

# Des qualifications aux compétences

*Cours de Denis la Mache  
Docteur de l'École des Hautes Études en Sciences Sociales  
Chercheur associé au LADYSS-CNRS*

Il n'existe pas, constate Michel Lallement, de correspondance mécanique entre un travail et la reconnaissance qu'il procure à celui qui le fournit. Nous allons ici explorer cette question à partir de l'exemple du travail salarié. Nous allons tenter de répondre aux questions suivantes :

- Comment fabrique-t-on le cadre et les règles qui permettent de fixer la valeur sociale d'un travail ou d'une occupation ?
- Quel est le rôle des techniques de production sur l'établissement de ces cadres et règles ?
- Quelles évolutions ont subies les politiques d'évaluation (c'est-à-dire d'affectation d'une valeur) des salariés et de leur travail ?

En engageant une réflexion à partir de ces questions, nous verrons que le monde du travail et de l'entreprise a vu ces dernières décennies s'opérer un glissement d'une réflexion pensée en termes de *qualification* vers une réflexion pensée en termes de *compétence*.

## I – Qu'est-ce que la qualification ?

Il existe de nombreuses définitions du terme *qualification*. Beaucoup de ces définitions mêlent un souci scientifique avec des considérations morales ou politiques. G. Friedman fut l'un des premiers à en produire une analyse sociologique rigoureuse.

Dans *Le travail en miettes* (1956), il constate que l'automatisation des systèmes productifs peut conduire à la suppression des tâches hyperspécialisées (par exemple les gestes simples et répétitifs du travail à la chaîne) et contribuer ainsi à promouvoir des fonctions qualifiantes (par exemple le travail de l'ingénieur ou même de l'ouvrier qualifié). En 1958, il précise sa pensée et observe 4 mouvements conjoints qui structurent le travail salarié :

- La déqualification systématique du travail (observable notamment chez les ouvriers spécialisés)
- La requalification des fonctions d'entretien (par exemple le réglage et la préparation du travail)
- La transformation des tâches semi-qualifiées (de l'intervention vers la surveillance)
- L'élargissement des fonctions ouvrières vers des fonctions de contrôle et de réglage

Dans ces conditions, comment définir la qualification ? Le salaire ne semble pas être un indicateur fiable. En effet, la correspondance entre les classifications d'emplois et les échelles de salaires renvoient plus souvent à des compromis sociaux qu'à des équivalences logiques. La formation n'est pas non plus un indicateur fiable. Il n'existe, en effet, pas de liaison entre un temps de formation et la difficulté d'une tâche. La conclusion est donc, pour G. Friedman, que, dans notre système industriel, la qualification n'appartient pas à l'homme, mais au poste occupé.

Ainsi, d'après G. Friedman et JP Reynaud, 4 éléments sont constitutifs de la qualification :

- Une composante technique mesurée par le temps de formation nécessaire
- La situation dans l'échelle de prestige
- L'aptitude et la familiarité nécessaires pour le maniement de la machine
- La responsabilité dans la production (par exemple la responsabilité d'un nombre important de machines ou la manipulation d'un matériau précieux augmente la qualification)

P. Naville, quant à lui, développe un point de vue sensiblement différent. Il se demande d'abord qui, de l'homme ou de l'outillage, détermine la qualification. La qualification d'une tâche, dit-il, se mesure en référence aux opérations effectuées et à celles qu'a exigées au préalable la fabrication de l'outillage utilisé. En conséquence, ce qui qualifie, pense-t-il, c'est *l'acte éduqué*. La qualification est donc attribuable à l'homme, car il est seul capable d'apprentissage et c'est bien lui qui a construit les machines. La durée de la formation apparaît alors comme un élément essentiel dans la qualification du travail. Par ailleurs, la hiérarchisation des qualifications ne peut être comprise hors de la structure sociale dans laquelle elle prend forme. Ainsi, un ouvrier qualifié ne saurait être comparable en France, aux États-Unis, dans un pays d'Afrique... car la médiation sociale entre la société, le travail et la matière (la technologie, le degré d'industrialisation, l'organisation des entreprises...) sont différents. La qualification n'a donc de sens qu'au sein d'une formation sociale particulière au sein de laquelle le système éducatif est autonome par rapport au système productif. Elle ne se définit pas par et pour elle-même. Elle est une mise en rapport d'éléments hétérogènes.

L'opposition entre la conception développée par G. Friedman et celle développée par P. Naville s'est perpétuée dans la tradition sociologique. Toutefois, une majorité de sociologues s'accordent aujourd'hui à considérer comme limitée une conception substantiviste de la qualification.

Pour A. Touraine, en 1955, la qualification est avant tout le fruit d'une époque et les comparaisons à travers le temps n'ont guère de sens. Refuser de substantier la qualification (c'est-à-dire ne pas considérer qu'elle peut avoir une existence en soi) revient donc à :

- l'inscrire dans un contexte historique
- reconnaître qu'elle est le fruit d'une mise en relation entre un travail, un ordonnancement des personnes et un ordonnancement des postes de travail.

