Formation, compétences et organisation du travail. Introduction

Training, Skills and Work Organization. Introduction

Diane-Gabrielle Tremblay

Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/interventionseconomiques/168>

DOI : [10.4000/interventionseconomiques.168](https://doi.org/10.4000/interventionseconomiques.168)

ISBN : 1710-7377

ISSN : 1710-7377

Éditeur

Association d'Économie Politique

Référence électronique

Diane-Gabrielle Tremblay, « Formation, compétences et organisation du travail. Introduction », *Revue Interventions économiques* [En ligne], 40 | 2009, mis en ligne le 01 octobre 2009, consulté le 22 septembre 2020. URL : <http://journals.openedition.org/interventionseconomiques/168> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/interventionseconomiques.168>

Ce document a été généré automatiquement le 22 septembre 2020.

Les contenus de la revue *Interventions économiques* sont mis à disposition selon les termes de la Licence Creative Commons Attribution 4.0 International.

Formation, compétences et organisation du travail.

Introduction

Training, Skills and Work Organization. Introduction

Diane-Gabrielle Tremblay

- 1 Ce numéro d'Interventions économiques porte sur les thèmes de la formation, de la professionnalisation, de la gestion des compétences et des recrutements, ainsi que de la gestion par projet, des enjeux majeurs en matière d'organisation du travail, ainsi que dans une perspective de parcours de vie. Ce numéro de la revue regroupe des articles qui ont été sélectionnés parmi les textes présentés lors du colloque de l'Association internationale de sociologie (groupe sociologie du travail) et de l'Association d'économie politique, tenu en août 2007, et qui ont ensuite fait l'objet d'évaluation et de révisions plus ou moins importantes. Les divers articles réunis ici portent sur le thème de la formation et l'organisation du travail. Le numéro précédent de la revue a également traité de l'organisation du travail et de la gestion par projets, alors qu'un certain nombre d'autres textes, traitant notamment du thème de la flexicurité, ont été publiés dans la collection « économie politique » aux Presses de l'université du Québec.¹
- 2 L'article de Bourque et Doray ouvre le numéro avec un texte qui porte sur le volet éducatif de la production et de la reproduction de la main-d'œuvre hautement qualifiée. Les auteurs étudient les processus en jeu au moment des retours aux études dans des programmes de formation technique et de génie. Ils se penchent surtout sur une situation emblématique des référentiels politiques récents en matière d'éducation, soit les retours aux études et leur travail vise à mieux comprendre comment le retour aux études se réalise, comment les représentations professionnelles agissent sur ce dernier et comment l'expérience scolaire influence les projets des individus. Les auteurs mettent l'accent sur les ressorts sociaux et culturels des décisions relatives au choix de programmes et à l'orientation professionnelle d'étudiants qui ont interrompu leurs études et qui y retournent. Les auteurs analysent le discours d'étudiants et d'étudiantes qui ont choisi de profiter de la souplesse du

système d'éducation québécois pour compléter ou bonifier leur formation initiale ou encore pour tenter une réorientation professionnelle. Ils cherchent à voir comment les différentes formes d'articulation entre éducation et travail influencent les représentations sociales des étudiants au sujet des titres scolaires, de l'évolution de leur carrière scolaire et de leur projet professionnel personnel.

