

Journée d'études

*Usages sociaux de la notion de « compétence » :  
Quels savoirs ? Quels individus*

9 mars 2006  
CNAM Paris

Le lien compétence-individu, une relation ni directe, ni immédiate

Fabienne Berton \*

<http://www.ensieta.fr/jecompetence/auteur.html>

Mots-clé :

Compétence, qualification, travail, sociologie du travail, organisation, individu

---

\* LISE UMR CNAM-CNRS 6209, Chaire d'Analyse Sociologique du Travail, Conservatoire national des Arts et Métiers, Case 250, 2, rue Conté, 75003 Paris, tél : 01 40 27 28 35, fax : 01 80 58 87 62, [berton@cnam.fr](mailto:berton@cnam.fr)

On a maintenant coutume, aussi bien dans le monde professionnel que dans le monde scientifique, de voir opposées de façon un peu radicale la logique de poste-qualification soi-disant en usage dans la période fordiste et celle d'emploi-compétence qui serait en usage dans la période postindustrielle actuelle. Ainsi, il est dit de la compétence que, à l'inverse de la qualification, elle désigne sans ambiguïté une caractérisation du salarié et non du poste de travail (Lichtenberger, 1999 : 96). En outre, la notion de compétence serait beaucoup plus riche de contenu que celle de qualification. Cette dernière est maintenant associée à un niveau de diplôme requis pour accéder à un emploi et plus généralement à un niveau de classification d'une convention collective alors que les composantes de la compétence sont très larges : diplôme ou certification proprement dit, mais aussi ancienneté, expérience, expertise, savoirs informels, capacités diverses d'organisation individuelle ou collective, attitudes ou comportements face à des situations diverses prévisibles ou imprévisibles... De plus, les sociologues observent que le contrat employeur-employé a tendance à se dégager des règles de la négociation collective (Reynaud, 2001 : 26). L'approche compétence s'écarterait du rapport salarial fordiste pour tenter d'objectiver la performance en abandonnant la notion, centrale dans ce rapport, de poste de travail ; elle participerait de ce fait des tensions autour de l'instauration de nouvelles règles salariales.

Plusieurs points sont abordés dans cette volonté de durcir l'opposition entre la qualification et la compétence : leur relation à l'individu, la plus ou moins grande richesse de contenu des deux notions et le caractère plus ou moins social et collectif de leur reconnaissance et de leur évaluation. L'objet de cette communication est d'interroger et de tenter de mettre en doute la relation couramment présentée entre compétence et individu en montrant que la compétence, en tant qu'appréciation sociale de qualités professionnelles, touche l'individu, mais pas davantage que la qualification ne le touchait, que cette relation s'opère par différentes médiations, ni simples ni directes, et qu'elle n'induit pas une approche particulière de l'individu, celle-ci étant plus largement portée par la société.

Un premier temps va être consacré à l'examen de l'opposition entre qualification et compétence, l'une supposée liée à l'organisation et plus précisément au poste de travail et l'autre à l'individu, en s'interrogeant d'une part sur le fait de savoir si l'individu est absent de la qualification et d'autre part si l'organisation est absente de la compétence. Un second temps abordera plus directement la relation individu-compétence en soutenant l'hypothèse que cette relation est doublement médiatisée : par les systèmes d'organisation du travail d'un côté et par le processus d'individualisation de nos sociétés de l'autre, l'un comme l'autre mettant en avant l'autonomie, injonction qui joue un rôle de norme sociale. La conclusion reviendra sur la dimension sociale et conventionnelle de la compétence qui en rend, dans le cadre de l'activité professionnelle tout au moins<sup>1</sup>, la description tout à fait relative.

## **I - On a coutume d'opposer qualification et compétence**

Aucune de ces deux notions n'est parfaitement claire. L'une comme l'autre peuvent être qualifiées de « concept empirique » (Tortajada, 1986 : 186). La question de la qualification est au centre de la sociologie du travail depuis le début des années 1950. Elle a donné lieu à une

---

<sup>1</sup> Cette communication se limite aux usages du terme de « compétence » dans le travail. Dans l'éducation en général, la problématique est peut-être sensiblement différente car on ne peut pas faire intervenir aussi directement le rapport salarial, quoique pour certains auteurs, ce rapport surplombe l'ensemble des rapports sociaux.

controverse célèbre, celle qui opposa G. Friedmann et P. Naville<sup>2</sup>. Dès le départ, on trouve deux conceptions différentes et concurrentes de la qualification<sup>3</sup> : il s'agit soit d'une propriété de l'individu (qualification de l'individu par l'éducation et l'apprentissage de gestes professionnels), soit une caractéristique du poste de travail (qualification du poste définie par les pratiques de « *job evaluation* » et le jeu des critères d'analyse du poste de travail : technicité, complexité, pénibilité, responsabilité...) (Dadoy, 1973). A ces conceptions substantialistes<sup>4</sup> de la qualification s'ajoute une conception relativiste où l'accent est mis sur le compromis social en usage qui selon les lieux et les époques met plus ou moins en valeur certains aspects de la qualification du travailleur ou du poste : « *La qualification ne peut jamais être saisie en elle-même. Elle se présente toujours comme un rapport et un rapport d'éléments multiples, hétérogènes... Fondamentalement, c'est un rapport entre certaines opérations techniques et l'estimation de leur valeur sociale* » (Naville, 1956 : 129).

