

AISLF GT 17 « efficience productive »

**Congrès mondial de l'Association Internationale
des Sociologues de Langue Française
Istanbul du 8 au 11 juillet 2008**

**La « logique compétence » dans les processus de
certification de qualité de l'industrie uruguayenne**

Francisco Pucci

Departamento de Sociología
Facultad de Ciencias Sociales
Universidad de la República
Uruguay

Introduction

Le travail se propose montrer les résultats du projet « *Competencias organizacionales para el sostenimiento de Programas de Calidad ante situaciones de incertidumbre* » inscrit dans le cadre de la Comisión Sectorial de Investigación Científica de la Universidad de la República Oriental del Uruguay. Le projet a été centré sur l'étude des compétences organisationnelles requises pour la soutenance des programmes de certification de qualité développés dans différentes entreprises de la branche chimique et alimentaire de l'industrie uruguayenne. La sélection de ces branches est due à l'intention de faire une comparaison entre deux branches avec des traditions et des compositions économiques différentes. L'industrie chimie développe une activité intensive en capital, dans un marché très concurrentiel et régulé à niveau international, sur la base d'une production orientée au marché local. L'industrie alimentaire, par contre, est une branche de longue tradition de contribution dans les circuits d'exportation et se distingue par une activité intensive en utilisation de main d'œuvre. Les différences entre les deux branches permettent d'établir des comparaisons plus utiles pour l'analyse de la construction des compétences dans le cadre des programmes de qualité introduits dans les firmes des branches sélectionnées.

Dans ce travail nous montreront, premièrement, les résultats de l'analyse quantitative réalisé sur la base des données des enquêtes industrielles versées sur la quantité d'entreprises qui sont concernées dans les programmes de qualité, les ressources humaines utilisés et les difficultés d'implémentation de ces programmes. Deuxièmement, nous développerons les résultats des données issues de l'analyse qualitative des entretiens réalisés à cadres, professionnels et travailleurs des entreprises sélectionnées, en trois dimensions : i) la relation entre normes de qualité et innovation 2) la relation entre compétences et apprentissage organisationnel 3) la discussion en relation aux critères de légitimité des normes de qualité.

1) Les programmes de certification de qualité dans l'industrie uruguayenne.

L'étude précédente qui a caractérisé l'incorporation et diffusion des programmes de qualité dans l'industrie uruguayenne est une enquête dirigée aux entreprises qui ont obtenu la certification de qualité (Normes ISO 9000:1994) par les organismes de certification de qualité nationaux (*Laboratorio Tecnológico del Uruguay LATU e Instituto Uruguayo de Normas Técnicas UNIT*) et aux entreprises qui ont gagné le Prix de Qualité du Comité Nacional de Calidad. (Bianchi, C. y Espíndola, F. 2002). Ce travail analyse les impacts des Normes pour la Gestion de la Qualité de la Serie ISO 9000 version 1994 et l'implémentation du modèle de « *Mejora continua* » pour l'obtention du « *Premio Nacional de Calidad* ».

L'étude montre que l'implémentation des programmes de qualité dans l'industrie uruguayenne est un phénomène commencé dans les années 90, dans le cadre du processus d'ouverture du marché régional et de la dérégulation de l'économie à conséquence de la

firme de accords de commerce régionaux. Le nombre d'entreprises certifiées en programmes de qualité est très réduit, avec une forte présence des grandes entreprises et un petit nombre d'entreprises de moins de 20 employés, tandis que la représentation de ces entreprises dans la structure industrielle uruguayenne est exactement l'inverse à celle de l'univers d'entreprises certifiées en qualité.

La plupart des entreprises certifiées ont concentré les efforts d'implémentation de normes ISO dans son personnel. Les enquêtes ont montré la difficulté pour faire compatible l'engagement aux routines productives avec l'engagement à la soutenance des programmes de qualité. Cette information montre que : i) la mise en place de nouveaux programmes de qualité a pu se faire avec le personnel interne des entreprises ii) dans l'implémentation des programmes ont participé différents catégories professionnelles iii) une haute proportion du personnel a participé dans les programmes. Cependant, les principales difficultés identifiées dans l'implémentation des normes de qualité ont relation avec l'organisation des processus du travail et avec la capacité du personnel de s'adapter et de coopérer dans les nouvelles dynamiques organisationnelles.

Un autre point critique dans ces programmes a été le maintien, dans le temps, des nouvelles dynamiques construites dans le cadre de ces programmes. La certification est chaque fois moins chère pour les entreprises, a besoin de moins temps pour se développer et est plus répandue dans les différentes branches. Malgré ces conditions, les entreprises nationales manquent d'équipés qualifiés pour soutenir ces processus dans le temps. La possibilité de que les programmes de qualité dépassent la certification ponctuelle dépend de la formation et de l'engagement de ces ressources humains. La formation des travailleurs que participent dans le cycle productif ne passe simplement pour l'adaptation a des nouvelles normes ; la formation implique un complexe processus d'apprentissage.

