



**HAL**  
open science

## De la confession à l'entretien individuel : un parallèle troublant

Anne-France Kogan, Isabelle Le Bis

► **To cite this version:**

Anne-France Kogan, Isabelle Le Bis. De la confession à l'entretien individuel : un parallèle troublant. *Entreprise et sacré, regards transdisciplinaires.*, 2012, 978-2-7462-4500-6. hal-01241667

**HAL Id: hal-01241667**

**<https://imt-atlantique.hal.science/hal-01241667v1>**

Submitted on 10 Dec 2015

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# De la confession à l'entretien individuel : un parallèle troublant

Anne-France KOGAN<sup>1</sup>, Isabelle LE BIS<sup>2</sup>,

Pour citer cet article :

**Kogan Anne-France, Le Bis Isabelle**, (2012), « De la confession à l'entretien individuel, un parallèle troublant ». in *Entreprise et sacré, regards transdisciplinaires*. (Delays & Lardellier Dir.) Ch 15. Coll. Forme et Sens. Hermès Lavoisier. 506p

## Résumé :

Ce chapitre met en parallèle la confession auriculaire au sein de l'Eglise d'un côté, et l'entretien individuel au sein de l'entreprise de l'autre. Ceci permet de saisir la force du colloque singulier pour imposer des valeurs qui servent l'efficacité de l'institution dans laquelle il est réalisé. Néanmoins, cela « fonctionne » dès lors que la confession comme l'entretien sont inéluctables car l'individu ne peut s'y soustraire au risque d'une désintégration sociale. D'autre part, la confession peut s'opérer car elle repose sur une croyance dans le sacrement de pénitence et son pouvoir quasi-magique, mais contribue également à renforcer cette croyance. L'entretien individuel, repose quant à lui sur l'idée que l'individu est porteur de compétences indépendamment du collectif dans lequel il exerce et de l'organisation dans laquelle il se trouve, et contribue également à véhiculer cette idée.

## 1 Introduction

Dans le cadre d'un groupe de travail au sein de la SFSIC, nous nous interrogeons sur le lien entre individu et organisation dans la sphère professionnelle. Nous sommes remontés à l'expansion du christianisme en Occident depuis le IV<sup>e</sup> siècle et avons analysé également les modalités du processus d'individualisation dans nos sociétés contemporaines.

Ce regard historique nous amène à mettre en regard deux pratiques qui, à des siècles de distance, confrontent les individus à une forme d'organisation et de pouvoir acceptée comme inéluctable : d'une part, la confession « auriculaire » (dans l'oreille du prêtre) imposée par l'Eglise à partir du Concile de Latran (1215) au XIII<sup>e</sup> siècle, et, d'autre part, l'entretien individuel mis en place dans le cadre professionnel à partir des années 1990.

Nous proposons ici de revenir sur l'émergence de ces deux colloques singuliers institutionnalisés qui accordent une place particulière à l'individu en lui donnant la parole, et d'utiliser la comparaison pour mieux comprendre comment individu et société se répondent mutuellement.

Notre hypothèse de travail est que le monde post-industriel connaît, à un rythme accéléré, les mêmes problématiques d'évolution et d'organisation dans les relations entre les individus et leur environnement professionnel que celles qu'a connues le monde chrétien entre le XIII<sup>ème</sup> et le XVII<sup>ème</sup> siècle dans les relations entre les individus et l'Eglise. D'une attitude *d'observance* de la lettre (exécution des obligations), l'exigence de l'Eglise s'est

---

<sup>1</sup> Ecole des Mines de Nantes, LEMNA, PREFics

<sup>2</sup> COZ : cause commune.

déplacée vers un contrôle des intentions, tout comme aujourd'hui les employeurs n'exigent plus seulement des salariés un travail, mais une *adhésion* à leurs objectifs. L'entretien individuel se présente alors comme un outil qui permet à une structure détenant une autorité dans une sphère donnée (le travail) d'exercer sur les individus un pouvoir qui dépasse le cadre du simple contrat initial, à savoir un travail contre une rémunération. Entre le XIII<sup>ème</sup> et le XVI<sup>ème</sup> siècles, l'Eglise a, elle aussi, dépassé le cadre d'une organisation sociale pour imposer à chacun une forme d'introspection qui assurait son pouvoir sur les individus.

Le parallèle que nous établissons nous conduit à considérer que :

- (i) L'intégration dans la sphère professionnelle est aujourd'hui aussi essentielle pour l'existence sociale des individus que l'a été dans les siècles passés l'intégration dans la sphère religieuse.
- (ii) Dès lors qu'une sphère possède le pouvoir d'intégration sociale elle peut diffuser les croyances qui la servent.
- (iii) Enfin, que l'engagement de l'individu dans la confession, tout comme son engagement dans l'entretien individuel, repose sur une *croyance* : croyance dans le sacrement de pénitence et son pouvoir quasi-magique pour la confession, croyance dans la dimension exclusivement individuelle de la performance pour l'entretien individuel.