Quant à la compétence, elle est apparue dès le milieu des années 1980 dans un contexte de transformation des modalités d'organisation de la production et de mobilisation de la force de travail. Dans sa définition première, avancée par les sociologues du travail dès la fin des années 1980 (Paradeise, 1987 ; Dadoy, 1989 ; Mandon, 1990), la compétence correspond à des savoirs en actes, c'est-à-dire des savoirs qui se révèlent, et donc observables et objectivables, dans une situation (professionnelle en l'occurrence). Il était proposé de découper ces savoirs en actes en savoirs proprement dits (connaissances), savoir-faire (méthodes) et savoir-être (comportements). Du fait que ces différents savoirs nécessitent une situation pour se révéler et qu'ils correspondent à des savoirs incorporés dans la personne, on peut considérer que la compétence se situe au point de rencontre entre les savoirs et les potentialités d'une personne et les exigences et les potentialités d'une situation<sup>5</sup>. On retrouve là la même tension que celle qui caractérisait la notion de qualification : qualification de la personne et/ou qualification du poste de travail si bien que malgré une définition quelque peu différente, plus dynamique dans le cas de la compétence, on peut avec d'autres auteurs (Dubar, 1996, Merchiers, 2000 et Oiry, 2001 et 2003), mettre en doute l'idée d'une rupture entre ces deux notions. Pour la littérature (Paradeise-Lichtenberger, 2001 : 39 et Reynaud, 2001 : 17), la différence fondamentale entre qualification et compétence porte sur l'échange salarial qui entoure la notion, mais pas sur la notion elle-même : il est fait appel à des institutions et à un jugement social dans le cas de la qualification, la relation serait plus directe, moins médiatisée entre l'individu et son employeur dans le cas de la compétence du fait du développement des pratiques d'individualisation de la gestion de la main d'œuvre.

### ***1. 1. L'individu est-il absent de la qualification ?***

Le terme de qualification a fait l'objet de nombreux débats, révélateurs de son ambiguïté. Cependant l'individu n'en est pas absent, loin s'en faut. Naville (1956) considère que la qualification dépend de l'homme et qu'elle peut être approchée par le temps de formation nécessaire à l'accomplissement des différentes tâches professionnelles tandis que Friedman et Reynaud (1958), à la recherche de critères d'objectivation de la qualification, préféraient la définir à partir des caractéristiques du poste de travail.

---

<sup>2</sup> M. Dadoy reprend dans un article de 1987 les termes du débat et l'ensemble des textes produits sur la question (Touraine-1955, Naville-1956, Friedmann-Reynaud-1958)

<sup>3</sup> Voir commissariat général du Plan (1978)

<sup>4</sup> Substantialiste car on peut en décrire le contenu par la médiation de dispositifs formels ou par l'observation minutieuse selon différents critères d'objectivation.

<sup>5</sup> C'est en ce sens que les entreprises ne rémunèrent jamais réellement les compétences individuelles, mais seulement les compétences nécessaires, utiles, à une situation donnée.

A la même époque, la notion de « *qualification sociale* » de Touraine (1955) se rapporte aussi aux qualités individuelles. L'apparition de ce terme résulte de son enquête sur l'automatisation aux usines Renault où les normes de travail n'exigeaient plus seulement l'habileté manuelle mais la compréhension et la maîtrise du système. C'est à travers l'usage de cette notion que J Merchiers (2000 : 51) considère que « *le vers de la compétence est dans le fruit* » (de la qualification) car à travers elle, on s'éloigne des connaissances techniques et professionnelles exigées par les postes de travail pour mettre en évidence des exigences cognitives générales et un engagement personnel tout à fait comparable à ce qui est développé dans la notion de compétence ainsi que C. Dubar (1996 : 190) le fait remarquer.

Dans le même ordre d'idée, on peut mettre à mal l'association proposée entre qualification et diplôme (sous-entendu composante technique de la qualification) et poser la question de savoir si les diplômés se limitent à l'attestation de savoirs techniques. Si on restreint la qualification à des savoirs techniques liés à un poste de travail et attestés par un diplôme, alors on adopte une conception très réductrice de l'enseignement. Chacun sait que conjointement à son rôle de transmission de savoirs formels, l'école est une instance de socialisation, d'acquisition de normes d'action et de comportement : vie collective, ponctualité, respect de l'autre, participation, apprentissage de l'expression écrite, orale... Un diplôme en tant qu'attestation d'un niveau et d'une spécialité d'études englobe aussi implicitement l'ensemble de ces acquis. On peut également ajouter que la technique elle-même est relative et le partage entre ce qui est technique et ce qui est social est loin d'être absolu (Alaluf, 1992).