On peut comparer ces conclusions avec l'analyse des tendances spécifiques des branches chimique et alimentaire, réalisée sur la base des données de *la Encuesta de Empleo y Estrategia Industrial 1995-1996*, réalisé par le *Departamento de Economía de la Facultad de Ciencias Sociales et la Junta Nacional de Empleo*, et de *la Encuesta de Actividades de Innovación en la Industria 1998-2000*, faite par la *Dirección Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación del Ministerio de Educación y Cultura del Uruguay*. Les conclusions renforcent les tendances générales trouvées dans toute l'industrie. Elles montrent que les processus d'amélioration de la qualité ne sont pas encore des processus dynamiques dans les branches sélectionnées. L'industrie uruguayenne produit, en général, pour un marché peu exigeant en termes de qualité et de variété, et, pourtant, il ne se constitue pas dans un facteur de pression pour l'amélioration des processus productifs. Les enquêtes montrent aussi que dans les branches de la chimique et de l'alimentaire les entreprises que réalisent activités de recherche et de contrôle de qualité sont peu nombreuses, si bien on voit, dans la comparaison, une petite différence positive en faveur de la chimie.

Les faibles pourcentages de travailleurs engagés dans les activités direct ou indirectement liées à l'amélioration de la qualité sont un indicateur significatif pour vérifier les tendances soulignées plus haut. A la lumière des données recueillies, on ne peut pas s'attendre à un apprentissage progressif dans des entreprises ou le personnel a une si faible participation dans les programmes de qualité. La révision des indicateurs sélectionnés nous

fait conclure que les compétences codifiées (formation professionnelle) demandées sont très peu développées et il n'y a pas d'évidences de que les entreprises offrent des espaces formels pour la construction de compétences. On peut affirmer que les stratégies de formation de compétences sont peu nombreuses et, pour les analyser, il faut développer une méthodologie qualitative pour approfondir les peu nombreuses expériences trouvées.

2) Normes de qualité et innovation

La caractérisation qualitative du processus de certification de qualité seulement peu se faire, en fonction de la grande variété de situations, par des études de cas qui se constituent en un échantillon théorique des principales tendances qu'on peut trouver dans l'univers. Dans ce travail, nous montrerons les principaux résultats des entretiens réalisés aux cadres des départements de ressources humaines des entreprises de la branche chimique et alimentaire.

Les entretiens montrent que les consultants et spécialistes des organismes de certification de qualité soulignent le caractère dynamique et innovateur des processus de certification de qualité. La qualité du produit est garantie par la bonne identification de conditions de production de celui-ci ; la notion de qualité définie par les normes ISO est fondée sur l'hypothèse d'une forte relation entre le respect des compromis de l'entreprise avec le client et la garantie d'un tiers externe, qui assure la qualité du produit ou du service. La certification de qualité se propose changer l'évaluation de la qualité du produit par l'évaluation des procédures qui conduisent à la réalisation du produit, procédures qui sont dynamiques et qui ont des différentes formes.

Dans ce contexte, on peut se poser la question de si les programmes de certification de qualité introduisent des innovations dans les routines de travail, où renforcent les contraintes du modèle tayloriste fordiste en formalisant les procédures de travail. Dans ce sens, les entretiens montrent que, pour les responsables de ressources humaines des entreprises étudiées, les processus de certification de qualité introduisent une nouvelle logique d'organisation de travail et une nouvelle rationalité dans la production. Ils coïncident avec les idées de Campinos et Marquette (1997) de que la formalisation des procédures imposée par les programmes de qualité introduit une rationalité différente à la rationalité tayloriste.

Les différences sont en relation avec i) les objectifs ii) les procédures établies. En relation aux objectifs, la base du dispositif de qualité est d'assurer la qualité des produits par la possibilité d'établir la traçabilité de celui-ci. La formalisation des procédures ne se déduit par une décomposition rationnelle des procédures de travail, que dans son origine étaient intégrés, comme dans le taylorisme, sinon par la nécessité de formaliser par l'écriture les procédures réalisés pour obtenir le produit. En relation aux procédures, les normes de qualité ne sont pas de normes organisationnelles de prescription des tâches ; elles sont des normes qui permettent l'expérimentation collective, dans lesquelles la formalisation par écrit des procédures de travail consiste en une extraction – articulation de maîtrises et connaissances tacites des travailleurs. Ces opérations de dévoilement concernent le savoir tacite et aussi le savoir explicite peu articulé. De cette façon, la

formalisation introduite par les programmes de qualité ne s'oppose pas nécessairement à l'innovation dans la production.