Nous développerons dans notre article ces deux parallèles, à savoir le rôle salvateur et la garantie d'intégration de ces deux dispositifs afin de mieux comprendre en quoi l'entretien individuel – pratique réglementée depuis 2003 – participe de la sacralité des organisations.

## **2 Une approche historique et religieuse de l'individu**

Pour une approche historique, rechercher les formes d'expression orales ou écrites de l'individu nous amène à explorer dans un premier temps les références au « sujet » ou à la « personne ». Néanmoins, l'historien de la longue durée n'a accès qu'à la forme écrite dans la mesure où la forme orale n'est fixée que depuis peu (moins de cent ans) sur un support matériel.

L'exploration systématique des sommaires des vingt dernières années de deux revues historiques que sont la Bibliothèque de l'Ecole des Chartes (BEC) et les Annales (Annales : histoire, économie, société, puis Annales : Histoire, Sciences Sociales) permet, non pas d'être exhaustif, mais de ne pas passer à côté de publications marquantes. En effet, ces deux revues sont bien complémentaires : celle de l'Ecole des chartes s'intéresse aux sources de l'histoire (de l'occident des vingt derniers siècles), à leur publication et à leur utilisation, tandis que les Annales abordent l'histoire par des problématiques, de préférence dans la durée, de préférence sociales.

Cette exploration est pourtant assez décevante sur la question de l'individu et du sujet. Dans la BEC, un article consacré aux sources notariales aborde, de façon relativement marginale, cette question. Les Annales ne font guère mieux : un article de 2001 (Lyons, 2001) centré sur les autobiographies ouvrières du XIX<sup>e</sup> siècle ; mais le mot sujet est absent de l'index, tout comme individu ou personne. Une recherche bibliographique sur les sources accessibles en ligne (Persée, Revues.org, Cairn) fait apparaître, au milieu des années 90, un soupçon d'intérêt pour la question, avec un article (Truant, 1996) consacré aux corporations féminines à Paris aux XVII<sup>e</sup> et XVIII<sup>e</sup> siècles, qui s'apparente en réalité aux « études de genre ».

Ainsi, en dehors des travaux de Michel Foucault (Foucault, 1961) et de Philippe Ariès, qui saisissent certains aspects de la notion de sujet dans une approche plus philosophique ou sociologique qu'historique (comme la folie ou la mort), les rapports entre individu et organisation n'ont pas été approfondis d'un point de vue historique dans ces dernières années. Depuis Lucien Febvre et Marc Bloch (la création des *Annales*), les historiens s'intéressent à l'histoire des « mentalités », c'est-à-dire celle de la longue durée, pour la différencier d'une histoire factuelle ou événementielle. Mais les sources qui permettent d'appréhender cette histoire des mentalités sont des sources de seconde main, difficiles à interpréter : testaments et donations sont truffés de clauses qui font référence à l'environnement culturel et spirituel, mais ces clauses sont-elles la marque du rédacteur, de pures clauses de styles, ou l'expression du testateur ou du donateur (Sarazin, 2002)<sup>3</sup> ? En outre, de telles sources concernent principalement l'époque moderne (à partir du XVe siècle). C'est également le cas des livres de raison : on désigne ainsi des livres de comptes domestiques tenus par des familles le plus souvent nanties (ayant du moins quelque chose à compter), qui comprennent des commentaires - de plus en plus nombreux au fil du temps - sur les événements marquants ayant frappé la famille. Le caractère même des événements figurant dans les livres de raison fournit une indication exploitable sur la vie quotidienne et les préoccupations (dont la place des individus).

Plus près de nous, les actes notariés sont encore une source qui permettrait d'approcher le sujet dans l'histoire, même si c'est de manière indirecte. Les contrats d'apprentissage permettent ainsi, à partir du XVIIIe siècle, d'explorer l'organisation des métiers, la formation des apprentis, les conditions de travail juvénile et le degré d'alphabétisation.

## **2.1 Une autre approche historique du sujet : la notion de conscience (conscience de soi, examen de conscience)**

Considérer que les notions de sujet et d'individu sont bel et bien liées à celle de conscience ouvre une autre piste d'exploration historique, celle des autobiographies et autres formes d'expression de soi et de leur diffusion dans la société. S'intéresser à la conscience nous incite en effet à remonter beaucoup plus loin dans le temps et à recourir à d'autres sources que celles de l'histoire sérielle : sources narratives, sources juridiques, sources canoniques et théologiques, mais aussi des sources que l'on pourrait qualifier de « professionnelles » : manuels de confession et de l'Inquisition.

