintenant dans une situation où ils pourraient être considérés comme dépassés car les normes ont changé, et ce, malgré que les tâches demeurent sensiblement les mêmes.

### *7.2.2. La capacité physique à exécuter le travail*

Les compétences exigées, conçues comme étant « de base », renvoient aussi, dans la plupart des cas, aux capacités physiques à exécuter le travail. En effet, dans une majorité de cas, la rapidité d'exécution, la dextérité et/ou l'endurance physique, sont des qualités recherchées et, en dernière analyse, sont considérées comme étant des compétences nécessaires à l'exécution du travail. Cette façon de considérer la compétence est autant répandue, chez nos interlocuteurs, que celle relative à la détention d'un diplôme d'études secondaires.

La nature du travail et des tâches observées dans les PME manufacturières à l'étude implique, pour bien des travailleurs, si ce n'est la majorité, une endurance physique soutenue. Aux dires de nos interlocuteurs, il s'agit là d'un critère de « compétence » fort important, voire primordial. Notons que l'importance accordée à la capacité physique n'est pas nécessairement relative à la force (la manutention lourde a été éliminée pratiquement partout<sup>97</sup>), mais plutôt à la résistance face à la répétitivité et à la rapidité des gestes de précision, de même qu'à la fixité du corps dans un contexte de cadence intense.

Enfin, ajoutons que la capacité physique renvoie aussi à l'aptitude des travailleurs à fonctionner dans un environnement difficile. En effet, les ateliers visités sont dans tous les cas fort bruyants et, dans certains cas, l'humidité et/ou la température sont en deçà ou au-delà des normales et l'air est vicié par les vapeurs et les odeurs de colle, de teinture, d'encre, de produits chimiques, de poussières, de bran de scie, etc.

---

<sup>97</sup> Dans les établissements visités, il reste néanmoins quelques tâches exigeant de la force proprement dite. Par exemple, dans l'usine de vêtements, les portes des laveuses, qui doivent être ouvertes et fermées plusieurs fois par jour, sont si lourdes que, de l'avis de notre interlocuteur, les femmes ne peuvent exercer cette tâche et donc ne peuvent accéder au poste d'opérateur de machine à laver. Dans l'usine de meubles, notre interlocuteur affirme que les tâches à la réception des matériaux exigent beaucoup de force physique de telle sorte qu'il n'engage pas, pour ce type de poste, des gens ayant plus de quarante ans. Ces derniers, avance-t-il, s'y blesseraient trop rapidement.

Bref, dans les établissements à l'étude, la compétence des salariés est en grande partie considérée comme étant tributaire de leur capacité à être productifs malgré le caractère pénible du travail.

Notons que, dans certains cas, cette façon de considérer la compétence a pour effet potentiel de discriminer certaines catégories de travailleurs, en l'occurrence les femmes et les travailleurs avançant en âge. En effet, considérés comme étant moins forts ou moins résistants physiquement, ils sont dans certains cas désavantagés et ne peuvent obtenir certains postes.

### ***7.2.3. L'aptitude à exécuter ce qui est prescrit***

En troisième lieu, toujours en ce qui a trait à la façon dont nos interlocuteurs pensent la compétence dans leur milieu de travail, l'idée de compétence porte, dans une large mesure, sur la capacité des salariés à effectuer les tâches prescrites ou, selon certaines formulations entendues sur le terrain, à « *respecter les consignes de travail* », à « *faire ce qu'on lui dit de faire* ».

En effet, plusieurs de nos interlocuteurs ont soulevé l'idée que la compétence, en dernière analyse, se mesure simplement au fait que l'employé exécute ce que la hiérarchie lui dit de faire. Ainsi, dans une majorité de cas, le travailleur compétent est celui qui respecte les normes de production en terme de temps, de quantité et de qualité, normes qui, au demeurant, sont entièrement conçues par la hiérarchie. Notons que le client joue parfois un rôle important dans la conception des normes de production. Ce qu'il faut retenir, c'est que dans les établissements à l'étude, la séparation entre la conception et l'exécution du travail, principe fondamental du taylorisme, demeure nette.

À ce propos, il est intéressant de rappeler que, pour plusieurs auteurs, la compétence est considérée comme étant un comportement au travail venant combler l'absence de prescription (Clot, 1995; de Terssac, 1998; Le Boterf, 2000; Penso-Latouche, 2000). S'agissant de notre terrain de recherche, on ne saurait conclure en ce sens. En effet, pour la majorité de nos interlocuteurs, un employé compétent est un employé qui, justement, accepte et exécute ce qui est prescrit par la hiérarchie.<sup>96</sup>

Par ailleurs, la capacité à faire ce qui est exigé de la hiérarchie renvoie selon nous à une idée largement répandue dans la littérature sur les compétences, à savoir que la compétence s'évalue à l'aune du résultat qu'elle induit. Or, selon nous, la compétence dépend largement de l'organisation du travail. Il s'agit, pour le dire autrement, d'une variable dépendante. Nous y reviendrons.

#### ***7.2.4. Les dispositions physiologiques***

Enfin, la dernière attente a trait aux dispositions physiologiques des travailleurs. En effet, certains de nos interlocuteurs, lorsqu'ils répondaient à nos questions sur les compétences exigées des salariés, ont fait valoir que ces derniers devaient savoir distinguer les couleurs (usine de produits de papier), ne pas être daltoniens (usine d'imprimerie) ou encore ne pas être allergiques aux noix (usine de produit alimentaire).<sup>97</sup>

Il est étonnant de voir être considérées ces dispositions physiologiques comme étant des compétences. Pour nous, ces exigences relèvent du truisme. À ce propos, nous voyons deux façons d'interpréter cette vision de la compétence : soit nos interlocuteurs ont peu de

---

<sup>96</sup> Notons qu'en aucun temps nous ne préjugeons de l'écart existant entre le travail prescrit et le travail réellement effectué au sein des établissements à l'étude. En outre, notre propos n'est pas de mesurer cet écart, qui existe dans tout milieu de travail, mais d'analyser le discours de nos interlocuteurs à l'égard des exigences en termes de compétences. Or, sur cette question, le respect de la prescription prend une place considérable.

<sup>97</sup> Il est à noter que dans un cas, dans des documents formels décrivant les exigences des postes de travail, « l'aptitude à l'hygiène » est considérée comme étant une « compétence ».

considérations pour le travail effectué par les employés de production (ce qui, dans certains cas, a été explicitement admis<sup>98</sup>), soit que, objectivement, la nature des tâches demande peu des travailleurs, sauf en ce qui a trait à leur endurance physique et à leur capacité à faire face aux cadences, ce qui, au demeurant, a été largement démontré dans les pages précédentes.

### **7.3. Vers une définition pratique de la compétence en milieu manufacturier**

D'abord, une remarque s'impose. Loin de nous l'idée de dénigrer le travail effectué dans les ateliers visités. Selon nous, il y a de l'intelligence et de la volonté dans toute exécution d'un travail. Notre objectif est plutôt de rapporter les propos de nos interlocuteurs, en particulier sur les questions portant sur les exigences en termes de compétences, propos que nous analysons à l'aune de nos observations des ateliers de production.

De ce qui vient d'être évoqué à propos des attentes à l'égard des salariés, nous pouvons tirer la conclusion suivante : dans les PME manufacturières, les principaux critères de valorisation de la main-d'œuvre, qui se manifestent lorsque nous interrogeons nos interlocuteurs sur les exigences en termes de compétences, sont généralement traduits en termes d'études secondaires terminées, de capacités physiques et mentales à faire face au caractère pénible du travail, voire simplement en termes de capacité à exercer les tâches prescrites. Autrement dit, s'agissant des établissements à l'étude, se dégage en quelque sorte une définition pratique de la compétence : la détention d'un diplôme d'études secondaires et la capacité d'exécuter le travail prescrit.

