

## INCOMPÉTENCE OU DISQUALIFICATION ? LA SITUATION DES SALARIÉS DITS PEU QUALIFIÉS AU TRAVAIL

---

Marie-Christine VERMELLE,  
maître de conférences en sociologie au Cueep,  
membre du laboratoire Clersé, Lille 1, UMR-CNRS 8019

- Quand on évoque la question de la qualification, il est désormais courant de distinguer entre deux conceptions visant à la définir :
  - une conception *substantialiste*, qui cherche à la saisir en elle-même, dans une approche guidée par une volonté de mesure, à la recherche d'un critère objectif qui n'existe pas et qui euphémise, lors même qu'ils sont pris en considération, les rapports sociaux de travail ;
  - une conception *relativiste*, qui s'intéresse à la qualification en tant qu'enjeu entre des forces contradictoires et conflictuelles, où l'objectif des acteurs en présence et en tension, à différents niveaux d'intervention du social, est la définition de règles collectives et de garanties de reconnaissance de la contribution au travail, instaurant le classement et la hiérarchisation des positions et des emplois dans la société.

Dans sa contribution à ce qui me paraît être un ouvrage de référence (D. Méda et F. Vennat, 2004), José Rose reprend les points-clés du débat des années 70 sur la qualification. Il propose une troisième approche, dite "*constructiviste*", qui ouvre des perspectives encore différentes d'analyse, que je me propose d'adopter dans cet article. Il s'agit alors de considérer l'action sociale, ici la qualification, comme le résultat d'une construction historique, conduite par des acteurs individuels et collectifs, ayant une certaine marge d'autonomie et qui produisent des cadres cognitifs ainsi que des systèmes de représentations, sur lesquels ils fondent leurs décisions et justifient leurs actions.

Les acteurs interviennent dans un contexte donné, qui fixe les limites de leurs actions, mais dans lequel ils construisent également un nouveau contexte. Ainsi, au niveau des individus eux-mêmes, de leur trajectoire, la qualification est aussi le résultat de leur propre histoire et ils contribuent à la produire. Cette conception constructiviste introduit donc l'historicité de l'action

sociale, au double niveau, global ou structurel de la société, d'une part, de la trajectoire individuelle et des stratégies des acteurs au sein de leur collectif de travail, d'autre part. La qualification "*dépend du contexte historique et des rapports de force entre acteurs sociaux (...), mais cette construction historique met en jeu des éléments concrets de travail et de reconnaissance des qualités mises en œuvre*" (J. Rose, op cit, p. 228).

Dans la période de "*régulation administrée*", avant la crise, on caractérise relativement aisément le travail peu ou non qualifié, "*ce dernier correspondant à des situations de travail simples, rémunérées au salaire minimum et occupées par des personnes non diplômées*" (J. Rose, op cit, p. 235). Force est de constater aujourd'hui du "*flou dans les registres*" (Y. Schwartz, 1995), qui ouvre la porte à des stratégies de classement et de reconnaissance des individus en prise directe avec les acteurs de leur environnement. C'est là d'ailleurs l'origine du succès de la notion de compétence.

Encore faut-il définir de quoi il s'agit. Substituée à la qualification, la compétence justifie l'individualisation de la rémunération et marque la rupture avec les référents collectifs de la qualification, qu'il s'agisse du contenu du travail, du statut de l'emploi ou du diplôme. Elle détermine, en outre, des politiques d'entreprises exigeant du personnel qu'il s'engage au travail de manière à être toujours plus performant. Le discours managérial est ainsi riche d'incantations à "*être compétent, c'est-à-dire acteur*", ce qui se résume le plus souvent, pour les salariés, à produire toujours plus ou à "*satisfaire les clients*", malgré la faiblesse des moyens qui leur sont donnés et l'incertitude sur les contreparties et la reconnaissance de leur contribution. C'est la marque du retour à la conception substantialiste, qui fonde la qualification sur les qualités personnelles ("le savoir être") des individus. Comme le souligne J.D. Reynaud (2001), cette définition de la compétence s'appuie sur une vision idéologique du salarié, considéré comme entrepreneur, gestionnaire de ses ressources et capable d'entrer dans des relations d'échange réciproque avec son entreprise. Comme si leurs pouvoirs de négociation respectifs étaient équivalents !

