

**Organisations du travail et compétences : une réflexion à reprendre. A propos des articles de Philippe Zarifian, Maryse Bouclet et Pascal Huguet**

Pascal Ughetto

► **To cite this version:**

Pascal Ughetto. Organisations du travail et compétences : une réflexion à reprendre. A propos des articles de Philippe Zarifian, Maryse Bouclet et Pascal Huguet. Éducation permanente, Paris : Documentation française, 2009, pp. 259-268. <halshs-00541071>

**HAL Id: halshs-00541071**

**<https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00541071>**

Submitted on 22 Dec 2016

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

## **Organisations du travail et compétences : une réflexion à reprendre. A propos de l'article de Philippe Zarifian « Acquisition et reconnaissance des compétences dans une organisation qualifiante »**

Pascal Ughetto

Université Paris-Est, Laboratoire Techniques, territoires, sociétés  
pascal.ughetto@u-pem.fr

In *Education permanente*, n° 180, 2009, p. 259-268.

En France, Philippe Zarifian est l'un des principaux noms que l'on associe à la notion d'organisation qualifiante. Il y a contribué par des textes la plupart du temps d'un format très court, mais très percutants, dont celui reproduit ici est un exemple.

L'organisation qualifiante ou apprenante est une formule très parlante et son succès était, du coup, sinon garanti, du moins facilité. Au début des années 1990, des auteurs comme David A. Garvin<sup>1</sup> avaient réussi à populariser la *learning organization* autour d'enjeux à la logique très convaincante : dans un contexte où elles doivent affronter leurs concurrents en passant par des changements réguliers de produits et de procédés, les entreprises doivent se mettre dans la posture d'apprendre continuellement au lieu de réaliser, à chaque fois, des changements cosmétiques, faisant long feu. Garvin recommandait que l'entreprise se pense comme devant constamment être en train d'apprendre et pour cela qu'elle se mette en capacité de résoudre systématiquement des problèmes, d'expérimenter de nouvelles approches du travail, de tirer des enseignements de l'expérience passée, d'apprendre à partir des autres entreprises et des clients et, enfin, de diffuser la connaissance acquise dans toute l'organisation. Garvin anticipait ainsi sur une qualification des enjeux des entreprises contemporaines, celle de l'« économie de la connaissance » qu'allaient développer des approches comme la théorie économique évolutionniste ou qu'allaient consacrer des politiques publiques comme la Stratégie européenne de Lisbonne.

Mais à l'époque où Philippe Zarifian s'intéresse à la notion et publie le présent texte, on se situe dans la foulée des interprétations des mutations de

---

<sup>1</sup> Garvin (David A.), « Building a Learning Organization », *Harvard Business Review*, vol. 71, n° 4, juin-juill. 1993.

l'économie, des entreprises et du travail qui, en France, portaient largement sur les voies alternatives de réponse aux transformations structurelles qui déstabilisaient les entreprises et les économies américaines et européennes depuis le début des années 1980. Sur toute cette dernière décennie et jusqu'au début des années 1990, alors que les entreprises réclament haut et fort à l'Etat et aux organisations syndicales d'abattre les rigidités et entraves de toutes sortes qui les gênent dans la concurrence internationale, les leviers de la flexibilité font l'objet de débats et certains économistes, voire certains dirigeants de firmes, soutiennent que, au centre des alternatives, se discute la manière dont on souhaite mobiliser le travail, en rupture ou non avec le taylorisme.

On parle, à l'époque, de sortie de crise par le haut versus par le bas (la première faisant le choix de l'innovation et de la qualité, des produits à haute valeur ajoutée, pour échapper à la délétère concurrence par les coûts des pays nouvellement industrialisés) ; on met en vis-à-vis la flexibilité externe (à base de déréglementation) et la flexibilité interne (construite sur l'investissement en formation, des organisations du travail mobilisant les capacités des opérateurs)<sup>2</sup>. Bref, certains recommandent d'opter résolument pour l'exploitation des ressorts hors-prix de la compétitivité plutôt que la lutte par les prix<sup>3</sup> et d'en tirer la conclusion que cela nécessite, comme le formulera un slogan ministériel, de « changer le travail »<sup>4</sup>.