Par contre, les entretiens réalisés aux techniciens et travailleurs des entreprises analysées montrent une certaine ambivalence en relation aux possibilités d'innovation dans les programmes de qualité. Les différents segments de travailleurs qui ont participé dans les entretiens pensent que les normes de qualité sont de nature différente que les normes organisationnelles ou les normes bureaucratiques des modèles tayloriens, mais, au même temps, ils posent de doutes en relation à la capacité d'innovation des processus de travail qu'elles comportent. Dans certains cas, les normes de qualité donnent plus de transparence et d'efficacité aux procédures de travail, ce qui augmente la rentabilité de l'entreprise. Dans autres cas, on a trouvé expériences d'innovation développées quand les entreprises ont eu la capacité de profiter des espaces de communication et de professionnalisation du travail dans le cadre d'incorporation de normes de qualité. L'innovation n'est pas liée directement à l'implémentation de normes de qualité, mais au développement de conditions de travail qui donnent la possibilité de mobiliser les compétences et les connaissances tacites des travailleurs.

Les entretiens marquent aussi la différence entre les procédures écrites et le travail réel, mettant l'accent sur les processus de réflexion collective en tant que composant clé pour le développement de l'innovation. (Tanguy, 2000) L'implémentation de normes de qualité dans les entreprises uruguayennes marque le début du développement de formes de rationalisation différentes aux formes de rationalisation taylorienne. Dans ce sens, ces nouvelles formes de rationalisation se développent dans un contexte industriel dans lequel les normes tayloriennes n'ont pas eu, historiquement, une forte implantation. Les nouvelles formes de travail profitent des espaces de communication et de coopération liés à la persistance des modes pre-tayloristes plutôt qu'à la rupture du modèle tayloriste de production. (Supervielle, Pucci ; 1995)

3) Compétences et apprentissage organisationnel.

La rationalité des normes de qualité se construit avec le développement de compétences organisationnelles pour affronter les problèmes productifs comme des événements qui présentent des défis que l'entreprise doit résoudre. L'apprentissage organisationnel est le mécanisme qui permet d'établir le lien entre la compétence des travailleurs et la compétence de l'entreprise. La compétence des salariés s'articule avec l'apprentissage organisationnel en trois dimensions a) comme un composant de la dynamique d'apprentissage organisationnel b) comme objet de cet apprentissage c) comme capacité pour faire évoluer l'organisation.

Pour comprendre ces processus, on doit discriminer trois niveaux d'apprentissage. (Cavestro, Colin, Grasseur, 2002) Le premier niveau le constitue l'apprentissage individuel, reconnu par la gestion de compétences. L'apprentissage organisationnel doit comprendre nécessairement l'apprentissage des membres de l'organisation. Le deuxième niveau est le collectif de travail : le groupe, l'unité ou la section, la place dans laquelle le travail se développe et dans laquelle les travailleurs apprennent. Dans ces deux niveaux, l'apprentissage peut améliorer le travail local, mais il est faible pour améliorer la

performance globale de l'entreprise. Le troisième niveau est celui de l'entreprise. L'apprentissage est un facteur d'efficacité seulement quand il se situe à ce niveau. Ceci suppose que les règles de fonctionnement de l'organisation sont modifiées par le résultat des apprentissages collectifs.

L'apprentissage organisationnel doit prendre en compte la différence entre connaissances codifiées et connaissances tacites. (Villavicencio, 2000) La technologie incorpore un ensemble de connaissances tacites, présentes dans la tête d'ingénieurs, techniciennes et ouvrières, que ne peuvent être objet de transfert au même titre que le côté matériel de cette technologie. Les problèmes de transfert technologique deviennent, par conséquence, un problème de traduction d'un savoir technique en un langage compréhensible pour l'utilisateur. (Ruffier, 1996). La technologie n'est pas une donnée ni un ensemble d'informations de facile utilisation; (Arrow, 1962) elle intègre des savoirs techniques codifiés mais aussi un ensemble de connaissances spécifiques nécessaires pour le bon fonctionnement des machines. Si bien certains savoir-faire sont susceptibles d'être transmis par la démonstration et par l'apprentissage, une partie de ceux-ci reste ignorée par les travailleurs.

Les responsables de ressources humains entretenus font référence à l'articulation entre savoirs tacites et savoirs codifiés comme un point clé des programmes de certification de qualité. D'autre part, ils soulignent les fortes tensions qui se développent dans l'entreprise entre la logique de compétence et l'apprentissage organisationnel. Ceci signifie qu'on doit faire la distinction entre le modèle de compétences et les conditions spécifiques de mobilisation des compétences. (Cavestro, W: Colin, Th. Grasseur, B. 2002) Il y a des facteurs exogènes qui renforcent ces tensions. L'adaptation de ce modèle aux réalités locales, et le caractère partiel et expérimental de celui-ci sont des exemples de tension.

