

Bernier, A. (2015). «La compétence au carrefour des mutations du travail et des acteurs : entre tensions et compromis», dans *Repenser le travail. Des concepts nouveaux pour des réalités transformées*, ouvrage collectif sous la direction de D'Amours, M., S.A. Soussi et D-G. Tremblay, Presses de l'Université du Québec.

La compétence au carrefour des mutations du travail et des acteurs : entre tensions et compromis¹

Dans un monde dès plus concurrentiels où l'économie du savoir et la main-d'œuvre qualifiée sont des incontournables, où la formation «tout au long de la vie» met l'accent sur le développement de l'employabilité des travailleurs et la compétitivité des entreprises, la pression est forte pour que les travaux convergent vers une logique économique du développement des compétences (où les compétences sont la nouvelle monnaie d'échange). Toutefois, ces travaux (dont les nôtres) divergent quant à l'ampleur de ce phénomène sans doute quant aux niveaux d'analyse qui sont mobilisés, aux objets étudiés, à la structure des rapports au travail mais aussi dans l'approche disciplinaire ou multidisciplinaire mobilisée.

Alors que la compétence a été largement débattue dans ses relations avec la notion de qualification dans la sociologie du travail, les sciences de l'éducation quant à elles, l'abordent en termes de finalité de l'apprentissage et de certification tandis que les sciences économiques s'y intéressent à partir de la notion de capital humain ou comme modalité de régulation des marchés du travail. Le champ des relations industrielles, de son côté, a pris part au débat notamment par l'entrée des acteurs en discutant de la compétence pour sa pertinence stratégique dans la gestion des organisations, mais aussi par le porte de l'évolution du travail où le modèle de la compétence suscite des inquiétudes sur les capacités des salariés, l'organisation du travail, les relations de travail mais aussi dans son rapport entre les valeurs collectives et individuelles.

À partir de cela, les propos comme les questions foisonnent : Comment les compétences permettent-elles d'expliquer l'évolution du travail et les rapports au travail ? Les compétences traduisent-elles un changement idéologique ? Quel est l'ampleur de ce changement ? Comment les acteurs au niveau «micro» s'approprient-ils cette notion de compétences ? L'abondante littérature sur le modèle de la compétence, nous introduit dans un univers où la notion de compétence instrumente de nouvelles règles transformant la relation salariale et les rapports au travail (Baraldi et al., 2002; Parlier, 2012; Zarifian, 1999). Cette hypothèse n'est donc pas nouvelle en soi. Notre contribution se situe davantage dans la compréhension des rapports au travail où les compétences peuvent être à la fois sources de tensions et d'ajustements à travers les règles de gestion de la main-d'œuvre. Notre analyse renvoie principalement à la pratique des acteurs en situations de travail et à la manière dont ils utilisent, transforment et s'approprient les compétences comme des nouvelles règles autonomes (au sens de Reynaud, 1988).

C'est pour cela comme le suggèrent Paradeise et Lichtenberger (2001), que toutes ces questions et ces différences méritent que l'on étudie «empiriquement, au plus près du terrain les formules qui s'inventent et les recompositions» qui résultent de l'application du ou des modèles de gestion des compétences. Par ailleurs, nous sommes d'avis que peu de travaux récents au Québec tendent de comprendre la notion de compétence pour montrer qu'elle est source de compromis et de

¹ Je tiens à remercier les professeurs Sid Ahmed Soussi et Martine D'Amours pour leurs suggestions et commentaires qui ont contribué à bonifier les versions préliminaires de ce chapitre ainsi que les évaluateurs et mes collaborateurs de recherche Michel Lejeune et Jean-Luc Bédard pour leurs apports à ces travaux.

Bernier, A. (2015). «La compétence au carrefour des mutations du travail et des acteurs : entre tensions et compromis», dans *Repenser le travail. Des concepts nouveaux pour des réalités transformées*, ouvrage collectif sous la direction de D'Amours, M., S.A. Soussi et D-G. Tremblay, Presses de l'Université du Québec.

tensions. C'est ce à quoi tend ce chapitre. Dans la foulée des travaux de Dietrich (2003), nous pensons qu'étudier les compétences par le biais des réalités des acteurs (direction, employés et syndicat) dans les PME au Québec, permet de soulever les incompréhensions et les ajustements qu'ils font au quotidien pour développer et gérer les compétences. Ce chapitre² propose un modèle à visée compréhensive où la compétence met en question à travers les dimensions du travail, de temps et d'espace, les pratiques de gestion et les règles des acteurs. À partir d'une analyse transversale de sept études de cas conduites dans différents établissements de moins de 500 employés, dans les secteurs de la fabrication et des services au Québec, nous appliquerons une grille d'analyse qui s'est construite à partir des travaux de Retour, Defélix et Dubois (1999) sur le degré d'encadrement de la gestion des compétences et le degré de régulation des compétences en PME.

Notre chapitre repose sur sept sections. D'abord, on ne saurait analyser la notion de compétence comme un objet unique puisqu'elle est dérivée ou opposée à celle de qualification. Un détour imposé sur cette notion est donc nécessaire. Ensuite, nous présenterons différentes sources de tensions importantes qui fragilisent et modifient à la fois les rapports au travail, la relation salariale et le développement des compétences. Nous présenterons aussi les particularités des petites et moyennes entreprises (PME) en matière de développement et de gestion des compétences ce qui nous permettra de mieux cadrer les résultats obtenus. Dans un autre temps, à l'aide de sept études de cas et d'une grille d'analyse, nous proposons des profils-types qui révèlent à la fois des dysfonctionnements mais aussi des compromis dans la gestion et le développement des compétences en entreprise.

1. Un retour nécessaire sur la qualification et la compétence

Si l'on veut discuter des compétences comme une notion qui révèle des tensions dans les milieux de travail, un détour par la notion de qualification est souhaitable. À l'instar de J.-D. Reynaud (1988) et aussi de S. Monchatre (2002), nous considérons dans ce chapitre les entreprises étudiées comme des lieux de tensions où se confrontent et se discutent les compétences et au sein desquelles les règles des acteurs sont endogènes avec leurs propres caractéristiques et leurs résultats. À partir de cela, nous insistons sur l'idée que la qualification est une construction sociale résultant de ces conflits, confrontations et compromis (Lallement, 2007; Livingstone et Scholtz, 2007). Par qualification, nous retiendrons que cette notion, bien qu'imparfaite, fait référence aux qualités détenues par un individu dans un système productif. À ce titre, Vernières (1993) présente la qualification des travailleurs comme « le résultat combiné de la formation professionnelle et de l'expérience au travail, composante essentielle de la compétence d'une personne ou [d'un groupe] ». Ensuite, par compétence, comme Zimmermann (2000), nous croyons qu'elle est le fruit d'une construction ou d'une déconstruction conjointe entre le salarié, ses représentants et l'employeur, où la compétence existe parce qu'elle est située. Ces deux

² Les réflexions présentées dans ce chapitre s'inscrivent dans le cadre de travaux en matière de formation professionnelle et de développement des compétences dans les entreprises, notamment celles du Québec, enchaînant ainsi différents projets de recherche menés depuis les dix dernières années. Les réflexions présentées n'auraient pas été possibles sans l'apport de chercheurs et de professionnels de recherche motivés par une préoccupation multidisciplinaire du travail, réunis au sein de l'axe formation et développement des compétences du Groupe de recherche sur les transformations du travail, des âges et des politiques publiques (www.transpol.org).

Bernier, A. (2015). «La compétence au carrefour des mutations du travail et des acteurs : entre tensions et compromis», dans *Repenser le travail. Des concepts nouveaux pour des réalités transformées*, ouvrage collectif sous la direction de D'Amours, M., S.A. Soussi et D-G. Tremblay, Presses de l'Université du Québec.

notions jouent un rôle essentiel dans l'élaboration et la compréhension des règles et des dispositifs (formels ou informels) mis en place par les acteurs dans les milieux de travail pour gérer et développer leurs compétences. Par ailleurs, dans le contexte de ce chapitre, on ne peut passer outre la définition proposée par Le Boterf (2002) qui permet de définir la compétence en fonction de l'évolution des contextes et de l'organisation du travail. Ainsi, dans une organisation taylorienne, la compétence signifie le savoir-faire ou «être capable d'effectuer une opération ou une tâche donnée», tandis que dans une organisation du travail plus souple, être compétent signifie davantage «être capable de gérer des situations complexes», c'est-à-dire savoir-agir.

Selon les arrangements retenus par les acteurs (manière, règle, procédure, façons de faire), la logique de compétences peut représenter un décalage temporel entre le discours et sa traduction dans les pratiques. La compétence sera alors de l'ordre d'un compromis plus ou moins favorable en fonction du poids de chacune des parties dans la relation d'emploi et les rapports de travail. Comme nous le verrons à travers les études de cas présentées à la section 5 de ce chapitre, les applications de la notion de compétences dans les milieux de travail ne sont pas sans équivoque, ce qui permet d'en dégager des tensions.

S'opposer ou se compléter ?

Parmi la littérature consultée, il semble que la notion de compétence doit nécessaire s'opposer ou se substituer à celle de qualification. Par exemple, pour Paradeise et Lichtenberger (2001), la compétence marque une évolution : tandis que la qualification met l'accent sur le poste ou le métier, la compétence met l'accent sur les différences entre les individus. La qualification garantit a priori une reconnaissance tandis que la compétence s'inscrit plutôt dans un processus de développement continu au travail. Rappelons que l'examen de cette substitution est l'objet d'un ouvrage complet de Zarifian (2006). Pour reprendre l'expression de Zarifian, c'est en quelque sorte le «retour du travail dans le travailleur» exprimant par là une thèse « optimiste » au regard de cette substitution.

La substitution de la qualification pour la compétence est considérée pour certains comme un changement prometteur autant pour les employeurs que les employés représentant en quelque sorte l'éclatement de l'organisation taylorienne du travail vers des modèles plus participatifs et diversifiés de production (Paradeise et Lichtenberger, 2001; Zarifian, 1999). Par exemple, les applications de gestion des ressources humaines basées sur les compétences s'inscrivent clairement dans une logique d'évolution des processus et d'amélioration continue, c'est du moins ce que nous montrent une partie des études de cas analysées³. Ce qui peut être inquiétant, par ailleurs, c'est que cette coupure n'a pas encore atteint un stade de maturité dans les milieux de travail de sorte que les acteurs ne savent pas nécessairement comment différencier une notion par rapport à l'autre et comment transformer leurs pratiques et leurs façons de faire pour répondre à ce changement d'idéologie, ce qui participerait à alimenter les tensions pour de nouvelles règles.

³ À l'instar de nos travaux de recherche sur la concertation en matière de formation au sein des entreprises, nous pouvons retenir qu'un des principaux facteurs de collaboration en matière de formation est la présence d'une culture dynamique de formation qui prend forme à travers des processus d'amélioration continue. L'amélioration continue modifie les processus de production, l'organisation du travail et conséquemment les besoins en compétences (Bédard et al., 2011).

Bernier, A. (2015). «La compétence au carrefour des mutations du travail et des acteurs : entre tensions et compromis», dans *Repenser le travail. Des concepts nouveaux pour des réalités transformées*, ouvrage collectif sous la direction de D'Amours, M., S.A. Soussi et D-G. Tremblay, Presses de l'Université du Québec.