La qualification doit donc, dans cette perspective, s'appréhender comme un rapport social plus ou moins stabilisé grâce à des conventions liant des capacités individuelles (objectivées par un titre, un grade...) et un poste de travail (défini par son contenu, ses tâches associées...).

## **II – Le progrès technique et la qualification**

Le lien entre progrès technique et qualification a été l'objet de nombreux débats. Dans cette perspective, une recherche menée par A. Touraine dans les usines Renault au début des années 50 a permis d'apporter des éléments de réponse à cette question à partir de la distinction de 3 phases qui scandent l'évolution de la division du travail :

**Première phase** : Elle se situe juste après le travail artisanal. L'instrument du travail est intégré à la machine. Équipée de l'outil approprié, une même machine peut donc effectuer plusieurs opérations. La production est limitée en volume. Elle est de l'ordre de l'unité ou de la petite série. L'ouvrier est formé « sur le tas ». Il jouit d'une grande autonomie de travail. Sa qualification augmente avec l'âge.

**Deuxième phase :** Il y a prédominance de l'organisation centralisée et du travail ouvrier d'exécution directe. La production est caractérisée par la grande série. Les tâches sont décomposées et le travail s'effectue à la chaîne. Les machines sont spécialisées. Il y a raccourcissement de la période d'apprentissage des ouvriers. Ces derniers sont interchangeable. Il y a, pour eux, une perte de responsabilité et une baisse de l'autonomie dans le travail. Le pouvoir technique quitte l'atelier pour le bureau des méthodes.

**Troisième phase :** Les tâches ouvrières ne sont qu'indirectement liées à la production qui est automatisée. C'est le règne de la très grande série. La machine exécute les tâches. Les ouvriers spécialisés alimentent et déchargent la machine. Apparaissent les ouvriers de maintenance et de contrôle. La qualification de ces derniers est pointue et élevée. Leur fonction est cruciale : prévenir les pannes, remplacer des pièces complexes. Le pouvoir technique quitte l'entreprise pour les services d'ingénierie qui conçoivent les procédés de fabrication.

En 1963, S. Mallet poursuit la réflexion à partir de ce découpage en 3 phases successives. Ce faisant, il constate que la main d'œuvre pèse de moins en moins lourd dans les coûts de production. L'amortissement du matériel apparaît prépondérant. La qualification de la main-d'œuvre devient alors un paramètre stratégique. En effet, des ouvriers bien formés sont capables de s'adapter à des techniques de plus en plus spécialisées, garantissant ainsi un usage optimal du capital-machine. Les entreprises sont alors amenées à intégrer au mieux la main d'œuvre dans l'entreprise. Elles abandonnent la rémunération au rendement et développent des formations professionnelles maison et assurent une plus grande sécurité de l'emploi.

Pour P. Naville, l'automatisation provoque 4 grands bouleversements :

- Une augmentation de la mobilité au sein de l'entreprise
- Le fait que la plupart des entreprises s'arrangent pour que les nouveaux postes de travail s'intègrent dans les anciennes hiérarchies professionnelles (ce qui entraîne une perte de cohérence et de pertinence des grilles de classification)
- Le fait que les variations de rendement soient de moins en moins imputables à l'activité de l'ouvrier isolé. Elles dépendent plus, en effet, de la coopération des équipes. Le mode de détermination de la valeur monétaire du travail en est affecté. L'automatisation favorise alors l'adoption d'une rémunération mensuelle non directement liée au rendement individuel.
- Le fait que la nature du travail est profondément bouleversée. Le travail productif est remplacé par du temps de réunion, de mise au point, de formation...

Dans les années 70, M. Freyssenet développe l'idée selon laquelle la division capitaliste du travail passe par des stades qui conduisent à une dépossession du savoir ouvrier.

- **Le stade de la coopération :** rassemblement des forces de travail sous l'autorité du détenteur du capital. Le travailleur perd la maîtrise de l'organisation de la production.
- **Le stade de la manufacture :** Il y a alors parcellisation et spécialisation du travail. Le contrôle ouvrier sur le processus de travail décroît.
- **Le stade du recours à la machine :** Il y a amplification du phénomène. Le travailleur devient le serviteur d'un instrument qui lui dicte ses gestes et ses rythmes.

Il convient toutefois de relativiser le phénomène d'asservissement du travailleur. Dans les années 80, les sociologues et les ethnologues du travail découvrent en effet la créativité ouvrière. Ils s'intéressent aux savoirs tacites, souvent méconnus des travailleurs eux-mêmes et pourtant cruciaux pour la bonne marche des entreprises.

### III – Négociation des classifications et ordre salarial

La négociation sur la qualification n'est pas une pratique récente. Sans remonter trop loin dans l'histoire sociale, rappelons-nous l'après-guerre. À cette époque, l'État contrôle largement l'évolution des salaires (il en fixe les minimums et maximums) et des conditions de travail. Dans ce contexte, les arrêtés Parodi<sup>1</sup> entérinent un principe de classification des métiers. Par exemple, la classification Parodi établit sur la base du métier et à partir du critère déterminant du temps d'apprentissage 3 catégories d'ouvriers (Manœuvres, Ouvriers Spécialisés, Ouvriers Professionnels) et définit des échelons au sein de ces catégories affectant à chaque échelon un coefficient. Ainsi, lorsque l'on multiplie ce dernier par la valeur du point, on obtient le salaire.