Mais il existe une autre façon de penser la compétence et même, de la construire comme concept. En s'appuyant notamment sur les travaux et modèles d'analyse des ergonomes et psychologues du travail, on s'intéresse alors aux stratégies de raisonnement et de résolution de problèmes que les individus déploient effectivement dans les activités de travail, ainsi qu'aux

connaissances qu'elles manifestent et produisent pour les sujets (M. De Montmollin, 1986 et Y. Schwartz, 1997). C'est ainsi que l'on s'ouvre des possibilités nouvelles de prise en compte de la contribution effective des salariés dans leur activité<sup>1</sup>. Et pour ce qui nous concerne ici, ouvrant la "boîte noire" du contenu réel du travail réputé peu ou pas qualifié, concevoir que ceux qui l'exercent n'en sont pas moins compétents.

A partir d'une recherche sur le travail non qualifié (M.C. Vermelle, 2000) et d'expériences menées en ingénierie de formation, mon projet est de montrer que lorsque surgissent dans l'entreprise, des évolutions des pratiques professionnelles de salariés peu qualifiés, elles génèrent des transformations des modalités de reconnaissance de leur travail et engendrent des risques importants de relégation, sinon d'exclusion, sans aucune justification du point de vue de leur compétence, inchangée. On se trouve ainsi face à un processus de construction de la (dis)qualification articulant, au niveau de la direction des entreprises, une remise en cause des règles en vigueur et, au niveau des collectifs de travail, des stratégies de placement ou d'exclusion dépendant des rapports de coopération et d'entraide qui se reconstituent lors de ces changements.

Dans une première partie, je présente le cas d'entreprises où le déploiement d'écrits au poste de travail, la modification des critères de recrutement et la mise en place de formations de remédiation à l'illettrisme ont généré la disqualification de tous les salariés les moins qualifiés.

Dans une deuxième partie, je montre comment la construction d'un dispositif de formation interne a, au contraire, pu prévenir ou endiguer des tentatives d'exclusion et créer des modes de coopération favorables à l'entraide, à l'émergence de nouvelles solidarités entre différentes catégories de salariés et développer leur qualification.

Enfin, je conclus cet article en questionnant le rôle de l'encadrement dans les jeux d'acteurs pour ou contre la disqualification des salariés les plus faibles, mettant en avant la nécessité d'intégrer une fonction formation et d'organisation à l'exercice de sa responsabilité des collectifs de travail.

---

<sup>1</sup> Ce modèle de définition de la compétence, ancrée sur l'explicitation et la formalisation de la conduite de l'activité par le sujet, s'avère également pertinent dans les démarches d'explicitation, en lien par exemple avec des démarches de validation de l'expérience ou de didactique professionnelle (P. Vermersch, 1996, Y. Clot et alii, 2001, P. Pastré, 1999)

## UN PROCESSUS DE CONSTRUCTION DE LA DISQUALIFICATION

---

Je l'ai observé à l'occasion d'une recherche menée en 1998 dans cinq entreprises de taille et de secteurs d'activités variés<sup>2</sup>, mais qui présentaient en commun :

- de déployer dans les collectifs de travail des supports professionnels écrits, à l'occasion de la mise en œuvre d'une démarche de certification qualité ou dans le cadre d'un projet de déploiement, par l'encadrement opérationnel, de plans d'action visant à la résolution des perturbations de la production ;
- de mettre en place à cette occasion des actions de formation aux savoirs de base, censées préparer ou accompagner la prise en main de ces supports par les salariés de premier niveau de qualification, pour certains en situation d'illettrisme.

Financée par le Groupe Permanent de Lutte contre l'Illettrisme<sup>3</sup>, l'objectif de la recherche est de mesurer les effets d'une maîtrise imparfaite de l'écrit sur la réalisation des activités de travail, ainsi que la pertinence des stratégies pédagogiques de formation. S'appuyant sur des entretiens auprès de la hiérarchie supérieure, de l'encadrement opérationnel de proximité et des salariés, pour partie engagés dans la formation, l'analyse a permis de caractériser deux types d'écrits professionnels, distincts selon leurs modalités spécifiques de création, de diffusion et d'usage au sein des collectifs de travail.