Car les sociologues, ou certains d'entre eux, tiraient de leurs enquêtes en entreprise la conviction que, pour diverses raisons (nouvelles formes de l'automatisation, décloisonnement des organisations, etc.), des signes se manifestaient d'un renversement des tendances de la division du travail. Ils estimaient assister, potentiellement, à une réhabilitation de l'initiative que prennent quotidiennement les salariés dans la réalisation de leur travail au détriment d'un sévère respect des modes opératoires<sup>5</sup>. Ils invitaient les managers d'entreprises à marquer clairement le tournant en considérant que l'économie implicite du taylorisme et la représentation du travail qui sous-tendait, à travers lui, la pensée d'ingénieurs correspondait mal aux défis économiques à relever : par exemple, concevoir que les sources de rendement et de rentabilité se trouvent moins dans les économies à faire sur le travail

---

<sup>2</sup> Boyer (Robert), sous la dir., *La flexibilité du travail en Europe*, Paris, La Découverte, 1986 ; Stankiewicz (François), sous la dir., *Les stratégies d'entreprises face aux ressources humaines*, Paris, Economica, 1988.

<sup>3</sup> Taddéi (Dominique) et Coriat (Benjamin), *Made in France*, Paris, Le Livre de Poche, 1993.

<sup>4</sup> Cf. la déclaration de Martine Aubry comme ministre du Travail, parue dans *Le Monde*, 28 nov. 1991.

<sup>5</sup> Kern (Horst) et Schumann (Michael), « Vers une professionnalisation du travail industriel ? », *Sociologie du travail*, n° 4, 1984 ; Tertre (Christian du) et Santilli (Giancarlo), *Automatisation et travail*, Paris, PUF, 1992.

d'exécution directe mais plutôt sur les coordinations et les anticipations qui évitent les pannes et leurs coûts ; et, pour cela, concevoir qu'il faut mobiliser l'intelligence des processus de production et de leur travail qu'ont les opérateurs plutôt que de la refouler et de lui opposer le respect de la prescription<sup>6</sup>. L'interaction est forte avec les intuitions et sensibilités similaires de dirigeants qui se lancent, au même moment, dans l'expérimentation d'organisations proches de telles analyses, où les chercheurs trouvent des terrains d'études privilégiés : Antoine Riboud<sup>7</sup> et Danone (alors BSN), l'un des grands terrains de réflexion de P. Zarifian, Sollac, etc.

La thèse est que c'est dans l'organisation du travail que se préparent, soit les possibilités futures de flexibilité, soit, au contraire, les irréversibilités d'entreprises qui, prises au piège de leurs choix, à un moment donné, d'organisations non apprenantes, auront beau jeu, ensuite, de dénoncer, face à une conversion majeure à accomplir, l'incapacité de leurs effectifs à s'adapter aux changements et de demander alors de faire jouer le marché externe sans entrave. Le secteur automobile et la banque venaient de montrer le problème que leur posaient, respectivement, les ouvriers spécialisés hérités de la période taylorienne-fordienne et les employés des centres de traitement. Quand des transitions majeures sont à réaliser, les firmes se retrouvent face à des opérateurs impossibles à convertir, se heurtent à des anxiétés face au changement, des bases de connaissance trop faibles, voire de l'illettrisme, etc.

En réalité, déduit-on à cette époque de certains résultats de recherche, ce n'est pas là une propriété des individus concernés, mais un aboutissement, l'effet, construit au fil du temps, d'organisations qui, méfiantes à l'égard du travail, ont réprimé avec systématisme la propension des personnes à chercher, dans leur activité, à étendre leur ingéniosité, la sphère des tâches qu'elles maîtrisaient, leur compréhension des enjeux, leur réflexion sur les bonnes manières de faire. C'est aussi, comme l'avait enseigné Bertrand Schwartz, l'effet d'organisations au sein desquelles on déclare trop facilement que certains individus ne pourront pas apprendre et se hisser, par exemple, au niveau d'abstraction requis par leur poste, des organisations qui, ce faisant, reproduisent les échecs qu'ont connus des jeunes mal à l'aise avec les choix pédagogiques de l'école.