Une source de conflit importante est le temps d'apprentissage que ces nouveaux modèles comportent. L'acquisition de compétences se développe dans des processus d'échange de connaissances et d'accumulation d'expériences de longue durée, pour assurer la construction de savoirs et le développement de nouvelles formes d'action. Un problème commun enregistré dans toutes les entreprises analysées provient de ce que les objectifs de longue durée des programmes de qualité sont entravés par les objectifs de rentabilité de court terme des firmes. Dans la plupart des entreprises uruguayennes, les cadres d'action sont instables et mal définis, dimension qui bloque les possibilités de planification à long terme. La temporalité de l'apprentissage est une limite externe et interne pour la diffusion de la logique compétence dans les entreprises de l'Uruguay.

Les tensions dans l'organisation dépendent aussi, en grande mesure, de la structure interne de l'organisation et des mécanismes de prise de décisions. Différents auteurs ont constaté une tension essentielle entre la logique d'acquisition et reconnaissance des compétences individuelles et le fonctionnement des collectifs de travail. La reconnaissance des compétences se traduit, en général, par une progression des carrières individuelles, accompagné des augmentations du salaire. Ces pratiques parfois entrent en contradiction avec la logique collective de construction de savoirs dans les différents équipes ou groupes de travail de l'organisation. (Cavestro, W: Colin, Th. Grasseur, B. 2002). D'un côté, elles sont explicites et visibles, dans le sein de l'organisation et face à la hiérarchie, les

différentes contributions productives individuelles. D'un autre côté, la contribution productive collective reste en un deuxième plan dans le processus d'évaluation des travailleurs. La logique compétence accroît la concurrence entre travailleurs de la firme et réduit le potentiel de coopération dans les groupes de travail. De cette façon, elle conduit à des dysfonctionnements importants dans les formes d'action collective qui finissent absorbées par la reconnaissance des performances individuelles. (Cavestro, W: Colin, Th. Grasseur, B. 2002).

Les entretiens réalisés dans les entreprises uruguayennes montrent que, à différence de l'expérience d'autres contextes industriels, l'individualisation des rapports de travail n'est pas un problème significatif dans les firmes qui développent des programmes de qualité. Il y a plusieurs raisons pour expliquer cette situation. Premièrement, on ne voit pas, dans l'expérience des entreprises uruguayennes, une relation directe entre programmes de qualité et gestion de compétences. L'introduction de normes de qualité a permis une amélioration du processus de travail, mais la gestion de ressources humaines reste, par contre, attachée aux modèles traditionnels de valorisation de la qualification formelle. Les possibilités de développer des parcours professionnels dans l'organisation restent aussi liées à des critères traditionnels comme l'ancienneté et la qualification en relation au poste de travail.

Les normes de qualité sont implémentées dans le cadre d'une négociation collective au niveau de branche, qui maintient l'inertie du modèle de qualification, avec une exhaustive élaboration de catégories de travail selon les critères classiques de formation et ancienneté. Dans ce contexte, les liens de solidarité ouvrière dans les groupes de travail perdurent, et l'action collective du syndicalisme n'est pas substituée par une gestion individuelle de compétences, ce qui atténue, dans le cas uruguayen, les conséquences négatives que ce modèle a eu dans d'autres contextes productifs.

4) La légitimité des normes de qualité.

La construction d'un système de qualité emporte aussi un processus de construction de règles différentes des règles des formes d'organisation du travail tayloristes. Reynaud (1988) a fait la distinction, dans les formes traditionnelles d'organisation, de deux grands types de règles. Les premières sont les règles organisationnelles, définies et imposées par les cadres de l'organisation pour réguler, de manière explicite, les mécanismes de contrôle et de pouvoir de l'entreprise. A côté de ce système normatif, les organisations développent un ensemble de règles autonomes, tacites, construites par les acteurs productifs, pour réguler le travail réel. Cet ensemble de règles remplit le décalage entre travail prescrit et travail réel des modèles tayloristes fordistes de production.

Alter (1993) a souligné l'existence d'une contradiction entre les logiques d'organisation (standardisation, coordination et programmation) et les logiques d'innovation (nouvelles combinaisons, capacité de réagir face aux incertitudes) La dé-taylorisation représente, pour cet auteur, un compromis imparfait entre deux logiques soumises à un ajustement permanent : il s'agit d'une forme d'ambivalence organisationnelle qui essaye d'intégrer deux types de légitimité en concurrence : la légitimité professionnelle, d'un côté, et la légitimité de la règle rationnelle tayloriste, de l'autre. Ce

rencontre entre deux sources de légitimité différentes produit des différents apprentissages et des formes hybrides du point de vue organisationnel.