### **2.1.1 « Je » dans les textes, de l'antiquité au moyen-âge**

Un certain nombre de « personnages célèbres », personnalités socialement privilégiées, prennent la parole à l'époque antique pour s'exprimer en leur nom, dans des lettres ou des biographies. Cicéron et César pour ne citer que les lettres latines. Cette pratique se développe dans l'Antiquité tardive (celle qui connaît le développement du christianisme), l'archétype étant les *Confessions* de Saint Augustin.

---

<sup>3</sup> L'article fait le point méthodologique sur les sources notariales, présentant notamment les différentes écoles d'interprétation des clauses testamentaires et des clauses notariales. Il s'intéresse particulièrement à l'exploitation de ces sources dans l'histoire des mentalités, en se référant à la thèse de Michel Vovelle, *Piété baroque et déchristianisation en Provence au XVIIIe siècle : les attitudes devant la mort d'après les clauses de testament*. Cette thèse publiée en 1973 inaugure une exploration des attitudes collectives, la notion de sujet n'est pas centrale dans cette approche.

Pendant toute la première moitié du moyen âge, l'écrit est le privilège des clercs. Jusqu'au début du XIIIe siècle, ils sont les seuls à pouvoir dire *je* en se référant à eux-mêmes, que ce soit à titre d'exemple ou de contre-exemple. Abélard, théologien, philosophe et héros malheureux d'une histoire dont il se serait bien passé<sup>4</sup>, en est certainement l'exemple le mieux connu. L'*Historia calamitatum* (histoire de mes malheurs) reprend d'ailleurs la trame des *Confessions* de Saint Augustin, modèle universel de la biographie pendant la quasi-totalité du moyen âge.

Dans le Sud de la France, lorsque se développent à partir du XIe siècle la poésie et la littérature des troubadours, le *je* trouve également sa place, sans pour autant être l'expression d'un soi intime. Il semble en effet que jusqu'au début du XIIIe siècle, l'attitude valorisée auprès de l'élite soit celle des *occulta cordis*<sup>5</sup>. Comme l'explique P. Von Moos (Van Moos, 1985), depuis l'Antiquité tardive, les *Disticha Catonis* (distiques de Caton) sont « la base de toute éducation élémentaire, le livre le plus répandu du Moyen Age après la Bible ». Ce véritable « manuel de conduite sociale » expose que l'on doit cacher son moi intime, ce que l'on fait lorsque l'on possède de l'honneur (ou dignité, ou renommée, en latin *honestas, honor, dignitas, fama*). Ceci ne vaut que pour la partie masculine de l'humanité à cette époque.

La nécessité fondamentale de cacher l'expression du moi (ou du moins de la réserver à l'intimité et à un cercle très restreint de proches de confiance) nuit considérablement à l'expression du sujet. Le *je* du Moyen Age, en dehors des biographies et confessions, est symbolique. Il représente largement un idéal, pas l'expression d'un individu, encore moins d'un sujet. Il permet peu l'expression des états d'âme. Ceux-ci sont donnés à voir par des stéréotypes et des actes symboliques, ce qui complique considérablement l'interprétation de l'écrit et du *je* dans les périodes antérieures au XIIIe siècle.

### 2.1.2 « Je » après le concile de Latran : la confession dans l'oreille du prêtre

Le XIIIe siècle peut être considéré comme un pivot en ce qui concerne l'émergence et l'expression de la conscience de soi : le IVe concile de Latran, en 1215, est déterminant de ce point de vue. Le canon *Utriusque sexus* institue en effet une obligation de confession annuelle (à Pâques). A lui seul, ce canon aurait pu, comme ceux qui l'ont précédé, n'avoir aucun effet particulier, ou rester inappliqué. Mais il est édicté à un moment où se répand, d'abord dans les milieux intellectuels, puis de plus en plus largement, une tout autre approche du péché que celle généralement admise dans la première moitié du moyen âge.

Jusqu'aux XIe et XIIe siècle l'expression du moi intime est réservée à un colloque singulier avec Dieu. Les hommes ne sont donc responsables devant les autres que de leurs actes connus, quelle que soit par ailleurs la raison de ces actes. Les fautes sont publiques, la confession l'est également, tout comme la pénitence. Dans le courant du XIIe siècle des théologiens, dont le mieux connu est certainement Abélard, déplacent la notion de péché vers les intentions et la sincérité du cœur. Il ne suffit donc plus de ne pas commettre d'actes répréhensibles, pour lesquels une pénitence visible aux yeux de tous permet l'octroi du

---

<sup>4</sup> Abélard est un théologien et philosophe du XIIe siècle. Il est le héros malheureux d'une aventure avec Héloïse, nièce de Fulbert, chanoine (membre du chapitre cathédral) de Notre Dame de Paris, dont il est le professeur et l'amant. Héloïse et Abélard sont découverts et Héloïse, enceinte, est envoyée dans la famille d'Abélard où elle donne naissance à leur fils, Astrolabe. En réparation, Abélard offre d'épouser Héloïse ; le mariage a lieu en secret mais Fulbert le révèle, pour nuire à la carrière d'Abélard (les clers sont tenus au célibat). Abélard cache Héloïse et Fulbert se venge en faisant attaquer et émasculer Abélard. Héloïse prend le voile à Argenteuil et Abélard devient moine à Saint Denis. Les Lettres d'Héloïse, l'autobiographie d'Abélard, sont des œuvres universellement connues.