Plus tard, les travaux du Commissariat général du Plan (1978) ont proposé, dans une volonté de consensus, de réserver le terme de qualification aux capacités et caractéristiques d'une personne, le terme de « *qualification réelle*<sup>6</sup> » a même été proposé (Freysenet, 1978), et d'utiliser celui de classification pour désigner les caractéristiques des emplois.

Ces deux termes de qualification sociale et qualification réelle sont ceux qui annoncent le passage au terme de compétence, c'est-à-dire à la nécessité de mettre en évidence et de valoriser des qualités qui ont toujours été présentes dans l'activité de travail sans être particulièrement reconnues. L'apparition de grilles de classification à critères classants, dans la métallurgie au début des années 1970, entérine l'évolution dans la reconnaissance de qualités professionnelles qui ouvre la voie à un autre découpage des savoirs mettant l'accent sur le comportement, le relationnel et le savoir-faire. A côté, en effet, des critères classiques des connaissances acquises et du type d'activité, apparaissent les critères d'autonomie et de responsabilité pour permettre par un système d'attribution de points de classer les postes ou les emplois les uns par rapport aux autres.

#### *La pression de la reconnaissance du travail réel*

Le mouvement pour la reconnaissance du travail réel a une double origine :

- 1) Une origine sociale : les mouvements de revendication ouvrière ou syndicale portant sur la reconnaissance des qualités réellement mises en œuvre dans le travail par rapport aux qualités prescrites, reconnues et rémunérées. Il s'agit d'abord des mouvements d'OS dans les années 1970 (Paradeise-Lichtenberger, 2001 : 41), puis actuellement du soutien syndical à la reconnaissance des compétences réellement mises en œuvre individuellement par les salariés dans leur activité, assorti d'une demande plus ou moins forte selon les centrales de garanties collectives (Ségal, 2005 : 58-59),

---

<sup>6</sup> Ce terme de « *qualification réelle* » faisait écho aux revendications des représentants des travailleurs non qualifiés qui demandaient la reconnaissance dans les classifications de leur travail réel (voir plus loin)

- 2) Une origine scientifique : les travaux d'analyse ergonomique puis sociologique du travail qui ont fait écrire à M. Stroobants (1992 : 9) que : « *Les sociologues et les économistes du travail découvrent ce que les ergonomes savaient depuis longtemps : que des stratégies cognitives complexes sous-tendent les activités les plus routinières* ». En effet l'analyse du travail développée par les ergonomes dans un premier temps a débouché sur la mise à jour d'une marge de manœuvre importante dans la façon dont les salariés exercent les tâches ou accomplissent les fonctions qui leur sont demandées, quels que soit leur position dans l'organisation ou leur niveau de qualification. Il n'est pas considéré qu'ils ne font que strictement appliquer des consignes, des ordres ou des directives. C'est la fameuse distinction effectuée par de Montmollin (1986) entre tâche prescrite et activité réelle.

Ce type de résultat a rencontré les travaux de JD Reynaud sur la double régulation sociale. Deux régulations se conjuguent dans les organisations, l'une de contrôle et l'autre autonome. Plutôt que de les penser en opposition, il convient de considérer que la régulation globale a deux sources concurrentes et qu'elle est à tout moment le résultat d'un compromis (Reynaud, 1988 : 8, 15, 17) : « *Les pratiques inventées par les exécutants, les régulations de travail qu'ils savent créer non seulement ne sont plus l'expression clandestine de leur « résistance au changement », mais sont considérées comme une ressource précieuse à mobiliser, comme un gisement d'intelligence et de productivité (p. 8) ... Mais ne peut-on soutenir que le « travail réel » est le résultat d'un compromis entre deux sources de régulation ? Ce qui conduirait à distinguer dans les interprétations que l'on recueille auprès des exécutants ce qu'ils jugent être la bonne manière de faire et ce qu'ils font réellement ; mais aussi à analyser davantage en termes de négociation la régulation effective, le compromis du travail réel (p. 15)... Les régulations réelles sont des compromis (souvent assez instables) entre autonomie et contrôle. Mais la variété de ces compromis est très grande, aussi grande que celle des procédures par lesquelles on les atteint et ils ne se laissent pas ranger sur une dimension simple.* » (p. 17).

Quelque soit le degré d'exhaustivité avec lequel la situation de travail d'un opérateur est envisagée, la prévision totale de son activité reste impossible. L'activité ne serait prévisible que dans le cas d'un dispositif technique et organisationnel figé et contraignant pour lequel il n'existerait qu'un seul mode opératoire possible, le « *one best way* » de Taylor par exemple (Daniellou, 1990)<sup>7</sup>. La « découverte » de cette distance entre le prescrit et le réel et surtout du caractère fonctionnel de l'organisation « *clandestine* » (c'est précisément parce que les salariés n'appliquent pas strictement les directives ou les prescriptions que l'entreprise peut produire) a eu une implication importante dans les entreprises à un moment où elles se sont trouvées dans l'obligation de transformer leur mode d'organisation. Le constat de l'impossibilité de tout prescrire débouche sur la nécessité organisationnelle de reconnaître une autonomie à l'individu au travail, mais une autonomie qui est une prescription, une exigence du système de travail et non plus une qualité souterraine.

