

UM OLHAR INTERNACIONAL SOBRE A “LÓGICA COMPETÊNCIA”: DESESTABILIZAÇÃO DOS SISTEMAS PRODUTIVOS E DOS SISTEMAS DE FORMAÇÃO¹

*Un regard international sur la “logique compétence”:
déstabilisation des systèmes productifs et des systèmes de formation*

*An international view about the “logic competence”:
destabilization of the productive systems and of the training systems*

SÉGAL, Élodie²

RESUMO

Os procedimentos competências estudados são, de fato, caracterizados por uma grande diversidade. Dito isso, destacamos a imposição de uma lógica americana associando competência e comportamento. Nessa perspectiva desenvolveremos a hipótese segundo a qual a “lógica da competência” e, sobretudo, a individualização da relação salarial que ela induziu transcende as fronteiras nacionais. Com efeito, a internacionalização das trocas dificilmente permite circunscrever preocupações específicas de um país. A globalização e o recurso crescente à exteriorização de locais de produção contribuem para difundir as estratégias desenvolvidas pelos diferentes grupos.

Palavras-chave: Lógica competência; Trabalho; Sistemas produtivos e sistemas de formação.

RESUMÉ

Les démarches compétences étudiées sont caractérisées par une grande diversité. Cela dit, nous avons mis en avant la prégnance d’une logique américaine associant la compétence et le comportement. Dans cette perspective nous développerons l’hypothèse selon laquelle la “logique compétence” et surtout l’individualisation de la relation salariale qu’elle induit dépassent les frontières nationales. En effet, l’internationalisation des échanges permet difficilement de circonscrire des préoccupations propres à un seul pays. La mondialisation et le recours croissant à l’externalisation des sites de production contribuent à diffuser les stratégies élaborées par les différents groupes. Une spécificité française mérite néanmoins d’être notée: c’est la naturalisation des qualités personnelles dans la relation salariale, avec en creux la dévalorisation des diplômes.

Mots clefs: Logique compétence; Travail; Systèmes productifs et des systèmes de formation.

ABSTRACT

The competence procedures studied are in fact characterized by great diversity. That said, we highlight the imposition of an american logic associating competence and behavior. From this perspective we develop the hypothesis that the “logic of competence” and, above all, the individualization of the wage relationship she induced transcends national borders. Indeed, the internationalization of exchanges hardly allows to circumscribe specific concerns of a country. Globalization and the increasing of recourse to externalization of production sites contribute to spread the strategies developed by different groups.

Keywords: Logic competence; Work; Productive systems and training systems.

¹ Uma versão deste trabalho foi apresentada durante o SITRE - SIMPÓSIO INTERNACIONAL TRABALHO, RELAÇÕES DE TRABALHO, EDUCAÇÃO E IDENTIDADE, 5., 2014, Belo Horizonte. CEFET-MG/UEMG/UFMG, 27-28 maio 2014. Tradução: Antônio de Pádua Tomasi (CEFET-MG).

² Doutora em Sociologia pela Universidade de Paris Leste / Centre Pierre Naville, Université d’Evry Val d’Essonne. Professora convidada de tempo integral da Universidad Autónoma Metropolitana (UAM – de la Ciudad de Mexico), Campus Cuajimalpa, División de Ciencias Sociales e Humanidades, Departamento de Estudios Institucionales (DESIN). Professora Associada do Centre Pierre Naville, Université d’Evry Val d’Essonne. E-mail: <segalelodie@yahoo.com>.

Peut-on repérer internationalement la “logique compétence” et selon quels critères? Sont-ce des spécificités nationales ou au contraire des lignes communes qui ressortent de ces comparaisons? Doit-on parler d’une seule “logique compétence” ou le pluriel s’impose-t-il?

La comparaison internationale permet de discerner les différences dans les modes d’organisation du travail, les systèmes éducatifs, les modes de classification des emplois et les appréciations de la qualification. Ainsi, M. Maurice, F. Sellier et J.-J. Silvestre mettent en avant le relativisme de la technologie sur les rapports au travail. Les systèmes éducatifs, les systèmes de formation et les faits d’organisation jouent un rôle de médiation entre les technologies et les rapports au travail (MAURICE, SELLIER, SILVESTRE, 1982, p.355).

Il est aujourd’hui largement admis qu’au terme de plusieurs décennies de croissance économique, marquées par une augmentation massive des échanges de biens et services, par une diffusion sans précédent des technologies et des informations, les pays les plus développés ont conservé, voire renforcé, leurs différences dans des domaines aussi divers que le système de formation, la place de l’Etat dans la vie économique et sociale, les relations entre partenaires sociaux et l’organisation de l’appareil productif (MAURICE; SELLIER; SILVESTRE, 1982, p. 9).

Dans cette perspective, il est courant de distinguer différentes approches de la compétence (1). Sans nous opposer à ces perspectives, nous développerons l’hypothèse selon laquelle la “logique compétence” et surtout l’individualisation de la relation

Podemos referenciar internacionalmente a “lógica competência”, e segundo quais critérios? Trata-se de especificidades nacionais ou, ao contrário, são linhas comuns que emergem das comparações? Devemos falar de uma só “lógica competência” ou o plural se impõe?

A comparação internacional permite discernir as diferenças nos modos de organização do trabalho, os sistemas educativos, os modos de classificação dos empregos e as apreciações da qualificação. Assim, M. Maurice, F. Sellier e J.-J. Silvestre destacam o relativismo da tecnologia sobre as relações de trabalho. Os sistemas educativos, os sistemas de formação e os fatos da organização desempenham um papel de mediação entre as tecnologias e as relações de trabalho (MAURICE; SELLIER; SILVESTRE, 1982, p.355).

É hoje amplamente admitida, no final de várias décadas de crescimento econômico, marcadas por um enorme aumento das trocas de bens e serviços, uma difusão sem precedente das tecnologias e das informações, que os países conservaram ou mesmo reforçaram suas diferenças em campos também diversos como o sistema de formação, o lugar do Estado na vida econômica e social, as relações entre parceiros sociais e a organização do aparelho produtivo (MAURICE; SELLIER; SILVESTRE, 1982, p. 9).

Nessa perspectiva, é comum distinguir diferentes abordagens da competência (1). Sem nos opor a essa perspectiva, desenvolveremos a hipótese segundo a qual a “lógica da competência” e, sobretudo, a individualização da relação salarial que ela induziu

salariale qu'elle induit dépassent les frontières nationales. En effet, l'internationalisation des échanges permet difficilement de circonscrire des préoccupations propres à un seul pays. La mondialisation et le recours croissant à l'externalisation des sites de production contribuent à diffuser les stratégies élaborées par les différents groupes (2). Une spécificité française mérite néanmoins d'être notée : c'est la naturalisation des qualités personnelles dans la relation salariale, avec en creux la dévalorisation des diplômes (3).

1. DES SPÉCIFICITÉS NATIONALES?

On s'appuiera ici essentiellement sur la démarche comparative de l'analyse sociétale développée au LEST (Laboratoire d'Économie et de Sociologie du Travail, Aix-en-Provence) (MAURICE; SELLIER; SILVESTRE; 1982). Ces chercheurs ont posé la question de la comparaison des qualifications et celle des nomenclatures socioprofessionnelles. Leur objectif est d'opérer une critique des jugements sociaux à l'œuvre dans le principe de classement des groupes d'individus. Il s'agit aussi de dépasser une vision trop substantialiste de la qualification et de l'envisager comme un espace dans lequel les formes prises par la formation et la professionnalité transforment les qualités développées par les salariés ainsi que les relations professionnelles (patronat, syndicats, État) (TOMASI, 2004). Cette thèse permet d'appréhender la diversité des systèmes productifs, des organisations et des outils de gestion par le repérage des spécificités nationales (1.1). Dans cette perspective, l'analyse des compétences par la diversité s'est elle aussi développée. Elle permet

transcende as fronteiras nacionais. Com efeito, a internacionalização das trocas dificilmente permite circunscrever preocupações específicas de um país. A globalização e o recurso crescente à exteriorização de locais de produção contribuem para difundir as estratégias desenvolvidas pelos diferentes grupos (2). Uma especificidade francesa merece, no entanto, ser observada: é a naturalização das qualidades pessoais na relação salarial, com uma desvalorização dos diplomas (3).

1. ESPECIFICIDADES NACIONAIS?

Nós nos apoiaremos, aqui, essencialmente sobre a conduta comparativa da análise societal desenvolvida no LEST (Laboratório de Economia e de Sociologia do Trabalho, Aix-en-Provence) (MAURICE; SELLIER; SILVESTRE, 1982). Esses pesquisadores colocaram a questão da comparação das qualificações e a das nomenclaturas socioprofissionais. O objetivo deles é produzir uma crítica dos julgamentos sociais à obra no princípio das classificações dos grupos de indivíduos. Trata-se, também, de ultrapassar uma visão demasiadamente substantialista da qualificação e vê-la como um espaço no qual as formas tomadas pela formação e pela profissionalidade transformam as qualidades desenvolvidas pelos assalariados, bem como as relações profissionais (empregadores, sindicatos, Estado) (TOMASI, 2004). Essa tese ajuda a compreender a diversidade dos sistemas produtivos, das organizações e ferramentas de gestão tendo como referência as especificidades nacionais (1.1). Nessa perspectiva, também se desenvolveu a análise das competências pela diversidade. Ela permite,

notamment d'envisager la multitude d'approches et les capacités de renouvellement des organisations. Deux modèles de la compétence ont été formalisés à la suite du repérage des diversités internationales (1.2).

1.1. Les espaces nationaux de qualification

Les travaux du LEST permettent de réfléchir à la notion d'espace de qualification. En France, en Allemagne et au Japon, on peut repérer des différences notables entre les modes d'organisation du travail, les modèles éducatifs et les rapports hiérarchiques entre les catégories sociales. En particulier, l'appareil éducatif jouerait sur la structuration du travail un rôle différencié selon les pays. L'entreprise, qu'elle soit allemande, française ou japonaise, doit être appréhendée comme appartenant à une société nationale et donc largement dépendante des "*forces économiques et sociologiques*" qui s'y expriment. Elle est dépendante aussi d'un espace de qualification dans lequel le travailleur s'exprime, se responsabilise et consent.

De ce fait, la notion de qualification est plutôt envisagée dans le sens d'un espace de qualification. Jean-Jacques Silvestre met en avant les complémentarités qu'offre cette approche avec celle des "*investissements de forme*" (SALAIS; THÉVENOT, 1986; THÉVENOT, 1986). Il précise à propos de la notion d'espace que

[...] si son point de départ est une interrogation sur les modes d'existence des travailleurs dans l'entreprise, nous rencontrerons nécessairement la question des formes dans lesquelles les acteurs investissent et les outils ou les règles qui émergent

especialmente, ver a multiplicidade de abordagens e as capacidades de renovação das organizações. Dois modelos da competência foram formalizados com base nas referências das diversidades internacionais (1.2).

1.1. Os espaços nacionais de qualificação

Os trabalhos do LEST permitem refletir sobre a noção de espaço de qualificação. Na França, na Alemanha e no Japão, podemos observar diferenças notáveis entre os modos de organização do trabalho, os modelos educativos e as relações hierárquicas entre as categorias sociais. Em particular, o aparelho educativo teria sobre a estruturação do trabalho um papel diferenciado segundo os países. A empresa, seja ela alemã, francesa ou japonesa, deve ser apreendida como pertencente a uma sociedade nacional e, então, amplamente dependente das "*forças econômicas e sociológicas*", que exprime essa nacionalidade. Ela é dependente, também, de um espaço de qualificação no qual o trabalhador se exprime, se responsabiliza e consente.

Dessa forma, a noção de qualificação é, antes de tudo, vista no sentido de um espaço de qualificação. Jean-Jacques Silvestre expõe as complementariedades que oferece essa abordagem com aquela dos "*investimentos de forma*" (SALAIS; THÉVENOT, 1986; THÉVENOT, 1986). Ele precisa, a propósito da noção de espaço, que

[...] se seu ponto de partida é uma interrogação sobre os modos de existência dos trabalhadores na empresa, nós reencontraremos necessariamente a questão das formas nas quais os atores investem e as ferramentas ou as regras que emergem progressivamente para estabilizar

progressivement pour stabiliser et changer ces modes d'existence. Les compromis entre les forces économiques et sociologiques dont l'entreprise est la synthèse apparaissent souvent comme institués, voire dans les cas limites instrumentés (SILVESTRE, 1986, p.116).

L'espace de qualification est donc une notion générale qui permet de voir comment s'imbriquent, selon les particularités des pays étudiés, les processus de formation et la professionnalité. Pour la France, l'avantage donné à la formation générale sur la formation professionnelle a de fortes conséquences sur la qualification. De ce fait, la France est caractérisée par un espace de qualification à logique administrative plus que professionnelle (MAURICE; SELLIER; SILVESTRE, 1982, p.276). Pour le travail ouvrier, la gestion s'opère selon les contraintes liées aux postes, et non selon les qualifications disponibles sur le marché de l'emploi. L'entreprise privilégie une organisation du travail où l'activité est facile à apprendre, ne nécessite pas de formation poussée et est essentiellement liée à un apprentissage sur le tas. Ces formes d'organisation induisent une forte dévalorisation des diplômes et des qualités acquises lors des formations, tout en privilégiant des qualités d'adaptation et une expérience professionnelle. Dans cette logique, ce sont, de manière privilégiée, les critères de statut et d'ancienneté qui façonnent l'espace de qualification.

Au contraire, le système de travail allemand fonctionne selon une logique professionnelle. La formation professionnelle y est un élément moteur du système éducatif. De ce fait, le système éducatif joue aussi un rôle important

e mudar estes modos de existência. Os compromissos entre as forças econômicas e sociológicas, cuja empresa é a síntese, aparecem frequentemente como instituídas, por exemplo, nos casos limites instrumentados. (SILVESTRE, 1986, p.116).

O espaço de qualificação é, então, uma noção geral que permite ver como se imbricam, segundo as particularidades dos países estudados, os processos de formação e a profissionalidade. Para a França, a vantagem dada à formação geral sobre a formação profissional tem fortes consequências sobre a qualificação. Assim, a França é caracterizada por um espaço de qualificação de lógica administrativa mais do que profissional (MAURICE; SELLIER; SILVESTRE, 1982, p.276). Para o trabalho operário, a gestão se opera segundo as exigências dos postos de trabalho, e não segundo as qualificações disponíveis no mercado de trabalho. A empresa privilegia uma organização do trabalho em que a atividade é fácil de aprender, não necessita de maior formação e é essencialmente ligada a uma aprendizagem na situação de trabalho. Essas formas de organização induzem uma forte desvalorização dos diplomas e das qualidades adquiridas por ocasião das formações, privilegiando as qualidades de adaptação e uma experiência profissional. Nessa lógica, são privilegiados os critérios de estatuto de trabalhador e de tempo de casa, que dão forma ao espaço de qualificação.

Ao contrário, o sistema de trabalho alemão funciona segundo uma lógica profissional. A formação profissional é um elemento motor do sistema educativo. Assim, o sistema educativo tem, também, um papel importante no

dans l'espace de qualification. Par exemple, le passage du statut d'ouvrier non qualifié à celui d'ouvrier qualifié n'est pas, comme c'est le cas en France, relatif à l'ancienneté mais à l'acquisition du diplôme de "Facharbeiter"³. Pour la promotion à la maîtrise ("Meist"), la même logique est à l'œuvre. Elle est cette fois-ci liée à l'obtention d'un diplôme spécial ("Meisterbrief"). L'espace de qualification, même s'il dépend du diplôme et donc d'une certaine professionnalité, est plus compétitif. En effet, dans le système allemand, la formation ("Bildung") est toujours associée au rendement ("Leistung"). Dans le système français, la hiérarchie des salaires dépend des positions hiérarchiques et des postes de travail, alors que dans la logique allemande elle sanctionne des niveaux de professionnalité, des compétences. D'ailleurs, dans la logique allemande, l'acquisition de polyvalence est une condition de l'obtention du diplôme. La polyvalence a toujours été une clef importante de l'espace de qualification, ce qui par là même a toujours favorisé la coopération et la flexibilité de ce système de travail.

1.2. Deux modèles de la compétence: métier vs. comportement

Dans le même esprit, certains auteurs défendent l'idée d'une diversité des modèles de la compétence (PARADEISE; LICHTENBERGER, 2001; REYNAUD, 2001; MONCHATRE, 2002). Là encore, la diversité des systèmes éducatifs, des organisations productives et des modes de management jouerait sur

espace de qualification. Par exemple, la passage du statut de ouvrier non qualifié à celui de ouvrier qualifié n'est pas, comme no caso da França, relativo ao tempo de casa, mas à aquisição do diploma de "Facharbeiter".⁴ Para a promoção à chefia ("Meister") é usada a mesma lógica. Ela é, nesse caso, ligada à obtenção de um diploma especial ("Meisterbrief"). O espaço de qualificação, mesmo se dependente do diploma e de certa profissionalidade, é mais competitivo. Em efeito, no sistema alemão, a formação ("Bildung") é sempre associada ao rendimento ("Leistung"). No sistema francês, a hierarquia dos salários depende das posições hierárquicas e dos postos de trabalho, enquanto que na lógica alemã ela sanciona níveis de profissionalidade, de competências. Por outro lado, na lógica alemã, a aquisição de polivalência é uma condição para a obtenção do diploma. A polivalência sempre foi uma importante chave do espaço de qualificação, o que sempre favoreceu a cooperação e a flexibilidade desse sistema de trabalho.

1.2. Dois modelos da competência: ofício vs. comportamento

No mesmo espírito, certos autores defendem a ideia de uma diversidade de modelos da competência (PARADEISE; LICHTENBERGER, 2001; REYNAUD, 2001; MONCHATRE, 2002). A diversidade dos sistemas educativos, das organizações produtivas e dos modos de gerenciamento contribuiria

³ Chaque diplôme nécessite un temps d'apprentissage important. Il est de trois ans pour le "Facharbeiter".