<sup>5</sup> Le concept des *occulta cordis* – l'invisibilité du Moi intérieur comme donnée ou comme exigence – constituait, au Moyen Âge, un modèle de comportement qui prônait avant tout le silence et le contrôle de soi.

pardon ; il faut désormais sonder son cœur, s'assurer de la pureté de ses intentions pour qu'il n'y ait plus péché.

C'est cette nouvelle notion du péché, conjuguée à l'obligation de la confession, qui opère un changement radical dans la perception du soi à partir du XIIIe siècle : elle permet l'émergence d'une conscience plus précise des individus et à terme du sujet.

De nombreux historiens, théologiens et sociologues se sont intéressés à la pratique et au développement de la confession et « autres formes institutionnalisées de l'aveu » (Hahn, 1986). Jean Delumeau (Delumeau, 1990) pour citer le mieux connu, a longuement travaillé sur la peur, la notion de péché puis la confession elle-même. En termes plus théologiques et académiques, le Groupe de la Bussière, groupe d'étude informel créé en 1958 par des historiens spécialisés en histoire religieuse, a consacré, sous l'influence grandissante de Michel de Certeau, Jésuite, théologien, historien fortement marqué par la psychanalyse, plusieurs années à l'étude des évolutions de la confession depuis les Pères du Désert<sup>6</sup>. Dans une note de lecture de 1986, Jérôme Baschet (Baschet, 1985) rappelle l'histoire de la pénitence, la relie à la tradition monastique de l'aveu des péchés et explique fort bien que pendant la première moitié du moyen âge, à la suite des clercs carolingiens, on s'efforce de faire coïncider pénitence publique et faute publique d'une part, pénitence privée et faute privée d'autre part.

Cette effort cesse définitivement à partir de Latran IV en 1215, la confession auriculaire (dans l'oreille du prêtre) et l'importance accordée à l'aveu, qui a sur le développement des institutions juridiques, théologiques et sociales une importance déterminante : c'est par exemple ce qui justifie l'emploi de la torture au sein des institutions judiciaires, parce que la torture « libère » l'expression sincère de soi et de ses actes. L'aveu doit en principe être renouvelé « à froid », ce dont tout le monde se passe rapidement pour des raisons pratiques.

Les relations entre individu et travail (son activité professionnelle) sont l'objet d'un certain nombre d'investigations au Moyen Age de la part des théologiens qui s'intéressent à la confession. Au fur et à mesure que se développe la pratique de la confession, fleurissent de nombreux manuels d'analyse et d'exploration ainsi que des grilles de tarification des péchés et des pénitences correspondantes. Or comme la notion de péché s'est déplacée de l'acte lui-même vers l'intention, il devient vite évident que l'on ne commet pas les mêmes péchés selon que l'on est roi ou marchand. Tous les manuels, sommes, Miroirs de la Confession invitent le confesseur à « non seulement poser des questions sur les péchés en général, mais aussi à tenir compte du fait que le prince en tant que tel ne rencontre pas les mêmes péchés que le chevalier, le marchand, le bourgeois etc » (Hahn, 1986) Les confesseurs, qui deviennent de véritables guides moraux, puis au XVIIe siècle des directeurs de conscience, ont ainsi une connaissance de plus en plus précise de l'éthique d'un certain nombre de métiers. Les plus importants représentants de la pensée économique du moyen âge, Bernardin de Sienne et Antoine de Florence, se sont ainsi intéressés à la confession, traitant en particulier d'un problème moral épineux pour le marchand, l'usure. La question ne sera définitivement résolue en terme moral que dans le courant du XIXe siècle.

---

<sup>6</sup> Les "Pères du désert" sont des moines qui, à partir du IVe siècle, peuplèrent les déserts d'Égypte, de Palestine et de Syrie. Le terme de "père" est entendu au sens de "vieillard" ou de "sage". Leur enseignement est connu grâce à des sentences qu'ils ont énoncées lors d'entretiens avec leurs disciples et que ceux-ci ont consignées, au Ve siècle, dans des recueils appelés Apophtegmes des Pères du désert. Ils sont à l'origine du monachisme en Orient, puis en Occident.