Cependant, la prescription de l'autonomie au travail n'épuise pas la question du travail réel. Le compromis entre travail prescrit et travail réel se trouve approfondi par la mise en évidence du rôle primordial du « réel de l'activité » (Y. Clot, 1999) c'est-à-dire du sens que la personne donne à l'activité qu'elle vit. Il ne s'agirait plus d'une alternative entre travail prescrit et travail réel mais d'un triptyque travail prescrit/travail réel observable/travail vécu, réel de l'activité (et de la subjectivité)<sup>8</sup>.

<sup>7</sup> in Dadoy M et alii (1990)

<sup>8</sup> Ainsi, la capacité à se saisir de la prescription en sachant quoi en faire pour se l'approprier correspondrait à une idée très proche que celle de compétence selon P. Ughetto (2004 : 134)

## *I. 2. L'organisation est-elle absente de la compétence ?*

Si l'individu est loin d'être absent de la qualification, peut-on a contrario affirmer que l'organisation est loin d'être absente de la compétence ? Les compétences sont présentées avec la particularité de s'écarter de la dimension essentiellement technique privilégiée par la notion de poste de travail.

Mais une organisation ne se définit-elle que par son aspect technique ? Dans un premier temps, il faut écarter le caractère purement technique des organisations. L'hypothèse du non-déterminisme technologique<sup>9</sup>, a été développée depuis la fin des années 1970 par les sociologues. La technologie ne détermine strictement ni une organisation du travail, ni une structure des emplois (ou des postes), ni un découpage des activités. Les organisations du travail ont un caractère social et non purement technique : à technique donnée, différents choix d'organisation sont possibles comme l'ont montré les enquêtes comparatives menées dans des pays ou des établissements différents mettant en œuvre les mêmes technologies ou les mêmes procédés. Ensuite pour entrer plus finement dans l'argumentation, il faut d'une part réfléchir au processus matériel de révélation des compétences et d'autre part aux composantes de l'efficacité d'une organisation.

### *Le processus matériel de révélation des compétences*

Les compétences mises en avant et valorisées par les entreprises le sont sur la base d'un processus particulier d'analyse des emplois, c'est-à-dire d'un regroupement de postes de travail réunis par leur proximité, qui font l'objet d'une nomenclature et sont organisés en filières professionnelles. Dans ces démarches appelées « gestion prévisionnelle des emplois et des compétences », la compétence est d'abord appréhendée à partir des descriptions de leur activité des titulaires des emplois selon des critères émis par les services DRH et les consultants extérieurs qui leur sont associés. Ce corpus est ensuite travaillé par ces services fonctionnels et leurs consultants pour aboutir à des fiches de description d'emploi et de compétences associées (Berton, 1994 : ).

Élaborées et utilisées aujourd'hui dans la plupart des grandes entreprises françaises, ces grilles de compétences sont des outils de gestion des ressources humaines. Leur mode d'élaboration repose donc sur une conception substantialiste de la compétence où celle-ci est découpée selon différents critères. Dans cette conception, la compétence découle de l'analyse des activités associées à un emploi. Durant ce travail d'analyse, le salarié peut être convoqué pour décrire son activité (une journée type de travail par exemple) et pour valider le résultat final de l'analyse.

Les démarches compétences sont ainsi davantage le résultat de l'analyse des emplois qui est une construction organisationnelle que de l'analyse du travail réel. Dans la réalité des pratiques d'entreprise, elles sont des outils de gestion de l'emploi qui laissent peu de place aux compétences individuelles (Combes-Ughetto, 2004 : 2). De plus, une telle conception ne dit rien des conditions de mobilisation et de valorisation des compétences et encore moins des critères de leur mesure qui nécessiteraient une appréhension en termes de construction conventionnelle dont les composantes sont les acteurs qui négocient et non plus les facteurs de l'analyse de l'emploi (Stroobants, 1993 : ).

---

<sup>9</sup> Sur cette question voir l'article de synthèse de M. Maurice (1980)

### *Les composantes de l'efficacité des organisations*

Si l'on s'interroge sur ce qui fait l'efficacité d'une organisation, on aborde rapidement la question des compétences collectives qui sont jugées difficiles à appréhender et peu valorisées et qui sont autre chose que la somme des compétences individuelles parce qu'elles tiennent justement aux modes d'organisation.

A partir de ce constat de l'absence de valorisation des compétences collectives, on peut aussi supposer, et c'est un autre élément, que les entreprises ont tendance à désigner comme individuel des choses qui en fait ne le sont pas ; ce qui revient à développer une argumentation selon laquelle la dimension organisationnelle serait au fondement de tout savoir en situation. Pour MC. Combes, l'efficacité des salariés est essentiellement portée par une organisation : supports technologiques de communication et d'information, mobilisation des réseaux commerciaux... Ainsi l'illusion individuelle des compétences cache une dimension technique et organisationnelle « *Nous faisons l'hypothèse que tout ce qui, en l'état actuel de l'analyse des compétences, sert à qualifier la dimension « personnelle » de la relation de service, ne sont rien d'autre que la capacité et la possibilité offerte aux individus de mobiliser simultanément et d'articuler les trois types de compétence (technique, organisationnelle et connaissance du marché) et de les agréger de manière adéquate en fonction des situations d'interaction auxquelles il sont confrontés* » (Combes, 2002 : 16).