⁴ Cette fédération de professionnels de la formation, des ressources humaines et de l'éducation s'est constituée le 8 août 1996. Elle rassemble 10 associations nationales dans 9 pays européens, dont la France, l'Espagne, l'Italie et le Royaume-Uni. Elle compte 100000 membres. Elle est plus connue sous le sigle ETDF-FEFD (European Training and Development Federation - Fédération européenne pour la Formation et le Développement).

la construction d'une pluralité de modèles. Un analyse étymologique du terme compétence plaide d'ailleurs dans ce sens. "De l'origine américaine, retenons donc cette articulation entre compétence et performance et de l'origine latino-européenne, la notion de savoir approprié, maîtrisé et appartenant en propre à une personne" (GEFFROY; TIJOU, 2002, p.31).

Dans cette enquête menée par la Fédération Européenne de Formation et de Développement,⁵ cinq voies différentes sont recensées afin d'appréhender les formes prises par la "logique compétence":

- la centralité du sujet en Italie ;
- la recherche de l'excellence selon le concept américain de "competencies" en Belgique et dans les pays flamands ;
- des repères pour jalonner les compétences en Wallonie ;
- l'élévation du niveau de performance selon le concept de "competences" au Royaume-Uni ;
- l'approche française des compétences suivant trois axes : stratégie, organisation et management.

Dans cette diversité de pratiques, les auteurs de l'enquête distinguent deux modèles de management. Le premier part de l'organisation pour arriver à l'individu (performance globale = performance collective des équipes), alors que le deuxième part des individus pour aboutir à l'organisation (performance globale = somme des performances individuelles).

Le premier modèle

para a construção de uma pluralidade de modelos. Uma análise etimológica do termo "competência" reforça esse entendimento. "Da origem americana, retemos a articulação entre competência e *performance* e da origem latino-europeia, a noção de saber apropriado, controlado e pertencendo à própria pessoa" (GEFFROY; TIJOU, 2002, p.31).

Na pesquisa conduzida pela Federação Européenne de Formation et de Développement,⁶ cinco vias diferentes foram recenseadas a fim de apreender as formas assumidas pela "lógica competência":

- a centralidade do sujeito, na Itália;
- a busca pela excelência, segundo o conceito americano de "competências", na Bélgica e nos países flamengos;
- referências para demarcar as competências, na Valônia;
- a elevação do nível de *performance*, segundo o conceito de "competências", no Reino Unido;
- a abordagem francesa das competências seguindo três eixos: estratégia, organização e gerenciamento.

Nessa diversidade de práticas, os autores da pesquisa distinguem dois modelos de gerenciamento. O primeiro parte da organização para chegar ao indivíduo (*performance* global = *performance* coletiva das equipes), enquanto que o segundo parte dos indivíduos para chegar à organização (*performance* global = soma das *performances* individuais).

O primeiro modelo

⁵ Cada diploma necessita de um tempo de aprendizagem. São três anos para o "Facharbeiter".

⁶ Essa federação de profissionais da formação, dos recursos humanos e da educação se constituiu em 8 de agosto de 1996. Ela reúne 10 associações nacionais em 9 países europeus, entre os quais estão França, Espanha, Itália e Reino Unido. Ela conta com 100.000 membros. Ela é mais conhecida sob a sigla ETDF-FEFD (European Training and Development Federation - Fédération Européenne pour la Formation et le Développement).

prend appui, principalement, sur les caractéristiques distinctives de l'entreprise : métier, compétences-clés, compétences distinctives et critiques (techniques ou fonctionnelles). Il accorde un rôle privilégié, d'une part à l'organisation qui doit favoriser l'adaptation de la fonction à l'homme (selon le cercle vertueux : organisation → compétences → organisation, etc.) et, d'autre part, au professionnalisme (connaissances, "savoir-faire"). Il s'applique, notamment, aux spécialistes (GEFFROY ; TIJOU, 2002, p.43).

se apoia, principalmente, sobre as características distintas da empresa: ofício, competências-chave, competências distintas e críticas (técnicas ou funcionais). Ele reconhece um papel privilegiado, de um lado, à organização que deve facilitar a adaptação da função ao homem (segundo um círculo virtuoso: organização → competências → organização etc.) e, de outro lado, ao profissionalismo (conhecimentos, "saber-fazer"). Ele se aplica, notadamente, aos especialistas (GEFFROY; TIJOU, 2002, p.43).

TABEAU 1
Modèle traditionnel de gestion des Ressources Humaines

	Modèles de management des compétences	
	Modèle centré sur le professionnalisme , le métier et l' organisation	Modèle centré sur les caractéristiques personnelles et les comportements (behaviour) des meilleurs
Paradigme	<ul style="list-style-type: none"> - contexte incertain et contingent - autonomie du sujet - multiplicité des significations et des sens - management centré sur l'homme (persuasion, management émotionnel...) - économie du savoir - changement et innovation 	
Notions-clés	<ul style="list-style-type: none"> - centralité du sujet et des connaissances - centralité de l'organisation : flexibilité et interaction avec les compétences - capacité à mobiliser tous les savoirs en situation professionnelle - composantes privilégiées : connaissances, savoir-faire, motivations 	<ul style="list-style-type: none"> - centralité du sujet et des connaissances - approche "behaviouriste" (comportementale) - composantes privilégiées : motivation, traits de caractère, image de soi, savoir et savoir-faire
Performance à travers...	<ul style="list-style-type: none"> - l'organisation flexible, l'autonomie des salariés et la dynamique d'apprentissage (individuelle et collective) 	<ul style="list-style-type: none"> - la sélection, le développement et la rémunération des meilleurs (best performers)
Critères principaux	<ul style="list-style-type: none"> - compétences distinctives et critiques (avantage concurrentiel) et compétences transversales 	<ul style="list-style-type: none"> - caractéristiques des personnes très/ peu performantes - compétences génériques et transversales
Modalités	<ul style="list-style-type: none"> - référentiels métiers, emplois types - inventaire des compétences requises et existantes - adaptation de la fonction à l'homme - polyvalence et polyfonctionnalité 	<ul style="list-style-type: none"> - interviews basées sur les comportements lors d'événements critiques (B.E.I. : Behavioural Event Interview) - tests projectifs - mobilité inter-fonction et internationale
Rémunération	"À performance égale, salaire égal"	"À résultat égal, salaire égal"

Source: À partir de Geffroy, Tijou (2002, p. 45).

QUADRO 1
Modelo Tradicional de gestão dos Recursos Humanos

	Modelos de gerenciamento das competências	
	Modelo centrado sobre o profissionalismo , o ofício e a organização	Modelo centrado sobre as características pessoais e os comportamentos (<i>behaviour</i>) dos melhores
Paradigma	<ul style="list-style-type: none"> - contexto incerto e contingente - autonomia do sujeito - multiplicidade das significações e dos sentidos - gerenciamento centrado sobre o homem (persuasão, gerenciamento emocional...) - economia do saber - mudança e inovação 	
Noções-chave	<ul style="list-style-type: none"> - centralidade do sujeito e dos conhecimentos - centralidade da organização: flexibilidade e interação com as competências - capacidade de mobilizar todos os saberes na situação profissional - componentes privilegiados: conhecimentos, saber-fazer, motivações 	<ul style="list-style-type: none"> - centralidade do sujeito e dos conhecimentos - abordagem "behaviorista" (comportamental) - componentes privilegiados: motivação, traços de caráter, autoimagem, saber e saber-fazer
Performance por meio de...	- a organização flexível, a autonomia dos assalariados e a dinâmica da aprendizagem (individual e coletiva)	- a seleção, o desenvolvimento e a remuneração dos melhores (best performers)
Crítérios principais	- competências distintas e críticas (vantagem concorrencial) e competências transversais	- características das pessoas muito/ pouco performantes - competências genéricas e transversais
Modalidades	<ul style="list-style-type: none"> - referenciais ofícios, empregos tipos - inventários das competências requeridas e existentes - adaptação da função ao homem - polivalência e polifuncionalidade 	<ul style="list-style-type: none"> - entrevistas baseadas nos comportamentos quando dos acontecimentos críticos (B.E.I. : <i>Behavioural Event Interview</i>) - testes projetivos - mobilidade interfunção e internacional
Remuneração	"Para performance igual, salário igual"	"Para resultado igual, salário igual"

Fonte: Geffroy; Tijou (2002, p.45).

En France, théoriquement, différents groupes ont fait ce choix stratégique : Usinor, Renault, Crédit Lyonnais, Framatome, EDF, France Telecom. Mais ce type de démarche a aussi été choisi par des groupes étrangers : la Banca Popolare di Milano, Getronics Olivetti en Italie, Norwich Union et British Telecom au Royaume-Uni, la Bank of Ireland et, en Suisse, Alusuisse et Swisscontrol. Dans l'état des chantiers que nous avons menés, les démarches centrées sur les maîtres mots d'une logique dite métier

Na França, teoricamente, diferentes grupos fizeram essa escolha estratégica: Usinor, Renault, Crédit Lyonnais, Framatome, EDF, France Telecom. Mas essa escolha foi feita, também, por grupos estrangeiros: Banca Popolare di Milano, Getronics Olivetti da Itália, Norwich Union e British Telecom do Reino Unido, Bank of Ireland e, na Suíça, Alusuisse e Swisscontrol. Nas pesquisas que realizamos, os procedimentos centrados em palavras-chave que se referiam a

(organisation, référentiels métiers, professionnalisme, polycompétence, etc.) sont nombreuses. Dans notre échantillon, nous trouvons par exemple Arcelor, PSA, Danone.

Selon la typologie de F. Geffroy et R. Tijou, quelques autres groupes de notre échantillon, notamment Thales, Coca-Cola et L'Oréal pourraient être situés dans le second modèle dit behavioriste. Dans ce cas, les mots clefs sont : comportement, mobilité, potentiel international, caractéristique personnelle, manager. Cette démarche concerne généralement les entreprises à haute technologie, de faible série ou dans tous les cas ayant une population de cadres ou des techniciens hautement qualifiés. Les entreprises repérées ici sont d'ampleur internationale. On peut citer aussi Saint-Gobain, L'Oréal, Framatome Connectique, Nuovo Pignone (filiale de Général Electric) et Gate Gourmet.

Le second modèle

prend appui sur les caractéristiques des personnes très performantes et accorde un rôle privilégié aux traits de caractère et aux compétences génériques et transversales. Il s'attache à la sélection, au développement et à la rémunération des personnes qui conviennent (*right people*) et de celles qui ont les meilleures performances (*best performers*). Il s'applique principalement aux managers (GEFFROY ; TIJOU, 2002, p.43).

Cette logique a comme fondement la conception américaine de la compétence portée en particulier par Boyatzis (BOYATZIS, 1982). Selon lui, l'évaluation de certaines compétences doit permettre à la direction de comprendre les traits de personnalité de ses collaborateurs.

uma lógica dita de ofício (organização, referenciais ofícios, profissionalismo, policompetência etc.) são numerosos. Na nossa amostra encontramos, por exemplo, Arcelor, PSA e Danone.

Segundo a tipologia de F. Geffroy e R. Tijou, alguns outros grupos da nossa amostra, notadamente Thales, Coca-Cola e L'Oréal, poderiam estar situados no segundo modelo, dito behaviorista. Nesse caso, as palavras-chave são: comportamento, mobilidade, potencial internacional, característica pessoal e capacidade gerencial. Esse procedimento diz respeito, geralmente, às empresas de alta tecnologia, de reduzida produção em série ou, em todos os casos, tendo uma população de executivos ou de técnicos altamente qualificados. As empresas tratadas aqui têm amplitude internacional. Nós podemos citar, também, Saint-Gobain, L'Oréal, Framatome Connectique, Nuovo Pignone (filial da General Electric) e Gate Gourmet.

O segundo modelo

se apoia sobre as características das pessoas muito performantes e reconhece o papel privilegiado dos traços de caráter e as competências genéricas e transversais. Ele se liga à seleção, ao desenvolvimento e à remuneração das pessoas que lhe convêm (*right people*) e àquelas que têm as melhores performances (*best performers*). Ele se aplica principalmente aos gerentes (GEFFROY; TIJOU, 2002, p.43).

Essa lógica tem como fundamento a concepção americana da competência entendida particularmente por Boyatzis (BOYATZIS, 1982). Segundo esse autor, a avaliação de certas competências deve permitir à direção compreender os traços de personalidade de seus

Pour ce faire, il a repéré cinq familles de compétences : but et action, leadership, ressources humaines, animation des subordonnées, attention aux autres et compétence *sine qua non*.

colaboradores. Assim, ele assinala seis famílias de competências: meta e ação, liderança, recursos humanos, animação dos subordinados, atenção aos outros e competência *sine qua non*.

TABEAU 2
Familles de compétences d'après Boyatzis

<p>Famille but et action (goal and action)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Famille but et action - orientation efficacité ; - proactivité ; - capacité de diagnostic ; - préoccupation des effets de l'action. 	<p>Animation des subordonnées (directing subordination)</p> <ul style="list-style-type: none"> - capacité à "développer" les autres ; - utilisation d'un pouvoir unilatéral ; - spontanéité.
<p>Famille leadership</p> <ul style="list-style-type: none"> - confiance en soi ; - aptitude aux présentations orales ; - pensée logique ; - conceptualisation. 	<p>Attention aux autres</p> <ul style="list-style-type: none"> - contrôle de soi ; - objectivité dans les perceptions ; - résistance (stamina) et responsabilité ; - importance attachée aux relations de travail.
<p>Famille Ressources Humaines</p> <ul style="list-style-type: none"> - capacité à s'imposer en société (socialised power) ; - "regard positif" (positive regard) ; - aptitude à manager des équipes ; - juste auto-évaluation. 	<p>Compétence sine qua non (threshold)</p> <ul style="list-style-type: none"> - savoir spécialisé.

Source : Geffroy ; Tijou (2002, p. 126).

On constate que ce deuxième modèle s'intéresse aux traits de caractères. Il évalue ce qui est intimement lié à l'individu et à ses caractéristiques personnelles.

Quand on s'intéresse à la mise en œuvre de ces modèles, que ce soit dans une logique centrée sur l'organisation ou une logique dite behaviouriste, on peut mettre en avant qu'aucune entreprise n'utilise jamais un de ces modèles dans sa totalité. On observe surtout une coexistence des deux modèles. Si l'on s'arrête aux discours et aux mots clefs des projets compétences, nous retrouvons le bien fondé de cette typologie à deux entrées. Mais si l'on s'intéresse à l'évolution des démarches au sein des groupes ainsi qu'aux différentes pratiques qui les

Constatamos que esse segundo modelo se interessa por traços de caráter. Ele avalia o que está intimamente ligado ao indivíduo e às suas características pessoais.

Quando nos interessamos pela aplicação desses modelos, seja numa lógica centrada na organização ou numa lógica dita behaviorista, podemos observar que jamais as empresas utilizam um desses modelos na sua totalidade. Observamos, sobretudo, uma coexistência dos dois modelos. Se prestarmos atenção ao discurso e às palavras-chave dos projetos competências, encontraremos a fundação dessa tipologia em duas bases. Mas se nos interessarmos pela evolução dos procedimentos no interior dos grupos, assim como pelas

caractérisent, on observe qu'en France se déploient des approches mixtes allant vers l'individualisation. Ces approches mixtes concernent essentiellement une évolution de la logique métier vers la logique behaviouriste. D'ailleurs, la recherche internationale de F. Geffroy et R. Tijou (2002, p.86) y fait aussi allusion: "on constate une semblable évolution vers la logique behaviour dans de nombreuses autres entreprises européennes confrontées à la nécessité d'un changement de culture (évolution vers une orientation client-marché)".

diferentes práticas que as caracterizam, veremos que na França são empregadas abordagens mistas tendendo para a individualização. Essas abordagens mistas dizem respeito, essencialmente, a uma evolução da lógica ofício *versus* a lógica behaviorista. A pesquisa internacional de F. Geffroy e R. Tijou (2002, p.86) faz também alusão a isto: "constatamos uma parecida evolução em direção à lógica behaviorista em muitas outras empresas europeias confrontadas à necessidade de uma mudança de cultura (evolução em direção a uma orientação cliente-mercado)".

QUADRO 2
Famílias de competências segundo Boyatzis

<p>Família meta e ação (<i>goal and action</i>)</p> <ul style="list-style-type: none"> - orientação eficaz; - proatividade; - capacidade de diagnóstico; - preocupação com os efeitos da ação. 	<p>Animação dos subordinados (<i>directing subordination</i>)</p> <ul style="list-style-type: none"> - capacidade para "desenvolver" os outros; - utilização de um poder unilateral; - espontaneidade.
<p>Família Liderança</p> <ul style="list-style-type: none"> - autoconfiança - aptidão para apresentações orais; - pensamento lógico; - conceptualização. 	<p>Atenção aos outros</p> <ul style="list-style-type: none"> - autocontrole; - objetividade nas percepções; - resistência (<i>stamina</i>) e responsabilidade; - importância conferida às relações de trabalho.
<p>Família Recursos Humanos</p> <ul style="list-style-type: none"> - capacidade de se impor socialmente (<i>socialised power</i>); - olhar positivo (<i>positive regard</i>); - aptidão para gerenciar equipes; - autoavaliação precisa. 	<p>Competência <i>sine qua non</i> (<i>threshold</i>)</p> <ul style="list-style-type: none"> - saber especializado.

Fonte: Geffroy; Tijou (2002, p.126).