Pour d'autres (Oiry et d'Iribarne, 2001; Lichtenberger, 1999; Parlier, 2012), le recours à la notion de compétence plutôt qu'à celle de qualification traduit plutôt une continuité entre les deux notions ou encore sont vues comme des concepts d'une grande proximité. Au sens de Parlier (2012), il n'y aurait pas de rupture définitive entre les notions de qualification et de compétence mais plutôt un dérapage contrôlé permettant de faire émerger l'idée d'un compromis dans les situations de travail. Dans cette optique, le texte de Berton (2006) est fort intéressant puisqu'il propose un retour historique simple sur ces deux notions en montrant que l'on retrouve dans la compétence «la même tension que celle qui caractérisait la notion de qualification : qualification de la personne et/ou du poste de travail», si bien que l'on peut mettre en doute l'idée d'une rupture définitive entre ces deux notions (Oiry et d'Iribarne, 2001; Merchiers, 2000). C'est aussi dans ce sens que De Terssac (1996) définit la compétence comme une notion intermédiaire «qui permet de penser les relations entre le travail et les savoirs détenus pas les individus». Pour De Terssac, cette distinction entre la qualification et la compétence renvoie plutôt à un processus de négociation entre tout ce qui peut être reconnu et tout ce qui peut être détenu.

Dans cette perspective, le passage de la qualification à la compétence trouve ses origines dans une transformation du travail : nouvelle logique de production, nouvelles contraintes économiques, procédés innovants ou nouveaux produits, qualité, etc. Cette dynamique peut être générée par des acteurs ayant leurs propres positions et intérêts. Ainsi, un salarié peut distinguer le fait d'être compétent par ses savoir-faire et son expérience, mais aussi par le niveau formel de qualification qu'il possède. La compétence et surtout sa reconnaissance, toujours à négocier et à prouver, n'est pas indépendante du travail à effectuer. Cette position rejoint celle de Reynaud (2001 : 10) pour qui la compétence est associée à une obligation de résultat pour le salarié et non seulement une obligation de moyens. En ce sens, la compétence apparaît structurée à partir de d'autres notions comme celles de la qualification, les situations de travail, la certification (diplomation), la reconnaissance et la notion de performance (Dietrich et al., 2010; Bélisle et Linard, 1996). C'est pourquoi, la notion de compétence est pour nous en continuité avec celle de qualification.

Une réponse partielle par la mesure

Afin de mettre au clair ce que l'on peut définir comme une qualification versus une compétence, il peut être intéressant d'explorer les indicateurs utilisés dans les enquêtes disponibles pour mesurer la présence de ces notions ou encore leurs effets possibles sur des problématiques du travail. Ce détour vers la mesure peut être une façon de montrer comment ces notions influencent les travaux de recherche mais aussi comment elles présentent le portrait des transformations du travail (ex. employabilité, formation continue, adaptation des pratiques de gestion, etc.).

Il semble, à première vue, que mesurer la qualification soit chose plus courante. Le niveau de scolarité (diplôme obtenu, années d'étude), le salaire (proxy de la qualification) ou encore la catégorie occupationnelle, la profession ou le métier sont des indicateurs du niveau de qualification individuelle qui sont recensés dans plusieurs enquêtes statistiques (ex. Enquête nationale auprès des diplômés, Canada; Enquête Formation Qualification professionnelle, France; Enquête REPONSE, France; Skills and employment Survey, Grande-Bretagne; Enquête sur la littératie et les compétences des adultes, composé de sept pays dont le Canada et les États-Unis;

Bernier, A. (2015). «La compétence au carrefour des mutations du travail et des acteurs : entre tensions et compromis», dans *Repenser le travail. Des concepts nouveaux pour des réalités transformées*, ouvrage collectif sous la direction de D'Amours, M., S.A. Soussi et D-G. Tremblay, Presses de l'Université du Québec.

Learning and Work, Australie). Les mesures directes ou indirectes de la qualification permettent dans le cadre de ces enquêtes de fournir notamment des informations sur l'écart entre le niveau de qualification et les besoins du marché du travail, l'offre et la demande de travail, le taux d'emploi, l'accès à la formation professionnelle sur le lieu de travail et la participation à la formation.

D'un autre côté, lorsque l'on s'attarde aux indicateurs disponibles pour mesurer les compétences, on observe des efforts récents pour documenter les besoins en compétences des employeurs, les compétences individuelles et les écarts entre l'offre et la demande de compétences. Toutefois, les indicateurs utilisés semblent à quelques occasions assez similaires à ceux retenus pour mesurer les qualifications. Aussi, parmi les enquêtes consultées, nous avons trouvé autant de données sur les compétences générales ou initiales à développer par la formation scolaire que sur les compétences transversales ou les soft skills. Les compétences sont aussi répertoriées par des dimensions liés au savoir, savoir-faire, habiletés (personnelles, sociales, méthodes), aux intérêts et aux valeurs ou encore elles sont en lien avec la planification des besoins en développement des compétences (ex. Base de données américaine O*NET; l'Enquête sur les qualifications et les conditions de travail du Federal Institute for Vocational Education and Training, Allemagne; l'Enquête italienne Indagine sulle professioni ou encore l'Enquête européenne sur la formation professionnelle continue CVTS). La mesure des compétences fait aussi l'objet de questions se rapportant davantage à la nature des formations offertes ou disponibles en milieu de travail (ex. Enquête sur les milieux de travail et les employés, Canada; Skills and employment Survey, Grande-Bretagne; Occupational Outlook handbook, États-Unis; Skills Survey, Australie).

Au final ici, nous observons que des données sont disponibles mais que l'enjeu demeure de lier ces observations (sur les qualifications et compétences) pour en tirer des conclusions profitables pour les décideurs et les acteurs du terrain.

Dans ce contexte, investir les acteurs et leurs milieux de travail d'une notion de compétence qui est mal définie (où une définition claire et consensuelle est inexistante dans la littérature), mal située dans le temps et dont la disponibilité des indicateurs quantitatifs est récente, pousse en quelque sorte les acteurs à se débrouiller eux-mêmes et à s'entendre où les chercheurs et les décideurs n'ont pas réussi à l'heure actuelle. Pourtant, nous savons que ce qui se comprend mal, s'exprime tout aussi mal. Dans ce sens, la créativité des acteurs permettra peut-être de dénouer cette impasse en exprimant par l'adoption de règles, de dispositifs et de pratiques communes leur propre compréhension de ce qu'est une compétence.

2. Tensions entre responsabilités individuelles et collectives

La compétence peut être vue aussi comme l'émergence de capacités individuelles et collectives mais aussi comme la transformation des formes de subordination où l'on chercherait à identifier des raisonnements, de nouvelles règles et des comportements qui permettraient de relier les objectifs de performance de la firme aux caractéristiques individuelles. L'introduction au sein des entreprises d'un mode de gestion basé sur les compétences renvoie à de nouvelles règles (les compétences) nécessitant une interprétation différente des règles de gestion basées sur l'ancienneté et la qualification. Dans ce sens, les compétences peuvent constituer, sous certaines

Bernier, A. (2015). «La compétence au carrefour des mutations du travail et des acteurs : entre tensions et compromis», dans *Repenser le travail. Des concepts nouveaux pour des réalités transformées*, ouvrage collectif sous la direction de D'Amours, M., S.A. Soussi et D-G. Tremblay, Presses de l'Université du Québec.

conditions, un avantage compétitif durable et une ressource stratégique pour l'organisation (Barney, 1991; Wernerfelt, 1984). En définissant une entreprise comme une grappe unique de ressources, cette perspective met aussi en évidence l'importance des facteurs internes et spécifiques à une entreprise pour engendrer un avantage concurrentiel. L'avantage concurrentiel de certaines entreprises pourraient ainsi résider dans la valorisation de leurs compétences clés ou centrales (Hamel et Prahalad, 1990). La dimension individuelle de la compétence devient alors insuffisante pour asseoir un avantage durable, c'est plutôt la mise en place de conditions favorables au développement et à la gestion des compétences qui fera de la compétence une ressource stratégique et pérenne à long terme. Comme tout changement, la gestion des compétences amène son lot d'incertitude surtout si les règles retenues sont informelles et tacites, où les marges d'interprétation et d'application sont plus grandes qu'antérieurement. La gestion des compétences est, à ce qu'on peut en comprendre, le résultat de compromis, d'arrangements plus ou moins formalisés entre la direction, les salariés et leurs représentants.

D'un côté, la gestion des compétences a permis la diffusion d'un langage commun à l'ensemble des salariés, même si certains ne savent pas trop de quoi ça ressort. Cette approche permet aussi une certaine standardisation des évaluations ou plutôt des critères, notamment dans la façon d'évaluer le travail, de le décrire, de répertorier les activités, ce qui en conséquence devrait permettre à un employé de mieux se comparer par rapport à un profil de compétences à atteindre, ce qui force d'un autre côté une plus grande responsabilisation individuelle de l'employabilité (Coutrot, 2002) et de son développement professionnel. Le degré de compétences deviendra donc un indice de l'employabilité (à l'intérieur ou à l'extérieur) de l'entreprise. Les compétences posent aussi la question de l'adaptation perpétuelle des individus au marché du travail qui peut être une source d'instabilité pour certains. La compétence devient donc un moyen de montrer son engagement dans sa situation professionnelle, dans ce sens est compétent celui qui est créatif, débrouillard et autonome face à de nouveaux problèmes. En responsabilisant l'individu, la compétence devient donc un mode de régulation des rapports au travail, entre un employeur et un employé d'une part, mais aussi entre les employés eux-mêmes.

Cette employabilité «interactive» au sens de Gazier (1999) questionne à nouveau l'individualisation des parcours professionnels et la responsabilisation du travailleur quant à sa capacité de mobiliser les ressources nécessaires à l'évolution de son parcours et au développement de ses compétences (Hategekimana et Roger, 2002). Une question d'intérêt, pour laquelle nous n'avons pas de réponse unique, fait surface : cette logique peut-elle tenir la route pour toutes les catégories professionnelles ? Une littérature abondante (ex. Bouteiller et Gilbert, 2005; Wittekind et al., 2010) s'inquiète toutefois des risques éventuels de ce mode de gestion ou de cette nouvelle figure de «travailleur-entrepreneur» où la responsabilité du développement professionnel repose maintenant et plus qu'avant sur le dos des employés. Selon l'avis de Stroobants (1994), que nous partageons en partie⁴, la gestion des compétences est l'illustration du phénomène de l'autonomie contrôlée où la négociation individuelle de la relation d'emploi basée sur les compétences des travailleurs peut être un élément de substitution à l'appartenance à un collectif (employeur, groupe, équipe, etc.). Pour d'autres, la gestion des compétences est une

⁴ Pour nous et les cas étudiés, il s'agit de trouver un équilibre entre le désir de se réaliser soi-même (ex. le fait d'être plus compétent) et la réalisation d'un projet impliquant d'autres individus au travail.