Le premier type d'écrits a mobilisé les salariés de la base, lorsqu'il s'est agi de formaliser les modes opératoires et procédures guidant leur travail. Le service qualité de l'entreprise, parfois créé pour l'occasion, a orchestré la rédaction de ces documents, en interrogeant ceux qui étaient considérés comme les plus performants – durs à la tâche, ne rechignant pas devant la charge – ou en a confié la mise en forme à l'encadrement de proximité : il s'agissait d'écrire *ce qui deviendrait la prescription*, en guidant la description orale, par le salarié, de sa tâche. Y sont associées des fiches de suivi de la production sur lesquelles les

---

<sup>2</sup> D'une centaine à 3000 salariés, dans les services (propreté urbaine et vente à distance), l'industrie (construction de mobilier urbain) et le BTP. Pour plus de détail, M.C. Vermelle, 2000, comprend cinq monographies restituant les différentes transformations engagées dans chaque entreprise, leurs effets sur l'organisation du travail et en matière de gestion des qualifications.

<sup>3</sup> Devenu plus tard l'Agence Nationale de Lutte Contre l'Illettrisme

salariés, même ceux qui rencontrent les plus grandes difficultés scripturales, renseignent des données concernant le volume de production atteint et répartissent, selon une catégorisation pré-déterminée, les temps non productifs (arrêt machine, attente matière etc.).

Avec le second type d'écrits, il s'agit, cette fois, de créer, à partir des fiches de suivi et de gestion de la production, les "fiches anomalies". Ces dernières exigent des agents de maîtrise, désormais chargés de rendre compte des aléas rencontrés en production à leur hiérarchie supérieure, qu'ils définissent les plans d'action et démarches mises en place pour assurer/retrouver la performance attendue et règlent les problèmes.

#### **DES USAGES DIFFERENCIÉS DES ÉCRITS AU TRAVAIL**

Or, notre analyse des pratiques réelles montre qu'en définitive, ce sont les agents de maîtrise qui renseignent le premier type d'écrits, prétextant l'illettrisme des salariés censés les renseigner. Ils le font d'autant plus souvent que ces derniers sont engagés en formation et cela ne contribue qu'à les discréditer plus encore. Par contre, la rédaction des fiches anomalies et la mise en œuvre des plans d'action, censés solutionner les aléas récurrents et faciliter la tâche des travailleurs à la base, sont très vite oubliées au cours des réunions associant la maîtrise de proximité et les cadres.

Au final, rien n'a donc changé pour les salariés: certains pestent en constatant, d'une part, l'incapacité de l'organisation à résoudre leurs problèmes, qui parfois dégradent sérieusement leurs conditions de travail, mais aussi, d'autre part, une montée en puissance de la prescription et du contrôle de leur travail. Par contre, dans les entreprises qui envisagent au même moment des recrutements et mobilités internes (trois parmi les cinq étudiées), les espoirs d'évolution et de reconnaissance fondés sur leur engagement au travail, leur compétence, mais aussi leur effort de formation sont déçus. Disposant en effet d'un volant de main d'œuvre disponible, par la présence d'intérimaires, plus jeunes et plus diplômés ou recourant au dispositif d'aide publique par le biais des contrats aidés –contrat de qualification- leur entreprise revoit à la hausse les exigences requises à la tenue de leur poste: elle embauche ou promeut d'autres qu'eux, prétextant leur insuffisance professionnelle en matière de gestion des écrits.

Compétents, ces salariés peu qualifiés l'étaient puisque l'entreprise s'est appuyée sur leur connaissance du process pour formaliser les modes

opératoires et ainsi constituer la base documentaire indispensable pour l'obtention de la certification ISO. Ils le sont toujours, puisqu'ils gèrent au quotidien les aléas de la production et documentent les supports écrits lorsque les agents de maîtrise sont absents ou débordés. Mais disqualifiés, ils le sont devenus, par le biais de jeux d'acteurs visant à protéger les agents de maîtrise, qui sont eux, pour le coup, mis en difficulté par l'émergence du deuxième type d'écrit, les fiches anomalies. La définition d'un plan d'action requiert en effet des savoirs méthodologiques et une prise de recul pour analyser la cause des problèmes rencontrés, qu'ils n'ont pas : issus du rang pour leur majeure partie, leur accès à une position d'encadrement s'est fondé sur leur ardeur à la tâche et leur respect de la discipline qui attestaient, pour l'entreprise, de leur capacité au commandement et au contrôle. Ces qualités valent bien d'ailleurs celles des salariés non qualifiés qui ont été sélectionnés pour oraliser le contenu de leur travail et diffuser auprès de leurs collègues les consignes de respect des procédures et de remplissage des documents de suivi de production.