2. UNE LOGIQUE TRANSVERSALE: L'INDIVIDUALISATION DE LA RELATION SALARIALE

L'analyse sociétale développée au LEST a donné lieu à de nombreux débats autour de la comparaison internationale. Alors que ces recherches ouvrent des portes sur les effets produits par les structures des salaires, les qualifications et les systèmes de formation sur l'appareil productif, leur

2. UMA LÓGICA TRANSVERSAL: A INDIVIDUALIZAÇÃO DA RELAÇÃO SALARIAL

A análise societal desenvolvida no LEST deu lugar a numerosos debates em torno da comparação internacional. Enquanto estas pesquisas expõem os efeitos produzidos pelas estruturas dos salários, das qualificações e dos sistemas de formação sobre o aparelho produtivo,

portée se trouve, dans le même temps, limitée par la seule prise en compte de l'effet sociétal, ce dernier limitant les possibilités de généralisation des résultats.

Comme nous l'avons montré dans le chapitre 1, la "logique compétence" est caractérisée par un élément transversal : l'individualisation de la relation salariale. C'est une approche gestionnaire qui vise à trouver le moyen le plus efficace d'ajuster l'homme à la performance. En France, la "logique compétence" ne s'arrête donc pas à une logique métier. Elle peut se déplacer à travers sa mise en oeuvre vers une logique individualisante, dite behavioriste (Arcelor). Elle peut aussi, selon les cas étudiés, laisser cohabiter les deux logiques, logique métier et behavioriste (Danone) (2.1). De plus, l'ouverture des frontières par le biais de l'exportation des sites de production et de la mondialisation des échanges prolonge l'individualisation internationalement (2.2). Nous soutenons donc ici que les conceptions américaines (recherche d'une adéquation entre les comportements des salariés et les politiques d'entreprise) se retrouvent par-delà la diversité des modèles présents sur la scène internationale.

2.1. Le repérage de systèmes individualisants

L'enquête européenne de F. Geffroy et R. Tijou suggère la prédominance du modèle behavioriste dans les pays européens. Ainsi, parmi les trente entreprises étudiées dans cette recherche, les 2/3 affirment mener une gestion des compétences fondée sur les compétences individuelles. Seulement 1/3 des entreprises étudiées centrent leur démarche sur une gestion par le métier. De plus, dans la majorité des entreprises étudiées, il est question

ela se encontra, ao mesmo tempo, limitada por considerar apenas o efeito societal, dificultando as possibilidades de generalização dos resultados.

Como mostramos no item 1, a "lógica competência" é caracterizada por um elemento transversal: a individualização da relação salarial. É uma abordagem de gerenciamento que visa encontrar o meio mais eficaz de ajustar o homem à *performance*. Na França, a "lógica competência" não se limita a uma lógica de ofício. Ela pode se deslocar quando da sua execução para uma lógica individualizante, dita behaviorista (Arcelor). Ela pode também, segundo os casos estudados, permitir a coabitação das duas lógicas, lógica ofício e behaviorista (Danone) (2.1). E mais, a abertura das fronteiras, via exportação das plantas de produção e da mundialização das trocas, internacionaliza a individualização (2.2). Sustentamos, aqui, que as concepções americanas (a procura de uma adequação entre os comportamentos dos assalariados e as políticas de empresa) se reencontram para além da diversidade dos modelos presentes na cena internacional.

2.1. A identificação de sistemas individualizantes

A pesquisa europeia de F. Geffroy e R. Tijou sugere a predominância do modelo behaviorista nos países europeus. Assim, entre as 30 empresas estudadas nesta pesquisa, 2/3 afirmam conduzir uma gestão das competências fundada nas competências individuais. Somente 1/3 das empresas estudadas centram seu procedimento na gestão pelo ofício. Acrescente-se que, na maioria das empresas estudadas, trata-se de competências comportamentais.

de compétences comportementales. D'au-tres enquêtes ont déjà mis en avant ce constat, celles effectuées par la Vlerick School (Vlerick Leuven Gent Management School, 1998) et le CIPD (MILLER; RANKIN; NEATHEY, 2001) par exemple, qui ont analysé sur un échantillon de cent entreprises anglaises et belges la nature des référentiels compétences. Elles ont mis en évidence que toutes les entreprises étudiées développent, dans leurs référentiels, des compétences comportementales (logique behavioriste). Pour notre propre recherche, le constat est le même: les vingt groupes recensés développent des compétences comportementales dans leurs référentiels mais aussi dans leurs outils d'évaluation.

Dans les groupes recensés, la logique behavioriste prend trois formes distinctes. La première concerne essentiellement la gestion des "hauts potentiels". De manière générale, ces hauts potentiels sont des spécialistes de haut niveau mais aussi des managers. Cette gestion prend forme au niveau du recrutement mais aussi dans la gestion des carrières. Au niveau du recrutement, cela concerne généralement des jeunes diplômés ayant deux années de stage à l'étranger. Leur évaluation est faite sur la culture qu'ils ont pu développer lors de leur stage. Cette logique a notamment été développée dans le groupe Thales qui s'est centré sur le développement des cadres à haut potentiel après la restructuration de nombreux sites de production. L'objectif est de repérer les individus les plus prometteurs et de les encourager à s'impliquer et à rester dans le groupe. Le groupe L'Oréal recherche, quant à lui, chez ses collaborateurs des qualités personnels d'engagement, de créativité, de disponibilité. D'ailleurs, l'Oréal développe un réseau à l'international pour découvrir "*les jeunes talents*" (RH, L'Oréal).

Outras pesquisas já expuseram essa constatação, como as efetuadas pela Vlerick School (Vlerick Leuven Gent Management School, 1998) e CIPD (MILLER; RANKIN; NEATHEY, 2001), por exemplo, que analisaram, a partir de uma amostra de 100 empresas inglesas e belgas, a natureza dos referenciais competências. Elas evidenciaram que todas as empresas estudadas desenvolvem, em seus referenciais, competências comportamentais (lógica behaviorista). Na nossa pesquisa, constatamos a mesma coisa: os 20 grupos pesquisados desenvolvem competências comportamentais nos seus referenciais, mas também nas suas ferramentas de avaliação.

Nos grupos pesquisados, a lógica behaviorista assume três formas distintas. A primeira diz respeito essencialmente à gestão de "potenciais elevados". De maneira geral, esses potenciais elevados são de especialistas de alto nível, também de gerentes. Essa gestão toma forma no nível de recrutamento, mas também na gestão das carreiras. No nível do recrutamento, isso diz respeito geralmente aos jovens diplomados tendo dois anos de estágio no estrangeiro. A avaliação deles é feita sobre a cultura que eles desenvolveram durante seu estágio. Essa lógica foi notadamente desenvolvida no grupo Thales, que está centrado sobre o desenvolvimento dos executivos de alto potencial após a reestruturação de numerosas plantas de produção. O objetivo é localizar os indivíduos mais promissores e os encorajar a se envolver e a permanecer no grupo. O grupo L'Oréal procura em seus colaboradores qualidades pessoais de engajamento, de criatividade e de disponibilidade. L'Oréal desenvolve uma rede internacional para descobrir "*os jovens talentosos*" (RH, L'Oréal).

TABLEAU 3
Groupe L'Oréal

L'Oréal réunit environ 42000 personnes réparties sur des unités de production assez petites, en moyenne 300 personnes. Les qualités relationnelles, transversales, la communication, la capacité de nouer des liens avec autrui sont les maîtres mots de la "logique compétence" qui y est menée.

Les grandes directions du projet compétences de L'Oréal :

- **La notion de potentiel**

Même si les compétences clefs de ce groupe n'ont pas encore été formalisées rationnellement dans des référentiels, l'objectif est de ne pas prendre en compte de description de poste en particulier mais de se fonder sur les qualités personnelles des différents collaborateurs.

- **L'informel**

L'apprentissage doit se faire pendant le travail à l'occasion de réunions de contacts quotidiennes, de visites des sites. Il doit se faire en situation de travail et surtout à l'occasion du travail en équipe. Nous sommes donc en face de compétences apprises informellement. Le groupe en recense quatre fondamentales : l'interpersonnel, l'intrapersonnel, le culturel et les techniques spécifiques de poste.

- **Les hauts potentiels internationaux**

Le management international est assuré par différentes structures (réseau mondial d'Education Permanente). Il se centre sur le *Knowledge management* (capitalisation des savoir et management des connaissances) et une pédagogie internationale.

La culture internationale de ce groupe ne cesse de se développer. Notons d'ailleurs que 400 cadres se sont expatriés en 1999.

La deuxième manière de mener une logique de type behavioriste consiste à élargir la cible, donc à plus envisager seulement le cadre à "haut potentiel", le manager ou le technicien hautement qualifié. Des groupes tels que Arcelor ont ainsi amorcé un projet compétences par le métier. La concurrence mondiale a amené ce groupe à repenser son organisation. Le projet tourne autour de démarches telles que la création d'équipes autonomes, la recherche de flexibilité, la création d'équipes projets, la diminution des niveaux hiérarchiques. Toutes ces démarches ont eu pour objectif une transformation de la culture des salariés. Les agents de maîtrise doivent entrevoir une autre manière d'encadrer les individus par le management et les ouvriers une autre manière de travailler en mettant en valeur leur implication. Le personnel

A segunda maneira de se fazer uso de uma lógica do tipo behaviorista consiste em alargar o alvo, e não visar somente o executivo de "alto potencial", o gerente ou o técnico altamente qualificado. Grupos tais como o Arcelor chegaram a um projeto competências pelo ofício. A concorrência mundial levou esse grupo a repensar sua organização. O projeto é construído em torno de procedimentos tais como a criação de equipes autônomas, a pesquisa de flexibilidade, a criação de equipes projetos e a diminuição dos níveis hierárquicos. Todos esses procedimentos tiveram como objetivo uma transformação da cultura dos assalariados. Os contramestres devem procurar uma forma de enquadrar os indivíduos pelo gerenciamento, e os operários devem encontrar outra maneira de trabalhar ressaltando seu engajamento. O pessoal operacional

opérationnel peut alors se diriger vers une culture de la performance et du résultat. Mais ces transformations qui devaient théoriquement passer par une culture du métier ont laissé place, dans la pratique, à la prescription de normes comportementales, à l'évaluation des salariés les plus engagés, à une modification des grilles de classification par les comportements.

pode então se dirigir em direção a uma cultura da *performance* e do resultado. Mas essas transformações que devem teoricamente passar por uma cultura do ofício deram lugar, na prática, à prescrição de normas comportamentais, à avaliação dos assalariados mais engajados e à modificação das grades de classificação pelos comportamentos.

QUADRO 3 Grupo L'Oréal

A L'Oréal reúne aproximadamente 42.000 pessoas distribuídas em unidades de produção bem pequenas, em média 300 pessoas. As qualidades relacionais, transversais, a comunicação, a capacidade de estabelecer laços com os outros são as palavras mestras da "lógica competência" que é conduzida pela empresa.

As grandes linhas do projeto competências da L'Oréal:

- **A noção de potencial**

Mesmo se as competências-chave deste grupo não foram formalizadas racionalmente nos referenciais, o objetivo é não levar em conta a descrição de posto em particular, mas de se fundamentar nas qualidades pessoais dos diferentes colaboradores.

- **O informal**

A aprendizagem deve se fazer durante o trabalho, por ocasião de reuniões de contatos quotidianos, de visitas das plantas. Ela deve se fazer na situação de trabalho e, sobretudo, por ocasião do trabalho em equipe. Estamos, então, diante de competências aprendidas informalmente. O grupo aponta quatro competências fundamentais: a interpessoal, a intrapessoal, a cultural e as técnicas específicas de posto.

- **Os altos potenciais internacionais**

O gerenciamento internacional é assegurado pelas diferentes estruturas (rede mundial de Educação Permanente). Ele se centra sobre o *Knowledge management* (capitalização dos saberes e gerenciamento dos conhecimentos) e uma pedagogia internacional.

A cultura internacional deste grupo não cessa de se desenvolver. Notemos, além disso, que 400 executivos foram expatriados em 1999.

Enfin, la logique behaviouriste est présente dans des groupes à démarches mixtes. Le groupe Danone est sur ce point significatif. Il a développé, au siège, une politique de compétence pour les hauts potentiels et, en parallèle, une logique dite métier au niveau opérationnel. Là encore, cette logique métier est portée théoriquement par le groupe mais, dans la pratique, c'est bien une politique d'individualisation qui est mise en œuvre. Dans les sites industriels étudiés,

Finalmente, a lógica behaviorista está presente nos grupos de procedimentos mistos. O grupo Danone é, nesse ponto, significativo. Ele desenvolveu, na sede, uma política de competência para os de alto potencial e, em paralelo, uma lógica dita de ofício para os de nível operacional. A lógica ofício é conduzida teoricamente pelo grupo, mas, na prática, é exercida uma política de individualização. Nas plantas industriais estudadas, o

le système d'individualisation est toujours développé notamment sur les salaires. En utilisant la dénomination de "gestion par les compétences", on voit aussi que l'individualisation passe par des transformations organisationnelles et des objectifs stratégiques que chaque salarié doit porter.

sistema de individualização é sempre desenvolvido especialmente nos salários. Sob a denominação "gestão pelas competências" vê-se, também, que a individualização passa pelas transformações organizacionais e os objetivos estratégicos que cada assalariado deve portar.

TABLEAU 4 Groupe Arcelor

L'accord A.Cap 2000 reste d'actualité non seulement parce qu'il a concerné une grande majorité des sites industriels du groupe Usinor, mais surtout parce qu'il a connu de nombreuses réactualisations. Aujourd'hui le groupe, devenu Arcelor, a négocié un accord dit "A. Cap 2010". Malgré les nombreux efforts, cet accord reste loin de l'objectif escompté.

Les grandes directions du projet compétences d'Arcelor :

- **Compétence et organisation**

Le projet ACAP 2000 concerne toute la population non cadre du groupe. L'objectif dans les textes est de faire s'éloigner les salariés de la logique de poste. C'est surtout par une redéfinition des emplois que doit passer la rupture avec la parcellisation des tâches. L'encadrement est appelé à soutenir l'autonomie de la population. L'organisation doit permettre l'apprentissage et la transformation des pratiques.

- **Le métier**

Dans cette logique, la notion de métier est centrale. Le travail des équipes R.H. a donc été de créer des filières métiers, des parcours types, des emplois repères, des référentiels métiers. À chaque métier correspondent des savoirs, pour la plupart transverses, méthodologiques. C'est par l'apprentissage, en situation de travail, de savoirs décrits dans ces filières métiers que le salarié est censé évoluer. L'évolution en terme hiérarchique est difficile. Elle est remplacée par l'apprentissage de savoirs et parfois par le salaire. L'entreprise permet de développer la flexibilité, la polyvalence, la polycompétence. Les salariés sont ainsi évalués sur des comportements personnels qui doivent être la preuve de leur constante mobilisation.

- **Les compétences acquises**

Dans ce système, c'est en montrant sa performance et non par la formation ou par un diplôme que l'on doit donner la preuve de l'acquisition des compétences. La progression de carrière, qui est rare, en est la condition. Théoriquement, s'il y a une réelle efficacité du salarié, celle-ci doit être rémunérée par l'entreprise. C'est ce qui est appelé un lien de coresponsabilité entre le salarié et l'entreprise. De plus, le travail doit s'organiser dans l'atelier. On voit ici la difficulté à mettre en œuvre une logique qui demande aux personnes de s'organiser sans prescription mais qui parallèlement prescrit leur compétence à mobiliser, les comportements, les filières à suivre.

Pour les entreprises, il devient de plus en plus important de prendre en compte le travailleur, ses capacités à manager, à gérer, à satisfaire ses supérieurs ou ses clients, à s'impliquer et à impliquer autrui.

Para as empresas é cada vez mais importante levar em conta o trabalhador, suas capacidades de empreender, de gerir, de satisfazer seus superiores ou seus clientes, de se implicar e de implicar os outros.

QUADRO 4

Grupo Arcelor

O acordo A. Cap 2000 permanece atual não somente porque ele concerne à grande maioria das plantas industriais do grupo Usinor, mas, sobretudo, porque ele sofreu numerosas atualizações. Hoje, o grupo que se tornou Arcelor negociou um acordo chamado "A. Cap 2010". Não obstante os numerosos esforços, esse acordo ainda está longe do objetivo visado.

As grandes linhas do projeto competências da Arcelor:

- **Competência e organização**

O projeto A. Cap 2000 diz respeito a toda população de não executivo do grupo. O objetivo nos textos é distanciar os assalariados da lógica de posto. É, sobretudo, por uma redefinição dos empregos que deve romper com a parcelização das tarefas. O enquadramento é chamado a dar suporte à autonomia do coletivo de trabalho. A organização deve permitir a aprendizagem e a transformação das práticas.

- **O ofício**

Nessa lógica, a noção de ofício é central. O trabalho das equipes de R.H. foi, então, o de criar variações de ofícios, percursos-tipo, empregos referência, referenciais de ofício. A cada ofício corresponde saberes, na maior parte transversos e metodológicos. É pela aprendizagem na situação de trabalho, saberes descritos nessas variações de ofícios, que o assalariado é levado a evoluir. A evolução em termos hierárquicos é difícil. Ela é substituída pela aprendizagem de saberes e, por vezes, pelo salário. A empresa permite o desenvolvimento da flexibilidade, da polivalência, da policompetência. Os assalariados são, assim, avaliados pelos comportamentos pessoais que devem ser a prova de sua constante mobilização.

- **As competências adquiridas**

Nesse sistema, é mostrando a *performance*, não pela formação ou pelo diploma, que se deve provar a aquisição das competências. A progressão de carreira, que é rara, é a condição. Teoricamente, se há uma real eficácia do assalariado, ela deve ser remunerada pela empresa. É o que se chama de laço de corresponsabilidade entre o assalariado e a empresa. E mais, o trabalhador deve se organizar no seu espaço de trabalho. Vemos aqui a dificuldade de se executar uma lógica que demanda às pessoas de se organizarem sem prescrição, mas que paralelamente prescreve a sua competência que deve ser mobilizada, os comportamentos e as variações a seguir.

Ces évolutions sont à prendre en compte dans un contexte particulier qui permet de parler d'internationalisation de la "logique compétence": la mondialisation.