En ce sens, force est pour nous de constater que dans l'ensemble des milieux de travail visités, la compétence des salariés renvoie finalement à peu de chose par comparaison à ce

---

<sup>98</sup> Par exemple, un de nos interlocuteurs dira ceci en parlant du travail effectué dans l'atelier : « *vous savez, ça ne prend pas la tête à Papineau pour faire ça* ».

qui est généralement véhiculé sous ce vocable. Pourquoi en est-il ainsi ? Selon nous, la réponse se trouve du côté de l'organisation du travail qu'on y retrouve.

#### **7.4. La compétence comme variable dépendante de l'organisation du travail**

Dans notre problématique, nous avons avancé l'idée que, malgré le caractère universalisant que les promoteurs de la compétence accolent à cette notion, la compétence demeure essentiellement une variable dépendante de l'organisation du travail. Autrement dit, la compétence n'existe pas *ex nihilo*, elle dépend de l'environnement dans laquelle elle se déploie ou doit se déployer.

S'agissant des PME manufacturières à l'étude, sur le plan de l'organisation du travail, nos observations empiriques nous mènent à penser que le taylorisme est loin d'être un système d'organisation et de gestion révolu. En effet, la stricte séparation entre la conception et l'exécution du travail demeure un principe d'organisation fondamental et structurant. Ce qui se manifeste d'une part par l'analyse et la réorganisation de postes de travail en vue d'une plus grande efficacité et, d'autre part, par la prescription des gestes à dessein de limiter les accidents de travail, de contrer l'usure physique et les maladies professionnelles, mais aussi, et surtout, d'augmenter la production à chaque poste de travail.

En ce sens, il n'est pas étonnant de voir la capacité à respecter ce qui est prescrit être autant valorisée et, par voie de conséquence, être considérée comme étant une compétence centrale pour nos interlocuteurs.

Cela étant dit, il importe de se pencher sur deux éléments plus spécifiques relatifs à l'organisation du travail, à savoir l'utilisation de la technologie et la nature et le fonctionnement des postes de travail. Ces éléments ont été discutés dans notre revue de littérature sur l'émergence de la notion de compétence et notre propos sera de les mettre en perspective par rapport à nos observations empiriques. De cette manière, nous serons

mieux à même de mettre en relief l'idée selon laquelle la définition de la notion de compétence dépend de l'organisation du travail.

#### ***7.4.1. L'utilisation de la technologie***

Selon l'argumentation des promoteurs de la notion de compétence, cette nouvelle norme de jugement du travail et des travailleurs s'imposerait étant donnés les changements de nature du travail en général, et l'utilisation croissante des technologies en particulier (Veltz, 1986; Veltz et Zarifian, 1993). En effet, dans notre revue de littérature, nous avons fait état d'un certain nombre d'auteurs arguant que l'introduction de l'informatique et de la technologie dans les ateliers participent d'une forme d'« intellectualisation » de la production impliquant, par voie de conséquence, de nouvelles compétences chez les salariés. S'agissant de notre terrain de recherche, on ne saurait trancher cette question aussi unilatéralement.

En ce qui a trait aux changements technologiques, le discours de nos interlocuteurs est à l'effet que ces derniers ont été nombreux et importants, dans leurs établissements respectifs, au cours des dernières années. En effet, comme nous l'avons montré dans le chapitre précédent, dans l'ensemble, les ateliers de production sont effectivement dotés de plusieurs équipements informatisés. Or, c'est sur le plan des effets tributaires de l'introduction et du fonctionnement des équipements informatisés que nous trouvons des éléments d'analyse pertinents pour expliquer la vision qu'ont nos interlocuteurs face à la compétence des salariés.

D'abord, il faut dire que l'apport de technologies n'a permis de rendre le travail moins manuel et plus « intellectuel » qu'en de rares cas où l'introduction de ces technologies a généralement entraîné une requalification de certains salariés. Notons toutefois que cette requalification est inégalement répartie et qu'elle ne touche qu'une minorité de travailleurs.

De manière générale, nous n'avons pas constaté de véritable « intellectualisation de la production » (Veltz, 1986) si cette expression a réellement un sens. Au contraire, l'introduction de technologies se conjugue dans bien des cas avec une déqualification du travail et des travailleurs. Ce qui montre avec éloquence que la logique taylorienne est encore à l'œuvre dans certains milieux de travail. Dans ce cas, il s'agit d'enlever aux ouvriers le contrôle des modes opératoires, précepte fondamental de l'organisation scientifique du travail.

Par ailleurs, l'utilisation de nouvelles technologies n'est pas nécessairement gage de complexification du travail. Au contraire, dans certains cas, cette utilisation implique de fait une simplification du travail. En fait, malgré l'utilisation croissante d'outils informatisés, la nature du travail reste dans une large mesure inchangée. D'ailleurs, lorsque nous demandons à nos informateurs si les changements technologiques impliquent de nouvelles compétences chez les salariés, ceux-ci répondent généralement par la négative.

L'introduction de technologie a pour but, comme nous l'avons observé dans les ateliers, d'augmenter la production, la qualité et, dans certains cas, de « contourner » les savoirs ouvriers, c'est-à-dire d'être moins dépendant à l'égard des ouvriers qualifiés. Notons que selon plusieurs de nos interlocuteurs, l'introduction de nouveaux équipements a aussi pour objectif et pour effet la réduction du volume de main-d'œuvre et, dans certains cas, par extension, le licenciement de certains travailleurs jugés peu productifs.

Il est intéressant de noter que pour plusieurs de nos interlocuteurs, bien qu'ils conçoivent que le travail de production soit très intense, ce que confirment par ailleurs nos observations, ils ne font que rarement le lien entre ce fait et celui que plusieurs travailleurs soient jugés peu productifs, qu'ils s'absentent fréquemment ou qu'ils quittent parfois prestement leur quart de travail. Autrement dit, le blâme est tourné vers la personne alors

que l'organisation du travail, en l'occurrence les cadences et l'intensité du travail, est dédouanée de toute incidence.

Les nouveaux équipements servent aussi en principe à alléger le travail sur certaines tâches ou segments de tâches. Or, à partir de nos observations effectuées dans les ateliers de production, il nous est possible de relativiser les propos de plusieurs de nos interlocuteurs avançant que les salariés, grâce aux équipements informatisés, travaillent désormais « moins fort ». Certes, il n'y a plus beaucoup de manutention lourde, cependant, sur la très grande majorité des lignes de production, la cadence de travail est intense et implique des gestes rapides et répétitifs, et ce, dans une position de fixité constante.

Ceci montre encore une fois avec éloquence que le taylorisme est loin d'être révolu. En effet, comme en témoigne les propos de nos interlocuteurs, le travail a été réorganisé à dessein d'améliorer la productivité sans augmenter la charge de travail des salariés, ce qui était jadis un des objectifs explicites de l'organisation scientifique du travail prônée par Taylor. Toutefois, à la lumière de nos observations empiriques, on peut se demander l'introduction de nouveaux équipements informatisés n'a pas, paradoxalement, pour effet d'intensifier le travail.