Sauf que ces derniers sont étiquetés, à l'occasion de ces démarches, comme étant en situation d'illettrisme. Ils participent en effet aux actions de formation aux savoirs de base que leur entreprise a inscrites dans son plan. Ils saisissent cette opportunité<sup>4</sup> pour développer leur autonomie dans la vie sociale et le suivi scolaire de leurs enfants. Car, pour nous comme pour eux, il est clair que leur pratique professionnelle est inchangée : leur maîtrise des machines et du travail ne fait pas plus défaut aujourd'hui qu'hier. Ils perçoivent par contre les évolutions en cours de la fonction d'agent de maîtrise et ils envisagent alors de poursuivre leur effort de formation hors de l'entreprise quand, pour les plus jeunes, ils ont un projet d'évolution professionnelle.

#### DES STRATEGIES DE CLASSEMENT ET D'EXCLUSION SOUTENUES PAR LES DIRECTIONS

On est ainsi face à ce que j'ai appelé une "*rhétorique de l'entreprise*" (M.C. Vermelle, 2001) qui impose la norme de l'écrit pour tous les salariés, construisant une distorsion entre travail (au contenu inchangé) et emploi (requérant désormais des connaissances scripturales). Cette rhétorique s'alimente des stratégies des agents de maîtrise, dont les difficultés spécifiques

---

<sup>4</sup> Après l'avoir réclamé à plusieurs reprises par le passé et en co-investissement parfois, c'est-à-dire à moitié hors temps de travail

de gestion des fiches anomalies et plans d'action sont effacées, dès lors qu'ils peuvent porter sur les salariés non qualifiés un jugement d'incapacité, jugement assuré justement par leur participation aux formations et qui légitime, de manière contradictoire et perverse, leur disqualification. Cette rhétorique révèle donc bien de fait, une stratégie de défense exprimant la solidarité de l'encadrement supérieur et de terrain pour taire l'origine réelle des problèmes.

On sait la difficulté des organisations à faire vivre des démarches d'amélioration continue des processus de production, une fois la première étape de la certification ISO achevée, par la formalisation des modes opératoires et la rédaction des procédures (M. Campinos-Dubernet et alii, 1997). F. Cochoy et alii (1998) constatent encore que cette première étape de "*mise à plat*" de l'organisation révèle le "*pouvoir discrétionnaire de la direction*" quant à son engagement dans le règlement des difficultés de réalisation de l'activité : celle-ci se satisfait bien souvent du renforcement du contrôle et de la prescription.

Ces pratiques d'alliance au sein de l'encadrement, entre la hiérarchie supérieure et de proximité, sont encore d'autant plus fréquentes que les possibilités de financement et d'investissement dans la mise en place de solutions aux problèmes de production sont limitées. Il est alors préférable, pour ces acteurs, d'ignorer le réel du travail et de faire comme si les écarts relevaient de la responsabilité et des insuffisances des travailleurs eux-mêmes.

Certains cadres envisageaient de recruter de nouveaux profils d'agents de maîtrise, jeunes et diplômés<sup>5</sup>, donc jugés plus aptes à concevoir les plans d'action et de développement de la performance en production. Je n'ai pas pu vérifier qu'ils soient effectivement passés aux actes dans les entreprises enquêtées, mais au cours de ma pratique d'ingénieur en formation dans d'autres situations, j'ai bien souvent retrouvé cette solidarité de l'encadrement (diplômé ou non) contre les salariés de la base, victimes d'un assujettissement croissant.