2.2. La mondialisation comme facteur d'individualisation

2.2.1. La mondialisation des échanges économiques

Les entreprises rencontrées décident de mettre en place une démarche compétences pour différentes raisons, que nous avons listées dans le chapitre précédent (notamment pour des questions liées à la performance des entreprises et aux compétences des salariés).

Essas evoluções são consideradas num contexto particular que permite falar de internacionalização da "lógica competência": a mundialização.

2.2. A mundialização como fator de individualização

2.2.1. A mundialização das trocas econômicas

As empresas estudadas decidem adotar as competências por diferentes razões, que nós listamos na seção precedente (notadamente por questões ligadas à *performance* das empresas e às competências dos assalariados).

TABLEAU 5 LU France

Le 2 juin 2003, l'ensemble des organisations syndicales et la direction des ressources humaines de la société LU France adoptent un projet compétences comprenant deux caractéristiques essentielles : "Harmonisation des grilles de salaire" et "Gestion par les compétences". Ce projet touche différents aspects : "développement des compétences, politique de formation, parcours professionnels, dispositif d'évaluation, rôle de l'encadrement, jusqu'au lien avec une nouvelle classification et donc un nouveau système de rémunération et de progression salariale" (Zarifian, 2005, p.15).

Les grandes directions du projet compétences LU France :

- **"Harmonisation des grilles de salaire"**

Différentes fusions entre des sociétés proches de la biscuiterie (Vandamme, Heudebert, Belin, Lu et l'Alsacienne) ont conduit la société LU France à mener une politique d'homogénéisation des grille de classification et donc des salaires.

- **Gestion par les compétences**

Toujours dans la politique d'homogénéisation du groupe, une "gestion par les compétences", c'est-à-dire une gestion dont les objectifs stratégiques sont portés par la mobilisation des compétences, permettra de créer des outils communs de gestion du personnel : référentiels de compétences, supports d'entretiens d'évaluation formalisés, parcours de formation.

- **L'implication des acteurs**

L'implication de chacun est donc présentée comme un des éléments moteurs du projet. Pour cela il a été établi que le salarié :

- "mette en œuvre ses compétences de façon régulière en coopération avec son équipe ;
- se forme et évolue selon les possibilités de développement sur le site.

Le responsable encadrant est moteur pour :

- reconnaître et valider les compétences individuelles mises en œuvre régulièrement au sein de l'équipe ;
- accompagner le salarié dans le développement de ses compétences et de son parcours professionnel ;
- échanger régulièrement sur les activités professionnelles liées au profil repère du salarié et le cas échéant au déroulement de l'apprentissage" (ZARIFIAN, 2005, p.17).

Les impératifs de performance méritent toutefois un plus ample développement. Ils sont liés à la généralisation d'un contexte économique globalisé. C'est d'ailleurs un des principaux arguments avancés par le MEDEF lorsqu'en 2002, il formalise pour la deuxième fois la gestion par les compétences. Il ressort de cette initiative neuf cahiers (MEDEF, 2002), dont le premier est intitulé : "l'influence des contextes nationaux sur le management par les compétences". Ce cahier approfondit les travaux menés depuis les Journées internationales de la formation de Deauville en 1998 (CNPF, 1998) et

As empresas estudadas decidem adotar as competências por diferentes razões, que nós listamos na seção precedente (notadamente por questões ligadas à *performance* das empresas e às competências dos assalariados). Os imperativos de *performance* merecem, todavia, um maior desenvolvimento. Eles estão ligados à generalização de um contexto econômico globalizado. Aliás, é um dos principais argumentos apresentados pelo MEDEF,⁷ quando em 2002, ele formaliza pela segunda vez a gestão pelas competências. Emergem dessa iniciativa nove cadernos (MEDEF, 2002), sendo o primeiro deles intitulado: "As influências dos contextos nacionais no

QUADRO 5

LU França

Em 2 de junho de 2003, o conjunto das organizações sindicais e a direção de recursos humanos da empresa LU France adotam um projeto competência compreendendo duas características essenciais: "Harmonização das grades de salário" e "Gestão pelas competências". Este projeto toca diferentes aspectos: *"desenvolvimento das competências, política de formação, percurso profissional, dispositivo de avaliação, papel do enquadramento, até a ligação com uma nova classificação e então um novo sistema de remuneração e de progressão salarial"* (ZARIFIAN, 2005, p.15).

As grandes linhas do projeto competências LU France:

- **"Harmonização das grades de salário"**

Diferentes fusões entre as empresas ligadas ao ramo dos biscoitos (Vandamme, Heudebert, Belin, Lu e l'Alsacienne) conduziram a LU France a empreender uma política de homogeneização das grades de classificação e dos salários.

- **Gestão pelas competências**

Sempre, na política de homogeneização do grupo, uma *"gestão pelas competências"*, ou seja, uma gestão cujos objetivos estratégicos são conduzidos pela mobilização das competências, permitirá criar ferramentas comuns de gestão de pessoal: referenciais de competências, suportes de entrevistas de avaliação formalizadas, percursos de formação.

- **A implicação dos atores**

A implicação de cada um é então apresentada como um dos elementos motores do projeto. Para isso foi estabelecido que o assalariado deve:

- "mobilizar suas competências de maneira regular em cooperação com sua equipe;
- se formar e evoluir segundo as possibilidades de desenvolvimento no local de trabalho.

O responsável pelo enquadramento é quem:

- reconhece e valida as competências individuais apresentadas regularmente no interior da sua equipe;
- acompanha o assalariado no desenvolvimento de suas competências e de seu percurso profissional;
- estabelece regularmente trocas sobre as atividades profissionais ligadas ao perfil referência do assalariado e, se for o caso, o desenvolvimento da aprendizagem" (ZARIFIAN, 2005, p.17).

présente l'avantage d'exposer des témoignages européens qui légitiment le recours à la "logique compétence" dans un contexte international.

Les forces économiques (diffusion des technologies, organisation des marchés des produits, contraintes financières) semblent de plus en plus transnationales. Les grands groupes doivent avoir une vision et une organisation mondiales, le nombre de PME qui se positionnent à l'export va croissant. Il s'agit alors de mettre en place des systèmes

gerenciamento pelas competências". Esse primeiro caderno aprofunda os trabalhos produzidos desde as Jornadas internacionais da Formação de Deauville em 1998 (CNPQ, 1998) e apresenta a vantagem de expor testemunhos europeus que legitimam o recurso à "lógica competência" num contexto internacional.

As forças econômicas (difusão das tecnologias, organização dos mercados dos produtos, pressões financeiras) parecem cada vez mais transnacionais. Os grandes

de management des ressources humaines qui peuvent répondre à des exigences voisines quels que soient les pays (CNPF, 1998, p.6).

Selon les directions d'entreprise rencontrées, la mondialisation des échanges s'appuie sur trois impératifs majeurs : la concurrence ; la croissance et la création de valeur et l'exigence des clients. Ces trois impératifs managériaux sont largement mobilisés par les groupes interrogés. Les pratiques stratégiques mises en place, dont la "logique compétence", devraient permettre de maintenir, sinon d'améliorer, leur place sur le marché.

LA CONCURRENCE

L'argumentaire de la concurrence a été souvent déployé à l'occasion de nos entretiens. Les personnels RH rencontrés évoquent, d'une part, la saturation des marchés occidentaux (Renault, L'Oréal, Usinor) et, d'autre part, la baisse des prix de vente (Arcelor). La solution envisagée est la création d'alliances et de partenariats. En effet, les différentes fusions rendent les groupes de plus en plus puissants sur les marchés mais affaiblissent, dans le même temps, les entreprises. Cette nouvelle règle du marché s'impose sous différentes formes. Arcelor, par exemple, développe deux types de stratégie: la recherche de partenaires complémentaires et l'accompagnement de gros clients à l'international. On assiste aussi à l'alliance par le contrôle (Renault) et surtout l'acquisition (pour les grosses entreprises comme Danone), voire la fusion. Dans ce cas, la concurrence est perçue par les praticiens que nous avons

grupos devem ter uma visão e uma organização mundial, o número de PME⁸ que se posicionam para exportar cresce. Trata-se então de se fazer uso de sistemas de gerenciamento de recursos humanos que podem responder às exigências próximas, sejam quais forem os países (CNPF, 1998, p.6).

Segundo as direções das empresas estudadas, a mundialização das trocas se apoia sobre três imperativos maiores: a concorrência, o crescimento e a criação de valor, e a exigência dos clientes. Esses três imperativos gerenciais são amplamente mobilizados pelos grupos entrevistados. As práticas estratégicas colocadas em uso, dentre elas a "lógica competência", deveriam permitir manter, senão melhorar, seu lugar no mercado.

A CONCORRÊNCIA

O argumento da concorrência foi, muitas vezes, utilizado por ocasião das entrevistas. O pessoal de RH entrevistado evoca, por um lado, a saturação dos mercados ocidentais (Renault, L'Oréal, Usinor) e, por outro lado, a baixa dos preços de venda (Arcelor). A solução vista é a criação de alianças e de parcerias. De fato, as diferentes fusões tornam os grupos cada vez mais poderosos no mercado, mas, ao mesmo tempo, enfraquecidas as empresas. Essa nova regra do mercado se impõe de diferentes formas. Arcelor, por exemplo, desenvolve dois tipos de estratégia: a busca de parceiros complementares e o acompanhamento dos grandes clientes internacionais. Assiste-se, também, à aliança pelo controle (Renault) e, sobretudo, à aquisição

⁸ Pequenas e Médias Empresas.

rencontrés comme la justification d'un changement inéluctable. Dans ce cas de figure, la Direction des Ressources Humaines (DRH) d'Arcelor rappelle le choc pétrolier de la fin de l'année 1970 et la cessation de la fixation des prix par l'État. Ces facteurs sont vécus comme un moteur du changement qui doit s'appuyer aujourd'hui sur le facteur humain.

LA CROISSANCE ET LA CRÉATION DE VALEUR

Ces deux arguments sont utilisés par de nombreuses entreprises préoccupées par leur expansion internationale. Elles souhaitent devenir leader sur leur marché et, pour ce faire, elles ont souvent recours à des projets de fusion-acquisition. Cette volonté de croissance est affichée par des groupes tels que L'Oréal, ST Electronics. À la recherche de croissance viennent s'ajouter des préoccupations de création de valeur. Ces préoccupations traversent essentiellement des groupes confrontés à la concurrence internationale, tels que Danone et Arcelor.

Dans les deux cas, on peut mettre en avant le poids des actionnaires dans les décisions des dirigeants. L'argument clef pour la mise en place d'une démarche compétence devient ici l'avancement technologique. En effet, ce dernier est présenté comme un avantage sérieux autant pour la croissance que pour la création de valeur. Cette logique d'accumulation financière est un héritage du régime américain.

[...] ce régime se définit précisément en ceci qu'il reconnaît les structures de la finance déréglementée comme sa forme institutionnelle dominante. Cette "supériorité" structurale signifie que la finance de marché est en

(para as grandes empresas, como Danone) ou mesmo a fusão. Assim, a concorrência é percebida pelos técnicos que entrevistamos como a justificativa de uma mudança inelutável. Nesse caso emblemático, a Direção dos Recursos Humanos (DRH) da Arcelor lembra o choque do petróleo de 1970 e a suspensão da fixação dos preços pelo Estado. Esses fatores são vividos como um motor da mudança que deve se apoiar, hoje, sobre o fator humano.

O CRESCIMENTO E A CRIAÇÃO DE VALOR

Esses dois argumentos são utilizados por numerosas empresas preocupadas com a sua expansão internacional. Elas desejam se tornar líderes em seu mercado e, para isso, elas frequentemente recorreram a projetos de fusão-aquisição. Esse desejo de crescimento é fixado por grupos tais como o L'Oréal e ST Electronics. À busca de crescimento se acrescentam preocupações de criação de valor. Essas preocupações atravessam essencialmente grupos confrontados à concorrência internacional, tais como Danone e Arcelor.

Nos dois casos, é relevante o peso dos acionistas nas decisões dos dirigentes. O argumento-chave para o emprego da competência se torna, aqui, o avanço tecnológico. De fato, esse último é apresentado como uma vantagem importante, tanto para o crescimento como para a criação de valor. Essa lógica de acumulação financeira é uma herança do regime americano.

[...] este regime se define precisamente na medida em que reconhece as estruturas da finança desregulamentada como sua forma institucional dominante. Esta "superioridade" estrutural significa que o

position d'imposer sa logique à tous les autres arrangements institutionnels qui lui sont dès lors subordonnés : la politique économique ne cesse de composer avec les forces de marché telles qu'elles s'expriment au travers des impératifs de "crédibilité", l'organisation et le "gouvernement" d'entreprises s'alignent sur les directives de la tutelle actionnariale, le rapport salarial n'en finit plus d'enregistrer les contraintes de la "création de valeur", etc. (LORDON, 2003, p. 8).

La recherche de compétences-clé est alors centrale car elle permet de développer l'innovation technologique ciblée. Danone et Arcelor recherchent par exemple la polycompétence. Mais l'innovation technologique passe aussi par une recherche d'innovations globales de la part de l'entreprise. Dans ces deux cas de figure, pour chercher des compétences-clé et une technicité globale, les groupes déploient une double stratégie: ils développent des secteurs clés tout en se séparant et en sous-traitant des ateliers de production. Le cas de Renault est significatif. S'il a longtemps fonctionné en assurant la totalité de la production automobile, Renault a aujourd'hui majoritairement recours à des équipementiers. Cette entreprise fonctionne donc aujourd'hui sur une logique de réseau et de projet qu'il faut coordonner plus que sur une logique manufacturière traditionnelle. Dans cette logique, certains "métiers" sont privilégiés. Par exemple, la direction développe, en particulier, les métiers de l'ingénierie et du commercial. Dans l'exacerbation des logiques financières, la création de valeur va devenir le moteur des décisions des directions, qu'elles soient sociales, organisationnelles ou économiques.

mercado financeiro está em condições de impor sua lógica a todos os outros arranjos institucionais que lhe estão, desde então, subordinados: a política econômica não cessa de compor com as forças de mercado tais como elas se exprimem por meio dos imperativos de "credibilidade", a organização e o "governo" de empresas se alinham com as diretivas da tutela acionária, a relação salarial não cessa de registrar os constrangimentos da "criação de valor" etc. (LORDON, 2003, p.8).

A busca pelas competências-chave é então central porque ela permite desenvolver a inovação tecnológica visada. Danone e Arcelor procuram, por exemplo, a policompetência. Mas a inovação tecnológica passa também por uma busca de inovações globais por parte da empresa. Nos dois casos, para buscar competências-chave e uma tecnicidade global, os grupos empregam uma dupla estratégia: eles desenvolvem separadamente setores-chave e subcontratam oficinas de produção. O caso da Renault é significativo. Se ela funcionou durante muito tempo assegurando a totalidade da produção automotiva, ela tem, hoje, recorrido majoritariamente aos fabricantes de equipamentos. Essa empresa funciona hoje, então, dentro de uma lógica de rede e de projeto que precisa ser mais coordenado do que numa lógica manufatureira tradicional. Nessa lógica, certos "ofícios" são privilegiados. Por exemplo, a direção desenvolve, em particular, os ofícios de engenharia e da área comercial. Na exacerbção das lógicas financeiras, a criação de valor se torna propulsora das decisões das direções, sejam elas sociais, organizacionais ou econômicas.

LES EXIGENCES DES CLIENTS

Le dernier argument repérable dans la décision d'opter pour une démarche compétences réside dans le rôle du client. Cela peut passer par la volonté de personnaliser des produits (Renault), l'adaptation au contexte socio-démographique d'une région (L'Oréal) ou encore l'accompagnement des gros clients à l'étranger (Arcelor, ST Electronics). Dans le secteur des services, l'argument de la satisfaction "des exigences des clients" est largement utilisé. Mais les exigences des clients font sens également dans le secteur industriel. Et ce par un double biais: l'invention d'une nouvelle culture de la production qui augmenterait sa productivité pour le client, d'une part, et pour les grands groupes multinationaux, le développement de projets compétences orientés vers la recherche des salariés les plus performants, d'autre part. Dans le premier cas, les salariés doivent faire preuve d'une *"culture de la clientèle, se montrer flexible aux différentes attentes, produire de la qualité, se soumettre aux différents cahiers des charges"* (DRH, Blédina). Dans le second cas, les salariés doivent soutenir les orientations stratégiques de leur groupe. Ce soutien passe par le changement des comportements. Arcelor privilégie, par exemple, l'adaptation aux nouvelles logiques métiers, une plus grande adaptabilité et réactivité (polyvalence, polycompétence.). Thales veut orienter ses salariés vers une *"culture du changement"* et Danone développer une *"culture groupe"* (corporate). Pour les entreprises rencontrées, les clients n'hésiteraient pas à faire jouer la concurrence internationale sur les prix, la

AS EXIGÊNCIAS DOS CLIENTES

O último argumento observado na decisão de optar pela competência reside no papel do cliente. Isso pode passar pelo desejo de personalizar produtos (Renault), pela adaptação ao contexto sociodemográfico de uma região (L'Oréal) ou, ainda, pelo acompanhamento dos grandes clientes no estrangeiro (Arcelor, ST Electronics). No setor de serviços, o argumento da satisfação "das exigências dos clientes" é amplamente utilizado. Mas as exigências dos clientes fazem sentido, igualmente, no setor industrial. E isso por um duplo viés: a invenção de uma nova cultura da produção que aumentaria a sua produtividade para o cliente, de um lado, e para os grandes grupos multinacionais, o desenvolvimento de projetos competências orientados para a busca de assalariados mais performantes, por outro lado. No primeiro caso, os assalariados devem demonstrar conhecer a *"cultura da clientela, se mostrar flexíveis às diferentes expectativas, produzir qualidade, se submeter aos diferentes encargos"* (DRH,⁹ Blédina). No segundo caso, os assalariados devem apoiar as orientações estratégicas de seu grupo. Esse apoio passa pela mudança de comportamentos. Arcelor privilegia, por exemplo, a adaptação às novas lógicas de ofícios, uma maior adaptabilidade e reatividade (polivalência, policompetência). Thales orienta seus assalariados em direção a uma *"cultura de mudança"* e Danone desenvolve uma *"cultura de grupo"* (corporate). Para as empresas estudadas, os clientes não hesitariam em jogar com a concorrência internacional, no que diz respeito ao preço, à qualidade ou,

⁹ DRH - Direção de Recursos Humanos (*Direction de Ressources des Humaines*).

qualité ou encore les délais. La figure du client peut être quelque peu différente dans le cas de la sous-traitance. Les sous-traitants sont en effet fortement tributaires de leurs donneurs d'ordre, de grands groupes comme Renault ou Thales, car ils assurent l'activité principale de l'usine. La perte d'un gros client est souvent associée à la perte de l'activité globale du site.