Dans les organisations tayloristes, ou les règles président l'action, la relation salariale est de type contractuel ; dans ces organisations, les entrepreneurs valorisent la « capacité de faire » des travailleurs. Le rôle de la confiance est minimum parce que les opérations de jugement sont confiées aux institutions de production de connaissances ou a des organismes de contrôle qu'interviennent dehors de l'entreprise. (Le Corre, S. 2003) Par contre, les politiques de gestion de compétences introduites dans les systèmes de qualité produisent des règles instables et particularistes de nature différente aux règles bureaucratiques des organisations tayloristes. Ces éléments renforcent l'incomplétude du contrat de travail, en introduisant des obligations implicites qui ne prennent pas la forme d'un règlement sinon d'une obligation d'assurer la continuité de la production. Plus que remplacer, elles ajoutent, aux obligations de moyen qu'ont les salariés qui exécutent le travail, des obligations de résultat, de croyances et d'adhésion aux objectifs de l'entreprise. (Reynaud, 2001)

La dynamique de coopération introduite par les systèmes de qualité repose sur l'idée de que confiance et règles formelles ou contrats ne sont pas des modes alternatifs de contrôle sinon qu'ils sont complémentaires. (Koenig, 1999) Les contrats sont interprétés comme des règles d'interaction qui permettent l'émergence de la confiance et la coopération. Les règles sont aussi le produit de rapports construits sur la base de la réputation des acteurs en jeu et d'un pari sur le futur. Les anticipations et le comportement des acteurs a une évaluation permanente dans laquelle la confiance forme partie du processus d'apprentissage. Confiance et contrat ne sont pas exclusifs ; sont plutôt deux dimensions qu'évoluent ensemble.

Les entretiens réalisés dans le cadre du Projet mettent en discussion les arguments développés plus haut. Dans les entreprises analysées, la légitimité des normes de qualité n'est pas associée au développement d'espaces de solidarité et de participation. La légitimité n'est pas, non plus, associée au développement de la confiance entre les travailleurs : plusieurs d'entre eux, et en plus ceux qui participent ou représentent des organisations syndicales, participent activement des processus d'implémentation de normes de qualité au temps qu'ils conservent une méfiance envers la hiérarchie et les objectifs des entrepreneurs, suivant la logique de participation paradoxale soulignée par Laville (1993)

Dans la plupart des entreprises analysées dans le Projet, les programmes de qualité ont reçu l'adhésion des travailleurs et aussi des organisations syndicales qui les représentent. On peut se demander alors si l'existence d'un système de relations de travail avec une forte tradition de dialogue est une condition nécessaire pour l'implémentation des programmes de qualité dans les entreprises uruguayennes, ou bien si les programmes de qualité construisent des relations plus fluides entre les syndicats et la patronale. La réponse s'incline dans le premier sens. Les entreprises qui ont une longue tradition de négociation entre les acteurs du monde du travail ont moins de difficultés pour développer des programmes de qualité.

Les changements vécus par le syndicalisme uruguayen dans les dernières années peuvent expliquer aussi l'attitude des syndicats en relation aux programmes de qualité. La crise de l'industrie uruguayenne des dernières années et l'augmentation du chômage ont produit des nouvelles orientations dans les stratégies syndicales. La préoccupation pour l'emploi a commencé à déplacer les stratégies axées sur les demandes de salaire. Ce changement, qui répond aux nouvelles conditions historiques d'action ouvrière, est fonctionnel à l'introduction des changements dans les formes d'organisation du travail pour augmenter les possibilités de rentabilité des entreprises dans le marché. Dans ce contexte, l'efficacité des normes de qualité pour améliorer les conditions de production se traduit en une forte légitimité de type pratique, soutenue dans un développement de la professionnalisation individuelle et collective de l'activité de travail.

Les entreprises qui développent des programmes de qualité ont la nécessité d'établir des mécanismes pour réduire l'incertitude liée à la poursuite d'objectifs de longue durée en dépit des urgences ou des nécessités de court terme. Les stratégies utilisées par les cadres et la hiérarchie pour réduire cette incertitude sont la mobilisation de la force de travail par la voie de la participation des travailleurs dans la discussion des problèmes de qualité et le compromis avec les objectifs de l'entreprise, pour développer des liens de confiance entre les différents acteurs concernés.

Mais la création de relations de confiance a des caractéristiques spécifiques dans les entreprises étudiées. Les liens de confiance se tissent autour des représentations et des activités communes comme membres du même groupe, c'est à dire, elles sont l'expression de formes de confiance identitaire. (Harrison, D. 1999). La substitution de la confiance identitaire par la confiance cognitive, construite sur les interactions entre métiers, professions ou groupes de travail différents, n'est pas un composant généralisé dans les modèles de qualité développés en Uruguay. Les identités construites sur la base de la séparation entre travail intellectuel et travail manuel, entre travailleurs « colliers bleus » et travailleurs « colliers blancs », ou entre professionnels et travailleurs non qualifiés, sont encore référents très forts dans la construction de solidarités et de formes d'action collective.