\*

C'est ce contexte qu'il faut avoir à l'esprit pour lire l'article de Philippe Zarifian. L'auteur invite à une réflexion sur les « nouvelles organisations » qui

---

<sup>6</sup> Veltz (Pierre) et Zarifian (Philippe), « Vers de nouveaux modèles d'organisation ? », *Sociologie du travail*, n° 1, janv.-mars 1993 ; Zarifian (Philippe), *La nouvelle productivité*, Paris, L'Harmattan, 1990 ; du Tertre (C.) et Santilli (G.), *op. cit.*

<sup>7</sup> Riboud (Antoine), *Modernisation, mode d'emploi*, Paris, Christian Bourgois, coll. 10/18, 1987.

ne doivent pas leurrer sur leur modernité par leurs simples déclarations d'intention : les nouveaux principes d'organisation et les nouvelles formes de mobilisation du travail, les technologies liées à l'informatique et à l'électronique, tous très exigeants (capacité d'abstraction, de communication...), présentent le risque réel de se montrer très sélectifs et donc, pour reprendre un mot de l'époque, « excluants », pour peu que les entreprises, comme le dit l'auteur, estiment que « l'essentiel de la compétence aurait dû être acquis avant d'entrer dans la "nouvelle organisation". » On pense à l'élévation, durant la même période, des niveaux de diplômes à l'embauche, frisant la « surqualification ». Quand les entreprises attendent que le marché externe leur fournisse « clef en main » le salarié très compétent, elles signalent qu'elles n'ont pas tiré les enseignements de ce qu'elles fabriquent elles-mêmes, dans leurs organisations du travail, comme compétence ou comme difficulté à s'adapter à de nouveaux contextes. Ces organisations risquent par ailleurs de n'avoir qu'un vernis de modernité si, par-delà leurs discours, elles laissent s'étendre l'emprise des normes procédurales (comme certains usages des certifications ISO, par exemple) à respecter scrupuleusement : celles-ci ne sont pas créatrices de dynamiques d'apprentissage individuel et collectif mais réaffirment l'obligation pour le travail de se conformer à ce qui lui est assigné.

On voit bien la marque particulière de la notion d'organisation qualifiante ainsi introduite, marque qui est à la fois celle du débat intellectuel français et celle de Philippe Zarifian lui-même au sein de ce débat. Cette approche est spécialement repérable dans les quatre principes qu'il énonce et qui sont très liés aux analyses et concepts qu'il a pu développer par ailleurs. Tout d'abord, l'organisation qualifiante est celle qui assume que les enjeux économiques de la gestion contemporaine de la production sont la réponse efficace aux aléas, la singularité se dressant dans le quotidien de la production, bref, dans les termes de l'auteur, l'« événement ». La panne sur les installations automatisées est, chez tous les auteurs de l'époque attentifs aux possibilités d'un post-taylorisme, ce qui est illustratif du basculement que doivent opérer les entreprises dans leur raisonnement économique : rien ne sert d'optimiser des heures de travail direct, de toute façon rendues plus rares par l'automatisation, si c'est pour perdre des heures en arrêt total de lignes robotisées à la moindre défaillance de l'électronique. Avec bien d'autres collègues, Philippe Zarifian souligne que la conséquence devrait être, pour le management, d'assumer que l'événement appelle une résolution du problème par de l'intervention proprement humaine (ce qu'aujourd'hui, l'ergonome François Hubault énonce en disant que le travail est ce qui résout ce que l'organisation n'a pas pu régler d'avance). Il y a des individus et des collectifs qui doivent « porter cet événement à bonne fin » et qui, dans l'épreuve que cela constitue, apprennent. Attention, dit l'auteur, à ne pas refouler ces apprentissages, dans une division du travail qui répartirait trop rapidement et cantonnerait les rôles, bref à ne pas les tuer dans l'œuf, risque d'autant plus manifeste qu'ils ont une forme non triviale : ils passent par

le fait de tisser des liens entre une situation singulière et ce qu'elle fait pourtant comprendre, ce qu'elle enseigne, « en général »... et, pour cela, ils se fondent sur la réflexion de l'individu et du collectif.

L'organisation n'est pas source d'apprentissage si, deuxième principe, elle réprime la « communication » entre individus, entre métiers, entre collectifs, qui appréhendent le réel à partir de savoirs, de concepts, de constructions de la réalité tous différents et donc, en troisième lieu, si elle n'offre pas les moments et les moyens pour se constituer du langage commun, de l'interprétation partagée.