### 2.1.3 « Je » moderne : vers la propriété de soi ?

Ainsi, jusqu'au XIII<sup>e</sup> siècle, tout se passe comme si être individu ou sujet ne pouvait qu'être réservé à une élite sociale qui se confesse publiquement entraînant le peuple avec elle. A partir du moment où la confession touche progressivement tout le monde, chacun, du plus bas au plus haut de l'échelle sociale, est amené à examiner ses intentions et à livrer sa conscience au confesseur. Cette pratique met plusieurs siècles à s'ancrer dans l'ensemble de la société : elle est reprise et adoptée par la Contre réforme à partir du Concile de Trente (1545-1563) mais on voit encore jusqu'au XVII<sup>e</sup> siècle, des pratiques d'absolution collective.

Cette période de la Réforme et de la Contre Réforme, au XIV<sup>e</sup> siècle, précède de peu celle où débute l'analyse conduite par Robert Castel et Claudine Haroche sur « Propriété individuelle, propriété sociale, propriété de soi » (Castel, Haroche, 2001). Si on quitte le plan religieux, de l'introspection et de la conscience, c'est le moment où se développe une économie industrielle et où sont en place les éléments qui permettent l'analyse de Locke, base de la réflexion de Castel.

Dans le courant du XVII<sup>e</sup> siècle, un philosophe anglais comme Locke ne s'intéresse plus tant à ce qui se passe dans la conscience des individus qu'à la notion de propriété (individuelle, sociale, de soi). Avec la première révolution industrielle en Angleterre, matérialité et individus trouvent une place nouvelle. Le XVII<sup>e</sup> siècle est aussi le moment où des élites intellectuelles commencent à mettre en question la prépondérance de l'église sur la conscience et à réfléchir à d'autres approches de l'individu. C'est le moment des grandes querelles sur une attitude laxiste ou rigoriste dans la confession, qui ouvre la porte à une remise en cause du principe même de la confession<sup>7</sup>. Être un individu ne passe donc plus forcément par cette forme d'expression encadrée du « je ».

Locke écrit dans un monde protestant, fortement marqué par une approche particulière du salut et de la prédestination : c'est à Dieu seul qu'il revient de décider si un être humain mérite le salut, indépendamment de ses fautes. Le salut ne dépend plus d'œuvres particulières, mais de la biographie globale d'un être. Cette situation engendre dans le monde protestant un double contrôle, celui de la conscience morale et celui de tous les instants de la vie, par l'église. Max Weber, dans son ouvrage sur le protestantisme (Weber, 1964), expose en détail les notions d'autocontrôle et l'influence de ce contrôle permanent sur la vie domestique et publique. Il évoque entre autres « l'autocontrôle systématique placé devant l'alternative : élu ou rejeté ». L'idéal du puritain devient un contrôle absolu de soi, qui rappelle, a posteriori, l'idéal médiéval des *occulta cordis* évoqué plus haut.

Selon l'analyse de Weber, le contrôle des puritains prend une tout autre forme que celle des *occulta cordis* du Moyen Age, évoqués plus haut, car l'un des instruments de contrôle est le temps : on ne peut plus simplement se laisser vivre, le gaspillage de temps devient en soi une menace de rejet divin.

La question du temps reliée à celle de l'individu ouvrent une porte sur la question de la relation entre individu et organisation du travail. En effet, dans le cadre des entreprises, l'organisation du temps est prescrite et contrôlée, non par soi, mais par l'environnement, l'organisation, la hiérarchie.

L'approche historique donne à voir comment l'individu apparaît à travers la prise de conscience de sa propre subjectivité. Néanmoins, cela ne l'extrait pas des normes sociales qu'il se doit d'intégrer. On retrouve cette double dimension, à la fois individuelle et sociale, dans le processus d'individualisation qui caractérise nos sociétés et voit l'émergence de

---

<sup>7</sup> Delumeau, op. cit. p.141 à 149 sur le probabilisme et le rigorisme, p. 169 sur la remise en cause de la confession.

l'individu moderne. Simondon explore également cette dialectique avec le concept d'individuation comme façonnage réciproque entre l'individu et la société au cours du temps (Simondon, 1989).

### **3 Individu dans la société contemporaine**

L'émergence du terme d'«individu» au travail ne peut être dissociée d'une des grandes caractéristiques de nos sociétés modernes qu'est le processus d'individualisation. Il existe un large consensus en sociologie pour admettre une liaison de cause à effet entre la complexité des sociétés et le développement de l'individualisme, même si la notion d'individualisme fait l'objet de définitions variables qui mettent l'accent sur des aspects divers : «Tocqueville insiste sur le développement de l'espace privé ; Durkheim sur l'extension de l'autonomie de l'individu en matière normative et éthique ; Marx sur l'isolement de l'individu suite à la concurrence sur le marché» (Vendramin, 2004, p21) ; Castel (en référence à Locke) évoque l'appropriation de bien matériels, et la participation à des protections et à des droits qui donnent consistance à l'individu (Castel, Haroche, 2001).