## **II - La relation individu-compétence**

Si donc ni la qualification, ni la compétence ne se rapportent exclusivement l'une à l'organisation et l'autre à l'individu et que les deux peuvent être partiellement rapportées à l'individu, quelle est cette relation entre l'individu et la compétence ? Comment la caractériser ? Est-elle directe ? Est-elle immédiate ? Où est l'individu dans la compétence ? De même que J. Merchiers (2000 : 45) doute de la relation entre individualisation des procédures de gestion et logique de la compétence, je vais mettre en doute la relation entre individu et compétence et affirmer que ce lien compétence-individu n'est ni direct, ni immédiat. Pour cela, il faut :

- D'une part, garder à l'esprit le caractère relatif de la compétence qui, comme la qualification, découle des rapports sociaux qui la traversent. Cette détermination sociale de la compétence va mettre à jour et valoriser certaines compétences et en laisser d'autres dans l'ombre : l'importance accordée a priori à l'individuel par rapport au collectif par exemple (voir supra),
- D'autre part, considérer que la compétence n'est pas le seul domaine où il est question d'individu, mais que, de façon plus large, il en est question dans les modes d'organisation du travail et dans la société en général. Si l'on admet que ces deux domaines dépassent largement la question de la compétence, il convient alors de s'intéresser prioritairement à la question de l'individu dans ces domaines où elle apparaît conjointement au développement d'une norme sociale d'autonomie et d'initiative.

### ***II. 1. Une relation médiatisée par l'organisation : la place de l'individu dans l'organisation***

#### *La valorisation du relationnel*

Les modes d'organisation du travail permettaient de repérer l'activité professionnelle dans un cadre stable avec un découpage en fonctions, une logique séquentielle du processus de production, ou encore une organisation fondée sur la spécialité technique. À partir des années

1980, les facteurs technico-fonctionnels sont relativisés. Le rapport d'étanchéité relative entre fonctions a été remplacé par un rapport d'intégration, les préoccupations de gestion et de qualité sont diffusées et prises en charge par les différentes catégories de personnel. Par conséquent, l'activité humaine au travail se situe au carrefour de différentes fonctions, auxquelles se greffent « *une dimension relationnelle et de communication, une dimension de gestion mais aussi d'implication dans la performance de l'entreprise et une contribution à l'évolution même du système de travail et de sa performance* » (Mandon, 1990 : ). Les nouvelles approches de l'activité professionnelle ne s'intéressent plus uniquement aux modes opératoires au sens strict du terme, mais incluent dans leur analyse les systèmes environnementaux de l'opérateur, les relations, les informations. La situation de travail est analysée dans ses interrelations et sa dynamique.

Les transformations mettent en avant le caractère essentiellement relationnel des processus de travail. L'activité de travail passe par un travail en relation avec un collègue ou un réseau de collègues ou bien encore par une relation directe avec un client ou un donneur d'ordre. On assiste ainsi à une généralisation de la relation de service à une large part des activités auparavant considérées comme industrielles. Cette évolution s'accompagne du mouvement inverse de standardisation et de taylorisation des relations de service. Analysant les métiers relationnels de l'enseignement ou de la santé, L. Demailly (2005) souligne que ceux-ci sont aujourd'hui le lieu d'une forte extension de la rationalité instrumentale, observable à travers la standardisation des pratiques, la formalisation de l'expérience, l'outillage de l'activité, l'évaluation, la contractualisation ... Dans ces conditions, il devient difficile de cerner le moment où l'acteur devient travailleur de celui où, autour de son activité de travail, il est pleinement, même sous domination, acteur de sa relation avec les autres. Ainsi, l'individu au travail est un acteur, malgré le rapport salarial, malgré la prescription taylorienne des tâches et malgré les multiples dispositifs de surveillance qui permettent à l'entrepreneur de s'assurer de la bonne exécution des tâches (Postel-Sobel, 2005 : )

Il est intéressant de remarquer à cet égard un travail d'historien sur les manufactures au 18<sup>ème</sup> siècle (Gayot, 2005). Cet auteur signale comme une permanence intertemporelle que l'acteur se manifeste toujours au travail dans la lutte contre la prescription et pour plus de liberté d'action malgré des rapports de domination, de prescription et d'aliénation qui apparaissent là bien antérieurs au taylorisme et même à la révolution industrielle.

#### *L'exigence d'autonomie individuelle et d'initiatives dans le cadre d'un processus continu de rationalisation de la production*

L'idée d'autonomie prend sens dans le cadre de la rationalisation des entreprises : il s'agit au départ de la part que les salariés parviennent à soustraire à la volonté rationalisatrice de l'entreprise, autrement dit, la part du travail qui ne parvient pas à subir l'emprise de la rationalité économique des gestionnaires (Ughetto, 2004 : 191). Mais l'autonomie prend un sens différent avec la transformation des modalités d'organisation du travail. Les entreprises ont dans le même temps transformé leur mode de prescription du travail : elles sont passées de la définition précise de successions de tâches à effectuer à la définition d'un résultat à atteindre tout en exigeant de leurs salariés autonomie, initiative, responsabilité et la faculté de repérer ce qui reste impérativement prescrit (sécurité, hygiène...) et ce qui est susceptible d'interprétation.