Bernier, A. (2015). «La compétence au carrefour des mutations du travail et des acteurs : entre tensions et compromis», dans *Repenser le travail. Des concepts nouveaux pour des réalités transformées*, ouvrage collectif sous la direction de D'Amours, M., S.A. Soussi et D-G. Tremblay, Presses de l'Université du Québec.

façon de renforcer le contrôle de la direction des entreprises sur ce qui est attendu comme normes à démontrer. La compétence peut donc être une source de conflit lorsqu'elle est liée à la productivité et aux tâches à réaliser. Cette fonction de la compétence relègue donc à un deuxième plan la fonction d'identité et de lien social, où «donner un sens à son travail» est universel et n'est pas associé à un niveau spécifique de qualifications ou de compétences. Aussi, le fait de faire reposer le développement des compétences sur le salarié permet à une organisation de se libérer de toutes contraintes, puisqu'un salarié ne répondant plus aux attentes pourra ainsi se voir qualifié d'incompétent et donc le droit de la direction de se départir d'un travailleur en sera que facilité.

D'un autre côté, pour survivre dans un contexte innovant et compétitif, les entreprises et leurs employés doivent s'adapter en recombinaison ensemble des compétences spécifiques. Cette recombinaison n'apparaît donc pas comme une transformation radicale mais est plutôt portée par les acteurs en place en fonction de leurs nouvelles réalités, donc issue de l'intérieur, ce qui en fait un modèle endogène (Parlier, 2005). Dans ce contexte, Dietrich (1999) plaide pour un nouveau compromis entre la responsabilisation individuelle et la performance organisationnelle. C'est ce que Reynaud (2001) appelle «employabilité/performance». La théorie de la régulation de Reynaud où le rôle de la règle agit à titre d'élément structurant de la capacité d'action des individus dans un contexte donné, est encore aujourd'hui un cadre d'analyse pertinent pour approfondir les relations règles/compétences. Or en pratique, l'une des plus grandes réticences est la définition même de critères communs permettant à tous de faire reconnaître leurs compétences individuelles en situation de travail qui peut poser problème. Le braquage de quelques individus est porteur de sens puisque selon eux les compétences individuelles n'ont pas à être négociées, puisque cette transparence accrue est synonyme, de contrôle, et peut à leurs yeux avoir comme conséquence de rendre plus visible les incompétences des uns par rapport aux autres. Or, par «modalités communes», nous référons à l'application des références permettant à une majorité de s'approprier l'évolution de leurs parcours professionnels où seule la régulation collective des compétences est possible par la reconnaissance de complémentarités individuelles référant encore à un modèle endogène des compétences. Dans cette voie, on tend à observer dans les entreprises étudiées⁵ que la gestion des compétences est associée davantage à l'établissement de références communes auxquelles les acteurs (individu, syndicat, employeur, formateur) donneront un sens à leurs stratégies ou leurs actions mutuelles (Saglio, 1992). La gestion des compétences a pour effet, dans certaines situations de travail, de renvoyer à de nouvelles modalités qui s'appuient non plus uniquement sur l'ancienneté mais sur l'évaluation et la reconnaissance des compétences comme mode d'évolution au sein de l'organisation (Tallard, 2001).

Nos travaux de recherche (Bernier et Pulido, 2013; Bédard et al., 2011; Lejeune et al., 2013) montrent que les secteurs manufacturiers (ex. industrie du textile, industrie des portes et fenêtres) qui regroupent majoritairement des emplois dit faiblement qualifiés, encore considérés aux yeux de plusieurs comme inintéressants, routiniers, sans défi, mal payés, sont des secteurs où la présence d'un leadership fort des acteurs du milieu du travail (formateurs, dirigeants syndicaux, employeurs, représentants sectoriels) a permis de revaloriser des méthodes de travail à valeur ajoutée où les travailleurs doivent démontrer une polyvalence, par la maîtrise de compétences

⁵ Voir les cas AU, DL et T dans le tableau 1.

Bernier, A. (2015). «La compétence au carrefour des mutations du travail et des acteurs : entre tensions et compromis», dans *Repenser le travail. Des concepts nouveaux pour des réalités transformées*, ouvrage collectif sous la direction de D'Amours, M., S.A. Soussi et D-G. Tremblay, Presses de l'Université du Québec.

multiples, pour faire fonctionner différents postes de travail. Ici, les entreprises cherchent plutôt à favoriser une logique d'adaptation où les compétences sont considérées comme une monnaie d'échange pour des environnements changeants et ce, autant à l'interne (polyvalence, mobilité horizontale) qu'à l'extérieur de l'entreprise (valorisation des compétences acquises sur le marché du travail). Ces travaux de recherche ont montré aussi que bien que ces secteurs d'activités soient considérés ou classés comme «faiblement qualifiés», les travailleurs de ces secteurs mettent en œuvre des compétences qui sont caractéristiques d'emplois ou de postes considérés eux comme qualifiés et doivent disposer d'un large éventail de savoirs et de savoir-faire complexes. Ainsi, mêmes les tâches que l'on considère comme simples requièrent des savoirs techniques observables et objectivables mais aussi des compétences implicites, informelles ou intangibles pour se réaliser. Dans les milieux analysés, le développement et la gestion des compétences ainsi que les actions de régulation ne sont en rien disparates, bien au contraire, ils s'inscrivent dans une trame qui se forme suite à l'historique des relations des acteurs, des profils et des objectifs de l'entreprise. On ne peut plus dire, comme le soulignaient Retour, Defélix et Dubois (1999), que la gestion et le développement des compétences au sein des PME sont considérés comme une «Terra incognita», mais plutôt comme une réalité à mieux définir et à illustrer.

3. Tensions entre contrôle et reconnaissance des compétences

Par ailleurs, penser aux compétences requises dans les emplois implique aussi de reconnaître et de mesurer, d'une façon ou d'une autre, les compétences qui sont maîtrisées par des individus. Cette tendance à qualifier et à quantifier vise à assurer une certaine cohérence entre les différentes activités de gestion du personnel (embauche, rémunération, évaluation, analyse de poste, formation) et les individus. Cette tendance à qualifier et à quantifier est possible aussi par la mise en place de dispositifs, de référentiels, de codes ou de processus plus ou moins formels et reconnus. Il demeure que des tensions peuvent être présentes entre les acteurs impliqués dans les démarches de développement et de gestion des compétences et au niveau des modalités de fonctionnement au sein même des milieux de travail lorsqu'une règle s'élabore arbitrairement selon la tête du client ou le contexte de l'évaluation. Dans ce cas, la confiance dans le processus de reconnaissance des compétences laisse place à de l'incertitude où, comme le propose Monchatre (2002 : 63), *le face-à-face devient un rapport de force qui bénéficiera à la partie la plus convaincante*.

Il semble clair, à notre avis, que des pressions extérieures et les jeux des acteurs eux-mêmes amènent la gestion des compétences à se standardiser en s'appuyant sur des routines, ce qui en ferait un «nouveau» modèle de contrôle, d'autoévaluation ou d'autorégulation. Ainsi, la compétence tend à représenter l'interaction homme-travail-organisation (Dietrich, 1999) qui ne conduit pas nécessairement à une nouvelle représentation du travail mais plutôt à un taylorisme de la compétence où le fait «d'être compétent» est devenu la règle prescrite. Face à ces difficultés réelles ou potentielles, nous voyons apparaître dans certains milieux, ce que l'on peut appeler des «conciliateurs de compétences» qui permettent de minimiser les tensions au sein de l'organisation et entre les acteurs de la formation au sujet de la définition même des compétences, de celles qui feront l'objet d'une évaluation et éventuellement d'une reconnaissance et d'une certification.

Bernier, A. (2015). «La compétence au carrefour des mutations du travail et des acteurs : entre tensions et compromis», dans *Repenser le travail. Des concepts nouveaux pour des réalités transformées*, ouvrage collectif sous la direction de D'Amours, M., S.A. Soussi et D-G. Tremblay, Presses de l'Université du Québec.

Le danger ici, c'est qu'on a tendance à surestimer la motivation personnelle des employés dans cette démarche à faire reconnaître leurs compétences, notamment en l'absence de support de l'organisation ou par la méconnaissance des outils existants. C'est pour répondre aux nouvelles réalités des milieux de travail (ex. économie du savoir, travailleurs immigrants qualifiés, etc.) et pour encadrer les démarches individuelles de reconnaissance des acquis et des compétences que le législateur québécois s'est doté en 2012 d'un guichet unique *Certifié compétent*⁶ pour valoriser les compétences professionnelles et accompagner les travailleurs dans leurs démarches. L'obtention d'un certificat de qualification professionnelle est une norme professionnelle qui décline différentes grandes catégories de compétences à maîtriser suite à une évaluation des compétences professionnelles acquises à travers les expériences de travail. À nos yeux, ce dispositif devient donc un outil de co-gestion et de co-construction des compétences où la responsabilité de démontrer la compétence ne revient plus uniquement au travailleur, mais est plutôt partagée, et pour laquelle le risque du développement et de la reconnaissance des compétences est distribué entre les acteurs des milieux de travail. C'est d'ailleurs sur cette base que tient le développement (et les investissements privés) en matière de formation professionnelle au Québec engageant une dynamique partenariale entre les entreprises, les institutions et les syndicats.

De l'autre côté de cette logique de reconnaissance des compétences, on peut assister à une mise en évidence de la non compétence, laissant place à une logique de marginalisation de certains individus qui ne veulent pas développer davantage leurs compétences pour toutes sortes de raisons ou encore qui ne souhaitent pas partager leurs compétences, puisqu'ils pourraient y perdre un atout compétitif par rapport à d'autres employés. Cette exclusion volontaire est aussi une réalité qui refait surface dans certains secteurs d'activités associés à une haute qualification ou à certains métiers spécialisés. À titre d'exemple, dans le secteur du jeu vidéo, le principal obstacle au développement des compétences, n'est pas l'offre de formation par les employeurs, mais se situe plutôt au niveau de la participation des employés qui ne sont pas intéressés à transférer les nouvelles connaissances apprises au sein de leur équipe de travail et à leurs collègues. Ce comportement d'exclusion révèle une logique forte d'individualisation des compétences comme atout concurrentiel. Ainsi, l'objectif des projets⁷ centrés sur la compétence, dans les secteurs où la main-d'œuvre est hautement qualifiée, est de redéfinir et de mettre en œuvre de nouvelles règles d'organisation du travail, où la gestion des ressources humaines est contemporaine et où les conditions d'emploi passent par une redéfinition des attentes et des besoins qui doivent être adaptées à un contexte en mutations dont nul n'est capable, de « poser les règles du jeu final» (Dietrich, 1999: 13).

Enfin, les modèles de gestion des compétences créent des systèmes de règles concernant autant l'organisation du travail, l'évaluation et le développement des compétences qui sont particuliers à un contexte. Les tensions qui peuvent en résulter renvoient à la manière dont les règles sont utilisées, mais aussi à l'application et à l'interprétation de ces nouvelles règles (Baraldi et al.,

⁶ Pour plus d'informations sur le service *Certifié Compétent* : <http://www.certifiecompetent.com/default.asp>

⁷ À la suite d'entretiens exploratoires dans le secteur des TI, certains acteurs ont mentionné que les employés qualifiés et créatifs affectés à des projets spéciaux mobilisant des compétences précises sont souvent débauchés à la fin d'un projet par un concurrent. Le salaire est le facteur d'attrait le plus fort pour cette main-d'œuvre hautement spécialisée, jeune et mobile.