Les démarches compétences privilégiées dans chacun des cas (recherche de croissance et de création de valeur, de concurrence et de satisfaction client) mettent en avant une stratégie de changement appuyée sur les hommes. Cette logique est internationale et s'inscrit dans un contexte économique mondialisé qui unifie les stratégies de GRH présentes sur le marché et se trouve aussi facilitée par la multinationalisation des sites de production.

2.2.2. La multinationalisation des sites de production

Les groupes auxquels nous nous sommes intéressée ont pour la plupart d'entre eux le statut de multinationales. Ils possèdent donc de nombreux sites à l'étranger. Cela contribue largement à étendre au-delà du territoire la "logique compétence".

À travers l'exemple de Danone, nous montrerons comment les démarches compétences sont exportées à l'étranger. Nous avons étudié pour ce faire différents chantiers compétences déployés dans des entreprises du groupe situées à l'extérieur du territoire français. Ces démarches représentent pour les usines françaises des modèles, de vrais points de départ qui leur permettent de se repérer dans les outils, l'évolution de la démarche.

ainda, aos prazos. A figura do cliente pode ser um pouco diferente no caso da subcontratação. Os subcontratados são, em efeito, fortemente tributários dos que lhes dão ordem, dos grandes grupos como Renault ou Thales, porque eles asseguram a atividade principal da usina. A perda de um grande cliente é frequentemente associada à perda da atividade global do sítio.

O emprego das competências privilegiadas em cada um dos casos (busca de crescimento e de criação de valor, de concorrência e de satisfação do cliente) expõe uma estratégia apoiada sobre os homens. Essa lógica é internacional e se inscreve num contexto econômico globalizado que unifica as estratégias de GRH¹⁰ presentes no mercado e se encontra também facilitada pela multinacionalização dos sítios de produção.

2.2.2. A multinacionalização dos sítios de produção

Os grupos aos quais nos interessamos têm, na maior parte deles, o estatuto de multinacionais. Eles possuem numerosos sítios no estrangeiro. Isso contribui amplamente para que estendam, para além do seu território, a "lógica competência".

Através do exemplo da Danone, mostraremos como o uso das competências é exportado para o estrangeiro. Estudamos para isto diferentes chãos de fábrica competências das empresas do grupo situados fora do território francês. Esses procedimentos representam para as usinas francesas modelos, verdadeiros pontos de partida, que lhes permitem avaliar a sua evolução.

¹⁰ GRH - Gestão de Recursos Humanos (*Gestion des Ressources Humaines*).

Danone Espagne fournit l'exemple d'une démarche compétences dont la particularité réside dans sa maturité et dans son acceptation par la population ouvrière. La démarche y a été portée par la population ouvrière elle-même. Le deuxième cas que nous développerons, celui de Danone Belgique, est souvent pris en exemple car il a débuté dès 1999. Les outils sont donc finalisés aujourd'hui. Ce chantier a de nombreux points communs avec des chantiers français que nous avons observés, comme celui de Blédina.

Différents objectifs traversent ces deux chantiers, comme on peut le voir dans le tableau suivant.

Dans ces deux cas, la logique d'individualisation de la relation salariale est identifiable à deux niveaux. Premièrement, ces deux chantiers ont des objectifs communs en ce qui concerne la motivation des opérateurs. Ces exigences nouvelles, en termes de reconnaissances professionnelles et salariales, montrent que les chantiers compétences font reposer sur les individus des enjeux productifs croissants. Comme on le voit dans le tableau précédent, Danone Espagne utilise la formule *"accroître la motivation des opérateurs"*. Il est notamment question de mettre en place des valeurs particulières qui représenteraient des *"valeurs groupes"*. De son côté, Danone Belgique privilégie la formulation suivante : *"entretenir la motivation des opérateurs"*, qui est complétée par la création de *"comportement positifs"*. Dans les deux cas, ces exigences consacrent de nouvelles formes d'individualisation de la relation salariale puisque le travail sera moins évalué collectivement qu'individuellement.

A Danone Espanha fornece o exemplo de um procedimento competência cuja particularidade reside na sua maturidade e na sua aceitação pela população operária. O procedimento foi conduzido pela própria população operária. O segundo caso que nós desenvolveremos, o da Danone Bélgica, é frequentemente tomado como exemplo porque ele começou em 1999. As ferramentas estão sendo, então, finalizadas hoje. Esse chão de fábrica tem numerosos pontos em comum com os chãos de fábrica franceses que nós observamos, como o de Blédina.

Diferentes objetivos atravessam esses dois chãos de fábrica, como podemos ver no QUADRO 6.

Nos dois casos, a lógica da individualização da relação salarial é identificável em dois níveis. Primeiramente os dois chãos de fábrica têm objetivos comuns no que diz respeito à motivação dos operadores. As novas exigências, em termos de reconhecimentos profissionais e salariais, mostram que os chãos de fábrica competências impõem aos indivíduos exigências produtivas crescentes. Como pode ser visto no QUADRO 6, a Danone Espanha utiliza a fórmula *"aumentar a motivação dos operadores"*. Trata-se visivelmente de fazer uso de valores particulares que representariam *"valores de grupos"*. De seu lado, Danone Bélgica privilegia a seguinte formulação: *"manter a motivação dos operadores"*, que é completada pela criação de *"comportamento positivo"*. Nos dois casos, as exigências consagram novas formas de individualização da relação salariale, pois o trabalho será menos avaliado coletivamente que individualmente.

TABLEAU 6
Objectifs des chantiers compétences chez Danone Espagne et Belgique

<p>DANONE ESPAGNE</p> <p><u>Objectifs généraux</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Améliorer la productivité en termes de coûts, qualité du produit, qualité de service, sécurité et environnement, - changer des classifications devenues obsolètes, - accroître la motivation des opérateurs - construire une organisation industrielle DANONE. <p><u>Résultats attendus</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Amélioration constante de la productivité globale par : <ul style="list-style-type: none"> - le développement de la polyvalence production/maintenance/qualité - la baisse de la masse salariale globale. 	<p>DANONE BELGIQUE</p> <p>3 services concernés par le projet sur 5 : - Production, fabrication, maintenance. - Travaux généraux, - Magasin.</p> <p><u>Objectifs généraux</u></p> <p><u>Objectifs des salariés :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Revendications salariales des préparateurs : <ul style="list-style-type: none"> - Responsabilités supérieures par rapport aux machinistes. - Peu de différences avec les salariés des machinistes. <p><u>Objectifs de l'entreprise :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Assurer le transfert de compétences auprès des nouveaux embauchés. - Objectiver les augmentations salariales. - Entretenir la motivation des opérateurs. <p><u>Résultats attendus</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Des opérateurs compétents et ayant un comportement positif. - Stabilisation des augmentations salariales, accroissement de la qualification, favoriser la productivité.
---	--

Deuxièmement, une autre préoccupation commune réside dans la maîtrise de la masse salariale. Pour Danone Espagne, il s'agit tout simplement de la faire baisser, alors que, pour Danone Belgique, il s'agit de la stabiliser, d'objectiver les augmentations salariales et surtout d'accompagner une hausse de la qualification. Donc une hausse des exigences en terme de mobilisation de qualités spécifiques mêlée à une politique d'individualisation des salaires (dans laquelle une hausse de la masse salariale n'est pas envisagée) induit un système plus élitiste qui reconnaîtra les salariés les plus aptes à s'adapter. Les formes d'individualisation touchent donc deux niveaux : le rapport qu'entretient l'individu au collectif de travail, en fragilisant la coopération des salariés par

Em seguida, outra preocupação comum reside no controle da massa salarial. Para a Danone Espanha trata-se simplesmente de reduzi-la, enquanto que para a Danone Bélgica trata-se de estabilizar, de objetivar os aumentos salariais e, sobretudo, de acompanhar uma alta da qualificação. Ou seja, um aumento das exigências em termos de mobilização de qualidades específicas misturada a uma política de individualização dos salários (na qual um aumento da massa salarial não é considerado) induz um sistema mais elitista que reconhecerá os assalariados, os mais aptos a se adaptar. As formas de individualização tocam, então, dois níveis: a relação que mantém o indivíduo no coletivo de trabalho, fragilizando a cooperação dos assalariados por uma lógica de

QUADRO 6

Objetivos dos chãos de fábrica na Danone Espanha e Bélgica

<p>DANONE ESPANHA</p> <p>Objetivos gerais</p> <ul style="list-style-type: none">- Melhorar a produtividade em termos de custo, qualidade do produto, qualidade de serviço, segurança e meio ambiente,- mudar as classificações que se tornaram obsoletas,- aumentar a motivação dos operadores,- construir uma organização industrial DANONE. <p>Resultados esperados</p> <ul style="list-style-type: none">- Melhoria constante da produtividade global pelo:<ul style="list-style-type: none">- desenvolvimento da polivalência produção/manutenção/qualidade;- redução da massa salarial global.	<p>DANONE BÉLGICA</p> <p>3 em 5 serviços concernidos pelo projeto:</p> <ul style="list-style-type: none">- Produção, fabricação, manutenção.- Trabalhos gerais- Loja. <p>Objetivos gerais</p> <p><u>Objetivos dos assalariados:</u></p> <ul style="list-style-type: none">- Reivindicações salariais dos preparadores:<ul style="list-style-type: none">- Responsabilidades superiores às dos maquinistas.- Pequena diferença com os salários dos maquinistas. <p><u>Objetivos da empresa:</u></p> <ul style="list-style-type: none">- Assegurar a transferência de competências para os novos contratados.- Objetivar os aumentos salariais.- Manter a motivação dos operadores. <p>Resultados esperados</p> <ul style="list-style-type: none">- Operadores competentes e tendo um comportamento positivo.- Estabilização dos aumentos salariais, aumento da qualificação, favorecimento da produtividade.
--	--

une logique de concurrence, et le rapport qu'entretient l'individu à son employeur, par l'individualisation de son salaire.

Danone Espagne privilégie une démarche compétences par les grilles de classification, alors que Danone Belgique axe sa démarche sur la responsabilité. Si, de prime abord, les démarches semblent différentes, force est de constater que les outils déployés pour les atteindre sont sensiblement identiques : grilles de classification, référentiel de compétences, refonte de la rémunération, cycle de progression et évaluation.

Là encore, dans les deux projets, il est question de privilégier l'aspect comportemental et motivationnel au sein de l'activité de travail. L'appel à la mobilisation individuelle doit profiter à la performance globale. Des outils tels

concorrência, e a relação que mantém o indivíduo junto ao seu empregador, pela individualização de seu salário.

Danone Espanha privilegia um procedimento competências pelas grades de classificação, enquanto que Danone Bélgica orienta seu procedimento na responsabilidade. Se num primeiro olhar os procedimentos parecem diferentes, constata-se, forçosamente, que as ferramentas empregadas para atingi-los são sensivelmente idênticas: grades de classificação, referencial de competências, refundição da remuneração, ciclo de progressão e avaliação.

Aqui, ainda, nos dois projetos, trata-se de privilegiar o aspecto comportamental e motivacional no interior da atividade. O recurso à mobilização individual deve aproveitar a *performance* global. As

que la rémunération, les référentiels compétences et l'évaluation cristallisent les formes d'individualisation. Dans la présentation des projets, les objectifs stratégiques à atteindre sont stimulés par la rémunération. Le projet de Danone Espagne, porté par les opérateurs, présente des évaluations très définies. Il y a toutes sortes de tests ponctuels, des tests sous forme de question fermées, des bilans avec les supérieurs hiérarchiques. Pour Danone Belgique, l'évaluation se fait tous les deux ans (tout comme dans la majorité des projets que nous avons recensés par ailleurs). Ces outils évaluent des compétences relationnelles (Danone Espagne) ou des compétences relationnelles (Danone Espagne) ou des compétences générales (Danone Belgique) orientées vers le travail en équipe mais reposant sur l'efficacité individuelle. Les formes d'évaluation et de rémunération insistent sur l'efficacité individuelle et font de cette dernière un critère de jugement.

D'ailleurs, Danone Espagne développe un volet de ses référentiels compétences en ces termes : *"Les compétences relationnelles sont orientées vers le travail d'équipe dans le sens de l'efficacité globale (versus l'efficacité individuelle)"*. La flexibilité interne, contenue dans les exigences de polyvalence et de polycompétence qui traversent les démarches compétences, est aussi à comprendre avec la flexibilité externe de la main d'œuvre (COUTROT, 1998). Cette dernière, que l'entreprise dénomme plus souvent "employabilité",¹¹ vient s'agréger à la flexibilité interne pour

ferramentas tais como a remuneração, os referenciais competências e a avaliação cristalizam as formas de individualização. Na apresentação dos projetos, os objetivos estratégicos a serem atingidos são estimulados pela remuneração. O projeto da Danone Espanha, conduzido pelos operadores, apresenta avaliações muito definidas. Há toda sorte de testes pontuais, testes sob a forma de questões fechadas, de balanços com os superiores hierárquicos. Para Danone Bélgica, a avaliação acontece a cada dois anos (assim como na maioria dos projetos que nós observamos alhures). Essas ferramentas avaliam competências relacionais (Danone Espanha) ou competências gerais (Danone Bélgica) orientadas para o trabalho em equipe, mas se apoiando sobre a eficiência individual. As formas de avaliação e de remuneração insistem na eficiência individual e fazem dela um critério de julgamento.

Danone Espanha desenvolve uma vertente de seus referenciais competências nos seguintes termos: *"As competências relacionais são orientadas para o trabalho em equipe no sentido da eficiência global (versus a eficiência individual)"*. A flexibilidade interna, contida nas exigências de polivalência e de policompetência que atravessam os procedimentos competências, é também compreendida com a flexibilidade externa da mão de obra (COUTROT, 1998). Esta última, que a empresa denomina mais frequentemente de "empregabilidade",¹² vem se juntar à flexibilidade interna para

¹¹ La notion d'employabilité est en permanence en construction. Après la crise des années 1980, elle est passée d'une notion symétrique au chômage désignant les possibilités d'un individu à retrouver un emploi à un mode d'évaluation individuelle centré sur le potentiel et la motivation des personnes (GAZIER, 1990).

¹² A noção de empregabilidade está em permanente construção. Após a crise de 1980, ela passou de uma noção simétrica ao desemprego, designando as possibilidades de um indivíduo de encontrar um emprego, para um modo de avaliação individual centrado no potencial e na motivação das pessoas (GAZIER, 1990).

prolonger la logique de polyvalence et de polycompétence en dehors des portes de l'entreprise, au niveau de l'emploi. Ces formes d'individualisation sont donc aussi à poser au regard des exigences croissantes en terme d' "employabilité". Barbara Rist (2003) remarque ainsi que le terme d' "inemployable" s'est généralisé et qu'un consensus implicite se dégage sur l'impossibilité de retrouver un emploi pour certains individus. En effet, pour les ouvriers eux-mêmes, la frontière entre la fierté que peut procurer la détention d'une compétence collective et le sentiment d'inadaptation est bien mince et souvent irréversible. De plus, entre être "compétent", "polycompétent" et être "employable", l'amalgame a vite été fait et entretenu par le patronat. Les salariés doivent être plus autonomes, responsables, communicants et, paradoxalement, ils devraient être aussi toujours plus adaptables, interchangeables et flexibles. Ainsi, la notion d'"employabilité" est aujourd'hui utilisée de façon individualisante (GAZIER, 1990). C'est devenu le moyen, d'une part, d'évaluer la performance individuelle et, d'autre part, de lier celle-ci à des qualités motivationnelles ou encore aux dons et aux qualités personnelles.

La mondialisation des échanges laisse entrevoir des stratégies de compétitivité communes aux différents groupes internationaux recensés : recherche de la performance globale qui repose sur les qualités individuelles des salariés, recherche de création de valeur fondée sur l'orientation client, fusions-acquisitions pour accroître les performances sur les marchés, etc. Les stratégies mises en place par ces groupes sont fondées selon eux sur des transformations que

prolonger a lógica de polivalência e de policompetência fora da empresa, ao nível do emprego. Essas formas de individualização são também colocadas em face das exigências crescentes em termos de "empregabilidade". Barbara Rist (2003) observa, assim, que o termo "não empregável" se generalizou e que um consenso implícito se mostra sobre a impossibilidade de certos indivíduos de encontrar emprego. Em efeito, para os próprios operários, a fronteira entre o orgulho que pode proporcionar a detenção de uma competência e o sentimento de inadaptação é bem fina e frequentemente irreversível. E, ainda, entre ser "competente", "policompetente" e ser "empregável", o amálgama foi rapidamente feito e mantido pelo patronato. Os assalariados devem ser mais autônomos, responsáveis, comunicantes e, paradoxalmente, eles devem ser também sempre mais adaptáveis, permutáveis e flexíveis. Assim, a noção de "empregabilidade" é hoje utilizada de maneira individualizante (GAZIER, 1990). Por um lado, tornou-se um meio para se avaliar a *performance* individual e, por outro lado, de ligá-la às qualidades motivacionais ou ainda aos dons e às qualidades individuais.