Un autre élément important concernant l'introduction de nouvelles technologies a trait au changement qu'elle induit dans la composition de la main-d'œuvre. En effet, pour plusieurs de nos interlocuteurs, le fait d'introduire de nouvelles technologies au sein des ateliers de production implique l'emploi de quelques travailleurs qualifiés, en l'occurrence des électromécaniciens. De l'avis de la plupart de nos interlocuteurs, cette catégorie de main-d'œuvre est très en demande et elle est difficile à recruter. En ce sens, on peut avancer que, s'agissant de nos terrains de recherche, l'introduction d'équipements

informatisés n'implique pas de fait une requalification des salariés en place, mais plutôt l'embauche de quelques nouveaux employés détenant des diplômes spécifiques.<sup>99</sup>

En somme, pour ce qui est des établissements à l'étude, l'introduction d'équipements informatisés modifie peu la nature du travail et, en ce sens, n'engendre pas la nécessité pour les salariés en poste de détenir de nouvelles compétences. En fait, au contraire, l'introduction de nouvelles technologies se solde dans bien des cas par une simplification des tâches, une déqualification et une intensification du travail.

#### ***7.4.2. Postes de travail et polyvalence***

Les tenants des nouvelles formes d'organisation du travail et des compétences avancent systématiquement que la notion de poste de travail est déstabilisée (Oiry et d'Iribarne, 2001) et que, par extension, se développe une organisation du travail qui implique une plus grande polyvalence des salariés. Nos observations, loin de confirmer ces propositions, suggèrent, au contraire que, dans tous les cas, les postes de travail restent bien définis et circonscrits. D'ailleurs, dans tous les établissements, il existe des descriptions formelles de chacun des postes de travail et des tâches correspondantes.

Dans la plupart des cas étudiés, le travail est divisé en postes selon une hiérarchisation qui est fonction du degré de responsabilité qui leur est associé. Cette responsabilité n'est pas

---

<sup>99</sup> D'ailleurs, il est à noter que dans un cas, l'embauche d'électromécaniciens pour opérer une nouvelle machine s'est soldée par un conflit de travail entre les employés et la direction. Selon la convention collective en vigueur, le poste d'opérateur est réservé aux salariés déjà en poste en fonction de l'ancienneté et tout nouvel employé doit commencer par occuper le poste d'entrée, soit aide général. Or, il y a quelques années, la direction a engagé deux électromécaniciens pour opérer cette nouvelle machine. Le syndicat a alors déposé un grief, qui n'était d'ailleurs pas réglé au moment de notre étude. Aux dires d'un représentant syndical, nul besoin de détenir un diplôme en électromécanique pour opérer ce nouvel équipement.

nécessairement liée à des tâches plus complexes : elle est surtout relative aux répercussions qu'une erreur peut entraîner sur l'ensemble du processus productif.<sup>100</sup>

S'agissant de la division du travail en postes circonscrits, nous avons vu qu'il y a généralement trois types de postes au sein des établissements étudiés soient : opérateur, assistant et aide général.<sup>101</sup> Dans la majorité des cas, on retrouve ces trois postes sur un équipement donné. Dans la pratique, les gens occupant ces différents postes peuvent parfois s'entraider. Par exemple, dans certains cas, l'assistant fait le travail de l'opérateur lorsque celui-ci doit s'absenter. Aussi, l'opérateur peut former son assistant, sachant que ce dernier le remplacera éventuellement. Cependant, le poste occupé et les responsabilités afférentes demeurent bien définies. Autrement dit, tous les salariés occupent un poste spécifique et ne peuvent formellement en déroger. Ainsi, de manière générale, l'organisation du travail ne génère en rien une plus grande polyvalence des salariés de production.

Par ailleurs, notons que pour ce qui est du poste d'aide général, qui est le plus fréquemment rencontré dans les établissements à l'étude, les tâches ne sont pas toujours clairement définies et sont appelées à changer selon les circonstances. Cependant, dans ce cas, on ne saurait véritablement parler de polyvalence car il s'agit toujours de tâches de même nature, en l'occurrence de la manutention (boîtes, produits finis, ingrédients, etc.).

Bref, au sein des établissements visités, il n'y a aucun indice, même lointain, de « déstabilisation » de la notion de poste. En effet, les postes de travail qu'on y retrouve, qui changent d'appellation suivant la nature des tâches ou des équipements utilisés, demeurent

---

<sup>100</sup> Notons que dans les établissements à l'étude, l'obtention d'un poste exigeant plus de responsabilité se fait toujours selon le principe de l'ancienneté, dans la mesure où le postulant peut apprendre et maîtriser ses nouvelles tâches après une période de temps définie.

<sup>101</sup> Les nomenclatures peuvent changer d'un établissement à l'autre mais, de façon générale, on retrouve toujours une hiérarchie de postes à trois niveaux et à fonctions plus ou moins équivalentes.

strictement circonscrits. En ce sens, le diagnostic de cette « déstabilisation », qui est un élément clé dans l'émergence présumée d'un modèle de gestion par les compétences n'a, pour les cas à l'étude, aucun ancrage empirique.

### **7.5. La compétence comme comportement**

Au terme de notre revue de littérature, nous avons évoqué le fait que la compétence, telle que véhiculée par le discours dominant, renvoie essentiellement à des comportements à adopter au travail (Dugué, 1994; Courpasson, 2000; Ughetto, 2002). En outre, ces comportements sont jugés importants pour obtenir un emploi, s'y maintenir et y progresser. Il s'agit, selon la formule consacrée, d'une forme de « savoir-être » (Bellier, 1998; Penso-Latouche, 2000).

À ce stade de l'analyse, il est frappant de voir que la vision de la compétence, telle que véhiculée par les représentants patronaux d'établissements manufacturiers interrogés, ne participe aucunement de cette idée. Or, dans les faits, la notion de compétence, entendue comme comportement à adopter, a néanmoins un certain ancrage au sein des établissements à l'étude. En effet, en explorant plus à fond la question des compétences avec nos interlocuteurs, de même qu'en consultant les définitions de tâches et de postes de travail, nous avons constaté que le volet comportemental de la compétence, tel qu'analysé au chapitre 3, est somme toute valorisée par les directions d'entreprises.

De nos résultats, nous pouvons dégager quatre types de compétences comportementales souvent évoquées et jugées importantes. Il s'agit de l'initiative, de l'autonomie, de la responsabilité et du travail d'équipe. Notons que ces indicateurs ont été repérés à maintes reprises dans la littérature portant sur les compétences, de même que dans les référentiels de compétences publiés par plusieurs organismes.

### *7.5.1. L'initiative*

Le premier indicateur de compétence comportementale jugé important est la prise d'initiative des salariés. L'initiative, qui est un terme souvent évoqué par nos interlocuteurs lorsqu'il est question de compétence, renvoie essentiellement à trois manifestations.

D'abord, elle suppose l'idée d'améliorer constamment son travail. En outre, un employé faisant preuve d'initiative est présenté comme quelqu'un qui trouve des moyens de produire mieux et plus vite, notamment en faisant état de certains éléments susceptibles d'accroître l'efficacité des méthodes de travail en usage. Il s'agit aussi d'améliorer la qualité et, par extension, d'aller « au-delà des exigences des clients ». Bref, faire preuve d'initiative c'est en quelque sorte faire tout en son pouvoir pour améliorer l'efficacité de la production et la qualité des produits, même si cela résulte en un alourdissement de sa tâche ou une intensification de son travail.

L'initiative est aussi considérée comme étant une attention à l'égard du bon fonctionnement des opérations. Dans ce cas, il s'agit pour les salariés d'avertir les personnes concernées lorsque la qualité fait défaut, lorsqu'un équipement est brisé ou qu'il semble en voie de l'être (par exemple, lorsqu'une machine fait un bruit inhabituel). Bref, il s'agit d'un souci constant pour la qualité et pour le bon fonctionnement des équipements et, par extension, d'un respect pour l'employeur et ses clients.