Il est difficile de préciser l'origine de ce processus d'individualisation, d'identifier un moment précis où cette notion d'individu, dans les analyses du travail, prendrait le dessus sur les autres terminologies. Néanmoins, cela reste une des grandes étapes des transformations de la société qui participe de l'émergence de l'individu, ou plus précisément, de «l'histoire de l'affranchissement de l'individu envers les grands groupes sociaux auxquels il était soumis» (Castel&Haroche, 2001).

Ce qui nous semble particulièrement intéressant ici, c'est l'ambivalence de la montée de l'individualisme : son caractère à la fois choisi et contraint, à la fois phénomène social caractérisant nos sociétés modernes et revendications d'individus, qui, in fine, consiste à faire porter à l'individu la responsabilité de ses choix.

#### **3.1 Modernisation et individualisation du travail**

C'est à partir d'une étude de cas dans la sphère professionnelle, que nous proposons maintenant d'observer comment opère le processus d'individualisation dans un contexte industriel donné.

Depuis les années soixante-dix, pour faire face à la mondialisation de la concurrence, les entreprises ont cherché un modèle d'organisation flexible pour permettre un processus d'innovation continue, tout en devant réduire les coûts de production. C'est tout le modèle taylorien/fordien qui est alors remis en cause, avec sa parcellisation et spécialisation des tâches, sa séparation entre conception et exécution.

##### **3.1.1 La notion de compétence**

Pour les entreprises, il s'agit dès lors d'organiser le travail différemment de manière à faciliter les échanges entre collègues, favoriser le travail d'interprétation de la demande du client, d'arbitrage entre des contraintes multiples, de résolution de la complexité, permettre l'apprentissage permanent pour travailler de nouveaux matériaux, de réaliser de nouvelles procédures, d'utiliser de nouvelles machines, de réponses à de nouvelles demandes, tout en respectant le cadre imposé par la rationalisation du temps de travail.

L'objectif des nouvelles organisations et de faire prendre en charge aux salariés ces nouveaux actes qui enrichissent le travail. Pour les salariés, il ne s'agit plus seulement d'exécuter un travail, mais également d'être engagé. Il s'agit donc d'être à la fois plus



autonome pour répondre à l'injonction « débrouillez-vous ! » tout en ayant intégré les exigences d'indicateurs attendus en terme de « rendement » et/ou de « services rendus ». « Il s'agit dès lors pour la hiérarchie de rendre ces nouvelles difficultés personnellement attrayantes, autrement dit que ça rapporte aussi au travailleur » (Ughetto, 2007).

C'est dans ce contexte qu'émerge la logique compétences qui apparaît donc comme une notion permettant d'accompagner les nouvelles modalités de gestion de la main d'œuvre imposées par la montée de conditions de concurrence économique et d'organisation de la production (Zarifian, 2004) qui nécessite des travailleurs autonomes, coopératifs, assumant des responsabilités non prévues pour gérer des aléas devenus structurels et inévitables. Cela signifie que le salarié est soumis à des modalités d'évaluation qui peuvent être différentes de celles qui ont conduit à son recrutement.

Pour ce faire les employeurs vont mettre en place et diffuser des dispositifs d'évaluations des personnels matérialisés, d'une part, dans des référentiels compétences et, d'autre part, dans des entretiens d'évaluation réguliers. Néanmoins, il existe de « multiples déclinaisons des démarches compétences qui soulignent leur inscription dans des contextes stratégiques spécifiques et leur traduction dans des organisations en changement. Elles agissent ainsi comme de nouvelles règles collectives introduites dans des situations contingentes » (Bretesché, Krohmer, 2010, p191).

Il s'agit cependant de constituer un dispositif où chaque salarié, d'une part, vient individuellement faire la preuve de sa compétence, et, d'autre part, s'entendre dire quel comportement on attend de lui, selon les nouveaux critères présentés par l'entreprise. Le salarié se voit autoriser à s'exprimer sur son travail, tout en acceptant l'assujettissement à l'institution qu'impose le dispositif.

### 3.1.2 L'entretien professionnel

On observe un tournant avec l'arrivée de l'entretien professionnel devenu une pratique réglementaire, entrée dans les textes à partir de 2003<sup>8</sup>. Depuis, cette réglementation s'est étoffée et il existe désormais quatre types d'entretien en entreprise<sup>9</sup> :

- L'entretien professionnel (créé par l'ANI/accord national interprofessionnel du 5 décembre 2003) ;
- L'entretien professionnel pour les salariés de 45 ans et plus (créé par l'ANI du 5 décembre 2003 et mis en place par l'ANI du 9 mars 2006 sur l'emploi des seniors, la loi du 24 novembre 2009 lui a donné une base légale) ;
- Le bilan d'étape professionnel (créé par la loi du 24 novembre 2009, sa mise en œuvre sera déterminée par un ANI étendu).
- L'entretien annuel d'évaluation (rendez-vous hiérarchique d'évaluation entre un salarié et son responsable).