Plutôt que d'opposer ces nouvelles modalités d'organisation au taylorisme, il convient mieux de les resituer parmi les démarches de rationalisation de la production. Dans ce cadre, le taylorisme est une forme de rationalisation qui s'intéresse à la production en tant que telle, les

nouvelles formes d'organisation sont une rationalisation qui s'intéresse à l'ensemble du système de production. Dès lors, l'une n'est pas exclusive de l'autre (Berton-Ollagnier, 1996 : 125).

Les enquêtes sur les conditions de travail mettent en évidence l'imbrication entre l'autonomie et la contrainte dans le travail. L'autonomie, qui devient prescrite, est ainsi transformée en norme professionnelle. Son développement conduit au paradoxe souligné par ces enquêtes : « *Il existe un paradoxe au moins apparent entre la généralisation des marges d'initiative dans le déroulement des tâches et la progression du nombre de salariés déclarant être soumis à des contrôles permanents de leur hiérarchie* » (Bué - Rougerie, 1999 : 7). Ce paradoxe n'est qu'apparent si l'on considère la transformation du mode de contrôle du travail. Ce contrôle n'est plus un strict contrôle des tâches mais un contrôle des résultats en fonction d'objectifs préalablement fixés, qui correspond à une généralisation à l'ensemble des salariés des modalités de contrôle du travail des cadres. Si l'on considère que le contrôle tend à changer de nature dans les organisations du travail, de la « *prescription directe au contrôle d'engagement* » pour reprendre l'expression de P. Zarifian (2003), alors place est laissée à l'autonomie à un double titre : dans les marges d'autonomie naturellement, mais aussi dans le contrôle. Le contrôle d'engagement repose sur l'action de rendre des comptes périodiquement, mais entre temps les individus sont laissés à leur propre initiative dans la conduite de leur travail, ce qui d'ailleurs nécessite qu'ils aient les moyens et les ressources nécessaires ou qu'ils soient capables ou en mesure de se les approprier par des interactions ou des négociations multiples (Berton, 2003 : 115).

## ***II. 2. Une relation médiatisée par la société : le processus d'individualisation et la norme sociale d'autonomie***

Le débat sur l'individualisation croissante des sociétés occidentales n'est pas nouveau. Durkheim (1893), en analysant le passage de la « *solidarité mécanique* » à la « *solidarité organique* », ou Weber (1922), avec le passage de la « *communalisation* » à la « *sociation* », pointent l'émergence d'un individu moins contraint par son contexte social. Le mouvement d'individualisation est porté par un certain nombre de fait : l'élévation du niveau de vie, l'expansion des positions professionnelles situées en haut de la hiérarchie sociale, l'augmentation de la mobilité professionnelle et géographique participent à la diminution des liens de parenté ou de voisinage. Ce mouvement n'est pas simple à analyser, il est très largement ambivalent, oscillant entre émancipation et aliénation<sup>10</sup>. La diffusion d'un modèle culturel d'efficacité et de rationalité conjointement à la hausse des niveaux de formation promeuvent l'image d'un individu rationnel, conscient et libre de ses choix. Mais dans le même temps, la place centrale prise par l'individu va de pair avec la difficulté que celui-ci a à exister, ce qui conduit D. Martucelli (2004 : 45) à utiliser l'expression d'« *individu bricoleur* » qui s'arrange avec les différentes contraintes qui s'opposent à lui. Dans une tradition durkheimienne, l'individu contemporain demeure analysé comme une production sociale. L'individu est invité à exercer ses capacités réflexives pour se construire biographie et identité et prendre ainsi de la consistance et de l'épaisseur face des appartenances collectives moins structurantes (Berton-Correia, 2004 : 21).

### *Le développement de la norme d'autonomie*

L'appel à l'autonomie des individus, caractéristique des modalités actuelles de gestion de main d'œuvre des entreprises, touche non seulement la stricte sphère du travail, mais

---

<sup>10</sup> Pour une vue d'ensemble des différentes approches de l'individu contemporain, voir Corcuf-Ion-de Singly, 2005

également l'ensemble de la vie active. C'est en ce sens que l'on peut parler d'une norme sociale d'autonomie. Certains auteurs et en particulier A. Ehrenberg (1995, 2000)<sup>11</sup> développent l'idée que l'autonomie est elle aussi ambivalente. Elle est non seulement une valeur mais elle est devenue une norme dans nos sociétés et cela a à voir avec le développement de l'individualisme. Au cours des années 1980, la société, encore régie par l'autorité et la discipline, a basculé dans une valorisation de l'initiative individuelle et de l'accomplissement personnel. Il y a là un changement dans la hiérarchie des valeurs et des normes en usage. Les normes sociales qui valorisaient les automatismes de comportement ou d'attitude ont décliné au profit de normes incitant à la décision personnelle, qu'il s'agisse de recherche d'emploi, de vie de couple, d'éducation, de manière de travailler, de se soigner et d'entretenir sa santé... Nous vivons dans une société qui se réfère de plus en plus à l'autonomie, c'est-à-dire à l'initiative individuelle généralisée et à la réalisation totale de soi.