Enfin, pour plusieurs de nos interlocuteurs, l'initiative renvoie en quelque sorte au dévouement des salariés. Dans ce cas, l'employé faisant preuve d'initiative est toujours occupé à faire quelque chose d'utile et ce, même lorsqu'il y a une panne ou un arrêt de production. Autrement dit, on fait souvent valoir que l'initiative c'est de ne pas attendre de recevoir des directives des superviseurs lorsque qu'à son poste survient un manque de travail.

En somme, on peut avancer que l'initiative est présentée comme une marque de loyauté envers l'entreprise. En ce sens, selon nous, la valorisation de cette compétence participe d'une logique de normalisation des conduites, c'est-à-dire qu'elle cherche à susciter certains comportements jugés productifs. Notons toutefois qu'étant données la nature du travail et sa supervision (humaine et technique), la possibilité pour les salariés de production de prendre des initiatives demeure somme toute limitée et fortement encadrée. D'ailleurs, comme le travail reste fondamentalement prescrit, on peut se demander dans quelle mesure les salariés peuvent véritablement faire preuve d'initiative. En fait, il existe un certain décalage entre ce que nos interlocuteurs évoquent comme étant de l'initiative, et la façon dont ce terme est généralement perçu. En effet, dans les établissements étudiés, l'initiative est considérée comme une marque d'allégeance alors que, selon nous, l'initiative renvoie plutôt à la possibilité de prendre des décisions ou d'entreprendre quelque chose librement. Or, s'agissant des ateliers de production visités, si nous nous en tenons à nos observations et à certains propos entendus, cette liberté d'entreprendre ou de décider est limitée, voire inexistante.

### ***7.5.2. L'autonomie***

Plusieurs de nos interlocuteurs ont affirmé qu'un employé compétent est un employé capable de faire preuve d'autonomie. Pour nos informateurs, la référence à l'autonomie renvoie essentiellement à l'idée de travailler sans supervision humaine, c'est-à-dire de pouvoir effectuer son travail sans surveillance constante par un responsable hiérarchique. À cet égard, certains éléments doivent être soulignés

D'abord, comme nous l'avons vu dans le chapitre précédent, de façon générale, dans les établissements à l'étude, l'organisation du travail, l'utilisation d'équipements informatisés, les objectifs à respecter et les rapports à produire font office de supervision et de contrôle

du travail. Donc, malgré l'assouplissement de l'encadrement humain, il n'en demeure pas moins que le travail reste fortement encadré et contrôlé et, en ce sens, l'autonomie des travailleurs nous semble à bien des égards illusoire.

Ensuite, il faut noter qu'au sein des établissements étudiés, le travail de la grande majorité des salariés demeure fortement prescrit. Certes, dans certains cas, des salariés, en l'occurrence certains opérateurs de machines, peuvent prendre quelques décisions de leur plein gré. Cependant, ces décisions demeurent limitées, le travail étant conçu et planifié d'avance par la hiérarchie. En fait, en aucun temps nous n'avons été témoin de délégation de véritables marges d'autonomie, telles celles relatives à la planification du temps de travail, à l'enchaînement des tâches, au rythme d'exécution, etc.

Enfin, pourrions-nous ajouter, de l'avis de plusieurs de nos interlocuteurs, les tâches à effectuer dans les ateliers de production sont simples et routinières et demandent peu de pratique avant d'en avoir la complète maîtrise. Ainsi, la supervision humaine apparaît, une fois de plus, peu nécessaire car, dit-on, la nature du travail fait en sorte que les travailleurs deviennent rapidement « autonomes ».

En somme, selon nous, même si l'autonomie des salariés est valorisée par les gestionnaires rencontrés, il n'en demeure pas moins que le travail de la majorité des travailleurs de la production des PME manufacturière visitées est, d'une part, fortement prescrit, et, d'autre part, fortement encadré et contrôlé, en particulier par le rythme des machines et les objectifs de production. Autrement dit, la vision de l'autonomie véhiculée par nos interlocuteurs, qui, rappelons-le, est utilisée comme indicateur de compétence, ne coïncide nullement avec ce qui est généralement admis lorsque l'on fait référence à ce terme.

### *7.5.3. La responsabilité*

Dans la littérature sur les nouvelles formes d'organisation du travail et sur les compétences, l'idée de «responsabilisation» accrue des travailleurs est souvent évoquée. En effet, en ce qui a trait à l'organisation du travail, plusieurs auteurs ont avancé que dans les entreprises dites « modernes », les directions accordent plus de responsabilités aux employés de production (Zarifian, 1988, 1993; Laville, 1993; Lapointe, 1995; Eschuck, 2003).

L'idée de «responsabilité» renvoie à deux pratiques fort différentes. D'abord, il y a évidemment le fait d'accorder plus de responsabilités aux employés de production. Par exemple, on peut leur demander de faire l'entretien de premier niveau de leur machine ou de faire du contrôle de la qualité. Accorder plus de responsabilités suppose aussi le fait de concéder des marges d'autonomie et un certain pouvoir de décision, ce qui peut contribuer à enrichir le travail. La «responsabilité» renvoie aussi à une autre pratique, soit celle voulant que les employés soient tenus responsables des résultats. Dans ce cas, on accorde aux employés de production des responsabilités dont jadis la hiérarchie était garante. En ce sens, cette pratique d'imputabilité se conjugue avec une pression accrue sur les salariés et contribue à l'intensification du travail.

S'agissant de notre terrain de recherche, nous avons observé ces deux pratiques de la «responsabilisation». Dans quelques cas, il est vrai que les opérateurs ont une certaine marge d'autonomie et qu'ils ont généralement plus de responsabilités. Par exemple, certains opérateurs font l'entretien et les ajustements de premier niveau de leur machine. Or, comme nous en avons fait mention précédemment, cette autonomie reste largement circonscrite et, dans la plupart des cas, les tâches des opérateurs sont clairement définies et prescrites.

En fait, c'est la deuxième pratique de «responsabilisation» que nous avons le plus souvent observée sur le terrain et qui se manifeste par l'attribution de quotas et/ou de systèmes de traçabilité. Il s'agit bien là d'un contrôle serré du travail et des travailleurs et il est présenté comme étant une forme de «responsabilisation», individuelle de surcroît, à l'égard des résultats. De la même manière, plusieurs de nos interlocuteurs ont souligné que les opérateurs de machines ont beaucoup de responsabilités. Par ce terme, ils entendent le fait que leurs actions ou, plus précisément, leurs erreurs, peuvent avoir des conséquences désastreuses sur la production. Autrement dit, dans les PME manufacturières, la responsabilité vise les résultats et non pas la nature des tâches. Cette observation rejoint celle de Reynaud (2001) qui voit dans la notion de compétence une responsabilité des salariés à l'égard des résultats.

#### ***7.5.4. Le travail d'équipe***

Enfin, évoquée à plusieurs reprises par nos interlocuteurs et dans les descriptions de postes, la capacité à travailler en équipe est une compétence recherchée chez les employés de production. Mais, paradoxalement, le travail en équipe est très rare dans les ateliers visités. En effet, dans plusieurs cas, le travail est parcellisé, chacun devant accomplir une tâche seul. Dans quelques cas, sur certaines machines, on retrouve plus d'un salarié. Toutefois, on ne saurait véritablement parler de travail d'équipe, puisque chacun effectue strictement les tâches qui lui sont dévolues, c'est-à-dire suivant son poste, son statut. Certes, des groupes informels doivent se constituer, les salariés peuvent parfois s'entraider, mais il n'y existe pas de politiques formelles de travail d'équipe. Bref, dans la majorité des cas, la façon dont le travail est organisé ne suppose nullement la possibilité de travailler en équipe.