---

<sup>5</sup> Y compris en puisant dans le vivier des jeunes intérimaires en production

## LA CONCEPTION D'UN DISPOSITIF INTEGRE DE GESTION ET DE DEVELOPPEMENT DE LA COMPETENCE ET DE LA QUALIFICATION

---

Depuis 2004, je mène des démarches visant à préserver et développer la compétence, dans des contextes où le départ en retraite de salariés vieillissants est considéré comme un risque pour la performance de l'entreprise et justifie la mise en œuvre d'un dispositif ad hoc de transmission interne de leurs savoirs. Les entreprises<sup>6</sup> qui s'engagent en partenariat dans la construction de ces dispositifs présentent des caractéristiques communes :

- leur dirigeant est conscient de la nécessité d'organiser un relais entre les seniors partants et les plus jeunes<sup>7</sup>, mais des démarches antérieures ont échoué ;
- l'ensemble des acteurs, senior, jeunes, encadrement et dirigeant pensent qu'il est nécessaire, pour acquérir cette compétence d'organiser un compagnonnage senior/jeune au cours de la réalisation concrète des activités. La compétence existe bel et bien mais elle est invisible, pas formalisée, ni non plus référée à des savoirs académiques ou à une formation disponible dans le système éducatif ;
- c'est la compétence qui confère la performance de l'entreprise : la conserver en la transmettant, c'est une garantie pour sa survie ou le maintien sur son marché.

Je ne vais pas développer en détail l'architecture du dispositif construit, mais en préciser simplement les lignes de force. Il s'agit bien d'accompagner, tout au long de la démarche, l'ensemble des acteurs concernés :

- le dirigeant et/ou la hiérarchie, qui valident les référentiels de compétence que j'élabore au moyen de l'explicitation du travail par entretien avec les seniors ;

---

<sup>6</sup> Il s'agit de PME de 50 à 380 salariés, du secteur industriel (mécanique – fabrication de visserie et maintenance/reconditionnement de machines de production) et du second œuvre BTP (peinture décoration haut de gamme). Ce dispositif de formation dans les PME a bénéficié du soutien du programme EQUAL ATOUT'AGE. Dans la plus grande entreprise, la démarche accompagne un plan social organisant le départ anticipé, sur une année, d'un salarié sur cinq.

<sup>7</sup> Par commodité, je dis "jeune" pour désigner les salariés appelés à remplacer les seniors partants, mais ils ont, pour une partie d'entre eux, dépassé la trentaine et jouissent d'une ancienneté parfois déjà importante dans l'entreprise.



- les tuteurs seniors, que je forme à cette méthode d'explicitation des contenus de leur activité et avec lesquels je construis des séances d'apprentissage au poste de travail, s'appuyant sur les points clés du déroulement d'une séquence pédagogique et articulées aux différentes activités significatives analysées dans leur référentiel de compétence personnel ;
- le dirigeant et la hiérarchie encore, qui participent à la définition des modalités d'organisation de la formation/compagnonnage en situation de travail, précisant le rythme de l'alternance et planifiant la progression pédagogique. Ils s'engagent, auprès des tuteurs à réunir les conditions favorables et nécessaires à l'apprentissage au poste : levée des contraintes de production, mise à disposition de moyens matériels, libération du jeune pour sa formation lors d'événements imprévus/non programmés, mais significatifs de la compétence à atteindre ;
- les jeunes, enfin, à qui sont formellement annoncés les objectifs, les moyens et l'organisation lorsque les plans de formation sont finalisés.

### DES TENTATIVES DE DISQUALIFICATION...

Les jeux d'acteurs, liés au discrédit des jeunes, au refus de coopérer et à la tentation d'isoler l'action de formation par rapport aux évolutions du travail, jeux similaires à ceux qu'on a analysés dans la partie précédente, ont été tentés. Ils ont été dénoués en associant progressivement tous les acteurs, en affichant les règles de coopération nécessaires à la formalisation et à la transmission des *"ingrédients de la compétence"* (Schwartz, Y., 1997). Le dispositif a ainsi permis de prévenir les risques de rejet et de disqualification, aux origines diverses.

Ceux-ci tiennent, tout d'abord, au doute exprimé par les tuteurs quant à la durabilité de l'engagement du dirigeant ou du hiérarchique : le fait qu'ils aient été, comme indiqué plus haut, systématiquement associés à la construction du dispositif, pour validation et décision quant aux moyens mis en œuvre, a levé la suspicion, étape par étape.