L'objectif affiché de ces entretiens professionnels est de « *permettre à chaque salarié de faire régulièrement le point sur ses aptitudes, ses possibilités d'évolution. Les volontés des salariés et les besoins de l'entreprise doivent se rencontrer pendant ces entretiens individuels afin que les formations proposées soient adaptées à la stratégie de l'entreprise* ».

La loi du 4 mai 2004 sur la réforme de la formation place en effet l'entretien professionnel au cœur du principe de la formation tout au long de la vie, constituant ainsi une innovation importante : tout salarié ayant 2 ans d'activité dans une entreprise devra en bénéficier au minimum une fois tous les 2 ans.

---

<sup>8</sup> Accord national interprofessionnel du 05 décembre 2003, Livre 1, Titre 1, Chapitre 1, Art. 1.1

<sup>9</sup> <http://www.opcalia-idf.com>

Cet entretien concerne tous les salariés et doit principalement porter sur le projet professionnel du salarié et sur les formations nécessaires pour y parvenir (formations proposées par son employeur). Les besoins en formation doivent lui permettre de mieux occuper son poste, d'acquérir des compétences pour évoluer vers d'autres emplois.

L'entretien professionnel est donc obligatoire, ce qui n'est pas le cas de l'entretien individuel, mis en place à l'initiative de l'entreprise. La confusion est grande entre les différentes formes d'entretien individuel et leur caractère obligatoire ou non pour les salariés. Les textes réglementaires sont peu accessibles, peu diffusés et commentés de façon approximative dans les sites internet publics, et accessibles sur contrepartie financière auprès des éditeurs spécialisés dans le droit.

## **3.2 Entretiens individuels dans une PME du textile**

Pour comprendre ce qui se joue dans ces entretiens, s'interroger sur les croyances et valeurs qui circulent, nous proposons de nous appuyer sur une « étude de cas » réalisée en 2007 sur une PME du secteur Textile Habillement ayant mis en place des entretiens individuels de ses salariés dans le cadre d'une démarche compétence (Ghaffari, Kogan, 2010).

### **3.2.1 Crise du textile et restructuration**

Depuis trente ans, le secteur du textile et notamment la filière textile habillement subit d'importantes transformations avec en particulier une inscription quasi totale dans la libéralisation des marchés mondiaux. Si bon nombre d'entre elles ont choisi de délocaliser une partie de leur production dans les pays du Maghreb durant les années quatre-vingts, d'autres ont choisi de se restructurer pour se positionner comme des entreprises prestataires de services. Elles sont ainsi devenues capables de seconder les grandes dans partie ou totalité des activités spécifiques : «Une marque comme Kenzo ne s'occupe aujourd'hui que de la création, elle organise tout le reste de l'activité grâce à un maillage de petites sociétés prestataires toutes spécialisés sur une ou deux tâches distinctes» (Courault, 2005, p.10).

L'entreprise Modeluxe, qui est installée depuis 1972 dans une commune rurale des Pays de la Loire, s'est clairement positionnée sur cette deuxième voie en choisissant la restructuration. Elle fait aujourd'hui partie de ces petites sociétés<sup>10</sup>, qui ont renforcé leur lien avec des créateurs du luxe en se spécialisant sur les tissus «flous» comme la mousseline ou la soie.

Au cours des années quatre-vingt-dix, la stratégie de l'entreprise s'affiche de plus en plus clairement : pas de délocalisation mais une montée en gamme, une volonté d'aller vers les marques et se spécialiser dans les «savoir-faire haute façon». La direction veut faire de l'entreprise une organisation réactive, dynamique et capable de répondre à n'importe quelle demande spécifique de ses clients qui doivent être convaincus que l'entreprise mettra les moyens pour répondre à leur demande. La carte qui est jouée est celle de l'expertise et du savoir-faire, comme l'indique la directrice :

*«Notre réputation s'est faite également sur notre dynamisme, et sur la formation».*

Cette évolution va nécessiter un profond changement de cap pour l'entreprise avec notamment d'importantes restructurations organisationnelles pour absorber la complexité croissante des produits et faire face à la diminution des tailles de séries.

La nécessité d'innovation permanente demandée par les créateurs passe aussi par un double objectif : maintenir voire accroître le savoir-faire des opératrices et faire reconnaître

---

<sup>10</sup> On relevait en 2008, un effectif de 68 personnes dont 65 femmes dédiées à la production.

cette expertise aux clients. En 1996, l'entreprise bouleverse alors son organisation en abandonnant la chaîne pour mettre en place des groupes autonomes.