Cela étant dit, que peut-on dire du fait que la capacité à travailler en équipe soit tant valorisée alors même qu'il n'y a pas de véritable travail d'équipe dans les ateliers étudiés ? Selon nous, la réponse se trouve dans la définition même d'équipe. En effet, nous pensons

qu'implicitement, pour les directions, la notion d'équipe renvoie soit à la somme des salariés de production, soit à l'entreprise dans sa totalité.

Dans le premier cas, l'ensemble des salariés de production formerait une équipe, notamment parce qu'étant donnée la façon dont le travail est organisé, l'activité de chacun a une incidence sur celles des autres. Car, en effet, le travail est souvent organisé selon le principe de flux tendu, c'est-à-dire que le travail consiste généralement à alimenter continuellement une machine ou un autre salarié. Autrement dit, il y aurait une forte interdépendance entre les salariés. Or, à notre avis, cette interdépendance n'a que peu à voir avec le travail d'équipe. Dans le second cas, l'ensemble des employés de l'entreprise formerait une grande équipe où chaque membre devrait collaborer selon son statut. Dans ce contexte, dire qu'un salarié est capable de travailler en équipe revient à dire qu'il collabore et qu'il a une attitude positive face à son travail, de ses collègues, de ses supérieurs et de son employeur.

#### **7.6. Les référentiels de « compétences clés »**

Par delà ces considérations, rappelons que deux des entreprises visitées (usines de produits chimiques et d'alimentation) ont publié, avec l'aide d'un consultant, un référentiel de compétences dites « essentielles » ou « clés ». Le contenu de ces référentiels a été décrit en détail dans les sections 6.8.2 et 6.8.3 du chapitre exposant nos résultats. Pour mémoire, rappelons qu'on y retrouve des compétences telles l'« orientation vers les résultats », le « souci du client », « l'adaptation au changement », le « travail d'équipe », « l'initiative », « l'innovation », etc. En ce sens, les compétences dites « essentielles » renvoient dans une large mesure à des comportements à adopter au travail.

Formalisées dans des référentiels officiels, ces compétences sont présentées selon un discours universalisant, c'est-à-dire s'appliquant à l'ensemble des employés des entreprises.

En d'autres termes, dans ces cas, le discours global sur les compétences inclut toutes les catégories de personnel, sans distinction. Or, lorsque nous demandons à nos informateurs ce que signifient ces compétences pour les employés de production, on nous rétorque qu'en fait elles ne sauraient véritablement les concerner.

Autrement dit, les directions des entreprises publient, à l'intention de tous les employés, des guides où figurent les compétences qu'elles jugent essentielles et donc, que tous doivent posséder. Cependant, lorsque nous interrogeons nos informateurs à ce propos, ces derniers, étant peut-être plus près de la réalité du terrain, constatent qu'objectivement ces compétences s'appliquent peu ou prou au travail de production.

D'ailleurs, s'agissant de ces compétences, nos observations confirment la difficile adéquation entre ce qui est véhiculé dans les discours et la réalité objective du travail de production. Par exemple, quelle est l'utilité de valoriser « l'aptitude à travailler en équipe » alors que les tâches sont essentiellement individuelles et prescrites? De la même manière, quelle est la pertinence d'exiger des salariés qu'ils aient de l'initiative si, à la lumière de l'organisation du travail, les possibilités de l'exercer sont somme toute extrêmement limitées? Par ailleurs, on peut aussi s'interroger sur la pertinence de la compétence relative au « souci du client » dans la mesure où le travail des salariés de ces usines en est un de production, et non de service, de représentation ou de vente. Enfin, pour ce qui est de la compétence dite d'« innovation », d'aucuns rétorqueront qu'il est évident qu'aucun salarié d'usine n'est tenu d'inventer de nouveaux produits ou de nouveaux procédés, ce que confirment d'ailleurs nos informateurs.

#### **7.7. Le recours à la notion de compétence pour normer les travailleurs : une «inflation discursive» ?**

En somme, s'agissant de l'ancrage de la notion de compétence dans les PME manufacturières à l'étude, on peut résumer notre analyse par trois constats.

D'abord, si l'on en juge par les propos de nos interlocuteurs, la compétence des salariés renvoie finalement à peu de choses, du moins, par comparaison avec ce qui est véhiculé par le discours dominant sur la compétence. En effet, pour la majorité de nos informateurs, la compétence des salariés de production se résume à la capacité d'exécuter le travail prescrit. Dit autrement, est compétent celui qui est productif malgré le caractère pénible du travail.

Ensuite, si l'on examine de plus près ce qui est allégué par nos interlocuteurs lorsqu'ils parlent des compétences exigées, entendues au sens comportemental, on constate que dans les faits, dans bien des cas, ces exigences ont de tout temps existé et ont toujours été importantes dans les ateliers. Ce que l'on remarque c'est que, dorénavant, ces exigences sont formalisées et en quelque sorte magnifiées par le recours au vocable de «compétences». Ainsi, pour ce qui est de notre terrain de recherche, l'utilisation de ce terme participe d'un effort de codification et de normalisation de ce qui existait déjà. Sur ce point, nous rejoignons l'analyse de Stroobants (1993b), pour qui les compétences nouvellement repérées ne sont pas sans précédent et que leur «découverte» découle non pas du fait que le travail et ses exigences ont changé, mais plutôt du nouveau regard que l'on porte sur ceux-ci.

Enfin, dans les entreprises où la compétence comportementale fait partie du discours officiel, on constate que, objectivement, cette notion et les contenus la définissant, qui sont toujours présentés de façon universalisante, ne s'appliquent tout simplement pas à la réalité du travail de production tel qu'il est organisé dans les milieux à l'étude. En effet, dans les ateliers visités, la nature du travail et son organisation laissent peu de place à l'initiative, l'autonomie ou encore au travail d'équipe, autant de compétences jugées importantes et véhiculées dans les discours.

De ce qui vient d'être évoqué, il est frappant de constater le décalage existant entre le discours dominant sur la compétence, tel que nous l'avons décrit et analysé au chapitre 3, et la réalité des milieux de travail que nous avons visités. En effet, comme nous en avons fait largement la démonstration, le terme de compétence s'impose de plus en plus fortement dans les discours sur le travail et l'emploi. À cet égard, nous avons montré que plusieurs auteurs, de même qu'une multitude d'organismes patronaux et gouvernementaux, soutiennent l'idée qu'étant donnés les changements qui seraient actuellement à l'œuvre dans la « réalité du marché », notamment en ce qui a trait à la nature de la concurrence, la nature du travail aurait changé et impliquerait *de facto* de nouvelles qualités, c'est-à-dire des « compétences », chez les individus de la population active.

Or, force est pour nous de constater que, s'agissant des PME manufacturières étudiées, ces assertions ne peuvent nullement être confirmées empiriquement. Au contraire, dans une large mesure, sur le terrain, la notion de compétence renvoie à une toute autre signification que celle soutenue par les tenants de la « logique compétence » et, lorsqu'elle s'en approche, ne s'applique tout simplement pas au travail de production. D'ailleurs, comme nous l'avons vu, dans les ateliers de production étudiés, le travail demeure fondamentalement prescrit et, en ce sens, n'implique en rien de nouvelles compétences chez les salariés.

En ce sens, à la lumière de nos résultats empiriques, on peut avancer qu'il y a une véritable inflation discursive à propos de l'importance accordée à la compétence. Autrement dit, dans les milieux de travail étudiés, les directions et leurs représentants utilisent des catégories véhiculées dans le discours dominant alors que, objectivement, elles n'ont que peu à voir avec la réalité du travail qui y est effectué.