La légitimité des normes de qualité provient, dans le cas uruguayen, de son efficacité et de sa professionnalité, ce qui lui donne une adhésion dans le sein des travailleurs, avec indépendance de leur participation dans la construction de ces normes. Cette dimension, marquée par Campinos et Marquette (1997) est vérifiée par l'opinion de différents cadres des entreprises, selon lesquels les normes de qualité ont permis à plusieurs entreprises uruguayennes de se placer de façon plus favorable dans le marché. Un exemple illustratif de cette thèse a été la crise de l'industrie uruguayenne des années 2000. Cette crise a eu pour conséquence la réduction de personnel, chômage et tertiarisation dans plusieurs entreprises. La certification de qualité a été une stratégie pour faire face à cette crise et pour mieux placer les entreprises dans les marchés locaux et internationaux. L'adhésion des travailleurs à ces processus est due à l'efficacité dans les résultats économiques et dans la réduction du chômage plutôt qu'à l'implémentation de mécanismes de motivation et de participation.

Conclusions

Le travail a montré que l'incorporation des entreprises uruguayennes dans les systèmes de qualité est récente et se concentre dans les grandes entreprises multinationales, qui prennent les formes d'organisation de travail des maisons matrices. La motivation pour introduire les programmes de qualité provient des exigences de qualité de marchés régionaux ou internationaux, plus que pour les exigences de marché local.

Les données de l'analyse quantitative montrent les difficultés que les entreprises uruguayennes de la branche de la chimie et de l'alimentaire ont eu pour développer et soutenir les programmes de qualité. Le nombre d'entreprises qui développent programmes de qualité est très faible, et se concentre dans les grandes entreprises. Les données montrent aussi les difficultés pour faire compatible les programmes de qualité avec les routines quotidiennes de travail. L'analyse des indicateurs directs et indirects des enquêtes montre les bas pourcentages d'entreprises qui ont des rapports stables avec des agents externes pour échanger connaissances et expertises, et le nombre réduit de travailleurs concernés dans les programmes de qualité. Les données montrent aussi que le gros de la force de travail industriel de l'Uruguay a un niveau de formation qui ne répond pas aux exigences des nouvelles formes d'organisation du travail, et que le nombre de techniciens et de professionnels employés n'est pas suffisant pour remplir ces exigences.

Le concept d'« hybridation » (Novick, M. *et al*; 2002) est le plus indiqué pour expliquer les processus de transformation de l'industrie uruguayenne. Cette perspective part de la base de qu'il y a une interaction complexe entre les formes d'organisation de travail, les décisions stratégiques des groupes d'entrepreneurs et les contextes institutionnels dans lesquels se déploient les nouvelles formes d'organisation du travail. Le résultat est que les formes d'organisation du travail ont une tendance à prendre des formes hybrides, dans lesquelles les composants des différents modèles se mêlent et s'interfèrent à partir de la transformation et redéfinition des équivalents fonctionnels du modèle original. Dans ce contexte, les nouvelles formes d'organisation de travail ne transforment la logique globale des procédures du travail ; ils atteignent seulement des aspects fragmentaires et partiels de cette logique. Le modèle original de travail a une force emblématique qui marque les futures transformations de l'organisation de travail. Dans ce sens, les entreprises uruguayennes introduisent, de manière partielle et interstitielle, quelques composants de qualité des nouveaux modèles productifs, sans changer de façon radicale les processus de travail.

La discussion théorique se pose la question de si les programmes de qualité introduisent une nouvelle rationalité dans les procédures de travail, ou si elles renforcent la rationalité du modèle tayloriste d'organisation de travail. Dans le cas uruguayen, les

programmes de qualité imposent une formalisation des processus soutenus autour du concept de traçabilité, c'est-à-dire, la possibilité de reproduire les procédures qui conduisent à l'élaboration d'un produit. Cette formalisation a abouti, dans les entreprises uruguayennes, en une production plus efficiente et planifiée, mais pas en processus d'innovation importants. Les entreprises n'ont pas changé non plus le cadre tayloriste de production. L'organisation de travail reste encore centrée autour du poste de travail et de la catégorie de travail suivant la classique division technique du travail du modèle tayloriste de production.

Malgré ces tendances à l'inertie, les programmes de qualité ont introduit quelques changements dans les formes d'organisation du travail des entreprises uruguayennes. Dans la plupart des firmes on peut vérifier des progrès dans les rapports de communication entre les travailleurs, une articulation plus grande entre les connaissances techniques et les connaissances pratiques et un compromis plus fort avec la qualité du travail. Au même temps, on trouve aussi des entreprises dans lesquelles les programmes de qualité sont une simple formalisation des routines classiques de travail ; l'objectif, dans ces cas, est d'avoir la certification pour remplir les exigences formelles des marchés de destin des produits. Mais, encore dans ces cas, l'imposition de formes de contrôle externe et des registres obligatoires dans les différentes étapes du travail ont abouti en une amélioration de l'efficiencia productive et ont développés de nouvelles opportunités de qualification et de professionnalisation pour les travailleurs.