Ensuite, les tuteurs portent un jugement d'incapacité sur les jeunes que *"le travail n'intéresse pas - la preuve, il faut toujours répéter la même chose"* – par comparaison avec leur propre expérience d'apprentissage en début de vie active, où ils estimaient avoir été plus impliqués. Cet argument mérite quelques données d'éclairage sur les situations de travail. En effet, seniors et jeunes se connaissent, parce qu'ils travaillent dans la même entreprise. Mais ils

ne coopèrent pas. Les premiers tirent leur qualification et leur position élevée dans la hiérarchie des classifications ouvrières, de leur longue expérience de travail. Titulaires d'un CAP à leur entrée dans la vie active, ils ont rarement bénéficié de formation continue, mais ils ont géré des activités de travail très diversifiées et, par là même, construit et engrangé beaucoup de savoirs qu'ils mobilisent aujourd'hui dans la prise d'informations sur la tâche à réaliser, dans le choix du mode d'intervention, pour anticiper les réactions de la matière/de l'objet transformé(e) et déterminer les capacités et limites d'utilisation des machines etc. Bref, autant d'ingrédients constitutifs aujourd'hui de leur compétence, qui leur est reconnue et leur permet de résoudre les problèmes les plus complexes (par exemple, insuffisance d'un plan qui exige le repérage et la mesure sur la pièce d'une côte fonctionnelle sensible, un chantier à réaliser chez des clients très exigeants mais indécis sur le choix d'un coloris ou d'une technique de pose de patine, de rechampis ...).

A l'opposé, les jeunes ont un diplôme équivalent au leur ou bien supérieur (bac plus deux dans la mécanique), mais n'ont pas de "vue", pas de "métier", autrement dit, sont bien souvent en difficultés dans la gestion de leurs activités de travail. C'est pourquoi ils occupent des postes moins exigeants.

La résistance des seniors et leur jugement d'incapacité sur les jeunes s'expliquent ainsi, paradoxalement, par le déni du processus de construction de leur propre compétence et qualification. Dans la mesure où seniors et jeunes ne sont pas confrontés à des situations de travail équivalentes, les premiers ont vite fait de mépriser les seconds et de sous-estimer leurs potentiels d'évolution et d'apprentissage. Ils évoquent des moments où ils pensent avoir formé le jeune en montrant, en le guidant de loin sur ce qu'il faut faire, ou comme ça, en donnant un coup de main lorsqu'ils passent à proximité de son poste. Mais si la compétence est enfermée dans la réalisation des activités, dans les raisonnements mentaux, les liens de cause à effet, la prise d'informations nécessaires à la compréhension et à la représentation la plus pertinente de l'opération de travail et de ses variations, elle est aussi bien souvent routinisée et inconsciente chez les salariés expérimentés.

#### ... ENRAYEES PAR LA RECONNAISSANCE DE LA COMPETENCE

En permettant aux seniors de prendre conscience de ce processus au cours des entretiens d'explicitation de leur travail, j'ai non seulement formalisé et défini ces ingrédients, mais également identifié les méthodes d'apprentissage qu'ils avaient développées en situation par le passé et qu'ils pourraient s'engager à

reproduire avec les jeunes : pas seulement montrer et dire, mais surtout expliquer et faire faire, motiver les décisions d'intervention, détailler les informations recherchées et traitées, en passant de plus, des problèmes les plus simples aux plus compliqués.

Enfin, dernière réticence exprimée par certains tuteurs, ils croyaient devoir, sur une page blanche, écrire ce qu'ils faisaient. Ayant bien compris que pour assurer la pertinence de leur travail de tuteur et obtenir les moyens nécessaires pour créer des situations d'apprentissage au cours de leur travail, une panoplie d'outils formels, d'écrits fixant les objectifs, le contenu, les moyens seraient créés, ils pensaient devoir les réaliser par eux-mêmes<sup>8</sup>. De fait, d'un entretien d'explicitation à l'autre, je leur montrais ce que je formalisais, pour validation puis compléments et relances. Ces supports servaient aussi à la négociation des conditions à réunir pour organiser la formation au poste, ainsi que de trame pour faciliter la prise de notes et la mémorisation des jeunes. Répondant aux objectifs de transmission et jugés fidèles à leur stratégie de raisonnement et de résolution inscrits dans leur activité, les tuteurs ont finalement totalement intégré ces supports écrits, puis les ont modifiés et complétés au gré de leurs besoins et de ceux des jeunes ainsi que de l'avancée dans le planning de formation initial