A globalização das trocas deixa entrever estratégias de competitividade comuns aos diferentes grupos internacionais pesquisados: pesquisa da *performance* global que repousa sobre as qualidades individuais dos assalariados, pesquisa de criação de valor fundada na orientação cliente e fusões-aquisições para aumentar as *performances* nos mercados etc. As estratégias utilizadas pelos grupos são fundadas, segundo eles próprios, nas transformações que tanto dirigentes como assalariados

TABLEAU 7
Outils des chantiers compétences chez Danone Espagne et Bel

DANONE ESPAGNE	DANONE BELGIQUE
<p><u>Classification</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - 7 métiers sont définis sans niveau 1, on considère donc que tous les opérateurs sont au minimum au niveau 2 (le niveau 1 est le niveau du nouvel entrant). - Le niveau 8 pour les opérateurs d'exploitation (polyvalence totale production-maintenance) représente un niveau ultime, n'étant accessible qu'à long terme. <p><u>Référentiel de compétences</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Les axes de compétences sont communs à tous les métiers - Les compétences relationnelles sont orientées vers le travail d'équipe dans le sens de l'efficacité globale (versus l'efficacité individuelle). <p><u>Rémunération</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - L'impact sur la rémunération d'un niveau à l'autre est de 8%. - Si l'opérateur échoue au passage au niveau supérieur, trois cas se présentent. <ul style="list-style-type: none"> - Il a validé au moins 70 % des compétences nécessaires au passage au niveau supérieur, il peut choisir de les mettre en œuvre. Dans ce cas, il n'aura plus qu'à repasser les 30 % restants à la prochaine session d'évaluation. Une fois validé, le paiement lié à cette mise en œuvre des compétences du niveau supérieur est rétroactif. - Il ne décide pas de les mettre en œuvre et repasse l'évaluation complète à la prochaine session. - Il valide moins de 70% des compétences nécessaires au passage au niveau supérieur, il devra alors repasser l'évaluation complète. 	<p><u>Classification</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - 11 métiers. - Classés par degrés de responsabilité, auxquels correspondent des niveaux de salaires. <p>Chaque métier comporte de un à cinq niveaux : Trainee, Junior, Senior I, Senior II, Expert.</p> <p><u>Référentiel de compétences</u></p> <p><u>Deux catégories de compétences :</u></p> <p>des compétences générales communes à tous les métiers et niveaux, orientés vers:</p> <ul style="list-style-type: none"> - l'amélioration continue - le travail en équipe - la sécurité et l'hygiène - la régularité et l'exactitude dans le travail et la qualité <p>des compétences techniques spécifiques à chaque niveau et métier.</p> <p><u>Rémunération</u></p> <p>Nouvelle grille salariale</p>

TABLEAU 7 (CONT.)
Outils des chantiers compétences chez Danone Espagne et Belgique

<p>DANONE ESPAGNE</p> <p><u>Cycle de progression</u></p> <p>- Le cycle de formation-évaluation est établi pour une durée minimale de deux ans : neuf mois pour la formation (de septembre à mai), et neuf mois pour l'évaluation.</p> <p><u>Evaluation</u></p> <p>- Deux types de tests pour l'évaluation :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le test initial : examen connu de tous, les basiques. - Les tests pratiques en continu : surtout sur la conduite et la maintenance - Des réponses du type Oui/Non face au dossier des tâches pour garder l'objectivité maximum - Dans le cadre d'une évaluation en continu pour éviter les effets psychologiques négatifs. - Le bilan final consiste en un entretien cadre-opérateur. 	<p>DANONE BELGIQUE</p> <p><u>Cycle de progression</u></p> <p><u>Pour passer au niveau supérieur, il faut</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Respecter un délai minimum spécifique à chaque métier - Satisfaire à toute les compétences fixées au niveau supérieur. <p><u>Evaluation</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - L'entretien d'évaluation est réalisé : <ul style="list-style-type: none"> - A la demande de l'opérateur sous la condition que le délai minimum à son niveau actuel ait expiré - Sinon automatiquement, tous les deux ans, pour confirmer l'opérateur à son niveau. Le cycle de renouvellement en cas d'échec est d'au minimum six mois. - L'opérateur est évalué de 1 à 4 sur chaque compétence. Pour passer au niveau supérieur, il faut que l'ensemble des compétences identifiées soient au moins au 3 (le 4 représente le niveau Expert). - L'évaluation se base sur des faits observables notés par les chefs d'équipes et validés par l'opérateur.
--	--

dirigeants comme salariés doivent accepter. Pourtant, ce mouvement repose sur des contradictions fortes : engagement contre "employabilité", responsabilisation contre évaluation, hausse des qualifications contre stabilisation des salaires. Cette logique trouve ses contradictions dans une recherche effrénée du profit au moindre coût de production qui se comprend notamment par la pénétration de la logique financière dans l'espace de production.

Le cas français apparaît ici comme étant très particulier car, pour différents acteurs, la rationalisation de l'activité qui passerait par l'individu pourrait aussi conduire à une dévalorisation des diplômes.

devem aceitar. Portanto, esse movimento repousa sobre contradições fortes: engajamento contra "empregabilidade", responsabilização contra avaliação, aumento das qualificações contra estabilização dos salários. Essa lógica encontra suas contradições numa busca desenfreada pelo lucro com o menor custo produção, que se compreende notadamente pela penetração da lógica financeira no espaço de produção. O caso francês aparece aqui como sendo muito particular porque, para diferentes atores, a racionalização da atividade que passaria pelo indivíduo poderia também conduzir a uma desvalorização dos diplomas.

QUADRO 7

Ferramentas dos chãos de fábrica competências na Danone Espanha e na Danone Bélgica

DANONE ESPANHA	DANONE BÉLGICA
<p><u>Classificação</u></p> <ul style="list-style-type: none">- Sete ofícios são definidos como não tendo nível 1. Consideramos, então, que todos os operadores estão, no mínimo, no nível 2 (o nível 1 é o nível dos que entram).- O nível 8 para os operadores de exploração (polivalência total produção-manutenção) representa um último nível, só sendo acessível ao longo do tempo.	<p><u>Classificação</u></p> <ul style="list-style-type: none">- Onze ofícios.- Classificados por grau de responsabilidade, os quais correspondem a níveis de salários. Cada ofício comporta de um a cinco níveis: <i>Trainee, Junior, Sênior I, Sênior II, Expert.</i>
<p><u>Referencial de competências</u></p> <ul style="list-style-type: none">- Os eixos de competências são comuns a todos os ofícios.- As competências relacionais são orientadas para o trabalho em equipe no sentido da eficiência global (<i>versus</i> a eficiência individual).	<p><u>Referenciais de competências</u></p> <p><u>Duas categorias de competências:</u> competências gerais comuns a todos os ofícios e níveis, orientados para:</p> <ul style="list-style-type: none">- a melhoria contínua;- o trabalho em equipe;- a segurança e a higiene;- a regularidade e a exatidão no trabalho e a qualidade. <p>competências técnicas específicas de cada nível e ofício.</p>
<p><u>Remuneração</u></p> <ul style="list-style-type: none">- O impacto sobre a remuneração de um nível a outro é de 8%.- Se o operador fracassa na passagem para um nível superior, três casos se apresentam.<ul style="list-style-type: none">- Ele validou menos de 70% das competências necessárias para a passagem ao nível superior, ele pode escolher colocá-las em funcionamento. Nesse caso ele terá apenas que repassar os 30% restantes na próxima sessão de avaliação. Uma vez validada, o pagamento legado ao emprego das competências do nível superior é retroativo.- Ele decide não colocá-las em funcionamento e refaz a avaliação completa na próxima sessão.- Ele valida menos de 70% das competências necessárias para a passagem ao nível superior, ele deverá, então, repassar a avaliação completa.	<p><u>Remuneração</u></p> <p>Nova grade salarial</p>

QUADRO 7 (CONT.)

Ferramentas dos chãos de fábrica competências na Danone Espanha e na Danone Bélgica

DANONE ESPANHA	DANONE BÉLGICA
<p>Ciclo de progressão</p> <ul style="list-style-type: none">- O ciclo de formação-avaliação é estabelecido com uma duração mínima de dois anos: nove meses para a formação (de setembro a maio) e nove meses para a avaliação.	<p>Ciclo de progressão</p> <p>Para passar ao nível superior é preciso:</p> <ul style="list-style-type: none">- Respeitar um prazo mínimo específico de cada ofício;- Satisfazer a todas as competências fixadas para o nível superior.
<p>Avaliação</p> <ul style="list-style-type: none">- Dois tipos de testes para a avaliação:<ul style="list-style-type: none">- O teste final: exame conhecido de todos, os básicos.- Os testes práticos continuados, sobretudo sobre a conduta e a manutenção.- Respostas do tipo Sim/Não para o dossiê das tarefas para assegurar a máxima objetividade.- No quadro de uma avaliação continuada para evitar os efeitos psicológicos negativos.- O resumo final consiste numa entrevista executivo-operador.	<p>Avaliação</p> <ul style="list-style-type: none">- A entrevista de avaliação é realizada:<ul style="list-style-type: none">- Quando demandada pelo operador e desde que o prazo mínimo de seu nível atual esteja expirado.- Ou, então, automaticamente, a cada dois anos, para confirmar ao operador o seu nível. O ciclo de renovação em caso de fracasso é de no mínimo seis meses.- O operador é avaliado de 1 a 4 em cada competência. Para passar ao nível superior é preciso que o conjunto das competências identificadas sejam no mínimo 3 (4 representa o nível <i>Expert</i>).- A avaliação se baseia em fatos observáveis notados pelos chefes de equipe e validados pelo operador.

3. L'INDIVIDUALISATION DE LA RELATION SALARIALE À LA JONCTION ENTRE PRODUCTION ET FORMATION

On a vu jusqu'à présent que la modélisation de la "logique compétence" n'est pas un acte qui revient à la seule charge des équipes RH ou des cabinets de conseil. On ne peut pas non plus la réduire à un seul coup de force du patronat. Sa signification repose sur le monde matériel en transformation. Si la naturalisation des qualités personnelles dans l'activité de travail peut être plus finement imbriquée au modèle productif dans certains pays (3.1), ce qui pose aujourd'hui problème en France, c'est la nature même de ces transformations, une rationalisation du travail qui repose sur l'individu donc la "naturalisation" des

3. A INDIVIDUALIZAÇÃO DA RELAÇÃO SALARIAL NO ENCONTRO DA PRODUÇÃO COM A FORMAÇÃO

Vimos até o momento que a modelização da "lógica competência" não é um ato que diz respeito somente às equipes de Recursos Humanos (RH) ou dos escritórios de consultoria. Não podemos reduzir também a uma ação forçada do patronato. Sua significação repousa sobre o mundo material em transformação. Se a naturalização das qualidades pessoais na atividade de trabalho pode estar mais finamente imbricada ao modelo produtivo em certos países (3.1), o que coloca problema hoje na França é a natureza mesma dessas transformações, uma racionalização do trabalho que repousa sobre o indivíduo, a naturalização

qualités individuelles et, par contrecoup, la moindre reconnaissance des diplômes (3.2).

3.1. R-U, Allemagne et Japon: des systèmes productifs et éducatifs individualisants

3.1.1. Le système allemand – individualisation intégrée

Le système productif allemand est souvent caractérisé par une organisation du travail optimale, soutenue par un système de formation de haut niveau en étroite adéquation avec cette organisation et son besoin en nouvelles technologies. Dans cette configuration, l'ouvrier allemand est à la fois hautement qualifié et hautement motivé. En effet, les hauts niveaux de qualification ont peu à peu laissé entrevoir un modèle allemand caractérisé à la fois par une division du travail minimum et une plus grande motivation des salariés orientée vers le résultat. Puisque l'organisation, les besoins en innovation et le système éducatif sont en étroite cohérence, l'individu dans son activité de travail apparaît "viscéralement" attaché à son travail et surtout "normalement" attiré par la performance. On parlera donc d'*individualisation intégrée*.

Pourtant, au vu de nombreuses critiques formulées aussi bien par des syndicalistes, des cadres de l'industrie et des chercheurs, cette spécificité allemande doit être interrogée. En effet, de nombreux acteurs de l'industrie allemande refusent la démarche systématique d'automatisation, l'apparentant à une forme de néotaylorisme qui passerait par l'ordinateur. La performance du système allemand et la force de l'implication individuelle dont font

das qualidades individuais e, em contrapartida, um menor reconhecimento dos diplomas (3.2).

3.1. Reino Unido, Alemanha e Japão: sistemas produtivos e educativos individualizantes

3.1.1. O sistema alemão – individualização integrada

O sistema produtivo alemão é frequentemente caracterizado como uma organização do trabalho otimizado, sustentado por um sistema de formação de alto nível em estreita adequação com esta organização e sua necessidade de novas tecnologias. Nessa configuração, o operário alemão é ao mesmo tempo altamente qualificado e altamente motivado. Em efeito, os altos níveis de qualificação deixaram pouco a pouco entrever um modelo alemão caracterizado, ao mesmo tempo, por uma divisão do trabalho mínima e por uma grande motivação dos assalariados orientados para o resultado. Como a organização, as necessidades em inovação e o sistema educativo estão em estreita coerência, o indivíduo na sua atividade de trabalho aparece "visceralmente" atado a seu trabalho e, sobretudo, "normalmente" atraído pela *performance*. Estamos falando, então, de *individualização integrada*.

Portanto, em vista de numerosas críticas formuladas tanto por sindicalistas como por executivos da indústria e pesquisadores, essa especificidade alemã deve ser questionada. Em efeito, numerosos atores da indústria alemã refutam o procedimento sistemático da automação, que aparentaria a uma forma neotaylorista que passaria pelo computador. A *performance* do sistema alemão e a força do envolvimento individual

preuve les salariés de l'industrie peuvent être regardées à la lumière de causes plus profondes qui résideraient dans la nature du capital ou de la politique industrielle. On peut parler d'une forme de rationalité des politiques institutionnelles qui soutient le dynamisme des entreprises allemandes (au moins jusqu'au milieu des années 1990, à travers le modèle rhénan). D'une part, cette rationalité est induite par le système de financement des industries allemandes, qui passe par le système bancaire. En effet, en Allemagne, les groupes industriels et les établissements bancaires représentent un binôme qui entretient des liens durables. D'autre part, le support logistique de l'État fédéral permet d'optimiser les pratiques industrielles. Cela passe notamment par un lien étroit entre l'industrie et la recherche (aussi bien universitaire que privée, ce qui favorise la compétitivité des entreprises allemandes). Les PMI allemandes, notamment, ont investi très tôt dans la recherche. Elles ont développé rapidement des pôles importants de Recherche et Développement qui leur ont permis d'investir sur le long terme. Les ingénieurs ont pu se former au plus proche des métiers existants mais aussi de la clientèle. Les innovations se sont donc orientées au plus proche de la clientèle afin de répondre à ses demandes, avant même que les grands groupes industriels s'en préoccupent. "Ainsi, si modèle il y a, ses fondements résident peut-être plus dans la relation client/fournisseur, dans le savoir-faire de la conception puis de l'industrialisation que dans l'organisation du travail" (DURAND-SEBAG, 1992, p.92).

que demonstram os assalariados da indústria podem ser observadas à luz de causas mais profundas que residiriam na natureza do capital ou da política industrial. Podemos falar de uma forma de racionalidade das políticas institucionais que sustentam o dinamismo das empresas alemãs (pelo menos até meados dos anos 1990, via modelo rhénan).¹³ De um lado, essa racionalidade é induzida pelo sistema de financiamento das indústrias alemãs que passa pelo sistema bancário. Em efeito, na Alemanha, os grupos industriais e os estabelecimentos bancários representam um binômio que mantém laços duráveis. De outro lado, o suporte logístico do Estado Federal permite otimizar as práticas industriais. Isso passa notadamente por um laço estreito entre a indústria e a pesquisa (tanto universitária como privada, o que torna favorável a competitividade das empresas alemãs.). As PMIs alemãs, notadamente, investiram muito cedo na pesquisa. Elas desenvolveram rapidamente polos importantes de Pesquisa e Desenvolvimento Pesquisa que lhes permitiram investir em longo prazo. Os engenheiros puderam se formar o mais próximo possível dos ofícios existentes, mas também da clientela. As inovações são, então, orientadas para atender a clientela a fim de atender ao máximo suas demandas, antes mesmo que os grandes grupos se preocupem com elas. "Assim, se há modelos, seus fundamentos residem talvez mais na relação cliente/fornecedor, no saber-fazer da concepção após a industrialização, do que na organização do trabalho" (DURAND-SEBAG, 1992, p.92).

¹³ N.T.: O capitalismo *rhénan*, também conhecido como modelo social *rhénan*, é um dos quatro modos de organização do capitalismo segundo a escola de regulação. Ele é caracterizado por uma forte proteção social, uma política monetária estável e parceria com os sindicatos, que limitam os conflitos e as intervenções estatais. Conta, ainda, com importante presença dos bancos regionais no financiamento das empresas e parceria com clientes, fornecedores e empregados.

L'individualisation que représentent les démarches compétences a, dans ce système, une autre forme que celle qui apparaît dans l'industrie française car elle est soutenue par un haut niveau de formation et un investissement en recherche et développement qui permet l'innovation. Les formes d'individualisation sont finalement plus intégrées au système productif et sont donc, par là même, moins objets de débats que dans le cas français.

3.1.2. L'engouement pour le système Japonais – individualisation forcée

Aux yeux des entreprises françaises, le système japonais repose sur une implication durable et sans faille des salariés du secteur industriel. Innovations organisationnelles, systèmes d'implication de la main d'oeuvre, outils d'acceptation de la productivité sont passés au peigne fin par le patronat français. Ainsi, de nombreux outils de GRH (équipes autonomes, cercles de qualité, méthode des 5S) importés du Japon ont été implantés dans le secteur industriel français. C'est une caractéristique structurelle fortement liée à une particularité japonaise qui a fait émerger le concept du "flux tendu".