Les cas étudiés montrent que les programmes de qualité se sont installés dans des entreprises qui ont une haute stabilité de la main d'œuvre ; beaucoup d'entre elles sont des entreprises créées dans l'étape de substitution des importations des années 40, qui ont été achetées récemment par des capitaux étrangers, mais qui conservent une tradition paternaliste et « familiste » dans ces rapports avec le personnel de l'entreprise. A différence des expériences registrées dans autres payes, l'ancienneté de la main d'œuvre n'est pas été un obstacle, en Uruguay, pour l'implémentation des programmes de qualité. L'accumulation théorique internationale a remarqué la tension introduite entre les vieux travailleurs liés au ancien model tayloriste et les travailleurs plus jeunes, mieux orientés pour profiter les opportunités de faire une carrière professionnelle qui s'ouvrent dans les nouvelles formes d'organisation de travail. Ces tensions ne sont pas présentes dans le cas des entreprises uruguayennes, même dans les plus modernisées. Une explication possible de ce phénomène est que les changements de l'organisation du travail dans les entreprises uruguayennes ne sont pas si profonds que dans d'autres contextes industriels. Une deuxième explication peut se trouver dans la structure démographique de la société uruguayenne, qui se traduit par une présence réduite des jeunes dans le marché de travail. La faible dynamique du marché de travail et les bas niveaux d'offre de main d'œuvre qualifiée expliquent que la stabilité de la force de travail est une condition nécessaire pour l'implémentation de nouvelles formes d'organisation du travail en Uruguay.

Sur la base des segmentations dans les marchés internes de travail, les programmes de qualité ont, dans la plupart de cas, un effet contraire à son propos original, dans la mesure ou ils ont une tendance à augmenter les distances internes et à approfondir les niveaux de segmentation du marché de travail construits historiquement. Les programmes développent des compétences dans les secteurs qui avaient déjà hauts niveaux de

qualification, et laissent à côté les travailleurs avec moins de ressources cognitives ou affectifs pour profiter des nouvelles opportunités. Cette tendance n'est pas générale. On a trouvé aussi des entreprises dans lesquelles les programmes de qualité ont développé des compétences entre travailleurs peu qualifiés, ou dans lesquelles se sont construits des nouveaux espaces de communication entre travailleurs de différents métiers.

Aucune des entreprises analysées dans l'étude compte avec un modèle de gestion de compétences tout a fait développé ; dans quelques entreprises il n'y a même pas un Département de Ressources Humains. L'incorporation de systèmes d'évaluation individuels et les possibilités de développement de parcours professionnelles en fonction des compétences individuelles se bloque en face d'un modèle d'organisation de travail dans lequel le poste de travail et la structure hiérarchique ont encore un poids important dans la logique de fonctionnement de ces entreprises. La présence de formes hybrides d'organisation de travail, dans lesquelles coexistent modalités de type tayloriste avec exigences de développement de compétences organisationnelles, a des conséquences importantes pour la force de travail. Premièrement, ces formes hybrides affaiblissent les processus d'individualisation de relations de travail présents dans les contextes industriels plus développés. Deuxièmement, ces formes hybrides imposent une double exigence aux travailleurs, dans la mesure où les classiques obligations de moyen perdurent et, au même temps, l'organisation ajoute des obligations de résultats et de croyances. Troisièmement, le développement de compétences individuelles ne se traduit pas en changements organisationnels qui permettent le développement de parcours professionnels internes. Si bien l'entreprise réalise une évaluation des compétences des travailleurs, ne les reconnaît pas nécessairement ni modifie son organisation pour les potentialiser.

Les processus d'hybridation trouvés dans l'étude renforcent la thèse de qu'il y a une continuité et pas une rupture entre les concepts de qualification et compétences. (Oiry, d'Iribarne, 2001) Les exigences de nouvelles capacités sont interstitielles et éventuelles, dans le cadre d'un modèle où la culture du métier est prédominante. Les formes de polyvalence sont limitées et, dans quelques cas, non qualifiées, et les possibilités de capitaliser les connaissances tacites sont conditionnées par les segmentations historiques du marché de travail. Si bien on ne peut pas dire que les programmes de qualité, en Uruguay, sont simplement de formes de fluidité organisationnelle, que permettent l'ajustement de la force de travail aux intérêts de l'entreprise (Monchatre, S, 2004) on ne peut pas dire non plus qu'il s'agit de nouvelles formes de rationalité communicative qui transforment la relation du travailleur avec son travail. Le diagnostic plus ajusté est de que les programmes de qualité ont introduit des formes de technification des procédures de travail supérieures aux formes traditionnelles issues des premières expériences industrielles uruguayennes, qu'ils ont développés de critères plus universels d'évaluation du travail et qu'ils ont permis des processus de re-taylorisation qui sont plus performantes que les modèles paternalistes traditionnels.