Dans ces entreprises aussi, le risque de disqualification était encore bien réel : disqualification de la démarche, parce qu'on ne croit pas à l'engagement de la hiérarchie sur la durée, disqualification des jeunes, parce que les collectifs ne mêlent pas les générations et qu'il ne s'y crée donc pas d'échanges sur les manières de faire, de produire, de résoudre les problèmes de travail, disqualification de la formation, parce que *"les tuteurs ne sont pas des profs"* et qu'il s'agit d'apprendre en travaillant. Le processus d'accompagnement visant la co-construction du dispositif, conçu dans le souci d'une contractualisation à toutes les étapes et avec tous les acteurs impliqués, a endigué les tentations de rejet et créé, au final, de la reconnaissance mutuelle tout en modifiant les rapports sociaux au sein des collectifs de travail.

---

<sup>8</sup> Une anecdote significative de leur résistance, puis de leur très forte mobilisation : un tuteur m'a souvent plaisantée sur mon exigence quant à la qualité des écrits. Puis il a demandé mon soutien pour obtenir des moyens nécessaires à la réalisation d'une formation à la manutention de pièces lourdes (des pesons, que l'agent de maîtrise tardait à lui fournir, malgré son insistance). Du coup, nous avons animé ensemble la première séance durant 3 heures avec un groupe de jeunes : avec surprise et rires, avant de démarrer, j'ai constaté qu'il avait écrit tout son déroulement !

Aujourd'hui, jeunes et seniors travaillent ensemble et s'entraident, les tuteurs affirment avoir aussi beaucoup appris des jeunes eux-mêmes, qui n'étaient donc pas "*sans savoir(s)*"; une des PME a engagé un plan de formation pluriannuel, articulant transmission interne par tutorat et stages externes, une autre a accueilli depuis une dizaine d'apprentis. Les acquis des formations des jeunes y sont évalués et valorisés dans leur classification.

## CONCLUSION

---

Le modèle de conception constructiviste de la qualification présente l'intérêt d'ouvrir l'analyse des jeux d'acteurs en présence dans la reconnaissance de la valeur attribuée au travail, au niveau de la structure –entreprise, branche, société– comme à celui de la réalisation de l'activité. J'ai ici focalisé l'attention sur ce dernier niveau, m'intéressant au contenu réel des activités ainsi qu'aux interactions entre les travailleurs et les acteurs de leur environnement : encadrement et pairs, réputés qualifiés ou non. Des liens existent entre les stratégies de placement et de reconnaissance des individus, considérés dans leurs systèmes d'alliances et leurs manœuvres de qualification/disqualification et les politiques d'entreprise, qui s'inscrivent dans ces jeux et saisissent en conséquence les opportunités de gestion des emplois, des qualités ou caractéristiques des personnes propres à leur contexte et marché.

Dans les situations d'entreprises présentées en première partie, les pratiques d'éviction et de discrédit des salariés de premier niveau de qualification, réputés "illettrés", déployées par les agents de maîtrise, rencontrent ainsi les faveurs de la direction, qui entreprend de son côté de modifier les critères d'embauche ou les pré-requis à la mobilité. Leurs stratégies s'alimentent et se renforcent mutuellement : elles condamnent les salariés de la base à la relégation et à la disqualification, en attendant leur exclusion. L'encadrement supérieur, trop loin du terrain pour mettre en doute l'effectivité ou non du changement des activités réelles de travail et impuissants face à des injonctions contradictoires de mise en place de solutions sans moyens de les financer, s'arrange du jugement des agents de maîtrise. En attendant éventuellement de pouvoir jeter le discrédit sur eux à l'occasion du renouvellement de l'encadrement de terrain...

Les salariés discrédités sont donc bien isolés, la seule ressource de leur

compétence, de leur efficacité au travail et de l'ardeur à la tâche pesant peu dans ces jeux. N. Jounin (2008) décrit un cas similaire dans le BTP : les travailleurs immigrés intérimaires augmentent leur chance de renouvellement de leur contrat et d'évolution –certes ralentie - dans l'échelle des classifications lorsqu'ils rejoignent les collectifs que se constituent progressivement les chefs d'équipe - eux-mêmes intérimaires parfois - qu'ils emmènent d'un chantier à l'autre.