## Conclusion

La notion de compétence au travail est un terme actuellement en vogue. Véhiculée dans les discours dominants portant sur l'emploi et le travail en général, et dans la gestion des ressources humaines en particulier, cette notion traduit de nouvelles normes de comportements auxquelles les individus en emploi et les candidats à l'embauche, voire l'ensemble des individus composant la population active, doivent se conformer. Ces nouvelles exigences seraient tributaires des changements profonds qu'auraient entrepris les directions des entreprises, en l'occurrence sur le plan de l'organisation du travail. Autrement dit, il y a actuellement simultanéité entre la montée du discours sur l'importance de la compétence et celui annonçant l'émergence de « nouvelles formes d'organisation du travail » qui rompraient avec les principes fondamentaux associés au taylorisme.

Par ce mémoire, nous avons cherché à porter un regard critique sur l'émergence des nouvelles formes d'organisation du travail et sur le recours à la notion de compétence pour normer le travail et les travailleurs. Pour ce faire, nous avons d'abord relevé les principes d'organisation du travail et de gestion de la main-d'œuvre propres au taylorisme, c'est-à-dire tels que formulés et prônés par Taylor. Nous avons ensuite porté notre attention sur les éléments communs aux discours sur le changement dans l'ordre de l'organisation du travail et nous avons présenté une lecture critique à cet égard. Puis, nous avons traité de l'émergence d'une nouvelle forme de gestion de la main-d'œuvre fondée sur la notion de compétence. Nous avons alors souligné que malgré l'absence de consensus autour d'une définition conceptuelle formelle de la compétence, on retrouve néanmoins dans la littérature des définitions par les contenus, c'est-à-dire des définitions pratiques qui soulignent comment se traduit la compétence chez un travailleur. En ce sens, nous avons proposé que la compétence, telle que véhiculée dans les discours dominants, renvoie dans une large mesure au comportement. De plus, nous avons relevé les arguments généralement avancés pour justifier le recours à cette notion pour normer le travail et ceux qui l'exécutent et nous avons proposé une lecture critique à cet effet.

Ces développements nous ont permis de problématiser le phénomène à l'étude. En nous appuyant sur la littérature critique, nous avons avancé que le recours à la compétence

généralement avancés pour justifier le recours à cette notion pour normer le travail et ceux qui l'exécutent et nous avons proposé une lecture critique à cet effet.

Ces développements nous ont permis de problématiser le phénomène à l'étude. En nous appuyant sur la littérature critique, nous avons avancé que le recours à la compétence participe d'une tentative de normalisation des conduites et qu'ainsi elle constitue un instrument de contrôle. Nous avons aussi insisté sur l'idée que malgré le caractère universalisant généralement accordé à la compétence, cette dernière constitue une variable dépendante de l'organisation du travail. En ce sens, nos questions à l'étude étaient avant tout des questions empiriques, ce qui impliquait d'aller sur le terrain, d'étudier la réalité des milieux de travail.

Pour ce faire, nous avons effectué six études de cas de PME manufacturières. Nous avons cherché à y mesurer l'ancrage et l'utilisation de la notion de compétence, avec une insistance particulière sur les changements et les continuités dans l'ordre de l'organisation du travail. S'agissant de notre recherche empirique, les constats suivants ont retenu notre attention.

D'abord, le taylorisme demeure un modèle d'organisation et de gestion du travail structurant au sein des établissements à l'étude. En effet, la stricte séparation entre la conception et l'exécution du travail, la recherche de la meilleure méthode de travail et sa prescription sont des principes encore à l'œuvre dans les milieux visités. Pour ce qui est des changements organisationnels, l'introduction d'équipements informatisés est celui qui a été le plus souvent observé. Or, loin de participer à une forme d'« intellectualisation de la production » (Veltz, 1986), le recours à ces nouveaux équipements s'est souvent conjugué avec une déqualification du travail, une intensification des cadences et un contrôle plus serré des travailleurs.

Ensuite, sur le plan des compétences recherchées chez les employés de production, nous avons constaté qu'elles sont généralement considérées comme étant «de base». Plus précisément, la détention d'un diplôme d'études secondaires et la capacité physique à exécuter le travail sont les critères jugés pertinents pour s'assurer de la compétence d'un salarié en emploi ou d'un candidat à l'embauche. En ce sens, nous avons souligné que la compétence des salariés, telle que définie dans les établissements à l'étude, ne correspond nullement à ce qui est véhiculé dans le discours dominant prônant le recours à cette notion pour normer les travailleurs.

Enfin, nous avons remarqué que les compétences dites comportementales, telles l'autonomie, l'initiative, la responsabilisation et la capacité à travailler en équipe sont valorisées dans la plupart des milieux de travail étudiés. Cependant, étant données les formes d'organisation du travail en usage, ces indicateurs de compétence s'appliquent peu ou prou à la réalité du travail de production.

Les observations et analyses présentées dans ce mémoire sont tirées d'un échantillon d'établissements fonctionnant sous un mode d'organisation résolument taylorien. En ce sens, notre terrain de recherche ne nous permet pas d'étayer l'hypothèse selon laquelle le recours à la notion de compétence ne se conjugue pas avec une remise en cause fondamentale du taylorisme. Si dans les PME à l'étude le discours sur la compétence revêt un caractère idéologique pouvant être interprété comme une tentative de contrôle du comportement des salariés, comme en fait foi, par exemple, l'idée de «responsabilisation», il est possible qu'il prenne un autre sens ailleurs, notamment dans les entreprises où la nature du travail et son organisation permettent aux travailleurs de véritablement déployer leurs compétences.

Toutefois, il importe de rappeler que le discours actuel sur la compétence pose généralement ce terme de manière universalisante, c'est-à-dire comme étant un critère

essentiel et discriminant pour l'emploi et ce, sans égard à la nature du travail. D'ailleurs, même si la compétence s'applique peu dans les PME étudiées, il n'en demeure pas moins que les gestionnaires rencontrés ont recours à cette notion. Pourquoi en est-il ainsi? Les PME veulent peut-être se donner le vernis des grandes entreprises alors qu'elles en ont objectivement pas les moyens. L'influence de consultants n'y est par ailleurs peut-être pas étrangère.

Quoi qu'il en soit, nos analyses portant sur l'ancrage et l'application de la notion de compétence dans les PME manufacturières nous mène à penser qu'il y a actuellement une véritable inflation discursive à propos de l'importance accordée à la prise en compte des compétences. Selon nous, ce constat s'applique autant aux établissements étudiés qu'aux discours dominants soutenant l'idée que tous doivent désormais posséder et développer des compétences, que ce soit pour obtenir un emploi, s'y maintenir ou y progresser. Ainsi, pour nous, loin d'être une catégorie descriptive pertinente du travail et des travailleurs, la notion de compétence, telle que véhiculée dans le discours emphatique prônant son usage, sert en quelque sorte d'argument pour faire apparaître le marché du travail et de l'emploi sous un meilleur angle.