## Conclusion

L'ambition de ce texte était d'analyser la relation entre la notion de compétence et l'individu. Pour cela nous nous sommes reporté à la notion qui est souvent présentée comme opposée à celle de compétence, la qualification, pour montrer que l'individu est tout autant présent que dans la compétence tandis qu'à contrario, l'organisation est loin d'être absente de la compétence. Le rapport à l'individu n'est pas propre à la notion de compétence, mais l'individu « individualisé » est auparavant, et non sans ambiguïtés, valorisé dans la société et dans les modes d'organisation du travail actuels. Il serait alors surprenant que la notion de compétence, intimement liée aux transformations de l'organisation du travail, ne soit pas concernée par ce phénomène général.

La valorisation de l'individu, la convocation de sa subjectivité et sa mobilisation dans les systèmes de travail sont une nécessité économique du processus de rationalisation des systèmes de production qui aboutit à changer l'objet de la prescription : l'autonomie est devenue une obligation tout en restant par ailleurs une qualité individuelle. En mettant ainsi l'accent sur ce qui est socialement valorisé parmi les qualités du travail et du travailleur, on s'écarte d'une conception substantielle de ces qualités pour insister sur leur caractère relatif. Il n'en reste pas moins que les normes en usage sont référées à un modèle ou en produisent un. La question est alors de savoir quel est ce modèle. En la matière, la valorisation de l'individu est souvent reliée au libéralisme économique et à la figure de l'individu marchand, dans la conception du courant dominant de l'économie. Ces liaisons nécessiteraient un examen plus approfondi en supposant là aussi que ces liens ne sont ni directs ni immédiats et que en tout cas ils contiennent leur propre contradiction si l'on confronte libéralisme politique et libéralisme économique comme le signalent dans leur introduction P. Corcuff, J. Ion et F. de Singly (2005 : 11)

---

<sup>11</sup> P. Corcuff range A. Ehrenberg parmi les sociologues critiques de l'individualisme contemporain à côté des sociologies compréhensives (Corcuff, 2005 : 53)

## Références

- Allaluf M (1992) « Peut-on distinguer les classements techniques des classements sociaux de la qualification ? » *Formation-Emploi* n° 21, 5-25
- Berton F (1994) « Analyse qualitative des emplois : comparaison de démarches et de méthodes utilisées en gestion prévisionnelle des emplois », *Cahier thématique du Plan Construction et Architecture*, Emploi-qualification-formation, sept, 41-50
- Berton F, Ollagnier E (1996) « Transformations de la formation et transformations des organisations » in Barbier JM, Berton F, Boru JJ « *Situations de travail et formation* » Collection Action et Savoir, L'Harmattan, 147-164
- Berton F. (2003) Des politiques d'emploi aux carrières salariales, la structuration du marché du travail par la formation professionnelle : histoire d'un changement de regard. Mémoire d'habilitation à diriger des recherches en sciences économiques, Université de Paris X Nanterre, 131 p.
- Berton F, Correia M (2004) « Une initiative individuelle de formation entre idéal méritocratique, philosophie humaniste et injonction sociale » in Berton F. Correia M. Lespessailles C. Maillebois M. (eds) *L'initiative individuelle et formation. Contributions de la recherche, état des pratiques et étude bibliographique*, L'Harmattan, coll Logiques Sociales, Cahiers du Griot, 19-33
- Bué J, Rougerie C (1999) L'organisation du travail : entre contrainte et initiative. Résultats de l'enquête Conditions de travail de 1998. *Premières informations, premières synthèses* n° 32.1, 99.08, 8 p.
- Clot Y (1999) « *La fonction psychologique du travail* » PUF
- Combes MC (2002) « La compétence relationnelle, une question d'organisation » *Travail et Emploi* n° 92, 5-18
- Combes MC. Ughetto P. (2004) « Gérer le travail par les compétences » *La Lettre du GIPMIS* n° 22, septembre, 4 p.
- Commissariat général du Plan (1978) « *La qualification du travail, de quoi parle-t-on ?* » la Documentation française
- Corcuff P (2005) « Sociologies de l'individualisme et conceptions philosophiques de l'humanité » in Corcuff P, Ion J, de Singly F (eds) « *Politiques de l'individualisme, entre sociologie et philosophie* » Textuel, Collection La Discorde, 37-62
- Dadot M (1973) « Les systèmes d'évaluation de la qualification du travail, pratique et idéologie » n° spécial « La qualification du travail », *Sociologie du travail* vol 15 n°2, 115-135
- Dadot M (1987) « La notion de qualification chez Georges Friedmann » n° spécial « De la qualification à la professionnalité » *Sociologie du travail* vol 29, n°1, 15-34
- Dadot M, Henry C, Hillau B, Troussier JF, Weill-Fassina A (1990) « *Les analyses du travail, enjeux et formes* », Céreq, Collection des Études n° 54, mars
- Dadot M (1989) « Le retour au métier » *Revue Française des Affaires Sociales* n° 4, 69-102
- Demailly L (2005) « Pour une représentation politique de l'acteur au travail, les mutations des métiers relationnels » *Cahiers Lillois d'Economie et de Sociologie* n° 45, 1<sup>er</sup> semestre,
- Dubar C (1996) « La sociologie du travail face à la qualification et à la compétence » *Sociologie du travail* vol 38, n° 2, 179-193
- Durkheim E (1893) « *De la division du travail social* » PUF (édition, 1960)
- Ehrenberg A (1995) « *L'individu incertain* » Calmann-Lévy Coll Essai Société
- Ehrenberg A (2000) « *La fatigue d'être soi, dépression et société* » Odile Jacob
- Friedmann G, Reynaud JD (1958) « Sociologie des techniques de production et du travail » in Gurvitch G (eds) *Traité de sociologie*, tome 1, PUF, 441-458
- Gayot G (2005) « Les gestes, les mots et la philosophie de la manufacture de draps du XVIIIème siècle » *Cahiers Lillois d'Economie et de Sociologie* n° 45, 1<sup>er</sup> semestre,
- Mandon N (1990) « *La gestion prévisionnelle des compétences : la méthode ETED* », Collection des Etudes, Céreq n° 57
- Martucelli D (2004) « La sociologie et la question de l'individu : société et individu/individu et société ? » in Berton F. Correia M. Lespessailles C. Maillebois M. (eds) *L'initiative individuelle et formation. Contributions de la recherche, état des pratiques et étude bibliographique*, L'Harmattan, coll Logiques Sociales, Cahiers du Griot, 37-47
- Maurice M (1980) « Le déterminisme technologique dans la sociologie du travail (1955-1980), un changement de paradigme ? » *Sociologie du Travail* vol , n° 1, janvier-mars, 22-37
- Merchiers J (2000) « A-t-on besoin de compétence pour travailler ? » *Travailler* n° 4, 43-71
- Montmollin M de (1986) « *L'intelligence de la tâche : éléments d'ergonomie cognitive* » Peter Lang, Berne
- Naville P (1956) « *Essai sur la qualification du travail* » Recherches de sociologie du travail n° 1, Marcel Rivière, Paris
- Oiry E (2003) « *De la qualification à la compétence : rupture ou continuité ?* » L'Harmattan