- 3 L'expérience des étudiants confirme l'importance des constructions subjectives dans l'expérience de l'orientation, de la réorientation et de la formation. Les obstacles, difficultés et barrières qui se manifestent dans les structures objectives (les notes, l'investissement de temps dans le travail scolaire, les ressources mobilisables et surtout les conditions matérielles et financières) sont présents presque autant chez les persévérants que les non persévérants. C'est dans la construction subjective du sens et de la finalité de leur expérience éducative que se situe la principale différence, nous indiquent les auteurs. Dans les efforts consentis pour s'adapter aux nouvelles normes et aux nouvelles exigences, les étudiants trouvent leur motivation dans le double mouvement : ils veulent à tout prix ne pas retourner en arrière et ne pas être enfermés dans des conditions qu'ils jugent indésirables, et ils veulent tout autant atteindre l'objectif ou le rêve qui est au fondement de leur décision de revenir aux études. Les auteurs observent que le capital culturel et les dispositions culturelles des individus peuvent avoir joué défavorablement par le passé pour les étudiants provenant de milieux moins scolarisés, mais que la souplesse du système qui permet et facilite les retours aux études et les stratégies de « deuxième chance » peut aussi les aider dans leur projet de réorientation et de mobilité. L'épreuve scolaire et professionnelle que traversent ces étudiants ne fait pas qu'entériner de façon mécanique le rapport entre origine sociale, formation et emploi. Toutefois, les ressources financières, matérielles, sociales et cognitives ne sont pas également réparties entre les individus et ces différences se manifestent souvent à travers leur capacité à mobiliser efficacement leurs ressources, à en trouver d'autres et à s'approprier toutes les dimensions de leur projet de formation de manière efficace. C'est dans cette mobilisation et cette recherche d'équilibre que les étudiants gagnent le plus à être adéquatement conseillés et accompagnés pour la réussite de leur projet.
- 4 L'article de Issehane a pour but d'étudier l'efficacité des politiques publiques destinées à favoriser l'accès à l'emploi des jeunes. Une première partie s'attache à évaluer les dispositifs d'insertion professionnelle des jeunes, mis en place en France, à partir de l'Enquête « Génération 2001 ». Cette analyse conclut que le passage par un contrat aidé au cours des trois premières années de vie active n'améliore pas l'accès à un emploi. La seconde partie s'interroge alors sur la possibilité d'aller chercher des réponses dans les autres pays d'Europe, soit principalement au Royaume-Uni et au Danemark. D'un côté, la diversité des systèmes nationaux rend difficile l'adoption d'une politique appliquée à l'étranger. D'un autre côté, il semble que la France pourrait néanmoins s'inspirer de certains principes mis en place au Danemark et au Royaume-Uni. Les éléments sur le modèle danois sont particulièrement intéressants. L'auteur note que plus de la moitié des dépenses d'activation sont consacrées à la formation. Celle-ci joue donc un rôle important dans la réussite du modèle danois. L'auteure rappelle qu'il ne faut pas oublier par ailleurs que les performances danoises sont également liées au contexte macroéconomique.
- 5 La réussite du modèle danois est ainsi à relativiser, selon l'auteure, même si sa cohérence sociétale fondée sur, le « triangle d'or », les trois piliers que sont un marché

du travail ordinaire fluide, un marché du travail « activé » et un système d'indemnisation chômage généreux montre une réelle réussite, en termes de taux de chômage, d'inégalités de revenus et de taux de pauvreté.

- 6 L'auteure note qu'en France, la politique de l'emploi en faveur de l'insertion professionnelle des jeunes a conduit à la mise en place d'une variété de mesures. En institutionnalisant des formes d'emplois atypiques, elle conduit à aggraver les inégalités entre salariés et à accroître l'insécurité en proposant des contrats dérogatoires à l'emploi stable. Elles seraient toutefois justifiées par le fait qu'elles serviraient de tremplin vers l'emploi stable, or l'évaluation du taux de retour à l'emploi ordinaire après un passage par un emploi aidé montre de faibles résultats.
- 7 L'auteure conclut en indiquant que l'importation d'une politique est irréalisable étant donné l'hétérogénéité des systèmes nationaux d'insertion professionnelle, mais que la France, comme d'autres pays, peuvent tirer des leçons des expériences étrangères. En ce qui concerne l'accompagnement des demandeurs d'emploi, la France est loin derrière ses voisins européens. Ainsi, elle tirerait profit à mettre en place, à l'instar du système britannique, un service d'accompagnement des jeunes chômeurs. Ensuite, l'exemple danois montre qu'un généreux système d'indemnisation ne désincite pas à la recherche d'emploi. Ainsi, la France et d'autres pays pourraient prendre exemple sur la cohérence du système danois et de l'importance accordée au dialogue entre les acteurs sociaux.
- 8 Le texte de Mircea Vultur se penche plutôt sur les difficultés de recrutement en lien avec le phénomène souvent évoqué de pénurie de main-d'œuvre. Il présente les résultats d'une enquête qualitative auprès de 30 entreprises situées dans la région de Québec, se penchant sur les perceptions et les représentations des directeurs des ressources humaines (DRH) relativement aux difficultés de recrutement de la main-d'œuvre. Dans un premier temps, l'auteur se penche sur les difficultés de recrutement en fonction de leurs caractéristiques, illustrant la réalité observée par les DRH. Dans un deuxième temps, il met en évidence les facteurs explicatifs des difficultés de recrutement tels qu'ils ressortent du discours des DRH, en les regroupant en trois catégories : facteurs de nature exogène, facteurs liés à l'offre de travail et facteurs liés à la demande de travail.
- 9 L'auteur considère qu'il conviendrait souvent d'utiliser plutôt le terme « difficulté de recrutement » plutôt que celui de « pénurie de main-d'œuvre », alors que ce dernier est très souvent employé dans les débats publics, sans être toujours juste. La grande majorité des situations étudiées par l'auteur ne reflètent pas un manque absolu de main-d'œuvre mais des difficultés ressenties par certaines entreprises à recruter des employés ayant un profil spécifique ou pour un métier donné. Parce que la segmentation du marché du travail est professionnelle, les personnes à la recherche d'emploi avec un certain profil de formation et d'expérience ne peuvent pas combler des postes dans certains domaines où l'on enregistre des difficultés de recrutement. En conclusion de l'article, l'auteur propose une discussion sur l'importance relative des facteurs explicatifs des difficultés de recrutement et sur les pistes de solution possibles pour faire face à ce phénomène.
- 10 L'auteur conclut notamment que l'« appariement » (c'est-à-dire la rencontre d'un employeur et d'un chômeur se concluant par une embauche) ne se réalise pas aussi simplement qu'on aurait pu l'imaginer. Les ajustements de la main-d'œuvre aux besoins du marché du travail pourraient ainsi, selon lui, nécessiter l'intervention des