Bernier, A. (2015). «La compétence au carrefour des mutations du travail et des acteurs : entre tensions et compromis», dans *Repenser le travail. Des concepts nouveaux pour des réalités transformées*, ouvrage collectif sous la direction de D'Amours, M., S.A. Soussi et D-G. Tremblay, Presses de l'Université du Québec.

2002 : 69). Pour les acteurs de la gestion des compétences, la vraie compétence est de reconnaître une certaine flexibilité pour moduler ou différencier les règles en vigueur.

4. Les compétences dans les petites et moyennes entreprises

Dans la littérature scientifique recensée, la petite et moyenne entreprise est encore considérée comme une figure unique d'organisation non pas uniquement par sa taille, mais aussi par ses besoins en matière de gestion des ressources humaines, ses caractéristiques managériales et ses liens avec son environnement (Julien, 2004). Aussi, la gestion des compétences tend à mobiliser beaucoup de moyens humains, financiers et une structure formelle définie. Étant donné que ces caractéristiques semblent difficilement présentes et observables dans les PME, on pourrait en conclure que la gestion des compétences est réservée aux grandes entreprises ou encore à quelques cas de petites entreprises innovantes (ex. Collin et Grasser, 2003; Defélix et Retour, 2011; Géniaux et Bonnardel, 2001; Van Der Yeught et Bergery, 2012). Or, depuis le début des années 2000, les questions de formation, de développement et de gestion des compétences, initialement réservées aux grandes entreprises, semblent s'ouvrir de plus en plus aux préoccupations des acteurs internes de la PME (ex. Abraham et al., 2011; Gospel et Lewis, 2011; Joe et al. 2013; Oiry, 2011; Truche et Reboud, 2009) permettant aussi de distinguer des modèles variables et des logiques parallèles d'organisation des compétences (ex. Aldebert et Loufrani-Fedida, 2010; Bernier, 2005; Grandval et Soparnot, 2003; Lamari et al., 2001; Mako, 2005). Toutefois, ces travaux ne nous permettent pas d'identifier simultanément les acteurs en présence, les règles négociées et la mise en œuvre des compétences dans l'univers de la PME. Ce que nous proposons d'éclairer dans ce chapitre.

5. Une grille de lecture des compétences

Pour être en mesure de caractériser plus efficacement la gestion et le développement de compétences au sein des petites et moyennes entreprises, nous croyons intéressant de proposer une grille de lecture induite. Or, pour s'intéresser à la fois au degré de formalisation de la gestion des compétences par l'engagement réel des acteurs face aux compétences dans l'activité de travail et aux règles en vigueur permettant la mobilisation dans le développement et la reconnaissance des compétences, on entend se référer aux travaux de Retour, Defélix et Dubois (1999). Bien que plusieurs travaux exposent différentes approches théoriques de la gestion des compétences (ex. Hamel, 1994; Parlier, 2005; Zarifian, 2001), nous pensons que ces modèles ne permettent pas d'interroger simultanément l'organisation du travail et les capacités des individus à se doter de règles pour définir un cadre d'action partagé et des modalités communes de contrôle en matière de développement des compétences. Une schématisation en deux axes, construite à partir des travaux de Retour, Defélix et Dubois (1999) particulièrement sur le degré de formalisation et le degré de régulation des compétences, nous est alors apparue possible et pertinente. Pour le premier axe, nous comparons le degré d'encadrement de la gestion des compétences où les pratiques de gestion peuvent être formalisées ou non formalisées. L'autre axe d'analyse compare le degré de régulation des compétences, partant cette fois de l'individu (faible régulation) jusqu'au collectif (forte régulation). Le terme régulation a deux significations : l'action de production de règles et le fait de maintenir des équilibres (Dietrich et al., 2010 : 53). Le croisement de ces deux axes permet ainsi d'intégrer un certain nombre de tensions qui

Bernier, A. (2015). «La compétence au carrefour des mutations du travail et des acteurs : entre tensions et compromis», dans *Repenser le travail. Des concepts nouveaux pour des réalités transformées*, ouvrage collectif sous la direction de D'Amours, M., S.A. Soussi et D-G. Tremblay, Presses de l'Université du Québec.

traversent la gestion des rapports du travail, la gestion et le développement des compétences dans les organisations. Enfin, cette grille de lecture permettra de montrer que la gestion et le développement des compétences sont variables et malléables au sein des PME.

Les modalités d'analyse

Pour ce faire nous reposons notre analyse sur sept études de cas réalisées dans le cadre d'une recherche sur la concertation en matière de formation dans les milieux de travail (Bédard et al., 2011). Les données proviennent d'entrevues semi-dirigées réalisées auprès de représentants syndicaux, de représentants de l'employeur et d'employés au sein de chacun des établissements⁸. Pour la validité de construit du modèle et l'homogénéité de nos données, nous avons retenu sept établissements dont le nombre d'employés variait entre 50 et 400 et où la fonction RH était présente à titre variable. Pour comprendre le rôle des acteurs et leurs relations en matière de gestion et de développement des compétences, notre analyse reposera sur dix critères, tel que nous le résumons dans le **tableau 1**.

Tableau 1
Critères de comparaison des études de cas

Critères de comparaison	Description
1) Caractéristiques des pratiques de gestion et de développement des compétences	Explicitation de la gestion et du développement des compétences passant par des pratiques de GRH identifiables ou observables.
2) Type de main-d'œuvre	Cette dimension concerne la qualification du travailleur soit à partir de son niveau d'études, de la profession ou du métier. Ici, on évaluera le niveau de qualification moyen pour l'ensemble des postes de production : peu qualifié ou qualifié; spécialisée ou non (Martin, 2007)
3) Nature des rapports collectifs de travail en matière de développement des compétences	Relations collectives de travail tendues, difficiles, collaboratives ou basées sur la confiance.
4) Type de concertation	Degré d'encadrement de la concertation en matière de développement des compétences partant de la concertation informelle jusqu'à la concertation formelle, considérant des situations où il y a absence de concertation.
5) Identification d'un acteur étoile	Acteur clé sur lequel repose le développement des compétences.
6) Enjeu auquel la compétence tente de répondre	Identification de l'enjeu principal qui a incité les acteurs à s'intéresser à la gestion et au développement des compétences.
7) Règles	Présence de dispositif formel (individuel ou collectif) en matière de développement des compétences.
8) Sous-Secteurs d'activité	Référence au sous-secteur (codes à trois chiffres) du Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN) de 2012 pour chacun des établissements.
9) Taille de l'établissement	Nombre d'employés
10) Couverture syndicale	Présence ou absence d'un syndicat

⁸ Au total, 50 entrevues individuelles ont presque toutes été menées sur le lieu de travail et durant les heures normales de travail. L'ensemble des entrevues menant à un total de douze études de cas a été réalisée par Jean-Luc Bédard et Michel Lejeune, chercheurs, Groupe de recherche Transpol.

Bernier, A. (2015). «La compétence au carrefour des mutations du travail et des acteurs : entre tensions et compromis», dans *Repenser le travail. Des concepts nouveaux pour des réalités transformées*, ouvrage collectif sous la direction de D'Amours, M., S.A. Soussi et D-G. Tremblay, Presses de l'Université du Québec.

Ainsi, rendre compte des réalités diversifiées des compétences dans les PME, suppose en quelque sorte un effort de formalisation des principaux éléments constitutifs, à savoir : les acteurs qui sont légitimés et qui peuvent définir des politiques, formaliser des règles ou mettre en place des pratiques.

Le **tableau 2** expose les études de cas analysées en synthétisant les informations principales en fonction des critères retenus.

Bernier, A. (2015). «La compétence au carrefour des mutations du travail et des acteurs : entre tensions et compromis», dans *Repenser le travail. Des concepts nouveaux pour des réalités transformées*, ouvrage collectif sous la direction de D'Amours, M., S.A. Soussi et D-G. Tremblay, Presses de l'Université du Québec.

Tableau 2
Présentation synthétique des cas étudiés

Éléments d'analyse	Les cas étudiés ⁹						
	AU	SM	DO	SH	DL	T	TR
Sous-secteurs d'activité	Fabrication de matériel de transport	Fabrication de meubles et de produits connexes	Fabrication de machines	Services d'hébergement	Grossistes-marchands de produits agricoles	Fabrication du papier	Usine de textiles
Taille	400 employés	100 employés	50 employés	250 employés	300 employés	200 employés	150 employés
Couverture syndicale	Oui	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Oui
Pratiques de gestion et de développement des compétences	Perfectionnement des pratiques et des connaissances; formation informelle	Système informatisé avec un suivi individualisé, formation à la tâche; compagnonnage	Formation planifiée; formelle, basée sur acquisition de compétences à l'externe; sur le lieu de travail en lien avec la SST	Décisions centralisées; apprentissage difficile; formation sur les tas; jumelage; polyvalence	Décisions décentralisées, sur le lieu de travail, suivi individualisé; formation axée sur les connaissances et la pratique; RAC	Formation adaptée par les changements technologiques; en milieu de travail; compagnonnage	Polyvalence recherchée par l'employeur; formation formelle en lien avec la SST
Main-d'œuvre	Peu qualifiée	Spécialisée, faible qualification formelle	Spécialisée par métier et qualifiée	Spécialisée et qualifiée	Expérimentée, maîtrise du métier	Spécialisée par métier et peu qualifiée	Spécialisée par métier et peu qualifiée
Nature des rapports collectifs en matière de développement des compétences	Difficiles; adversité; confrontation	Collaboration; décision centralisée par la direction	Culture familiale; Rapports informels; proximité	Difficiles; gestion centralisée, autoritaire	Bons, informels; transparents; confiance mutuelle	Fragiles; division sociale du travail accrue; style de gestion directif	Peu d'intérêt de la part de l'employeur; relations tendues
Type de concertation	Absente « à sens unique », sans retombée concrète; caractérisée par l'échec	Formelle	Informelle, quasi inexistante; confiance mutuelle forte	Absente, laborieuse; conflictuelle; peu de transparence	Informelle; sans consultation formelle avec les employés	Informelle; fragile; conflictuelle; négociée	Absente du côté de l'employeur; initiée par le syndicat
Acteur étoile	Formateur (maîtrise du métier)	Chef d'équipe (employé syndiqué)	Propriétaire (engagé, innovateur)	Syndicat	Propriétaire (passion du métier)	Syndicat (comité RT)	Animateur externe (neutre)
Enjeu auquel la compétence tente de répondre	Réagir à la pénurie de main-d'œuvre	Changements technologiques	Rareté de main-d'œuvre spécialisée et innovations technologiques	Reconnaissance des compétences due à une pénurie de main-d'œuvre qualifiée	Trouver une relève qualifiée; vieillissement de la main-d'œuvre	Changements technologiques	Sauvegarde d'emplois; amélioration des processus de travail
Contrôle (règles)	Collectif; dualité qualification et expérience; comité de transition; externe par des normes (ISO); clause spéciale sur la formation	Individualisé et collectif; comité conjoint de formation	Individualisé et collectif; cadre sectoriel (fonds de formation); collectif de travail pour résolution de problèmes	Individualisé; disciplinaire; aucune clause dans la convention collective	Individualisé (incitatifs); carnet d'apprentissage; dispositifs collectifs (réunions, comité)	Individualisé; collectif; développement des compétences régulé faiblement par la convention collective; comité de RT, comité informel	Collectif (convention collective) et équipes de travail
Typologie	<i>Profil-type 4</i>	<i>Profil-type 3</i>	<i>Profil-type 2</i>	<i>Profil-type 1</i>	<i>Profil-type 2</i>	<i>Profil-type 1</i>	<i>Profil-type 3</i>