## Bibliographie

- APPELBAUM, Eileen, «Les incidences des nouvelles formes d'organisation du travail sur les travailleurs», 2004, in Murray, Gregor, dir., et al., *L'organisation de la production et du travail : vers un nouveau modèle?*, Québec, Presses de l'Université Laval, 261 p., p. 119-154.
- ARCHIER, Georges, SÉRIEYX, Hervé, 1984, *L'entreprise du 3<sup>e</sup> type*, Paris, Seuil, 213 p.
- AUBRET, Jacques, GILBERT, Patrick, 2003, *L'évaluation des compétences*, Liège, Mardaga, 217 p.
- BÉLANGER, Jacques, GILES, Anthony, MURRAY, Gregor, 2004, «Vers un nouveau modèle de production : possibilités, tensions et contradictions», in Murray, Gregor, dir., et al., *L'organisation de la production et du travail : vers un nouveau modèle?*, Québec, Presses de l'Université Laval, 261 p., p. 13-62.
- BÉLANGER, Paul R., LAPOINTE, Paul-André, LÉVESQUE, Benoît, 2004, «Les innovations organisationnelles et les blocages institutionnels dans les entreprises», in Murray, Gregor, dir., et al., *L'organisation de la production et du travail : vers un nouveau modèle?*, Québec, Presses de l'Université Laval, 261 p., p. 155-189.
- BÉLLIER, Sandra, 1998, *Le savoir-être dans les entreprises*, Paris, Vuibert, 202 p.
- BERNOUX, Philippe, 1985, *La sociologie des organisations*, Paris, Éditions du Seuil, 371 p.
- BOYER, Robert, DURAND, Jean-Pierre, 1993, *L'après-fordisme*, Paris, Syros, 174 p.
- CAMPINOS-DUBERNET, Myriam, 2001, « Mobilité externe et compétence. La question d'un système de repères collectifs des qualités du travail », *Formation Emploi*, no. 74, p. 21-35.
- CHASKIEL, Patrick, 1994, *La participation dans l'entreprise : consensus ou contrainte?*, Paris, Éditions ESKA, 152 p.
- CHAMBRE DE COMMERCE DU MONTRÉAL MÉTROPOLITAIN, 2000, *L'emploi en mutation : les compétences clés... ..recherchées par les entreprises chez leurs employés afin de pouvoir faire face aux défis de la nouvelle économie*, 16 p.

CHAMBRE DE COMMERCE DU MONTRÉAL MÉTROPOLITAIN, 2003, *Jeu de clés pour l'emploi : évaluer ses compétences, analyser sa personnalité. 8 clés pour accéder avec succès à un emploi dans le domaine de son choix*, 25 p.

CLOT, Yves, 1995, *Le travail sans l'homme? Pour une psychologie des milieux de travail et de vie*, Paris, La Découverte, 280 p.

COMMISSION EUROPÉENNE, 1995, « Compétences clés – Synthèse des travaux entrepris dans le cadre du programme Eurotecnnet (1990-1994) », Luxembourg : Office des publications officielles des Communautés européenne, 97 p.

CONFERENCE BOARD DU CANADA, 1998, *Profil des compétences relatives à l'employabilité : ce que les employeurs recherchent*.

CONFERENCE BOARD DU CANADA, 2000, *Compétences relative à l'employabilité 2000+*.

CONSEIL SUPÉRIEUR DE L'ÉDUCATION, 1998, « La formation continue du personnel des entreprises. Vers une gestion des compétences par l'entreprise et par chaque employé », Études et recherches, Québec, 278 p.

COOPER, Scott, et *coll.*, 1998, « Compétences – Vue d'ensemble de la notion et de son application dans les secteurs public et privé », *Commission de la fonction publique du Canada, Direction de la recherche, Direction générale des politiques, de la recherche et des communication*, 19 p.

COURPASSON, David, 2000, *L'action contrainte : organisation libérales et domination*, Paris, PUF, 320 p.

DEJOUX, Cécile, 2001, *Les compétences au cœur de l'entreprise*, Paris, Éditions d'Organisation, 348 p.

DESMAREZ, Pierre, 1986, *La sociologie industrielle aux Etats-Unis*, Paris, Armand Collin Éditeur, 198 p.

DESMAREZ, Pierre, « Du travailleur modèle aux modèles productifs. Éléments pour un débat. », 2001, in POUCHET, Amélie, coord., *Sociologies du travail : 40 ans après*, Paris, Elsevier, 370 p., p. 73-78.

DIETRICH, Anne, 1999, « La dynamique des compétences, point aveugle des techniques managériales », *Formation Emploi*, no. 67, p. 9-23.

DIETRICH, Anne, 2000, *Les paradoxes de la notion de compétences en gestion des ressources humaines*, Lille, Les cahiers de la recherche, Centre Lillois d'analyse et de recherche sur l'évolution des entreprises, 18 p.

DUBAR, Claude, 1996, « La sociologie du travail face à la qualification et la compétence », *Sociologie du travail*, no. 2, p. 179-193.

DUGUÉ, Élisabeth, 1994, « La gestion des compétences : les savoirs dévalués, le pouvoir occulté », *Sociologie du travail*, no. 3, p. 273-292.

DUPRAY, Arnaud, GUITTON, Christophe, MONCHATRE, Sylvie, (dir.), 2003, *Réfléchir la compétence. Approches sociologiques, juridiques, économiques d'une pratique gestionnaire*, Toulouse, Octarès Éditions, 272 p.

DURAND, Jean-Pierre, 2004, *La chaîne invisible : travailler aujourd'hui : flux tendu et servitude volontaire*, Paris, Éditions du Seuil, 386 p.

DU ROY, Olivier, LEMAY, Jean et PAULINO, Christophe, 2003, *La gestion par les compétences : expériences d'entreprises et enseignements*, Paris, ANACT, 168 p.

EDWARDS, Paul, GEARY, John, SISSON, Keith, 2004, « Les nouvelles formes d'organisation du travail : moyens de transformation, d'exploitation ou de contrôle? », in Murray, Gregor, dir., *et al., L'organisation de la production et du travail : vers un nouveau modèle?*, Québec, Presses de l'Université Laval, 261 p., p. 63-117.

EMPLOI-QUÉBEC, 2003, *Guide pratique de recherche d'emploi*, Gouvernement du Québec, 28 p.

ESCHUCK, Craig, 2003, *Nouvelles formes d'organisation du travail, compétences et formation*, Rapport final, Direction générale de la recherche appliquée, Politique Stratégique, Développement des ressources humaines Canada, 52 p.

ÉVÉQUOZ, Grégoire, 2004, *Les compétences clés*, Paris, Éditions Liaisons, 156 p.

FOUCHER, Roland *et al.*, 2003, *Répertoire de définitions : notions de compétence individuelle et de compétence collective*, document de travail préliminaire no. 0203-04, Université du Québec à Montréal, École des sciences de la gestion, 24 p.

GAGNON, Mona-Josée, 1996, *Le travail : une mutation en forme de paradoxes*, Québec, Institut québécois de recherche sur la culture, 146 p.

- GAGNON, Mona-Josée, 1997, *Démocratiser nos milieux de travail : pistes de réflexion et d'action*, Fédération des travailleurs et des travailleuses du Québec, Montréal, 64 p.
- GRANT, Michel, BÉLANGER, Paul R., LÉVESQUE, Benoît, dir., 1997, *Nouvelles formes d'organisation du travail : études de cas et analyses comparatives*, Montréal, Harmattan, 332 p.
- GUÉRIN, Francis, 1998, *Faut-il brûler Taylor?*, Caen, Éditions Management, 126 p.
- HENDRY, I., MAGGIO, E., 1996, « Tracking success : is competency-based human resources management an effective strategy or simply flavour of the month », *Benefits Canada*, Toronto, vol. 20, no. 5, p. 71-73.
- JOUVENOT, Christian, PARLIER, Michel, « Préface. Une gestion par la responsabilisation », dans DU ROY, Olivier, LEMAY, Jean et PAULINO, Christophe, 2003, *La gestion par les compétences : expériences d'entreprises et enseignements*, Paris, ANACT, p. 5-7.
- KERN, Horst et Michaël SCHUMANN, 1989 (1984), *La Fin de la division du travail ?*, Paris, Édition de la Maison des sciences de l'homme, 417 p.
- LAROUCHE, Viateur, 1997, « Tendances lourdes et nouveaux contenus en formation et développement des ressources humaines », *Gestion*, automne 1997, p. 26-33.
- LAVILLE, Jean-Louis, 1993, « Participation des salariés et travail productif », *Sociologie du travail*, vol. 35, no. 1, p. 27-47.
- Le BOTERF, 2000, *Construire les compétences individuelles et collectives*, Paris, Éditions d'Organisation, 206 p.
- Le GOFF, Jean-Pierre, 1999, *La barbarie douce*, Paris, La Découverte, 125 p.
- LICHTENBERGER, Yves, 1999, « Compétence, organisation du travail et confrontation sociales », *Formation Emploi*, no. 67, p. 93-107.
- LINHART, Danièle, 1993, « À propos du post-taylorisme », *Sociologie du travail*, vol. 35, no. 1, p. 63-74.
- LINHART, Danièle, LINHART, Robert, 1998, « L'évolution de l'organisation du travail », in KERGOAT, Jacques, dir., *Le monde du travail*, Paris, La Découverte, 448 p.

