

## Relations industrielles Industrial Relations



*Réfléchir la compétence : approches sociologiques, juridiques, économiques d'une pratique gestionnaire* sous la direction de Arnaud DUPRAY, Christophe GUITTON et Sylvie MONCHATRE, Toulouse : Octares Éditions, 2003, 272 p., ISBN 2-906769-97-5.

Lucie Morin

Volume 59, Number 3, Summer 2004

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/010933ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/010933ar>

[See table of contents](#)

### Publisher(s)

Département des relations industrielles de l'Université Laval

### ISSN

0034-379X (print)

1703-8138 (digital)

[Explore this journal](#)

### Cite this review

Morin, L. (2004). Review of [*Réfléchir la compétence : approches sociologiques, juridiques, économiques d'une pratique gestionnaire* sous la direction de Arnaud DUPRAY, Christophe GUITTON et Sylvie MONCHATRE, Toulouse : Octares Éditions, 2003, 272 p., ISBN 2-906769-97-5.] *Relations industrielles / Industrial Relations*, 59(3), 628–630.  
<https://doi.org/10.7202/010933ar>

Tous droits réservés © Département des relations industrielles de l'Université Laval, 2004

This document is protected by copyright law. Use of the services of Érudit (including reproduction) is subject to its terms and conditions, which can be viewed online.

<https://apropos.erudit.org/en/users/policy-on-use/>

Érudit

This article is disseminated and preserved by Érudit.

Érudit is a non-profit inter-university consortium of the Université de Montréal, Université Laval, and the Université du Québec à Montréal. Its mission is to promote and disseminate research.

<https://www.erudit.org/en/>

l'auteure, soit « l'organisation du travail à prescription floue ». Essentiellement, celui-ci vise à décrire une réalité du travail qui demande beaucoup de minutie dans la planification *ex ante* des activités de construction sans pouvoir en même temps être exécutées intégralement telles que planifiées, qui exige une coordination complexe de travaux réalisés par une multitude de métiers cloisonnés sur le plan professionnel, qui suppose une nécessaire anticipation de ce qui suivra le travail du moment, le tout mettant ainsi en relief l'importance des rapports entre tous les intervenants (qu'ils soient gestionnaires, superviseurs ou ouvriers). Ces rapports sont faits de communication, d'échange d'informations techniques, de discussion sur l'organisation du travail, et ils visent à pallier à l'impossibilité de tout prévoir en termes de déroulement des activités dans cette industrie. Des problèmes techniques surviennent sans cesse dans cet univers de production complexe (non 'standardisable' dans sa globalité par rapport à la production manufacturière de plusieurs biens) mais les solutions résident d'abord dans la qualité des rapports sociaux qu'entretiennent entre eux les divers intervenants. De là s'exprime l'incontournable lien entre les individus et le collectif dans cette industrie.

Le troisième intérêt de l'ouvrage réside dans ses aspects méthodologiques. La transparence de la démarche utilisée par la chercheuse (faite d'observation, d'entrevues et de restitution – validation) et l'utilisation appropriée des citations en appui rappelle, d'une part, l'intérêt et la pertinence de la recherche dite qualitative en sciences sociales notamment pour saisir une réalité des plus complexes comme celle de l'analyse du travail et, d'autre part, indique bien les exigences méthodologiques d'une telle démarche. À cet égard, l'auteure ne nous laisse pas sous l'impression de forcer un cadre analytique sur une réalité qui pourrait échapper au lecteur. La démonstration est convaincante même si on peut parfois s'interroger sur certaines absences lors de la description des rapports de travail entre les divers intervenants. Pour notre part, il apparaît que les notions de conflictualité ou de tension dans ces rapports décrits par la chercheuse sont trop peu explorées bien qu'elles soient une composante effective de la réalité du travail (dans ce secteur comme ailleurs) et bien qu'elles soient reliées conceptuellement à la notion de coopération.