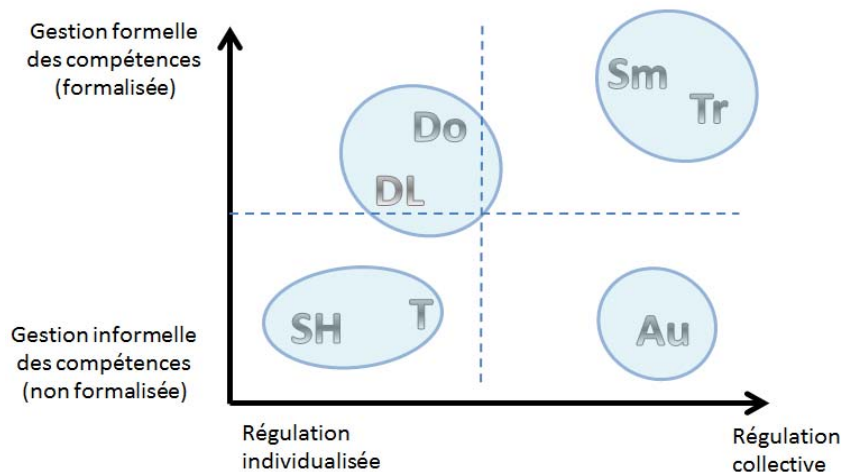
⁹ Voir Bédard *et al.* 2011.

Bernier, A. (2015). «La compétence au carrefour des mutations du travail et des acteurs : entre tensions et compromis», dans *Repenser le travail. Des concepts nouveaux pour des réalités transformées*, ouvrage collectif sous la direction de D'Amours, M., S.A. Soussi et D-G. Tremblay, Presses de l'Université du Québec.

Réunir les deux axes (degré de formalisation et degré de régulation) avec ces dix caractéristiques dans une même grille permet de rendre compte des tensions et des compromis dans l'articulation des compétences collectives et individuelles mais aussi de l'influence des acteurs sur le processus de gestion et de régulation des compétences.

Chacune des études de cas est représentée par une abréviation (AU, SM, DO, SH, DL, T, TR) et est située dans la grille de lecture, comme voici :

Schéma 1



Configuration inspirée de Retour, Defélix et Dubois (1999)

6. Résultats

Les réalités observées et les pratiques de gestion des compétences des PME sont assez nuancées. Cette grille de lecture permet d'illustrer des modèles de régulation des compétences dégagant **quatre (4) profils-types** qui sont basés sur des observations qualitatives et qui proposent une intégration très large des compétences au sein des activités de l'organisation, où :

- Profil-type 1 : regroupe les entreprises SH et T
- Profil-type 2 : regroupe les entreprises DO et DL
- Profil-type 3 : représente l'entreprise SM et TR
- Profil-type 4 : représente l'entreprise AU

Bernier, A. (2015). «La compétence au carrefour des mutations du travail et des acteurs : entre tensions et compromis», dans *Repenser le travail. Des concepts nouveaux pour des réalités transformées*, ouvrage collectif sous la direction de D'Amours, M., S.A. Soussi et D-G. Tremblay, Presses de l'Université du Québec.

Nous reprenons en quelques points la présentation de ces profils avec des extraits tirés des études de cas analysées afin de montrer comment la compétence peut être une source de tensions, de conflits ou de compromis.

Profil-type 1

Le profil-type 1 représentant deux entreprises (SH et T) est constitué d'une régulation individualisée et d'une gestion des compétences informelle. Les décisions en matière de développement des compétences sont centralisées, le contrôle des objectifs de performance à atteindre est unilatéral et les processus de travail sont peu flexibles et routiniers. On peut observer au sein de ce type d'entreprise une constante dualité entre la qualification et l'expérience. Ce profil représente des entreprises où l'on observe une absence de concertation et de collaboration à l'égard des décisions de formation, où le dialogue est absent et même considéré comme inutile. La conflictualité en matière de développement des compétences n'est pas associée à l'objet même mais est plutôt relationnelle; l'enjeu est affectif. La contestation des décisions qui sont prises unilatéralement par le dirigeant est individualisée, comme on peut l'observer dans l'entreprise T :

Ici, les superviseurs ne nous écoutent pas du tout, donc pas de concertation possible. C'est juste leurs idées qui comptent, pas la nôtre, il n'y a pas d'ouverture. Non, aucune. (Délégué d'atelier syndical)

Ce profil peut montrer toutefois des entreprises qui se situent dans une phase transitoire où la concertation est latente sous le regard attentif du syndicat, comme dans le cas de l'entreprise T :

On connaît les enjeux, on est capable de tempérer le climat de tension et de trouver des solutions... On est formé par la centrale syndicale. Notre expertise se fonde justement sur la concertation, sur la recherche de solutions constructives pour l'usine, autant pour nous que pour l'employeur. (Délégué d'atelier syndical)

Pourtant, ces PME gagneraient à initier un dialogue entre la direction et les employés puisqu'elles sont caractérisées par une transformation importante de leurs processus de production. Dans ces deux cas, l'acteur syndical montre clairement une volonté de coopérer pour maintenir des emplois de qualité et pour innover. Toutefois, il semble que la direction maintienne volontairement une distance significative avec les représentants syndicaux : les échanges y sont peu constructifs, le dialogue n'étant pas vu comme un moyen de sensibilisation au changement mais plutôt comme une perte de contrôle. C'est d'ailleurs ce que décrit clairement un employé de l'entreprise SH :

On éviterait les conflits, les griefs aussi, il ne faut pas s'en cacher, ça coûterait beaucoup moins cher à l'employeur en fin de compte. La concertation permettrait aux employés de se faire reconnaître à leur juste valeur, ce qui n'est pas le cas présentement. (Un employé)

Dans ces deux entreprises, les dispositifs de formation sont non formels et ne sont pas clairement établis. Les employés qui veulent se doter de nouvelles compétences semblent le faire de façon «naturelle», les novices dépendent de l'expertise des travailleurs spécialisés qui eux s'intéressent

Bernier, A. (2015). «La compétence au carrefour des mutations du travail et des acteurs : entre tensions et compromis», dans *Repenser le travail. Des concepts nouveaux pour des réalités transformées*, ouvrage collectif sous la direction de D'Amours, M., S.A. Soussi et D-G. Tremblay, Presses de l'Université du Québec.

au transfert des connaissances pour rétablir l'équilibre de leur charge de travail, c'est en quelque sorte un compromis négocié :

En transmettant ce que je sais faire, je m'entoure du même coup d'employés capables de m'aider, ce qui rend mon travail moins lourd. (Un employé de production, Entreprise T)

Dans ce profil-type, la conflictualité en matière de développement des compétences est bien présente, la confrontation est vécue et les interactions sont polarisées par la valorisation des compétences individuelles au détriment du groupe. Dans l'entreprise SH, un représentant syndical et un employé expriment bien les tensions entre le désir d'une reconnaissance formelle des compétences individuelles par une certification externe des travailleurs et l'engagement de la direction à traduire cette reconnaissance financièrement :

Les responsables de départements et la direction n'ont pas compris les véritables enjeux du Sceau rouge. Notre travail comporte une base d'expérience beaucoup plus importante qu'on le croit. On aimerait que cette expérience soit reconnue et certifiée. (Représentant syndical)

[Pour la direction], la formation ne vaut pas grand-chose, des sommes d'argent gaspillées. Le Sceau rouge permettrait de contourner l'arbitraire de l'employeur en ce qui a trait à l'obtention des postes et de reconnaître l'expérience des employés. (Employé)

Dans l'entreprise T, on peut observer aussi des tensions entre les positions défendues par les représentants syndicaux et la direction concernant d'un côté, les filières d'évolution professionnelle via le poste (ancienneté) et de l'autre, le contrôle de l'accès au poste via une procédure d'évaluation des compétences :

On est tous d'accord avec ce dispositif, mais là où cela accroche est de savoir qui l'employeur veut certifier. Le dispositif permet d'obtenir un CQP en 2 ans, mais pas forcément un poste au sein de l'entreprise. On souhaite que l'ancienneté prime sur le CQP, dans le cas par exemple d'un nouveau poste. L'employeur veut maintenir son droit de gérance pour les CQP. Nous, c'est le respect de l'ancienneté et de l'expérience que l'on veut. (Employé de production)

Enfin, les tensions rapportées par les employés et les représentants syndicaux au niveau de la reconnaissance des compétences et du contrôle de l'employeur se fondent en quelque sorte dans les pratiques de gestion de l'entreprise qui sont centralisées et autoritaires. D'un côté, il y a le syndicat qui exprime clairement ses attentes et qui tente d'instrumenter l'expérience des travailleurs pour obtenir une reconnaissance à travers une rémunération des compétences, de l'autre, l'employeur qui voit plutôt une contrainte dans l'individualisation du rapport salarial où il peut lui-même évaluer les compétences des employés comparativement aux formes de reconnaissance collective exigées.

Bernier, A. (2015). «La compétence au carrefour des mutations du travail et des acteurs : entre tensions et compromis», dans *Repenser le travail. Des concepts nouveaux pour des réalités transformées*, ouvrage collectif sous la direction de D'Amours, M., S.A. Soussi et D-G. Tremblay, Presses de l'Université du Québec.

Ce qui nous laisse penser que dans ce profil-type, à moins d'un changement de direction, on ne peut pas s'attendre à un compromis autour de cette notion de compétences mais plutôt au maintien de la dichotomie proposée par Paradeise et Lichtenberger (2001) entre compétences individuelles et collectives.