- Oiry E., d'Iribarne A., 2001, La notion de compétence : continuités et changements par rapport à la notion de qualification, *Sociologie du Travail* vol 43, n° 1, 49-66
- Paradeise C (1987) « Des savoirs aux compétences : qualification et régulation des marchés du travail », *Sociologie du Travail* vol 29 n°1, 35-46
- Paradeise C. Lichtenberger Y. (2001) « Compétence, compétences » *Sociologie du Travail* vol 43, n° 1, 33-48
- Postel N ; Sobel R (2005) « L'acteur au travail ? Présentation » *Cahiers Lillois d'Economie et de Sociologie* n° 45, 1<sup>er</sup> semestre,
- Postel N ; Sobel R (2005) « Introduction » *Cahiers Lillois d'Economie et de Sociologie* n° 46, 2<sup>ème</sup> semestre,
- Reynaud JD (1988) « Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome » *Sociologie du Travail* vol 29, n° , 5-18
- Reynaud JD (2001) « Le management par les compétences : un essai d'analyse », *Sociologie du Travail* vol 43, n° 1, 7-31.
- Ségal E, (2005) « *Les compétences « relationnelles » en question* », Centre Pierre Naville, Les Cahiers d'Evry, mai
- Stroobants M (1991) « Travail et compétences : récapitulation critique des approches des savoirs au travail » *Formation-Emploi* n° 33, 31-42
- Stroobants, M. (1992) De la qualification aux compétences : enjeux et portée d'une innovation terminologique. Communication au Symposium international, réalités et fictions d'un nouveau modèle productif, GRIS, Mont Saint-Aignan, 23-24 janvier, 15 p
- Stroobants M (1993) « *Savoir-faire et compétences au travail, une sociologie de la fabrication des aptitudes* », Editions de l'Université de Bruxelles
- Tortajada R (1986) « La qualification, concept empirique » in Tanguy L (eds) *L'introuvable relation formation-emploi*, Céreq, La Documentation française, 181-189
- Touraine A (1955) « La qualification du travail, histoire d'une notion » *Journal de psychologie normale et pathologique* n°13, 97-112
- Ughetto P (2004) « Introduction, le travail comme activité et comme action, quelques perspectives sociologiques récentes » *La Revue de l'IREES* n° 44, 2004/1, 121-139
- Ughetto P, (2004) « La rationalisation vue de l'activité de travail. Une diversification du traitement sociologique de l'autonomie et de la contrainte » *La Revue de l'IREES* n° 44, 2004/1, 189-202
- Zarifian P (2003) « *A quoi sert le travail ?* » Ed La Dispute, 192 p.