institutions publiques sur des questions concernant l'information sur le marché du travail, l'adaptation du système de formation aux besoins de l'économie ou la migration et l'immigration de la main-d'œuvre.

- 11 L'article de Szczepanik, Doray et Langlois s'intéresse à la présence des femmes dans les milieux non traditionnels. Le texte vise à mieux comprendre le maintien des ghettos féminins dans le domaine de la formation par l'examen des processus d'orientation professionnelle d'étudiantes en sciences et en technologies (ST) dans l'enseignement postsecondaire. Les auteurs soulignent toutefois que tout l'aspect structurel de la production des ghettos d'emploi et les pratiques de discrimination systémique mis en évidence par de nombreuses études féministes ne seront abordés que de manière périphérique. Les auteurs étudient l'expérience scolaire et les parcours d'étudiantes qui, à un moment ou un autre de leur scolarité, ont envisagé de s'orienter vers des métiers ou des professions non traditionnels. Ils tentent de dégager les ressorts sociaux et culturels qui rendent compte de l'orientation scolaire et des choix professionnels et spécifiquement, des choix vers des emplois non traditionnels. En d'autres mots, ils tentent de répondre aux questions suivantes : Comment est réalisé le choix d'orientation ? Quelle est la force des choix ? Comment les ancrages sociaux, l'expérience scolaire en cours et les anticipations influencent-ils ces choix ?
- 12 L'analyse permet différents constats. Le premier est le nombre peu élevé de filles qui envisagent de poursuivre des études dans des domaines non traditionnels avant l'entrée dans l'enseignement postsecondaire (dans des programmes techniques ou scientifiques). Le second est le poids de l'expérience scolaire qui conduit de nombreuses filles à revoir leur orientation, notamment en reprenant des chemins plus traditionnels. À cet égard, les auteurs constatent que l'expérience scolaire joue souvent comme un élément de désillusion professionnelle, qui devient une source de redéfinition des projets professionnels, pouvant se traduire par des réorientations ou des abandons. Ils concluent que l'entrée des femmes dans un monde d'hommes tient, au moins en partie, à des processus qui se déroulent en amont de l'insertion professionnelle. Ils constatent aussi le caractère fragile de ces projets, qui tient notamment à la capacité des filles et des femmes de rompre avec les représentations sociales traditionnelles de la femme. À cet égard, l'analyse souligne le rôle stratégique des expériences extrascolaires comme facteur de rupture et celui des volontés de mobilité professionnelle et économique. En plus, les auteurs notent qu'il faut savoir persévérer dans ses choix, alors que les embûches sont nombreuses. Les étudiantes doivent faire face aux normes et aux règles de l'institution scolaire, aux rapports avec les connaissances dans les spécialités techniques et, dans bien des cas, aux enjeux relatifs à la conciliation travail-famille-études elle-même structurée par les rapports de genre. Bref, un nombre important d'enjeux se présentent à elle et le texte les met bien en évidence.
- 13 Le texte de Rouby et Thomas porte sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC). Selon les auteures, la GPEC se réfère explicitement aux enjeux stratégiques. Toutefois, elle ne construit pas une véritable intégration entre d'un côté les préoccupations de la stratégie en termes de métiers de l'entreprise et donc de compétences stratégiques sous-jacentes et, d'un autre côté, celles de la GRH en termes de compétences individuelles mises au service de ces métiers ou comme facteurs de leur développement. L'article permet de penser les modalités de l'articulation compétences individuelles / compétences stratégiques et propose un dispositif