Profil-type 2

Cette deuxième configuration est celle d'une concertation informelle basée sur une confiance mutuelle et sur une régulation variable. Elle correspond à la situation dans laquelle se trouvent les deux PME non syndiquées (DL et DO). Le profil-type 2 est représenté par une gestion des compétences formalisée et un niveau de régulation plus individualisé. Les entreprises de ce profil-type sont caractérisées par la maîtrise réelle des personnes en poste et s'appuient sur le collectif de travail pour définir un cadre de régulation des compétences. Ce profil montre deux cas où la gestion de l'entreprise est fortement teintée par l'implication du dirigeant et son profil de gestion. Il est engagé et transmet sa passion du métier à ses employés, comme on peut l'observer dans l'entreprise DL :

Ça part d'une personne, le propriétaire, et ça descend vers le bas : il m'a tout appris, alors, j'ai tendance à remettre ça aux employés, à mes collègues et cela a des effets sur le groupe. Ici c'est « donnant-donnant ». (Directeur adjoint)

Aussi, les dispositifs de concertation/collaboration en matière de développement des compétences sont davantage informels. Par exemple, dans l'entreprise DL, la formation offerte semble être en adéquation « naturelle » avec les besoins de l'employé et les attentes de la direction :

Quand tu mets quelqu'un à un endroit qui lui ressemble, qui ressemble à ce qu'il est, c'est là que les choses avancent, à leur rythme. (Directeur adjoint)

Pour l'entreprise DO, la coopération en matière de développement des compétences repose, quant à elle, sur une culture familiale où la collaboration est bien vivante :

On fait ça plutôt sur le coin de la table à tous les jours, il n'y a pas de rencontre formelle, ce n'est pas nécessaire. Nous, on est proches des gens... et le développement de la compagnie s'est toujours fait dans l'esprit d'une entreprise plutôt familiale. (Dirigeant et propriétaire de l'entreprise)

Dans ces deux entreprises, la proximité de la direction en matière de gestion des compétences ne se situe pas uniquement au niveau hiérarchique, elle est affective, temporelle et spatiale pour répondre au mieux aux besoins individuels (Torrès, 2003). Ce mode de gestion de la PME est fortement centralisé en la personne du dirigeant-propriétaire où l'ajustement mutuel passe par la simple communication informelle des attentes et des besoins dans l'immédiat (Mintzberg, 1982). En quelque sorte, cette proximité permet de désamorcer les conflits possibles à mesure où ils surviennent. En d'autres mots, le poids de la personnalité du propriétaire et la qualité des relations interpersonnelles qu'il entretient définissent ce qu'on entend par la concertation et le

Bernier, A. (2015). «La compétence au carrefour des mutations du travail et des acteurs : entre tensions et compromis», dans *Repenser le travail. Des concepts nouveaux pour des réalités transformées*, ouvrage collectif sous la direction de D'Amours, M., S.A. Soussi et D-G. Tremblay, Presses de l'Université du Québec.

dialogue en matière de développement des compétences. À ce titre le propriétaire de DO, précise à propos de la formalisation des pratiques que :

Tu es mieux de le faire sur un coin de table, que de le faire formel, et que ça n'aboutisse à rien. Des fois tu fais des rencontres formelles, mais... ça n'aboutit jamais. Tu es mieux donc de le faire informel et que ça aboutisse à quelque chose. (Dirigeant et propriétaire de l'entreprise)

Bien que l'entreprise DO se distingue de DL par la nature du secteur d'activités, la taille de l'entreprise et le processus de production, ces deux PME s'inscrivent dans un environnement de travail collaboratif où la régulation se concentre sur les connaissances, la maîtrise réelle du métier des personnes en poste et sur le collectif de travail pour définir un cadre de régulation des compétences :

Nous pensons «formation» pour l'équipe en premier même si on cible l'individu pour ses besoins. Lorsque tu as une équipe très ouverte à l'apprentissage et que l'un des membres refuse d'en profiter, cela crée une sorte de pression sur le groupe et vice-versa, comme si toute l'équipe était concernée par l'apprentissage d'un seul employé. (Directeur adjoint, entreprise DL)

Dans l'entreprise DL, la direction et les employés se dotent de règles pour s'organiser (dans le sens de J.-D. Reynaud) en matière de développement des compétences :

Nous [on s'entend] sur ce qui pourrait être intéressant à transmettre ou à apprendre pour le personnel. S'il y a concertation c'est sans doute là où ça se passe, entre nous au niveau de la direction avant tout. On vient qu'à connaître nos employés et il n'y en a pas un pareil. Chacun a sa manière de voir le métier et on essaie d'intégrer les différences et de combler les manques de connaissances. (Gérant 1)

Les acteurs réussissent aussi à négocier des conditions satisfaisantes pour tenter de trouver des solutions à la rareté d'une main-d'œuvre qualifiée. Par exemple, dans l'entreprise DL, la compétence joue un rôle dans l'engagement du salarié et de l'employeur dans une relation d'emploi à long terme. La concertation en lien avec le développement des compétences est donc ici un compromis entre la décision de ne pas former du tout et la décision de retenir les travailleurs motivés :

Cela ne donne rien au départ de s'entendre sur la formation si le personnel quitte l'entreprise et on le sait. On cherche donc à impliquer chaque personne dans sa carrière ici pour l'entreprise, c'est sa motivation qui fait la différence (Directeur adjoint)

En dernier lieu, on peut noter que les activités de développement des compétences sont planifiées et répondent à des besoins individuels reconnus. Le climat de travail se caractérise par une confiance élevée entre les acteurs et une transparence des décisions. Aussi la présence de structurelle formelle viendrait possiblement alourdir la coopération qui est bien vivante et

Bernier, A. (2015). «La compétence au carrefour des mutations du travail et des acteurs : entre tensions et compromis», dans *Repenser le travail. Des concepts nouveaux pour des réalités transformées*, ouvrage collectif sous la direction de D'Amours, M., S.A. Soussi et D-G. Tremblay, Presses de l'Université du Québec.

quotidienne. Dans ce profil-type, on observe par ailleurs que les compétences individuelles enrichissent les dynamiques de travail collectives, le consensus semble facile et est négocié entre les parties.

Profil-type 3

Le profil-type 3 représente deux entreprises (SM et TR) où les travailleurs de production sont peu qualifiés, expérimentés et syndiqués. La pression accrue des changements technologiques ou pour la sauvegarde des emplois influence l'offre de formation et le renouvellement constant des compétences. Dans cette entreprise où la direction s'oppose à un dialogue social ouvert, le chef d'équipe ou un animateur externe semble être le point d'ancrage et initie les discussions en matière de formation. La négociation pour le développement des compétences passe ici par un tiers-intervenant. À ce titre, dans l'entreprise SM on peut relever que de bonnes compétences relationnelles sont recherchées pour assurer le bon fonctionnement d'une équipe de travail et de la production:

Nous autres ça va bien, je pense que c'est une question de respect entre les deux : si tu respectes le monde avec qui tu travailles, ils vont te respecter. Si tu les traites en imbéciles, un moment donné... ça va te revenir. (Chef d'équipe)

Dans ces deux entreprises, c'est aussi par la polyvalence et la flexibilité dans l'organisation du travail que les acteurs se sentent impliqués dans la formation et le développement de leurs compétences. Les acteurs collaborent aussi entre eux pour des raisons d'organisation du travail ou de répartition des tâches :

...ici, on souhaite que chaque opérateur puisse occuper trois postes différents, qu'il puisse être flexible. Donc il y a toujours de la formation, pour arriver à ça, ça arrête jamais. (Un travailleur, entreprise SM)

L'idée, c'était que tout le monde travaille partout, à tour de rôle, à tous les postes. Ça impliquait pas de formation parce qu'on les connaît déjà les jobs... La concertation pour eux c'était de faire de l'entraide, et nous on disait « oui mais... si tout le monde travaille de façon égale. (Un opérateur, entreprise TR)

Par ailleurs, pour bien comprendre la dynamique des compétences dans ce profil, il faut aussi s'intéresser à l'appropriation de cette notion par les acteurs à tous les niveaux hiérarchiques. À ce titre, les propos retenus ont permis de montrer qu'au sein d'une même entreprise, c'est la définition des compétences qui peut être source de confusion, puisque l'exigence exprimée n'est pas nécessairement la même pour tous.

Par exemple, pour un opérateur chez SM, la compétence désigne l'autonomie dans le travail :

Un moment donné les trucs, ils ne sont pas tous écrits. Moi, j'ai deux opérateurs que je suis en train de former, je leur ai dit, « moi je veux que vous soyez autonomes, je veux que vous n'ayez plus besoin de moi ! (Un opérateur et formateur)

Bernier, A. (2015). «La compétence au carrefour des mutations du travail et des acteurs : entre tensions et compromis», dans *Repenser le travail. Des concepts nouveaux pour des réalités transformées*, ouvrage collectif sous la direction de D'Amours, M., S.A. Soussi et D-G. Tremblay, Presses de l'Université du Québec.

Tandis qu'elle représentera, pour un superviseur, la référence au savoir-faire :

Tu sais, tu vas voir un homme qui te dit, « hey ça fait cinq ans que je runne de telle manière, tu me feras pas changer ça » [...] Souvent moi, comment je procède, c'est que je parle, je parle, jusqu'à temps qu'il décèle le problème, là je lui demande, qu'est-ce que tu ferais pour régler ça ? (Un ancien technologue de procédés occupant un poste de cadre)

Ce que l'on reconnaît comme étant une compétence dans cette entreprise est en soi problématique, puisqu'elle reflète dans un sens le malaise des représentants syndicaux et la difficulté des travailleurs à se positionner collectivement sur ce terrain. Ce qui rappelle les arguments de Zimmermann (2000), puisqu'en laissant un flou entre le travail réel et les compétences attendues du travail prescrit, l'employeur garde la maîtrise du processus d'évaluation et de reconnaissance des compétences. Ce cas de figure montre aussi qu'au niveau de la régulation des compétences, les activités d'évaluation sont plutôt individualisées, non formalisées, tout en étant contraintes dans un cadre négocié par une convention collective.

Enfin, ce profil-type montre qu'au niveau du groupe de travail, une fois que les outils et les dispositifs sont en place, ils paraissent vains s'ils ne remportent pas l'adhésion des salariés. Par exemple, dans l'entreprise TR, le représentant syndical admet l'échec des équipes de travail autonomes notamment à cause de l'attitude de certains membres du comité qui n'avaient pas été choisis selon leur intérêt mais plutôt à cause de leur ancienneté. Le défi dans ce profil-type est de trouver les modalités de gestion des compétences qui peuvent stimuler l'implication collective.

Profil-type 4

La dernière configuration illustre l'étude de cas AU caractérisée par une main-d'œuvre peu qualifiée, où l'on peut observer des tensions entre le système de règles antérieur basé sur l'ancienneté, le contrôle sur le poste du travail, et la mise en place de nouvelles règles de gestion des compétences. La gestion des compétences est peu transparente et les rapports collectifs de travail sont difficiles, les acteurs se considèrent comme des adversaires. Le développement des compétences est encadré dans la convention collective par des activités de formation formelle, telles que l'apprentissage sur le tas et le jumelage.

La conflictualité en matière de développement des compétences est liée à la nature des rapports entre la partie syndicale et la partie patronale. C'est d'ailleurs ce que nous montrent les propos d'un formateur:

La partie syndicale est très ouverte à l'innovation, mais c'est bloqué. Il y a absence d'une concertation réelle... Il y aurait trop d'adversité entre les partenaires.
(Formateur)

Selon les représentants syndicaux de l'entreprise, on note aussi un désintérêt de l'employeur :

Bernier, A. (2015). «La compétence au carrefour des mutations du travail et des acteurs : entre tensions et compromis», dans *Repenser le travail. Des concepts nouveaux pour des réalités transformées*, ouvrage collectif sous la direction de D'Amours, M., S.A. Soussi et D-G. Tremblay, Presses de l'Université du Québec.