Bibliographie

Alter, N. (1993)

La crise structurelle des modèles d'organisation. Sociologie du Travail no.1/1993.

Arrow, K J. (1962)

The economic implications of learning by doing. Revue of Economic Studies, (29)

Bianchi, Carlos – Espíndola Fabiana, (2002)

Estudio sobre el impacto de los Programas de Calidad en el Uruguay. Comité Consultivo sobre Calidad, Productividad y Nuevas Tecnologías (CIU, MIEM, PIT-CNT).

Campinos M. Marquette, Ch. (1997)

Les normes d'assurance qualité iso 9.000: une opportunité de rationalisation des processus d'apprentissage de l'entreprise? GIP Les cahiers de recherche No. 73. Francia.

Cavestro, W: Colin, Th. Grasseur, B. (2002)

Compétences des salariés et compétence de la firme: une approche par l'apprentissage organisationnel. Dans: La gestion de compétences: Acteurs et pratiques. (Coordonné par Damien Brochier) Ed. Economica. Paris

Harrison, D. (1999)

Confiance identitaire, confiance cognitive et processus d'innovation. Dans: La confiance. Approches économiques et sociologiques. Coordonné par Thuderoz, C. Mangematin, V y Harrisson, D. Gaëtan Morin Editeur. Canadá, Francia.

Koenig, C. (1999)

Confiance et contrat dans les alliances interentreprises. Dans: La confiance. Approches économiques et sociologiques. Coordonné par Thuderoz, C. Mangematin, V y Harrisson, D. Gaëtan Morin Editeur. Canadá, Francia.

Laville, J. L. (1993)

Participation des salariés et travail productif. Sociologie du travail no. 1/93.

Le Corre, S. (2003)

Gestion des compétences et qualification du travail: une analyse des politiques de firme. Dans: Réfléchir la compétence. Approches sociologiques, juridiques, économiques, d'une pratique gestionnaire. Dupray, A. Guitton, C. Monchatre, S Editions Octarès, Toulouse.

Monchatre, S. (2004)

De l'ouvrier à l'opérateur: chronique d'une conversion.

Revue française de sociologie, No. 45-1.

Novick; M, Yoguel, G., Catalano, A., Albornoz, F. (2002)

Adaptación de modelos productivos en países emergentes. El caso de la industria automotriz en la Argentina. LITTEC, UNGS, Buenos Aires.

Oiry, E, D'Iribarne, A. (2001)

La notion de compétence: continuités et changements para rapport à la notion de qualification. . Sociologie du Travail, no1, 2001.

Reynaud, J.D. (1988)

Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale". Paris. A. Colin.

Reynaud, J.D. (2001)

Le management par les compétences, un essai d'analyse. Sociologie du Travail, no. 1 vol. 43, enero-marzo 2001

Ruffier, J.(1996)

L'efficiencia productiva - comment marchent les usines, Ed. du CNRS, col. Recherches et Entreprise, Paris.

Supervielle, M.; Pucci, F. (1995)

Condiciones de trabajo y desregulación. Análisis de las condiciones de trabajo en Uruguay. Anuario de Ciencias Sociales. Departamento de Sociología, Facultad de Ciencias Sociales. Revista Arbitrada. Fundación de Cultura Universitaria.

Tanguy, C. (2000)

Apprentissage, innovation et modifications des routines organisationnelles.

Dans : Apprentissage et innovation dans l'entreprise. Une approche socio-économique des connaissances. Direction de Tanguy, C. et Villavicencio, D. Révue d'Anthropologie des connaissances. Editions Erès, Ramonville Saint Aigne, Francia, 2000.

Villavicencio, D. (2000)

Le rôle des connaissances tacites dans la maîtrise des systèmes productifs.

Dans : Apprentissage et innovation dans l'entreprise. Une approche socio-économique des connaissances. Direction de Tanguy, C. et Villavicencio, D. Révue d'Anthropologie des connaissances. Editions Erès, Ramonville Saint Aigne, Francia, 2000.

RESUME

Le travail a pour objectif l'étude du développement de la « logique compétence » dans les branches de l'industrie chimique et alimentaire de l'Uruguay. Le développement de la logique compétence est fortement lié, dans ce pays, au processus d'incorporation de normes de qualité, qui a commencé au début des années 90. L'analyse est posée sur les processus de qualification des ressources humains concernés dans les nouvelles formes d'organisation du travail et sur les connaissances tacites qui sont mis en jeu en face des incertitudes et des défis dans les routines quotidiennes de travail. Le travail se propose aussi l'exploration des formes de régulation autonome qui se développent autour des nouvelles formes de travail et des compétences de communication et de traduction mis en place par les différents acteurs pour construire des relations basées sur la confiance.

COMPETENCES APPRENTISSAGE ORGANISATION INDUSTRIE