JEAN CHAREST  
Université de Montréal

***Réfléchir la compétence : approches sociologiques, juridiques, économiques d'une pratique gestionnaire***

sous la direction de Arnaud DUPRAY, Christophe GUITTON et Sylvie MONCHATRE, Toulouse : Octares Éditions, 2003, 272 p., ISBN 2-906769-97-5.

Cet ouvrage collectif rassemble les contributions produites à l'occasion d'un séminaire pluridisciplinaire tenu par le Centre d'études et de recherches sur les qualifications (Céreq) en France. L'objectif de ce séminaire était de « réfléchir la compétence » sous trois regards différents et complémentaires, soit ceux de la sociologie, du droit et de l'économie. Ce livre n'aborde pas la compétence

comme un objet sans précédent, radicalement nouveau. Au contraire, il tend plutôt à banaliser ce concept en se demandant comment la compétence peut être considérée comme un objet ordinaire de la sociologie, du droit, de l'économie. Après une introduction générale, le contenu est divisé en trois parties distinctes regroupant, par discipline, les textes produits pour le séminaire du Céreq.

La première partie portant sur les approches sociologiques de la compétence se lit avec intérêt. Outre l'introduction, cinq textes sont présentés. Ils enrichissent notre réflexion en tentant de répondre à diverses questions dont celle-ci : la gestion par les compétences représente-t-elle l'apparition d'un nouveau régime de travail échappant aux conflits traditionnels ou, au contraire, n'est-elle « rien d'autre qu'un changement de vocabulaire insidieux, une manière de donner un sens apparemment positif à la perte des garanties et des statuts gagnés autrefois par les travailleurs ? » (p. 25). Bien que tous les textes de l'ouvrage soient teintés par l'origine française du Centre d'études regroupant les auteurs, les textes liés à la sociologie le sont encore plus à mon avis. En effet, la plupart du contenu a pour trame de fond le débat social qui sévit en France autour des qualifications et des compétences. Les compétences sont vues comme une liste de qualifications que doit posséder un travailleur pour occuper un poste donné. Elles sont définies par secteur d'activités. Alors que certains diront que cet état de fait limite la réflexion du lecteur « non français », d'autres apprécieront sans doute la possibilité d'établir un comparatif. Les textes questionnent aussi l'émergence de la gestion des compétences sous une perspective sociologique. Par exemple dans l'industrie du verre, le passage à la gestion des compétences semble être la résultante d'un conflit social autour d'une revendication salariale. « La gestion par les compétences ne représente ni une mutation ponctuelle, ni une option logique. Elle s'inscrit dans une série de mouvements qui contribuent à déstabiliser les relations collectivement construites sous le règne de la qualification, sans pour autant résoudre les problèmes qu'elle prétend surmonter » (p. 52).

La deuxième partie sur les approches juridiques de la compétence a constitué pour moi un plus grand défi de lecture

étant donné mon manque de connaissances dans ce domaine. Cela en valait la peine. Les quatre textes présentés dans cette section pourront engendrer une réflexion fort utile tant pour le scientifique que le praticien. Bien qu'encore une fois, le contenu s'articule autour du passage en France d'une logique traditionnelle de gestion des qualifications et des emplois à une logique reposant sur les compétences, deux grandes questions que je qualifierais d'universelles traversent tous les textes. La première porte sur les incidences de cette nouvelle logique des compétences sur l'administration du rapport d'emploi et son encadrement légal. La seconde a trait aux effets en retour d'une pratique gestionnaire sur la production normative. On s'interroge entre autres ici sur l'articulation entre classification, gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et formation continue ; sur la progression des salariés dans le cadre des dispositifs de gestion des compétences ; sur la perméabilité du droit du travail à la notion de compétence ; et sur l'évaluation objective des compétences pour assurer leur transférabilité dans un autre emploi.