Les travaux de N. Gadrey et alii (2004b) dans trois branches des services (hôtellerie-restauration, commerce et aide à domicile) montrent également combien les compétences des employées non qualifiées, définies en termes de responsabilité, de polyvalence et de savoirs sont à la fois requises par les employeurs mais pas reconnues et bien fragiles, parce que dépendant là aussi du pouvoir des chefs : les emplois sont précaires ou à temps partiel imposé ; occupés par des femmes, dont on considère que la bienveillance et la résistance au stress (qui recouvre, de fait, ce que les employeurs désigne par polyvalence) sont des qualités naturelles.

L'expérience menée dans les entreprises engageant une démarche de transmission de compétence, présentée dans la deuxième partie, montre qu'il est possible de modifier les stratégies des acteurs visant à exclure, discréditer ou disqualifier les plus faibles. Une démarche de professionnalisation des salariés dans l'entreprise, articulant la formation (tutorat/compagnonnage), l'organisation (moyens de réalisation et d'apprentissage des activités de travail) et la qualification (règles de reconnaissance des acteurs engagés), s'y est construite en développant des stratégies d'alliances sur des objectifs affichés et des règles du jeu contractualisées.

C'est de l'engagement des dirigeants et de la hiérarchie dans la prise en compte, à tous les niveaux de l'encadrement de terrain, du réel de l'activité que dépend, pour les individus les moins qualifiés, la reconnaissance de leur contribution au travail et de leur compétence. Car la saisie des opportunités qui s'offrent à eux en matière de formation ne suffit pas. Dans le premier cas, développer sa maîtrise de l'écrit et ses savoirs de base sert moins le maintien de salarié non qualifié à son poste –sinon son évolution- que la stratégie de la direction d'imposer de nouvelles normes au recrutement. Dans le second cas, la méconnaissance des contenus des activités des jeunes, diplômés mais encore trop peu confrontés à des problèmes de travail complexes, a failli sceller leur exclusion de pratiques d'apprentissage en situation, qui pourtant animent la

construction de la compétence et de la qualification et les condamner à la relégation. Il appartient à l'encadrement face au réflexe le plus courant du jugement d'incapacité, de se donner pour but, au quotidien du terrain, de percevoir les contenus des efforts déployés par ces salariés réputés peu qualifiés, mais qui n'en sont pas moins producteurs de valeur ajoutée. De progresser dans la connaissance des ingrédients de leur compétence, autrement dit.

## BIBLIOGRAPHIE

---

Campinos-Dubernet, M., Marquette, C., 1997, *Les normes d'assurance qualité ISO 9000 : une opportunité de rationalisation des processus d'apprentissage de l'entreprise ?*, GIP Mutations Industrielles, Cahiers de la recherche n°73.

Cochoy, F., Garel, J.P., De Terssac, G., 1998, Comment l'écrit travaille l'organisation, *Revue française de sociologie*, vol XXXIX, p. 673-699.

Clot, Y. et alii, 2001, Clinique de l'activité et pouvoir d'agir, n° spécial *Education permanente*, n°146.

De Montmollin, M., 1986, *L'intelligence de la tâche. Eléments d'ergonomie cognitive*, Berne, Lang, P.

Méda, D., Vennat, F., 2004, *Le travail non qualifié, permanences et paradoxes*, Paris, La Découverte.

Gadrey, N., Jany-Catrice, F., Pernod-Lemattre, M., 2004a, Les non-qualifiés: qui sont-ils ? in Méda, D., Vennat, F., op cit, p. 243- 250.

Gadrey, N., Jany-Catrice, F., Pernod-Lemattre, M., 2004b, Les employés non qualifiés: quelles compétences ?, in Méda, D., Vennat, F., op cit, p. 255-268.

Rose, J., 2004, Travail sans qualité ou travail réputé non qualifié ?, in Méda, D., Vennat, F., op cit, p. 227-241.

Jounin, N., 2008, *Chantier interdit au public. Enquête parmi les travailleurs du bâtiment*, Paris, La Découverte.

Paugam, S., 1991, *La disqualification sociale. Essai sur la nouvelle pauvreté*, Paris, Puf.

Pastre, P., 1999, La conceptualisation dans l'action : bilan et nouvelles perspectives, *Education Permanente* n°139, p. 13-35.