On n'a pas l'impression que l'on danse à deux sur le terrain lorsqu'on parle de concertation. (Permanent syndical)

C'est une entreprise de type «fordienne» où le travail est valorisé en référence au poste et au métier, la reconnaissance des compétences est absente. La direction de l'entreprise n'est pas très ouverte à reconnaître l'expérience, elle préfère embaucher des travailleurs déjà qualifiés. Ici, on ne peut même pas dire qu'il y a des tensions sur la logique de compétences, puisqu'elle semble absente du modèle organisationnel, la direction exerce même un certain détachement par rapport au développement des compétences en n'effectuant plus d'analyse des besoins et en n'offrant plus de formation :

On ne veut pas investir dans des programmes comme le sceau rouge, ou les CQP de crainte de payer pour la qualification d'employés qui vont éventuellement quitter l'entreprise. (Directeur de production)

Il semble aussi y avoir un certain découragement de la part des employés, puisque les dispositifs visant la certification des compétences en milieu de travail ne semblent pas bien mesurés les acquis des travailleurs expérimentés :

Les normes de formation professionnelle nuisent aux employés, on n'a pas l'impression que les tests sont là pour aider. (Un employé)

Enfin, dans ce profil-type, les tensions en matière de compétences révèlent d'autres idées que celles de poste et de reconnaissance des acquis d'expérience à savoir, l'instabilité des effectifs :

Les superviseurs changent souvent ici. Ils sont fiables, mais pas longtemps... Il y a un roulement assez important. Ce n'est pas évident de toujours tout recommencer. On n'a pas le temps d'aller à fond dans cette histoire de comité [conjoint de formation], les dossiers sont donc difficiles à suivre. (Directeur de production)

7. Discussion

Nous arrivons à un constat similaire à celui de Retour, Defélix et Dubois (1999) dans le sens que les rapports de pouvoir entre les acteurs et les dispositifs mis en place en matière de développement des compétences au sein des PME ne peuvent être représentés par une configuration homogène. Dans les études de cas analysées, nous pouvons observer des raisons différentes de s'engager ou non dans une démarche de développement des compétences, parce que les enjeux vécus au départ sont différents mais aussi que les cas sont variés : les acteurs rencontrés peuvent vouloir réagir à une pénurie anticipée de compétences, vouloir faire évoluer des compétences dans le cadre de changements technologiques ou encore souhaiter améliorer les processus de travail en reconnaissant de nouvelles compétences. Au vu des résultats, il est difficile de conclure à l'existence d'un modèle de gestion des compétences porteur de cohérences fortes pour les entreprises de petites et de moyennes tailles au Québec. Néanmoins, quelques caractéristiques semblent assez systématiquement observables et liées à des pratiques de gestion

Bernier, A. (2015). «La compétence au carrefour des mutations du travail et des acteurs : entre tensions et compromis», dans *Repenser le travail. Des concepts nouveaux pour des réalités transformées*, ouvrage collectif sous la direction de D'Amours, M., S.A. Soussi et D-G. Tremblay, Presses de l'Université du Québec.

et à la nature des rapports entre les acteurs. Voici cinq points de discussion pouvant constituer un socle commun de réflexions.

Premièrement, à la lumière des études de cas analysées ici, on observe un réel intérêt chez certains acteurs pour le développement des compétences, l'élaboration d'outils et la reconnaissance des compétences au sein des PME. On note que les rôles et les rapports de pouvoir sont en transformation puisqu'ils se caractérisent par des modes de collaboration variables (formelle, informelle, absente). Par ailleurs, nous observons dans la majorité des PME à l'étude ici (4/7) que les décisions en matière de formation et de développement des compétences demeurent initiées par la direction et que les finalités, d'abord économiques et réactives, ne sont que partiellement liées à l'atteinte d'une collaboration avec les représentants des employés. Ce qui explique que la coopération demeure informelle, précaire et souvent vouée à l'échec dans les cas étudiés.

Deuxièmement, le profil du propriétaire ou du dirigeant de l'entreprise semble avoir un effet sur l'importance accordée au dialogue social en matière de développement des compétences. En fait, les études de cas analysées mettent en évidence chez une minorité de dirigeant (2/7) des pratiques participatives et collaboratives en matière de formation. Pourtant, selon la littérature consultée (Dobbins et Gunnigle, 2009; Barel et Frémeaux, 2013), ce profil collaboratif permet d'établir un lien de confiance avec les représentants syndicaux. Le niveau élevé d'implication des acteurs et une perception positive des gestionnaires des bénéfices attendus du dialogue social sont des variables clairement identifiées dans la littérature comme ayant un effet favorable sur la concertation. Dans les cas étudiés, les décisions demeurent centralisées au niveau de la direction, peu de marge de manœuvre étant offerte aux autres acteurs; ainsi, le syndicat demeure à la marge des décisions, et ce, même si des comités formels sont constitués pour discuter des questions de la formation des travailleurs. Ces résultats nous montrent que ce n'est pas nécessairement la présence de mécanismes formels qui a un effet positif dans le dialogue entre les acteurs en matière de développement des compétences, mais bien davantage la dynamique qui s'en dégage, les sujets discutés, la fréquence des rencontres et l'implication des agents de la formation. Aussi, un style de gestion ou de supervision directif augmente les tensions et la résistance aux changements. Toutefois, nous ne pouvons pas observer de tendance, à savoir qu'il n'y a pas moins ou plus de règles formelles au niveau individuel ou collectif.

Troisièmement, les conflits en matière de développement des compétences au sein des PME ne semblent pas porter sur l'objet même (l'activité de formation ou les compétences) mais seraient plutôt de nature relationnelle (4/7). Il apparaît clairement qu'une entreprise caractérisée par un climat de travail sain où les parties se font confiance, où les conflits sont peu nombreux, où la direction accorde une importance élevée à la formation de sa main-d'œuvre sont les principaux déterminants d'une approche collaborative.

Quatrièmement, toujours selon les cas étudiés, nous observons la présence d'agents conciliateurs¹⁰ (identifiés dans le tableau 1 sous la rubrique « acteur étoile ») qui permettent de

¹⁰ La notion d'agent conciliateur est d'abord apparue dans une étude de cas menée (mais non présentée ici) sous le terme « conciliateur de la compétence » représentant un consultant externe et spécialiste chargé de régler à l'amiable un différend opposant les deux parties (voir Bédard *et al.* 2011). Par ailleurs, nous pensons qu'il convient d'étendre cette notion aux

Bernier, A. (2015). «La compétence au carrefour des mutations du travail et des acteurs : entre tensions et compromis», dans *Repenser le travail. Des concepts nouveaux pour des réalités transformées*, ouvrage collectif sous la direction de D'Amours, M., S.A. Soussi et D-G. Tremblay, Presses de l'Université du Québec.

minimiser les tensions au sein de l'organisation et entre les acteurs de la formation au sujet de la définition même des compétences, de celles qui feront l'objet d'une évaluation et éventuellement d'une reconnaissance et d'une certification, ou encore lors du choix des formateurs, des participants et des objectifs des activités de formation et de développement des compétences. Ces acteurs peuvent agir comme des intermédiaires, des traducteurs ou des arbitres sur ces questions.

Cinquièmement, le développement des compétences tend davantage à être un objet de discussion et de coopération informelle, initiée par la partie syndicale. Contraint dans certain cas par un cadre normatif extérieur, le développement des compétences est associé à l'établissement de références communes auxquelles les acteurs (travailleurs, employeur, syndicat, formateur) donneront un sens, de même qu'à leurs stratégies ou actions mutuelles.

Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons tenté de comprendre et de mettre en évidence les caractéristiques de la notion de compétence qui en font une notion imparfaite, complexe et qui génère encore aujourd'hui des incompréhensions et des tensions pour les acteurs et dans les milieux de travail. Nous avons aussi proposé une grille de lecture inspirée des travaux de Retour, Defélix et Dubois (1999) qui permet de saisir la diversité des contextes de gestion et de développement des compétences mais aussi la place des acteurs dans l'appropriation des dispositifs. Cette grille induite tente de souligner au meilleur de nos connaissances la complexité des relations entre les acteurs en matière de gestion et de développement des compétences au sein des PME québécoises. Nos résultats montrent qu'il est possible, dans une certaine mesure, de faire le point sur cette question clé. Dans certains milieux, nous observons des mesures incitatives symboliques qui permettent d'alimenter les réflexions ou transforment les jeux de pouvoir entre les acteurs afin de mettre en œuvre des mécanismes de co-analyse des projets de développement des compétences. Toutefois, il semble que ces relations plutôt informelles entre les acteurs soient tributaires des acteurs en place et risque de ne pouvoir s'inscrire dans la durée advenant la transformation des rôles ou des changements dans les pouvoirs des acteurs. L'avenir de l'appropriation de la notion de compétences par les acteurs en relations industrielles est encore incertain et dépend comme nous l'avons vu de leurs capacités à en saisir les enjeux et à construire des compromis acceptables pour tous.

Bibliographie

Abraham, J., F. Brillet, P. Coutelle et A. Hulin (2011). «Les dispositifs de gestion des compétences dans les PME : mythe ou réalité ? Étude auprès de 28 dirigeants de PME», *Revue internationale P.M.E.*, vol. 24, no2, 139-165

- Bernier, A. (2015). «La compétence au carrefour des mutations du travail et des acteurs : entre tensions et compromis», dans *Repenser le travail. Des concepts nouveaux pour des réalités transformées*, ouvrage collectif sous la direction de D'Amours, M., S.A. Soussi et D-G. Tremblay, Presses de l'Université du Québec.
- Aldebert, B. et S. Loufrani-Felida (2010). «Repérer les compétences pour mieux comprendre le processus d'innovation : le cas d'une TPE touristique», *Revue internationale P.M.E.*, vol.23, no1, 33-61.
- Baraldi, L., W. Cavestro, C. Durieux (2002). «L'évolution des règles de gestion de la main-d'oeuvre à la Poste : vers la mise en place d'une logique compétence». Dans *La gestion des compétences : acteurs et pratiques*. Brochier, D. Édition Paris : Economica, p. 49-73.
- Barel, Y. et S. Frémeaux (2013). « Dialogue social dans les PME : comment gérer de façon stratégique les effets de seuil d'effectif? », *Gérer et comprendre*, mars, n° 11, p. 4-14.
- Barney, J. (1991). «Firm Resources and Sustained Competitive Advantage». *Journal of Management*, Vol. 17 (1), 99-120.
- Bédard, J.-L., Bernier, A., Lejeune, M. et B. Pulido (2011). « La concertation en milieu de travail entre les employeurs et les employés au Québec, en lien avec le développement et la reconnaissance des compétences », *Rapport de recherche*, PSRA, Commission des partenaires du marché du travail, 336 pages.
- Bernier, A. et B. Pulido (2013). «Formal cooperation mechanisms, technological changes, and vocational training», *Innovation/Innovación/Inovação-RICEC*, vol.4, no1.
- Bernier, C. (2005). «Les PME québécoises et la formation : de l'effet de taille aux dispositifs institutionnels», *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol.60, no3, 540-565.
- Bélisle, C. et M. Linard (1996). « Quelles nouvelles compétences des acteurs de la formation dans le contexte des TIC ? », *Éducation permanente*, vol.2, no 127, 19-47.
- Berton, F. (2006). «Usages sociaux de la notion de «compétence» : Quels savoirs ? Quels individus», manuscrit publié suite à la Journée d'étude du CNAM Paris, 12 pages
- Bouteiller, D. et P. Gilbert (2005). «Réflexion croisée sur la gestion des compétences en France et en Amérique du Nord», *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol.60, no 1, p.3-28.
- Colin, T. et B. Grasser (2003). «Gestion des compétences : un infléchissement limité de la relation salariale», *Travail et Emploi*, no 93, 62-73
- Coutrot, T. (2002). *Critique de l'organisation du travail*, Paris, La Découverte, 118 pages.
- De Terssac, G. (1996). «Savoirs, compétences et travail». Dans J.-M. Barbier (dir.), *Savoirs théoriques et savoirs d'action* (p. 223-247). Paris: Presses universitaires de France
- Defélix, C., D. Martin et D. Retour (2001). « La gestion des compétences entre concepts et applications », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, no, 39, 73-79.
- Defélix, C. et D. Retour (2011). «La gestion des compétences dans la stratégie de croissance d'une PME innovante : le cas Microtek», *Facef Pesquisa*, numéro spécial, 31-47.