La dernière partie du livre porte sur les approches économiques de la compétence, cette dernière se ramenant à la productivité du salarié. Après une courte introduction, un premier texte de quatre pages apporte un regard rétrospectif et historique sur les conditions d'émergence de la problématique des compétences. La compétence est essentiellement analysée ici comme un outil de gestion et de motivation. Le deuxième texte réfléchit la compétence comme « l'adoption d'une certaine convention de mesure de la qualité du travail » (p. 190). L'auteur dénonce le fait que l'analyse économique, en général, n'investit que peu d'efforts à l'étude des dispositifs informationnels (ex : spécificité du travail, caractère vérifiable de l'effort fourni) de tout bien. Ces dispositifs « conditionnent la possibilité du calcul, ils contribuent à la rationalité des

acteurs, ce sont des étalons, des modèles de jugement [...]. C'est la raison pour laquelle il convient de leur donner le statut de règle ou d'institution» (p. 215). Le troisième texte focalise sur les référentiels de compétences. Après avoir noté que ceux-ci sont utilisés par les organisations en réponse à diverses problématiques telles que l'optimisation du recrutement externe, la facilitation de la mobilité interne, et le développement de la polyvalence, l'auteur analyse plus particulièrement la variété de liens existant entre les référentiels de compétences et la rémunération. Il s'interroge entre autres sur le rôle que peut jouer un système de rémunération basé sur les compétences pour inciter les salariés à mobiliser et à développer leurs compétences. Le dernier texte du livre parle de la compétence de la firme. Tel que discuté par l'auteur, la notion de compétence organisationnelle apporte un repositionnement des analyses sur la firme et ses performances en recentrant l'analyse sur les modalités de construction interne de la performance. L'auteur explore également les liens entre la compétence de la firme et l'innovation,

l'apprentissage organisationnel et le management stratégique.

En conclusion, ce livre mérite l'attention des lecteurs car il est plutôt rare de voir assemblés dans un même ouvrage des regards aussi différents sur l'objet de la compétence bien que la littérature soit abondante sur ce sujet. Pour le lecteur du domaine de la gestion, tant scientifique que praticien, ce livre fait voyager dans des domaines connexes mais généralement peu abordés. Il permet à l'esprit de réfléchir au-delà du cadre de référence habituel. Cependant, et cela constitue à mon avis la plus grande lacune de ce livre, on ne présente aucune intégration entre les trois disciplines. J'aurais apprécié un dernier texte interpellant les trois regards. Enfin, le fait que la trame de fond de la majorité du contenu repose sur le contexte français peut aussi constituer une faiblesse. Par contre, je pense que sans le vouloir les auteurs nous ont fait un cadeau car cette trame de fond permet de «réfléchir la compétence» sous un quatrième regard, soit un regard contextuel comparatif.

LUCIE MORIN

Université du Québec à Montréal

### *Crise d'identité professionnelle et professionnalisme*

sous la direction de Georges A. LEGAULT, Québec : Presses de l'Université du Québec, 2003, 226 p., ISBN 2-7605-1215-0.

La question de l'identité devient un thème récurrent dans la littérature sociologique contemporaine. Qu'il soit question d'identité nationale, régionale, ethnique ou professionnelle, il n'en demeure pas moins un sujet des plus intéressants à constamment questionner. Peu importe l'angle de traitement, il faut se rappeler que la crise des identités, dans les sociétés occidentales, a comme source une vive tension entre l'universel et le particulier et que cette dernière oblige à un repositionnement constant des dimensions spatiales et temporelles de l'identité des acteurs sociaux. Cet ouvrage s'inscrit donc

dans cette problématique identitaire plus large. Les auteurs croient fermement que la crise d'identité professionnelle au Québec ne peut se situer que dans le cadre d'une analyse macrosociologique qui intègre les dimensions sociales, professionnelles éthiques et personnelles.

Pour montrer comment la crise d'identité professionnelle a des effets sur le professionnalisme, les valeurs professionnelles et la visée éthique des professions, les auteurs proposent une approche de la construction des identités qui repose sur une dimension psychologique qui inclue une composante