En 1968, le CNPF s'engage à renouer le dialogue pour mettre à jour la classification Parodi et combler les écarts croissants entre les salaires réels et les minimums conventionnels de branches. À cela s'ajoute le fait que la transformation rapide du système productif a fait naître et disparaître de nombreux métiers. Force est de constater que les grilles sont largement obsolètes. Des négociations s'ouvrent alors dans les différentes branches. C'est alors une véritable révolution qui s'opère dans la métallurgie. Le classement exhaustif des métiers et des postes est abandonné au profit de critères généraux destinés à guider la mise en équivalence des fonctions et des tâches. Par exemple la grille des ouvriers fixe 5 niveaux définis par 4 critères classants (l'autonomie, la responsabilité, le type d'activité, les connaissances acquises). D'autres branches opèrent des changements beaucoup moins radicaux. Après l'observation de 40 branches, J. Saglio constate que le résultat global des négociations s'articule autour de 4 idéaux-types de grilles :

- Parodi classique : aucun changement majeur n'est opéré
- Parodi amélioré : Les emplois sont définis de manière plus détaillée
- Critères classants
- Type fonction publique aménagée

La réalité des grilles mixte ces 4 modèles.

### IV – La compétence

Au milieu des années 80, P. Zarifian mène une enquête dans les petites et moyennes entreprises de l'ameublement. Il en tire 3 constats :

- Les directions d'entreprises affirment qu'elles ne peuvent plus baser l'évaluation de la main d'œuvre sur une base strictement physique et corporelle. Il faut prendre en compte une certaine forme d'intelligence qui compte autant que la performance stricto sensu (qualité du rapport avec le client, temps de réaction...)
- Dans ces entreprises, les directions estiment que les codifications professionnelles habituelles ne permettent pas d'apprécier les « ressources en intelligence et initiatives ».
- Les directions contestent les procédures d'évaluation des qualités du travail en référence au seul poste occupé. En raison des mutations rapides du secteur, les définitions des situations de travail apparaissent rapidement périmées.

Dans ce cas, comment évaluer l'implication et les compétences personnelles des individus, facteurs déterminants de la réussite économique ?

Après avoir achevé sa transformation en MEDEF, le CNPF s'empare de la thématique de la compétence. Lors de journées de réflexions organisées en 1998, 3 propositions majeures émergent :

- **Première proposition** : Les entreprises sont invitées à définir la compétence comme une combinaison de connaissances, de savoir-faire, d'expériences et de

---

<sup>1</sup> Du nom d'Alexandre Parodi alors ministre du travail et de la sécurité sociale

comportements. On retrouve là une articulation selon le triptyque bien connu de « savoirs », « savoir-faire », « savoir-être ». La compétence apparaît alors comme la somme de toutes les qualités et connaissances (quel qu'en soit le mode d'acquisition) nécessaire pour occuper un poste de façon satisfaisante. 3 aspects sont tenus pour déterminants : les connaissances nécessaires dans le domaine des méthodes pratiques de travail, des techniques spécialisées et des disciplines scientifiques (savoir) ; la capacité de direction nécessaire pour intégrer et coordonner les activités soumises à l'autorité hiérarchique ou fonctionnelle du poste (savoir-faire) ; les aptitudes nécessaires en matière de relations humaines pour s'intégrer à une équipe et motiver autrui (savoir-être). Le diplôme n'est donc pas suffisant pour évaluer la qualité d'un salarié.

- **Deuxième proposition :** Le passage de la qualification à la compétence modifie la responsabilité du salarié dans l'action de production. Il ne peut plus simplement se contenter de se conformer aux règles du métier. Il faut donc rompre avec la philosophie taylorienne. La compétence se marie avec la polyvalence, l'interaction et la prise en charge de fonctions qui étaient jusque-là dévolues à l'encadrement (par exemple le traitement de l'information).
- **Troisième proposition :** La performance est liée à l'employabilité. Le moyen pour entretenir et développer l'employabilité est la formation continue. Cela implique une responsabilisation de l'entreprise dans la formation de ses propres salariés. Cela constitue un véritable pari, car augmente les chances de mobilité interentreprises du salarié. Celui-ci est responsabilisé dans la gestion de ses propres compétences. L'entreprise doit faciliter la gestion par le salarié de ses propres compétences.

\*\*\*\*

On a donc vu ici s'opposer 2 modèles distincts : celui de la qualification et celui de la compétence. Dans le modèle de la qualification, le salarié doit se plier aux exigences de conformité, accepter la subordination et l'évaluation par des règles impersonnelles. En échange de son obéissance, le salarié peut espérer une carrière dont les étapes et les modalités sont définies par des grilles de classification.

Dans le modèle de la compétence, on assiste à une mobilisation subjective, une valorisation de l'autonomie, une relation de confiance, une personnalisation de l'évaluation et un pari sur l'organisation apprenante.