- Bernier, A. (2015). «La compétence au carrefour des mutations du travail et des acteurs : entre tensions et compromis», dans *Repenser le travail. Des concepts nouveaux pour des réalités transformées*, ouvrage collectif sous la direction de D'Amours, M., S.A. Soussi et D-G. Tremblay, Presses de l'Université du Québec.
- Dietrich, A. (1999). «La dynamique des compétences, point aveugle des techniques managériales », *Formation et emploi*, no 67, p. 9-23.
- Dietrich, A. (2003). « La gestion des compétences : essai de modélisation », dans Klarfeld, A. et Oiry, E. (coord.), *Gérer les compétences : des instruments aux processus*, Paris, Vuibert, p. 215-239.
- Dietrich, A., Gilbert, P. et F. Pigeyre (2010). *Management des compétences*, 2^e édition, Paris, Dunod.
- Dietrich, A. (2013). « Critiques de la gestion des compétences », dans Allouche, J. (coord.), *Encyclopédie des Ressources humaines : théories, instruments, méthodes, auteurs*, 3^e édition, Paris, Vuibert, p. 236-242.
- Dobbins, A. et P. Gunnigle (2009). « Can voluntary workplace partnership deliver sustainable mutual gains? », *British Journal of Industrial Relations*, vol. 47, no 3, 546-570
- Gazier, B. (1999). « Assurance chômage, employabilité et marchés transitionnels du travail », *Cahiers de la Maison des sciences économiques*, n° 9903, Paris.
- Géniaux, I. et S.M. Bonnardel (2001). « La gestion des connaissances et des compétences dans les petites entreprises technologiques : une approche empirique », *Revue internationale P.M.E.*, vol.14, no2, 41-65.
- Grandval, S. et R. Soparnot (2003). « Les actions grises dans la théorie des ressources : une compétence cardinale pour la PME? », *Revue internationale P.M.E.*, vol.16, no3-4, 121-149.
- Gospel, H. et P.A. Lewis (2011). «Who cares about skills ? The impact and limit of statutory regulation on qualifications and skills in social care», *British Journal of Industrial Relations*, vol.49, no4, 601-622.
- Hamel, G. (1994). « The concept of core competencies » in Hamel (G.) and Heene (A.), Eds., *Competence-based Competition*, New York, Wiley.
- Hategekimana, R. et A. Roger (2002). « Encourager les salariés à développer leur employabilité : une réponse à des préoccupations stratégiques des entreprises », *Actes du 13^e Congrès de l'AGRH*, Tome 2, p. 205-218.
- Joe, C. et al. (2013). «Knowledge loss when older experts leave knowledge-intensive organisations», *Journal of knowledge management*, vol.17, no6, 913-927.
- Julien, P.-A. (2004). «Pour une définition des PME», dans GREPME, *Les PME : Bilan et perspectives*, Les Presses Interuniversitaires/Économica, p.1-16.
- Lallement, M., 2007, *Le travail. Une sociologie contemporaine*. Paris : Folio Essais.
- Lamari, M., R. Landry et N. Amara (2001). «Apprentissage et innovation : une analyse économétrique à partir de données d'enquête dans les entreprises des régions de

Bernier, A. (2015). «La compétence au carrefour des mutations du travail et des acteurs : entre tensions et compromis», dans *Repenser le travail. Des concepts nouveaux pour des réalités transformées*, ouvrage collectif sous la direction de D'Amours, M., S.A. Soussi et D-G. Tremblay, Presses de l'Université du Québec.

Québec et de Chaudière-Appalaches», *Canadian Journal of Regional Science/Revue canadienne des sciences régionales*, vol. 24, no1, 57-80.

Le Boterf, G. (2002). «De quel concept de compétence avons-nous besoin ?», Dossier : les compétences de l'individuel au collectif, *Soins cadres*, numéro 41, p.20

Le Boterf, G. (2003). *Construire les compétences individuelles et collectives*, Paris : Éditions d'Organisation.

Le Boterf, G. (2013). *Travailler en réseau et en partenariat : comment en faire une compétence collective*, 3^e édition, Paris, Eyrolles, 174 pages.

Lejeune, M., Bédard, J.-L. et A. Bernier (2013). « Le transfert des compétences de la main-d'œuvre en emploi au Québec selon différents enjeux pour les entreprises : qu'en est-il de ses obstacles, ses contraintes et ses conditions facilitantes? », *Rapport de recherche*, PSRA, Commission des partenaires du marché du travail, 256 pages.

Lichtenberger Y. (1999), «Compétence, organisation du travail et confrontation sociale », *Formation Emploi*, no 67, 93-107.

Livingstone, D. W. et A. Scholtz (2007). « Contradictions of Labour Process and Workers Use of Skills in Advanced Capitalist Economies », (131-162), in V. Shalla et W. Clement (dir.), *Work in Tumultuous Times*. Montréal et Kingston: McGill-Queen's University Press.

Lundvall, B.-A. et S. Borrás (1998). *The Globalising Learning Economy: Implications for Innovation Policy*. Brussels, European Commission.

Mako, C. (2005). «Training and Competence Development in the SME Sector: The Hungarian Case», *Journal for East European Management Studies*, vol.10, no2, 156-185.

Martin, M.-F., (2007). « L'emploi temporaire au Québec : portrait et évolution de 1997 à 2006 », *Bulletin Flash-Info Travail et rémunération*, Vol. 8, no2, Institut de la statistique du Québec, Québec, 5-10.

McClelland, D.C. (1973). «Testing for competence rather than for intelligence», *American Psychologist*, vol., 28, 1-14.

Merchiers, J. (2000). «A-t-on besoin de compétence pour travailler ?», *Travailler*, no 4, p. 43-71.

Mintzberg, H. (1982). *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Éditions d'Organisation.

Mirza, V. et J.-L. Bédard (2008). «La haute qualification chez les travailleurs âgés au Québec. Étude exploratoire des définitions de la haute qualification généralement utilisées et leur impact sur la définition des compétences», *Recension des écrits*, Étude réalisée dans le cadre du projet PSRA 2813-8994, sous la dir. de F. Lesemann.

Monchatre, S. (2002). «Les avatars du modèle de la compétence. L'exemple d'un site de la sidérurgie», *Formation Emploi*, no 77, p. 51-68

- Bernier, A. (2015). «La compétence au carrefour des mutations du travail et des acteurs : entre tensions et compromis», dans *Repenser le travail. Des concepts nouveaux pour des réalités transformées*, ouvrage collectif sous la direction de D'Amours, M., S.A. Soussi et D-G. Tremblay, Presses de l'Université du Québec.
- Oiry, E. (2011). «Usages imprévus et dynamique des instruments de gestion. Réflexions à partir du cas d'un instrument de gestion des compétences», *Management international*, vol.15, no2, 11-22.
- Oiry, E. et A. d'Iribarne (2001). «La notion de compétence : continuités et changements par rapport à la notion de qualification», *Sociologie du Travail*, vol.43, no1, p.49-66.
- Paradeise, C. et Y. Lichtenberger (2001). «Compétence, compétences», *Sociologie du travail*, no1, p. 33-48
- Parlier, M. (2005). Gérer les compétences en PME : enseignements tirés d'expériences de 11 entreprises, Réseau Anact, 62 pages.
- Parlier, M. (2012). « Qualifications et compétences », dans Allouche J., *Encyclopédie des Ressources Humaines*, 3ème édition, p. 258-264.
- Permartin, D. (1999). Gérer par les compétences ou comment réussir autrement ?, Caen, Management et société.
- Pommier, P. et P. Zamora (2008). « La formation continue : un objet de négociation au confluent des stratégies des entreprises et des besoins des salariés? », *Premières synthèses*, DARES, n° 14.
- Prahalad, C.K. et Hamel, G. (1990). «The core competence of the corporation». *Harvard Business Review*, vol. 68, no3, 79-91.
- Retour, D., Defélix, C. et M. Dubois (1999). «La gestion des compétences en PME : configurations et modalités de pilotage », *Actes du 10^e Congrès de l'AGRH*, Lyon.
- Reynaud, J.-D. (1988), « Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome », *Revue Française de Sociologie*, vol. 19, p. 19-33.
- Reynaud, J.-D. (2001). « Le management par les compétences : un essai d'analyse », *Sociologie du travail*, vol. 43, no 1, p. 7-31.
- Saglio, J. (1992). *L'évolution des relations professionnelles et des ressources humaines en France*, texte provisoire, GDR 41.
- Stroobants, M. (1994). « La mutation au service du système productif », dans *Les mutations du système productif, Enjeux des compétences et de la formation*, Dossier n° 15, Louvain, Université catholique de Louvain, Institut des sciences du travail, p. 61-82.
- Stroobants, M. (2007). «La fabrication des compétences, un processus piloté par l'aval ?», *Formation emploi*, vol. 99, p. 89-94.
- Tallard, M. (2001). «L'introduction de la notion de compétence dans les grilles de classification : genèse et évolution», *Sociétés Contemporaines*, no41-42, 159-187
- Torrès, O. (2003). «Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité», *Revue française de gestion*, vol. 29, no 144, p. 119-138.

- Bernier, A. (2015). «La compétence au carrefour des mutations du travail et des acteurs : entre tensions et compromis», dans *Repenser le travail. Des concepts nouveaux pour des réalités transformées*, ouvrage collectif sous la direction de D'Amours, M., S.A. Soussi et D-G. Tremblay, Presses de l'Université du Québec.
- Truche, M. et S. Reboud (2009). «Contribution à la compréhension du processus d'élaboration de la stratégie des PME : deux études de cas», *Revue internationale P.M.E.*, vol.22, no1, 129-160.
- Van Der Yeught, C. et L. Bergery (2012). « Quelles compétences de l'entrepreneuriat social et solidaire transférer vers la petite entreprise responsable ? », *Revue internationale P.M.E.*, vol.25, no3-4, 155-194.
- Vernières, M. (1993). *Formation emploi. Enjeu économique et social*, Paris. Éd. Cujas.
- Wernerfelt, B. (1984). «A resource-based view of the firm». *Strategic Management Journal*, vol. 5, no 2, 171-180.
- Wittekind A., S. Raeder et G. Grote (2010). « A longitudinal study of determinants of perceived employability », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 31, no 4, p. 566-586.
- Zarifian, P. (1999). *Objectif Compétence – pour une nouvelle logique*, Éditions Liaisons, Paris.
- Zarifian, P. (2001). *Le modèle de la compétence*. Paris : Liaisons.
- Zarifian, P. (2006). *La logique compétence, un enjeu de société*. Débat organisé par le CIBIC de Nîmes.
- Zimmermann, B. (2000). «Logiques de compétences et dialogue social», *Travail et Emploi*, no 84, p. 5-19.