Chez Toyota, nous ne cessâmes de nous dire qu'il était dangereux d'imiter les Américains, sans discernement. Fabriquer à bon compte de petites séries de nombreux modèles différents, n'était-ce pas là ce que nous, Japonais, devons plutôt nous efforcer de faire ? Et nous allions même jusqu'à penser qu'un tel système de production à la japonaise pourrait surclasser le système de production de masse à l'américaine (OHNO, 1989, cité par DURAND, 2004, p.54).

A individualização que representam os procedimentos competências tem, nesse sistema, uma outra forma, diferente daquela que aparece na indústria francesa, porque ela é sustentada por um alto nível de formação e um investimento em pesquisa e desenvolvimento que permite a inovação. As formas de individualização são finalmente mais integradas ao sistema produtivo e são, então, da mesma forma, menos objetos de debates do que no caso francês.

3.1.2. O forte interesse pelo sistema Japonês – individualização forçada

Aos olhos das empresas francesas, o sistema japonês repousa sobre um comprometimento durável e sem falha dos assalariados do setor industrial. Inovações organizacionais, sistemas de comprometimento da mão de obra e ferramentas de aceite da produtividade são passados a pente fino pelos padrões franceses. Assim, numerosas ferramentas de GRH (equipes autônomas, círculos de qualidade e método dos 5S) importadas do Japão foram implantadas no setor industrial francês. É uma característica estrutural fortemente ligada a uma particularidade japonesa que fez emergir o conceito do "fluxo tenso".

Na Toyota, nós não cessamos de nos dizer que era perigoso imitar os americanos, sem discernimento. Fabricar a baixo custo pequenas séries de numerosos modelos diferentes, não era isto o que nós, japoneses, devíamos nos esforçar para fazer? E nós chegamos até a pensar que tal sistema de produção à japonesa poderia superar o sistema de produção de massa à americana (OHNO, 1989 *apud* DURAND, 2004, p.54).

En effet, au sortir de la Seconde Guerre Mondiale, le profil économique et social du Japon était diamétralement opposé à celui des États-Unis. Le pays était affaibli par la guerre et ne possédait pas les ressources économiques nécessaires à une production fordienne. Ainsi, le marché japonais était bien trop limité pour une production de masse. Dans cette configuration, ce sont surtout les stocks qui posaient la plus grande part du problème. En réduisant les stocks au maximum et en répondant au plus près aux demandes, le marché japonais prospérait. En tous les cas, c'est ce que pensait T. Ohno, directeur des usines Toyota, qui voyait dans le juste à temps un moyen de répondre à la limitation des stocks. Dans les années 1950, T. Ohno prit donc ses propres usines comme terrain d'expérimentation pour ses théories productivistes. C'est le principe américain du supermarché qu'il voulait appliquer à la production industrielle. Ainsi, le client avait le choix d'un produit ou d'un autre, d'une forme, d'une couleur. Il s'éloignait ainsi de la standardisation et voulait séduire la clientèle. Le juste à temps se trouvait aussi avoir d'autres vertus qui manquaient au fordisme. Si la production de masse conduisait parfois à produire des milliers de pièces défectueuses, le toyotisme permettait de réduire les rebuts et les défauts et surtout d'y remédier en un temps réduit. Mais la réalisation de ce projet n'était pas chose facile. Alors que l'ouvrier de Ford pouvait bénéficier de repères relativement fixes dans la production, les ouvriers du modèle japonais doivent sans cesse anticiper au plus juste les besoins en matériaux, les pannes, les défauts, les quantités, etc. Les ouvriers doivent donc faire

Em efeito, ao sair da Segunda Guerra Mundial, o perfil econômico e social do Japão era diametralmente oposto ao dos Estados Unidos. O país estava enfraquecido pela guerra e não possuía os recursos econômicos para uma produção fordista. Assim, o mercado japonês era limitado demais para uma produção em massa. Nessa configuração, eram, sobretudo, os estoques que colocavam a maior parte dos problemas. Reduzindo os estoques ao máximo e respondendo às demandas da melhor maneira possível, o mercado japonês prosperaria. Em todo caso, é o que pensava T. Ohno, diretor das usinas Toyota, que via o *just-in-time* como um meio de responder à limitação dos estoques. Nos anos 1950, T. Ohno toma suas próprias usinas como campo de investigação para suas teorias produtivistas. É o princípio americano do supermercado que ele queria aplicar à produção industrial. Assim, o cliente teria a escolha de um produto ou de outro, de uma forma ou de outra. Ele se distanciava, assim, da produção padronizada e queria seduzir a clientela. O *just-in-time* mostrava, também, ter outras virtudes que faltavam ao fordismo. Se a produção de massa conduzia, por vezes, à produção de milhares de peças defeituosas, o toyotismo permitia reduzir os refugos e as faltas e, sobretudo, reduzir o tempo de produção. Mas a realização desse processo não era coisa fácil. Enquanto o operário de Ford podia se beneficiar de referências relativamente fixas na produção, os operários do modelo japonês deviam, sem cessar, se antecipar ao máximo às necessidades de materiais, às pannes, às falhas, às quantidades etc. Os operários deveriam, então, demonstrar um grande comprometimento. T. Ohno falará mesmo e explicitamente de uma

preuve d'une implication sans faille. T. Ohno parlera même explicitement de "*révolution mentale*" (OHNO, 1989, p.28). Alors qu'il est question de mettre en tension le flux (les stocks, la quantité de produit, les pannes), c'est l'ouvrier luimême qui est mis en tension par le flux. Jean-Pierre Durand formulera la thèse de l'implication contrainte pour caractériser cette tension.

[...] elle est un atout managérial, qui à la fois révèle les goulots d'étranglement à traiter d'urgence et met en permanence tous les salariés sur le pied de guerre, parce qu'ils doivent veiller à ce que le flux soit maintenu tendu. On peut parler d'implication contrainte pour caractériser le mode de mobilisation intrinsèque au flux tendu : à partir du moment où un salarié a accepté le principe du flux tendu, celui-ci mobilise, malgré lui, toutes ses facultés physiques et intellectuelles (DURAND, 2004, p.61).

L'acceptation du principe du flux est alors claire. D'une part, les salariés japonais n'avaient pas d'autre choix car, après la guerre, tout travail était le bienvenu. D'autre part, les particularités de l'implication japonaise résidaient aussi dans des propriétés sociales et historiques très particulières : un système éducatif jouant un rôle disciplinaire fort, un syndicalisme peu revendicatif et une éthique orientée vers la performance nationale expliquent en grande partie la relation de dépendance qu'entretiennent les ouvriers à leur travail et nous amène à proposer le concept d'*individualisation forcée* pour caractériser la nature des transformations à l'œuvre dans le système éducatif et productif.

"*revolução mental*" (OHNO, 1989, p.28). Enquanto é necessário colocar em tensão o fluxo (os estoques, a quantidade de produto, as pannes), é o operário mesmo que é colocado em tensão pelo fluxo. Jean-Pierre Durand formulará a tese do engajamento constrangido para caracterizar essa tensão.

[...] ele é um trunfo gerencial, que revela ao mesmo tempo os gargalos estrangulados que devem ser tratados urgentemente e coloca permanentemente todos os assalariados em pé de guerra, porque eles devem cuidar para que o fluxo seja mantido tenso. Podemos falar de engajamento constrangido para caracterizar o modo de mobilização intrínseca ao fluxo tenso: a partir do momento em que um assalariado aceitou o princípio do fluxo tenso, este fluxo mobiliza, independentemente do trabalhador, todas as suas faculdades físicas e mentais (DURAND, 2004, p.61).

A aceitação do princípio do fluxo está, então, clara. De um lado, os assalariados japoneses não tinham outra escolha porque, após a guerra, todo trabalho era bem-vindo. De outro lado, as particularidades do engajamento japonês residiam, também, nas propriedades sociais e históricas muito particulares: um sistema educativo exercendo um papel disciplinar forte, um sindicalismo pouco reivindicativo e uma ética orientada para a *performance* nacional explicam, em grande medida, a relação de dependência que mantém os operários no seu trabalho e nos leva a propor o conceito de *individualização forçada* para caracterizar a natureza das transformações praticadas no sistema educativo e produtivo.

3.1.3. Le NVQ anglo-saxon – individualisation naturalisée

La démarche NVQ au Royaume-Uni s'inscrit dans le glissement d'une logique de la reconnaissance du diplôme (de la qualification) à une reconnaissance de la certification (la compétence). Les enjeux ici sont forts car on observe que la validation et la reconnaissance passent de l'État à l'entreprise. Le NVQ valorise essentiellement les qualités mobilisées en situation de travail et s'oppose en théorie à la validation des savoirs académiques. En ce sens, la formation a un but spécifique et opérationnel : garantir la performance. La certification permet de valoriser les compétences mises en œuvre par l'apprentissage sous forme de modules. Il n'est plus question dans les textes d'apprendre des savoirs généraux indispensables à l'acquisition d'un niveau de diplôme mais plutôt d'acquérir des modules. Ceux-ci représentent des compétences acquises par l'expérience professionnelle ou en formation. On peut donc acquérir des compétences en maintenance, en management, en logistique, en communication, en informatique mais il n'y a pas de savoirs théoriques à acquérir.

L'inadéquation entre les attentes des salariés et celles des directions d'entreprise se fait jour sur cette question des modules : là où les uns attendent une reconnaissance, les autres souhaitent valoriser uniquement ce dont elles ont besoin dans le procès de production. Mais ce système de certification induit aussi un système d'évaluation particulier. En effet, au Royaume-Uni, les jeunes sortent souvent du système scolaire sans

3.1.3. O NVQ¹⁴ anglo-saxônico – individualização naturalizada

O procedimento NVQ no Reino Unido se inscreve na passagem de uma lógica do reconhecimento do diploma (da qualificação) para o reconhecimento da certificação (a competência). Os problemas aqui são grandes porque observamos que a validação e o reconhecimento passam do Estado para a empresa. O NVQ valoriza essencialmente as qualidades mobilizadas na situação de trabalho e se opõe, em teoria, à validação dos saberes acadêmicos. Nesse sentido, a formação tem um objetivo específico e operacional: garantir a *performance*. A certificação permite valorizar as competências desenvolvidas pela aprendizagem sob a forma de módulos. Não se trata mais de aprender nos textos saberes gerais indispensáveis à aquisição de um nível de diploma, mas de adquirir módulos. Estes representam competências adquiridas pela experiência profissional ou em formação. Pode-se adquirir competências em manutenção, em gerenciamento, em logística, em comunicação e em informática, mas não há saberes teóricos a adquirir.

A inadequação entre as expectativas dos assalariados e as das direções das empresas se manifesta nesta questão dos módulos: onde uns esperam um reconhecimento, outros desejam unicamente valorizar o que necessitam no processo de produtivo. Mas esse sistema de certificação induz, também, um sistema de avaliação particular. Em efeito, no Reino Unido, os jovens saem frequentemente do sistema escolar sem diploma. Não é raro eles integrarem

¹⁴N.T.: *National Vocational Qualification*. Sistema nacional inglês de validação das competências ou habilidades demandadas pelo trabalho.

diplôme. Il n'est pas rare qu'ils intègrent le monde de l'entreprise dès la fin de l'obligation légale de scolarité, c'est-à-dire 16 ans. Le NVQ permet donc à la fois de stimuler la formation, d'acquérir de nouvelles compétences et d'évaluer la mobilisation de ces compétences clefs en situation de travail. Au-delà des modules, on voit émerger une autre notion centrale, celle de compétence clef (*core competency*). Finalement, on observe que ces compétences clefs sont des compétences générales, transverses, abstraites, individuelles, qui sont indispensables à l'obtention des certifications. La mise en œuvre des compétences (l'obtention de modules) vient donc voiler les savoirs plus académiques. Mais ce phénomène ne pose pas les mêmes problèmes qu'en France. Si on peut parler de centralisation ou de monopole de l'Etat en France, on ne peut pas ériger le système éducatif anglo-saxon en catégorie institutionnelle. "Un même diplôme peut être préparé dans des institutions différentes et une même institution peut préparer à divers diplômes" (TANGUY, RAINBIRD, 1995, p.159). Il y a donc une diversité des circuits et des institutions éducatives qui paradoxalement met en évidence le faible développement de l'éducation dans ce pays. Nous parlerons donc, dans ce cas, d'individualisation naturalisée résultat de l'adéquation entre la faible institutionnalisation de l'école et du diplôme et de la reconnaissance des compétences clefs, générales et peu objectivables. D'ailleurs, l'École n'offre pas beaucoup d'avantages dans ce système qui privilégie l'expérience. Un jeune de 16 ans, rencontrant des difficultés scolaires, aura donc tout intérêt à quitter l'école car il évoluera plus vite en terme de salaire et de statut avec l'expérience qu'avec un diplôme.

o mundo da empresa ao final da obrigação legal de escolaridade, ou seja, 16 anos. O NVQ permite, então, ao mesmo tempo estimular a formação, adquirir novas competências e avaliar a mobilização das competências-chave na situação de trabalho. Além dos módulos, vê-se emergir outra noção central, a de competência-chave (*core competency*). Finalmente, observa-se que essas competências-chave são competências gerais, transversas, abstratas e individuais, que são indispensáveis à obtenção das certificações. O uso das competências (a obtenção de módulos) vem, então, encobrir os saberes mais acadêmicos. Mas esse fenômeno não coloca os mesmos problemas como na França. Se se pode falar de centralização ou de monopólio do Estado na França, não se pode erguer o sistema educativo anglo-saxônico à categoria institucional. "Um mesmo diploma pode ser preparado em instituições diferentes e uma mesma instituição pode preparar diversos diplomas" (TANGUY; RAINBIRD, 1995, p.159). Existe, então, uma diversidade de circuitos e de instituições educativas que, paradoxalmente, colocam em evidência o fraco desenvolvimento da educação nesse país. Falaremos, então, nesse caso, de individualização naturalizada, resultado da adequação entre a fraca institucionalização da escola e do diploma e do reconhecimento das competências-chave, gerais e pouco objetiváveis. Aliás, a Escola não oferece muitas vantagens ao sistema que privilegia a experiência. Um jovem de 16 anos, encontrando dificuldades escolares, terá então todo interesse em abandonar a escola porque ele evoluirá mais rápido em termos de salário e de *status* com a experiência do que com um diploma.

3.2. En France : la reconnaissance des qualités individuelles contre les diplômes – individualisation rationalisée

En France, les transformations du monde du travail font naître des représentations qui reflètent des enjeux conflictuels autour de la compétence, des grilles de classification, des modes de reconnaissance. Ces représentations sont le reflet des enjeux conflictuels autour de l'interprétation de la compétence mais surtout autour de sa certification et de sa reconnaissance. Les enjeux ne sont pas minces car la déstabilisation du système de formation fragilise par là même ses potentialités de levier sur l'appareil productif (APPAY, 1984). La France se dirige vers des formes d'individualisation qui viennent fragiliser la formation initiale, en dépit des résistances manifestées par de nombreux acteurs (syndicalistes, chercheurs, salariés). Au regard de ces tensions et de ces efforts de définitions et d'évaluations, nous la définissons comme une individualisation rationalisée.

Le dispositif de VAE à la française permet d'appréhender la diffusion de la "logique compétence" hors des murs de l'entreprise, dans le système éducatif et de formation. Selon nous, les différences majeures que l'on peut repérer entre le NVQ anglo-saxon et la VAE résident dans le fait que, dans le système français, il est moins question de compétences clefs que de pré-requis. L'expérience validée est celle qui est mobilisée en entreprise ou dans d'autres sphères, associatives et familiales, par exemple. Ces qualités, une fois certifiées, correspondent à des qualités que l'on aurait aussi bien pu acquérir par le biais de la formation initiale.

3.2. Na França: o reconhecimento das qualidades individuais contra os diplomas – individualização racionalizada

Na França, as transformações do mundo do trabalho fazem nascer representações que refletem questões conflitantes em torno da competência, das grades de classificação e dos modos de reconhecimento. Essas representações são o reflexo das questões conflitantes em torno da interpretação da competência, mas, sobretudo, em torno de sua certificação e de seu reconhecimento. As questões não são tranquilas porque a desestabilização do sistema de formação fragiliza da mesma forma suas potencialidades para alavancar o aparelho produtivo (APPAY, 1984). A França se dirige em direção a formas de individualização que fragilizam a formação inicial, não obstante as resistências manifestadas por numerosos atores (sindicalistas, pesquisadores assalariados). À luz dessas tensões e desses esforços de definição e de avaliação, nós a definimos como uma individualização racionalizada.

O dispositivo de VA¹⁵ à francesa permite apreender a difusão da "lógica competência" fora dos muros da empresa, no sistema educativo e de formação. Para nós, as diferenças maiores que se pode observar entre o NVQ anglo-saxônico e a VAE residem no fato de que, no sistema francês, é menos questão de competências-chave do que de pré-requisito. A experiência validada é a que é mobilizada na empresa ou em outras esferas, associativas e familiares, por exemplo. Estas qualidades, uma vez certificadas, correspondem a qualidades que poderiam também ser adquiridas

¹⁵ N.T.: *Validation des Acquis de l'Expérience* (VAE). Validação da Experiência Adquirida.

D'ailleurs, Olivia Blum, Armelle Gorgeu et René Mathieu (2005) montrent les contradictions qui entourent la question des diplômes requis sur des postes non qualifiés. Selon eux,

[...] il n'existe plus de travail non qualifié dans l'équipement automobile en raison des impératifs de qualité et de juste à temps, et de l'intensification du travail. La responsabilité de l'opérateur est importante ; outre la production, il exerce des activités d'assistance qui étaient avant de la compétence de professionnels reconnus, et il a des arbitrages à faire, dans un contexte d'effectif réduit. Les emplois de production et de logistique sont réellement qualifiés, même s'ils ne sont pas classés comme tels, et ils exigent des qualités qui ne sont ni reconnues ni valorisées (BLUM; GORGEU; MATHIEU, 2005, p.127).