- LINHART, Danièle, 2001, « L'individu au cœur de la modernisation des entreprises », in POUCHET, Amélie, coord., *Sociologies du travail : 40 ans après*, Paris, Elsevier, 370 p., p. 99-110.
- LINHART, Danièle, 2004 (1994), *La modernisation des entreprises*, Paris, Éditions La Découverte, 124 p.
- LINHART, Robert, 1976, *Lénine, les paysans, Taylor : essai d'analyse matérialiste historique de la naissance du système productif soviétique*, Paris, Éditions du Seuil, 171 p.
- MASSON, Antoine, PARLIER, Michel (dir.), 2004, *Les démarches compétence*, Lyon, ANACT, 172 p.
- MAURICE, Marc, 1986 « Avant-propos », *Sociologie du travail*, no. 1., p. 1-4
- Mc CLELLAND, David, 1973, « Testing for competence rather than for intelligence », *American Psychologist*, vol. 28, p. 1-14.
- MERCHIER, Jacques, 2000, « A-t-on besoin de compétence pour travailler », *Travailler*, no. 4, p. 43-71.
- MONCHATRE, Sylvie, 2004, « De l'ouvrier à l'opérateur : chronique d'une conversion », *Revue française de sociologie*, vol 45, no. 1, p. 69-102.
- MOUNIER, Alain, 2003, « Les trois logiques des qualifications », in HOURS, Bernard, SÉLIM, Monique (eds), Paris, L'Harmattan, 362 p, p. 175-250.
- OIRY, Ewan, D'IRIBARNE, Alain, 2001, « La notion de compétence : continuités et changements par rapport à la notion de qualification », *Sociologie du travail*, vol. 43, p. 49-66
- ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUES, 1999, « Les nouvelles modalités de travail et leurs conséquences pour le marché du travail », *Perspectives de l'emploi*, Paris, OCDE, 49 p.
- OSTERMAN, Paul, 2000, « Work Reorganization in an Era of Restructuring: Trends in Diffusion and Effects on Employee Welfare », *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 53, no 2, p. 179-196.
- OUCHI, William G, 1982, *Théorie Z: faire face au défi japonais*, Paris, InterÉditions, 252 p.

- PARADEISE, Catherine, LICHTENBERGER, Yves, 2001, « Compétence, compétences », *Sociologie du travail*, vol. 43, p. 33-48
- PEAUCELLE, Jean-Louis, 2001, « Du taylorisme au post-taylorisme : poursuivre plusieurs objectifs de gestion simultanément », Paris, Groupe de Recherche en Gestion des Organisations, 14 p.
- PENSO-LATOUCHE, Annick, 2000, *Savoir-être : compétence ou illusion?*, Paris, Éditions Liaisons, 143 p.
- PETERS, Thomas J., WATERMAN, Robert, 1983, *Le prix de l'excellence*, Paris, InterEdition, 359 p.
- PILLON, Thierry, VATIN, François, 2003, *Traité de sociologie du travail*, Toulouse, Octares Éditions, 501 p.
- POUGET, Michel, 1998, *Taylor et le taylorisme*, Paris, Presses universitaires de France, 128 p.
- REYNAUD, Jean-Daniel, 2001, « Le management par les compétences : un essai d'analyse », *Sociologie du travail*, vol. 43, p. 7-31.
- ROT, Gwenaële, « Nouvelles formes d'organisation du travail industriel et modèles productifs », 2001, in POUCHET, Amélie, coord., *Sociologies du travail : 40 ans après*, Paris, Elsevier, 370 p., p. 79-98.
- ROY, Olivier, LEMAY, Jean, PAULINO, Christophe, 2003, *La gestion par les compétences. Expériences d'entreprises et enseignements*, Lyon, ANACT, 168 p.
- ROZENBLATT, Patrick, (coor.) et al., 2000, *Le mirage de la compétence*, Paris, Éditions Syllepse, 267 p.
- SECRETARY'S COMMISSION ON ACHIEVING NECESSARY SKILLS, 1991, « What work requires of schools », U.S. Department of labor
- SEGRESTIN, Denis, 1993, « À propos du nouveau modèle productif : questions d'efficience, questions de légitimité », *Sociologie du travail*, vol. 35, no.1, p. 49-61.
- SHEARMUR, Richard (1997), « Le mythe des PME », *Option Politiques*, vol. 18, no. 1, p. 53-56.

STANKIEWICZ, François (dir.) et al., 1988, *Les stratégies d'entreprises face aux ressources humaines : l'après-taylorisme*, Paris, Economica, 261 p.

STROOBANTS, Marcelle, 1993a, *Sociologie du travail*, sous la dir. De SINGLY, François, Paris, Nathan, 128 p.

STROOBANTS, Marcelle, 1993b, « La compétence à l'épreuve de la qualification », in DURAND, Jean-Pierre, dir., *Vers un nouveau modèle productif?*, Paris, Syros, 317 p., p. 267-284.

STROOBANTS, Marcelle, 1993c, *Savoir-faire et compétences au travail. Une sociologie de la fabrication des aptitudes*, Bruxelles, Éditions de l'Université de Bruxelles, 383 p.

TANGUY, Lucie, 1999, « De l'évaluation des postes de travail à celle des qualités des travailleurs. Définitions et usages de la notion de compétences », in LENOIR, Hugues et MARAIS, Jean-Louis (dir.), *Syndicalisme et formation*, Paris, L'Harmattan, 200 p., p. 111-138.

TAYLOR, Frederic Winslow, 1957 (1911), *La direction scientifique des entreprises*, Paris, Dunod, 309 p.

TERSSAC, Gilbert De, 1996, « Savoir, compétences et travail » in BARBIER Jean-Marie (dir.), *Savoirs théoriques et savoirs d'action*, Paris, PUF, 305 p., p. 223-247.

UGHETTO, Pascal, 2002, « Compétences de service : état des lieux d'une problématique », IRES, Document de travail no. 02.03., 43 p.

VELTZ, Pierre, 1986, « Informatisation des industries manufacturières et intellectualisation de la production », *Sociologie du travail*, no. 1, p. 5-22.

VELTZ, Pierre, ZARIFIAN, Philippe, 1993, « Vers de nouveaux modèles d'organisation? », *Sociologie du travail*, vol. 35, no. 1, p. 3-25.

ZARIFIAN, Philippe, 1988, « L'émergence du modèle de la compétence », in Stankiewicz, François, dir., *Les stratégies d'entreprises faces aux ressources humaines. L'après-taylorisme*, Paris, Economica, 264 p., p. 77-82.

ZARIFIAN, Philippe, 2001, *Le modèle de la compétence*, Paris, Édition Liaisons, 109 p.

ZEMKE, R., 1995, « Job competencies : can they help you desing better training », *Training*, vol. 19, no. 5, p. 28-31