On entr'aperçoit alors que les intentions généreuses de bien des dirigeants peuvent tomber, ce qui est encore plus manifeste avec le quatrième principe qui fait comprendre qu'une organisation qualifiante autorise ses membres à réélaborer les objectifs de leur activité professionnelle. De quoi donner le vertige à des ingénieurs qui, pensant le travail sur le modèle de la machine, peuvent estimer que les paramètres du contrôle des processus de production s'en vont alors en débandade et qu'il n'est plus possible de faire le moindre calcul d'optimisation.

\*

Bien évidemment, il s'agissait, chez notre auteur, d'une invitation à renoncer, non à faire leur métier d'organiseurs et d'optimiseurs, mais à percevoir le travail comme un facteur de perturbation du bel ordonnancement de la production, comme un vecteur de dégradation des performances calculées sur le papier. Mais, avec le recul, on se demande s'il faut vraiment sourire de ces inquiétudes d'ingénieurs et mépriser ou sous-estimer le problème pratique que l'organisation qualifiante pose pour eux.

Car si l'on admet que, du contrôle des « process » (des enchaînements systématiques d'opérations permettant de garantir l'obtention d'un produit avec ses pleines caractéristiques), il en faut, et même qu'il en faut de plus en plus à mesure que les produits montent en complexité (niveaux de qualité promis, conformité des produits dans le cadre de productions en partenariat, etc.), alors la question devient celle du dosage respectif des éléments de contrôle et des éléments plus libres (le « travail » au sens de Hubault, les « prises d'initiative et de responsabilité » d'Yves Lichtenberger et Philippe Zarifian). Elle devient celle des formes concrètes d'articulation et de coopération entre les deux. Or, c'est une ingénierie des plus subtiles que celle qui serait capable de prévoir la structuration des process et des procédures (qui ne tiennent que s'ils sont la plupart du temps respectés) *et* les marges de liberté autorisées à leur égard.

Dix-sept ans après l'article de Philippe Zarifian, les organisations qualifiantes telles qu'il les concevait n'ont guère réussi à s'enraciner quand elles avaient été

expérimentées et la formule n'a pas pénétré la réalité. Face à ce constat, certains seront gagnés par un pessimisme accablant sur l'inertie de la pensée managériale à l'égard du travail et sur le facteur de blocage puissant qu'a pu constituer la montée de modes de gouvernance des firmes privilégiant le court terme et le raisonnement financier. De sorte que le modèle ainsi dessiné, restant logiquement intact, n'aurait simplement pas été compris. Mais une autre interprétation est envisageable : le modèle, très occupé à penser la nécessité d'un changement de paradigme dans la pensée managériale du travail et de sa contribution, a sous-estimé la compréhension des logiques de contrôle des process. Le modèle est alors incomplet parce qu'il ne se prononce pas sur les formes de cohabitation de logiques à dimensions contraires. Car une organisation du travail, c'est quand même d'abord le résultat d'une conscience claire que si personne n'organise, le produit ne sortira pas, ou ne le fera pas en respectant certaines conformités. Organiser, c'est fixer, stabiliser, structurer, obliger, contraindre. L'ingénierie capable d'introduire dans tout cela des zones de non-détermination a priori – la part du travail – est obligée d'être très sophistiquée. A coup sûr, les contraintes financières des entreprises dans les économies d'aujourd'hui laissent peu d'espoir sur les moyens qui seraient donnés à une telle ingénierie. Mais il faut aussi reconnaître que l'échafaudage est complexe.

La théorie a consolidé, depuis l'époque de publication de ce texte, ses intuitions à l'égard du travail : Yves Clot, en popularisant la notion, trouvée chez Vigotsky, de « zone proximale de développement », a confirmé l'inanité d'une organisation qui combat cette propension des sujets à vouloir étendre leur espace de maîtrise dans leur travail. Mais il nous faut désormais comprendre ce que cette pleine compréhension des logiques du travail a concrètement de compliqué à admettre dans l'organisation des entreprises, cela pour évaluer sous quelle forme il est possible, malgré tout, de réformer les organisations du travail.

Pascal Ughetto

Université Paris-Est, LATTS.