On observe donc une double mouvement : d'une part, une sélection croissante des individus par le diplôme sur des postes pourtant à bas niveau de qualification ; d'autre part, la sélection des salariés sur des capacités arbitraires (être jugés à "*potentiel*", "*capable d'évoluer*" (DRH, Renault)) alors que, de plus en plus, les postes en production reposent sur la maîtrise de qualifications acquises par la formation. Ces logiques sont intensifiées dans la VAE car, dans ce système, ce n'est plus l'Éducation Nationale qui est le seul juge des savoirs à maîtriser. Le NVQ et la VAE ont donc en commun de fragiliser la reconnaissance du diplôme scolaire. La reconnaissance de qualités certifiées par un organisme extérieur est donc mise à mal. Elle donne à l'entreprise un pouvoir accru pour une double raison : d'une part, parce qu'il

pela via da formação inicial. Aliás, Olivia Blum, Armelle Gorgeu e René Mathieu mostram as contradições que envolvem a questão dos diplomas requeridos pelos postos não qualificados. Segundo esses autores,

[...] não existe mais trabalho não qualificado no chão de fábrica automotivo em razão dos imperativos de qualidade e de *Just-in-Time* e da intensificação do trabalho. A responsabilidade do operador é importante; além da produção, ele exerce atividades de assistência que eram antes da competência de profissionais reconhecidos, e ele tem arbitragens para fazer, num contexto de efetivos reduzidos. Os empregos na produção e na logística são realmente qualificados, mesmo se eles não são classificados como tais, e eles exigem qualidades que não são nem reconhecidas nem valorizadas (BLUM; GORGEU; MATHIEU, 2005, p.127).

Observamos, então, um duplo movimento: de um lado, uma seleção crescente dos indivíduos pelo diploma referenciado pelos postos, portanto, de baixo nível de qualificação; por outro lado, a seleção de assalariados referenciada por capacidades arbitrárias (ser julgado como tendo "*potencial*", "*capaz de evoluir*" (DRH, Renault)) enquanto que, cada vez mais, os postos na produção repousam sobre o controle de qualificações adquiridas pela formação. Essas lógicas são intensificadas na VAE porque, nesse sistema, não é mais a Educação Nacional a única a julgar os saberes a serem controlados. O NVQ e a VAE têm, então, em comum a capacidade de fragilizar o reconhecimento do diploma escolar. O reconhecimento de qualidades certificadas por um organismo externo é, então, mal visto.

appartient au supérieur hiérarchique de décider de quelles compétences il a besoin ; d'autre part, parce que ces compétences auraient très bien pu être validées par l'école. En effet, comme dans le cas anglais, il n'est pas question uniquement d'expérience professionnelle, il est aussi question de savoirs scolaires (maîtrise de l'écriture, de l'oral, de la présentation de soi).

Les chercheurs sont nombreux en France à critiquer cette forme de certification des compétences (VINOKUR, 1995; BESSY, 2000; TANGUY, 2002). Si théoriquement on peut croire que cette réforme vise à soutenir les moins diplômés, les conséquences sur les individus les moins dotés scolairement sont toujours aussi productrices d'exclusion. Dans ce système qui semble promouvoir l'expérience acquise en entreprise, ce sont bien souvent des savoirs fondamentaux et académiques qui sont valorisés. Les individus ayant déjà des difficultés scolaires doivent donc affronter les logiques de sélection à l'œuvre dans l'entreprise et à l'école. Alors que l'école approchait son objectif de munir le plus grand nombre de titres scolaires, les employeurs trouvent le moyen de détourner la question du diplôme. Certains diplômes font encore rempart contre les aléas du marché. Les écoles privées (dans le commerce) par exemple, mais surtout les grandes écoles (École Polytechnique, École Normale Supérieure), certaines disciplines (le droit, l'économie, etc.) garantissent encore largement une protection contre ces logiques. Les plus touchées par ces nouvelles inégalités sont les classes moyennes et les catégories les plus défavorisées. Annie Vinokur (1995) y voit d'ailleurs une alliance paradoxale entre les

Elle dá à empresa um poder aumentado por uma dupla razão: de um lado, porque cabe ao superior hierárquico decidir de quais competências ele necessita; e, de outro lado, porque essas competências poderiam muito bem ter sido validadas pela escola. Em efeito, como no caso inglês, não se trata unicamente de experiência profissional, trata-se também de saberes escolares (domínio da escrita, da oral e da apresentação de si mesmo).

São numerosos os pesquisadores na França que criticam essa forma de certificação das competências (VINOKUR, 1995; BESSY, 2000; TANGUY, 2002). Se teoricamente podemos acreditar que essa reforma visa apoiar os menos diplomados, as consequências dela para os indivíduos menos dotados escolarmente são sempre também produtoras de exclusão. Nesse sistema que parece promover a experiência adquirida na empresa, são frequentemente os saberes fundamentais e acadêmicos que são valorizados. Os indivíduos tendo já dificuldades escolares devem então enfrentar as lógicas de seleção praticadas na empresa e na escola. Então, enquanto a escola objetiva um maior número de títulos escolares, os empregadores encontram o meio de contornar a questão do diploma. Certos diplomas protegem contra as incertezas do mercado. As escolas particulares (no comércio), por exemplo, mas, sobretudo, as grandes escolas (École Polytechnique, École Normale Supérieure), certas disciplinas (o direito, a economia etc.) garantem ainda amplamente uma proteção contra essas lógicas. As mais atingidas por essas novas desigualdades são a classe média e as categorias mais desfavorecidas. Annie Vinokur (1995)

plus favorisés et les plus défavorisés, contre la classe moyenne. En effet, la certification, qui devait servir aux personnes n'ayant pas obtenu de titre scolaire, fragilise les diplômes en la laissant entre les mains du patronat. Les diplômes les plus communs (même le bac aujourd'hui) sont donc dépréciés et ne garantissent plus de protection au sein de l'entreprise. Dans ce contexte, les directions définissent toute une panoplie d'aptitudes abstraites (engagement, rigueur, sens de l'autre) qu'elle vont instiller, au plus près de l'activité de travail, à travers de nouveaux référentiels de compétences, des grilles de classification, des modes de management, etc. Si notre enquête montre que les services de RH tentent de faire penser que la valeur des connaissances techniques et des savoirs issus de l'enseignement général a laissé la place à celle des qualités personnelles, en situation de travail ces dernières viennent s'agréger aux qualifications. L'analyse des chantiers compétences montre que l'entreprise ne souhaite plus rémunérer la qualification. Dans cette logique, toutes les personnes qui ont des difficultés à s'approprier des connaissances abstraites se trouvent donc fragilisées. D'autant plus que la formation se fait au sein de l'entreprise, sur son poste de travail, accompagné d'un collègue et d'un supérieur hiérarchique. Cette configuration ne facilite pas l'apprentissage. D'ailleurs, des représentants du personnel mettent en garde contre les mêmes types de dérives possibles à travers la "logique compétence". Ils axent notamment leurs critiques sur les formes d'individualisation et surtout contre la centralité que prend l'entreprise dans

vê aí uma aliança paradoxal entre os mais favorecidos e os menos favorecidos, contra a classe média. Em efeito, a certificação, que deveria servir às pessoas que não obtiveram título escolar, fragiliza os diplomas deixando-os nas mãos do patronato. Os diplomas mais comuns (mesmo o Bac,¹⁶ hoje) estão depreciados e não mais garantem proteção no interior da empresa. Nesse contexto, as direções definem todo panorama de atitudes abstratas (engajamento, rigor, senso do outro) que elas vão incutir, o mais próximo possível da atividade de trabalho, por meio de novos referenciais de competências, das grades de classificação, dos modos de gerenciamento etc. Se nossa pesquisa mostra que os serviços de RH tentam fazer pensar que o valor dos conhecimentos técnicos e dos saberes saídos do ensino geral cedeu lugar àqueles das qualidades pessoais, em situação de trabalho estes últimos vão se agregar às qualificações. A análise dos chãos de fábrica competências mostra que a empresa não deseja mais remunerar a qualificação. Nessa lógica, todas as pessoas que têm dificuldades para se apropriar dos conhecimentos abstratos se encontram, então, fragilizadas. Tanto mais que a formação se faz no interior da empresa, no posto de trabalho, acompanhado de um colega e de um superior hierárquico. Essa configuração não facilita a aprendizagem. Aliás, representantes do pessoal alertam sobre os mesmos tipos de desvios possíveis via a "lógica da competência". Eles orientam suas críticas notadamente sobre as formas de individualização e, sobretudo, contra a centralidade que adota a

¹⁶ N.T.: O *baccalauréat*, conhecido por Bac, é um diploma do sistema educativo francês que reconhece a conclusão dos estudos secundários e permite o acesso ao ensino superior. Um diploma semelhante no Brasil seria o ENEM.

ce système. Des syndicalistes à FO et à la CGT soulignent les dangers d'une telle dérive.

Les syndicalistes contrôlent les effets du dispositif sans pouvoir le prévenir en amont. Ils sont peu en mesure d'intervenir en faveur de l'instauration de conditions de travail propices aux apprentissages collectifs, ni de promouvoir les conditions d'un développement partagé des compétences. Ils ne contrôlent pas les engagements de formation qui sont pris lors des entretiens professionnels, d'autant que le dispositif est rarement articulé au plan de formation de l'entreprise. Enfin, dans des contextes de transformations organisationnelles profondes, le syndicalisme peut difficilement œuvrer en faveur d'une gestion collective des risques associés au déroulement de carrière. L'accord conduit, en l'état actuel des choses, à individualiser la gestion de ces risques davantage qu'à les socialiser (BROCHIER et al., 2001, p.4).

Les démarches compétences étudiées sont, de fait, caractérisées par une grande diversité. Cela dit, nous avons mis en avant la prégnance d'une logique américaine associant la compétence et le comportement. Cette dernière s'étend aujourd'hui par-delà les frontières. La "logique compétence" s'introduit, tout d'abord, dans un contexte de concurrence modifiée : c'est la capacité

empresa nesse sistema. Os sindicalistas da FO¹⁷ e da CGT¹⁸ chamam atenção para os perigos de tal desvio.

Os sindicalistas controlam os efeitos do dispositivo sem poder preveni-lo na sua origem. Eles são poucos em condições de intervir em favor da instauração de condições de trabalho propícias às aprendizagens coletivas ou de promover as condições de um desenvolvimento em parceria das competências. Eles não controlam os engagements de formação que são detectados quando das entrevistas profissionais, visto que o dispositivo é raramente articulado no plano da formação da empresa. Enfim, nos contextos de transformações organizacionais profundas, o sindicalismo dificilmente pode trabalhar em favor de uma gestão coletiva dos riscos associados ao desenvolvimento de carreira. O acordo conduz, no estado atual das coisas, muito mais para a individualização destes riscos do que para a sua socialização (BROCHIER et al., 2001, p.4).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os procedimentos competências estudados são, de fato, caracterizados por uma grande diversidade. Dito isso, destacamos a imposição de uma lógica americana associando competência e comportamento. Esta se estende, hoje, para além das fronteiras. A "lógica competência" se introduziu, inicialmente, num contexto de concorrência modificada: é a capacidade

¹⁷ N.T.: *Confédération Générale du Travail* - Force Ouvrière (CGT-FO). Confederação Geral do Trabalho - Força Operária (CGT-FO).

¹⁸ N.T.: *Confédération Générale du Travail* (CGT). Confederação Geral do Trabalho (CGT).

de l'ensemble de l'entreprise qui est en jeu et pas seulement le produit qui doit être concurrentiel. Ensuite, la compétence répond à un nouveau mode d'organisation des entreprises tiré par la création de valeur et donc par les exigences des actionnaires. Enfin, pour les entreprises rencontrées, il leur appartient de valider, de rémunérer et de reconnaître les qualités mobilisées par les salariés. L'idée forte traversant les démarches compétences serait que celles-ci s'acquièrent au sein même de l'entreprise. Dans cette configuration, une spécificité française émerge : la fragilisation du rôle de l'État dans la formation et surtout la déstabilisation de la reconnaissance salariale du diplôme.

do conjunto da empresa que está em jogo e não somente o produto que deve ser concorrencial. Em seguida, a competência responde a um novo modo de organização das empresas pressionadas pela criação de valor e pelas exigências dos acionistas. Enfim, para as empresas estudadas, cabe a elas validar, remunerar e reconhecer as qualidades mobilizadas pelos assalariados. A ideia central que atravessa os procedimentos competências seria que as competências são adquiridas no interior mesmo das empresas. Nessa configuração, uma especificidade Francesa emerge: a fragilização do papel do Estado na formação e, sobretudo, a desestabilização do reconhecimento salarial do diploma.

RÉFÉRENCES / REFERÊNCIAS

APPAY, Beatrice. **Le procès de formation professionnelle des ouvriers qualifiés au Royaume-Uni**. Orientador: V. Isambert-Jamati. 1984. Tese (Doctorat de troisième cycle) - Université Paris V, Paris, 1984.

BESSY, C. La certification des compétences en Grande-Bretagne: les risques induits par la valorisation d'aptitudes générales. **Formation Emploi**, Paris, n.71, p.28-35, 2000.

BLUM, Olivia; GORGEU, Armelle; MATHIEU, René. **Les bacheliers dans les usines d'équipement automobile**. Vers le déqualification? Paris: Ministère de l'Éducation Nationale, de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche, 2005. Collection CPC Documents.

BOYATZIS, Richard E. **The competent manager: a model for effective performance**. New York: John Wiley and Sons, 1982.

BROCHIER, Damien *et al.* Les syndicats face à la logique compétence: Nouveaux risques, nouveaux enjeux. **Céreq Bref**, n.173, mars 2001.

CNPF. **Journées internationales de la Formation**. "Objectif competences". Deauville, 1998.

COUTROT, Thomas. **L'entreprise néo-libérale, nouvelle utopie capitaliste?** Paris: Éd. la Découverte, 1998.

DURAND, Jean-Pierre. **La chaîne invisible: travailler aujourd'hui**: flux tendu et servitude volontaire. Paris: Le Seuil, 2004.

DURAND-SEBAG, Joyce. **Un siècle de rationalisation taylorienne**: Sociologie du travail, représentations et subjectivité. 1992. 141p. Habilitation à diriger des recherches sous la direction de Jean-Claude Combessie. Université de Paris VIII, Paris, 1992.

GAZIER Bernard. "L'employabilité: brève radiographie d'un concept en mutation". **Sociologie du travail**, v.32, n.4, p.575-584, 1990.

GEFFROY, François; TIJOU, René. **Le management des compétences dans les entreprises européennes, les différentes approches**. Paris: INSEP Consulting Éditions, 2002.

- LORDON, Frédéric. **Et la vertu sauvera le monde...**: après la débâcle financière, le salut par l' "éthique"? Paris: Éditions Raisons d'Agir, 2003.
- MAURICE, Marc; SELIER, François; SILVESTRE, Jean-Jacques. **Politique d'éducation et organisation industrielle en France et en Allemagne**: essai d'analyse sociétale. Paris: PUF, 1982.
- MEDEF. **Objectif compétences**. Des pratiques européennes innovantes: organisations du travail et gestion par les compétences. Paris: MEDEF, 2002.
- MILLER, E., RANKIN, Neil; NEATHEY, Fiona. **Competency Frameworks in UK Organizations**. London: CIPD, 2001.
- MONCHATRE, Sylvie. Les avatars du modèle de la compétence. L'exemple d'un site de la sidérurgie. **Formation Emploi**, n.77, p.51-68, 2002.
- OHNO, Taiichi. **L'Esprit Toyota**. Paris: Masson, 1989.
- PARADEISE, Catherine; LICHTENBERGER, Yves. Compétence, compétences. **Sociologie du travail**, v.43, n.1, p.33-48, 2001.
- REYNAUD, Jean-Daniel. Le management par les compétences: un essai d'analyse. **Sociologie du travail**, v.43, n.1, p.7-31, 2001.
- RIST, Barbara. Peut-être qu'ils nous trouveront quelque chose... La représentation de soi comme inemployable. **Éducation Permanente**, n.156, p. 67-79, 2003.
- SALAS, Robert; THÉVENOT, Laurent. **Le travail**: marchés, règles, conventions. Paris: Économica, 1986.
- SÉGAL, Élodie. **Les compétences dites "relationnelles"**: quel contenu, quel apprentissage, quelle place? Paris: Ministère de l'Éducation Nationale, de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche, 2005. Collection CPC documents.
- _____. Prescription et mobilisation des qualités personnelles dans l'industrie. **La Pensée**, n.345, p.73-85, 2006.
- TANGUY, Lucie (Coord.). La formation permanente entre travail et citoyenneté. **Éducation Permanente**, n.149, p.1-266, 2001.
- TANGUY, Lucie; RAINBIRD, Helen. Institutions et marché au fondement des relations entre l'éducation et le travail en Grande-Bretagne. In: JOBERT, Annette; MARRY, Catherine; TANGUY, Lucie (Coord.). **Éducation et travail en Grande-Bretagne, Allemagne et Italie**. Paris: Armand Colin Éditeur, 1995.
- THÉVENOT, Laurent. Les investissements de forme: Cahiers du Centre d'Études de l'Emploi. **Conventions Économiques**, Paris, n.29, p.21-71, 1986.
- TOMASI, Antônio. Qualificação ou competência? In: TOMASI, Antônio (Org.). **Da qualificação à competência**: Pensando o século XXI. Campinas, SP: Papirus, 2004.
- VINOKUR, Annie. Réflexions sur l'économie du diplôme. **Formation Emploi**, Paris, n.52, p.151-183, 1995.
- ZARIFIAN, Philippe. **Compétences et stratégies d'entreprise**: Les démarches compétences à l'épreuve de la stratégie de grandes entreprises. Paris: Éditions Liaisons, 2005.

Data da submissão: 20/05/2015

Data da aprovação: 26/07/2015