susceptible de faciliter la mise en œuvre de cette articulation. Dans un premier temps, les auteures identifient les limites de l'articulation Compétences Individuelles / Stratégie telle que pensée et mise en œuvre dans les démarches de GPEC. Dans un deuxième temps, elles proposent un premier élément de réponse à ces limites en construisant un référentiel puis un modèle des compétences qui autorise la construction d'ontologies. Enfin, dans un troisième temps, elles montrent dans quelle mesure ce modèle aide au pilotage de l'articulation compétences individuelles, collectives et stratégiques pour à terme se placer au cœur d'une solution technologique de gestion intégrée des compétences. Le modèle des compétences a été testé et expérimenté dans le cadre d'un projet et il est au cœur de la solution opérationnelle de gestion intégrée des compétences que proposent les auteures. Cette solution a fait l'objet d'une expérimentation partielle par une firme multinationale (Philips semiconductors) mais elle n'est pas encore développée dans son intégralité. Parce que la firme pilote a fait l'objet de deux fusions en l'espace de 18 mois (NXP puis Ericsson), limitant ainsi l'expérimentation réalisée. Toutefois, les auteures soulignent que la démarche méthodologique proposée dans la solution technologique a été depuis employée et développée pour réaliser une analyse prospective des métiers dans le cas de l'Armée de l'Air Française.

- 14 Enfin, le dernier texte, de Nathalie Lapeyre, se penche sur la question de ce à quoi pourrait ressembler une organisation post bureaucratique. L'auteure rappelle qu'une grande partie des écrits tendraient à laisser croire que les organisations se sont débarrassées de leurs vieux habits du taylorisme et de la bureaucratie, et sont devenues aujourd'hui un lieu de bien-être pour les salariés, un lieu d'épanouissement, d'apprentissage, voire d'émancipation. Elle remet toutefois en question cette hypothèse. Elle affirme que les enquêtes réalisées concernant l'évolution des conditions de travail, de l'autonomie, de la participation, présentent une image beaucoup plus nuancée. L'auteure s'intéresse ensuite à une forme d'organisation du travail peut apparaître comme particulièrement productive d'autonomie et de liberté pour les acteurs : l'organisation par projets. Elle s'intéresse à l'étude des modes de contrôle, dans ces formes modernes d'organisation du travail, qui visent tantôt à contrôler les acteurs, afin de respecter les contraintes du projet, tantôt à leur laisser un maximum de champ libre en vue de libérer les énergies créatrices. Cet article est de nature théorique et livre les questionnements qui émergent de la revue des écrits sur le sujet et qui conduisent l'auteure à se demander si les processus de contrôle mis en place dans ces organisations ne seraient pas à rapprocher des systèmes de surveillance, voire de Gouvernamentalité qu'avait développés, en son temps, M. Foucault.
- 15 Cela complète donc cette livraison de la revue qui nous conduit à nous intéresser aux réalités de la formation et de l'emploi, et particulièrement aux nouvelles manifestations qui se présentent dans le monde du travail, lorsqu'il est question d'apprentissage, de formation, de recrutement, de carrières et de gestion par projet. Nous vous en souhaitons bonne lecture.

NOTES

1. Voir Tremblay, Diane-Gabrielle (2008, dir). *Flexibilité, sécurité d'emploi et flexicurité : les enjeux et défis*. Presses de l'université du Québec. 358 p.
-

AUTEUR

DIANE-GABRIELLE TREMBLAY

Titulaire de la chaire de recherche du Canada (niveau 1) sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir et Directrice de l'ARUC sur la gestion des âges et des temps sociaux (CRSH)