Ces groupes autonomes sont un pari car ils ont pour objectif de responsabiliser les opératrices sur le produit qu'elles réalisent. Elles sont désormais les garantes d'articles exempts de défaut lorsqu'ils sortent de leur groupe. Des contrôles sont mis en place en cours et en fin de réalisation. Chaque opératrice se voit confier plus d'opérations. À la même époque, les tissus ont changé, il y a moins de tissus coton, facile à travailler et plus de tissus flous. Les commandes ne sont plus exclusivement du chemisier basique mais de nouveaux modèles apparaissent : des robes, des vestes. C'est aux groupes, aidés de la maîtrise, de prendre en charge ces évolutions.

Il faut noter que la coopération est nécessaire au sein des groupes autonomes pour plusieurs raisons : les opératrices s'entraident pour respecter le rendement, pour montrer leur savoir-faire (à une débutante par exemple), mais aussi pour réaliser un contrôle mutuel de leur travail. Mais, pour les opératrices, il ne peut y avoir de coopération sans une ambiance sereine au sein du groupe.

L'ambiance est à la fois une dimension très importante pour toutes les salariées, mais également une dimension très fragile car elle peut être remise en cause non seulement en raison du stress lié au rendement mais aussi en raison des formes différenciées d'engagement au travail au sein des groupes.

La prime, qui est chargée de matérialiser la reconnaissance de l'investissement dans le travail et de récompenser les plus productives dans une entreprise qui finalement ne vend que du temps<sup>11</sup>, ne joue alors plus son rôle car sa logique se heurte aux évolutions des produits demandés par les clients.

Ainsi, entre 2000 et 2006 le montant des primes ne cesse de diminuer pour les groupes prenant en charge ces nouveaux modèles. En effet, les produits les plus complexes sont distribués aux groupes jugés les plus fiables. Or, ces produits complexes sont à faible rendement et ne permettent pas à ces groupes d'obtenir ces primes.

*Au niveau travail, on avait quand même des modèles de plus en plus compliqués, donc, qui demandaient de plus en plus de réflexion, de plus en plus d'attention et puis... des matières beaucoup plus difficiles. Donc même qu'on s'y donnait de bonne volonté, même qu'on s'entraidait entre nous, l'objectif n'était pas atteint. Disons, on travaillait mais le fruit n'était pas là de notre travail parce que le rendement n'était pas présent. Donc c'est vrai qu'on avait beau travailler, à la fin du mois, on n'avait presque rien, donc c'était dérisoire !*

Une opératrice

### **3.3 Vers une autre forme d'évaluation du travail : la démarche compétence**

Devant l'ensemble des difficultés liées à la prime au rendement par groupe, la direction cherche à mettre en place une autre forme d'évaluation du travail qui reconnaît les savoir-faire des salariées et leur polyvalence, sollicite l'esprit d'initiative, l'autonomie, la capacité de réflexion exigée par la complexité croissante des vêtements. En un mot, il s'agit de responsabiliser un peu plus les salariées devant le produit et sa réalisation. L'objectif est également de favoriser une montée en compétence des salariées, de la reconnaître et de la faire savoir. Enfin, les changements à faire doivent permettre de faire reconnaître l'engagement de chacune et de redéfinir leur métier, et enfin de traduire ces nouveaux objectifs sur le bulletin de salaire.

---

<sup>11</sup> Car les matières sont majoritairement fournies par le client et que les employeurs ne font que vendre le temps nécessaire à la coupe, la préparation et l'assemblage du vêtement. Les prix sont bien souvent élaborés à partir d'un coût minute dans lequel est intégré le temps de travail et de mobilisation du capital technique.

Pour cela, la direction accompagnée d'une consultante va mettre en place une grille des compétences et un processus d'évaluation individuelle construit en deux temps : l'auto évaluation d'une part et la confrontation des points de vue lors d'un entretien d'autre part.

Dans un premier temps, toutes les salariées se sont vu remettre une grille de six domaines de compétences : Complexité-technicité ; Responsabilité vis-à-vis du travail ; Autonomie-initiative ; Connaissances, Relation. Chacun de ces domaines possède cinq degrés d'évaluation.

En amont de l'entretien, chacune des parties va préparer l'exercice. Il s'agit pour les salariées de se positionner dans une grille qu'elles découvrent en l'utilisant. La plupart nous font part de leur difficulté car la grille au contenu très générique pose des problèmes d'interprétation. Ainsi en est-il du degré le plus élevé du domaine "Complexité – Technicité", pour obtenir les douze points, la salariée doit être en mesure de : **"réaliser un article entier, nécessitant des opérations de nature différente à organiser et à combiner."**

Les réactions des opératrices sont mitigées. Elles vont souligner les limites et les incohérences de cette démarche. Au moment de l'auto-évaluation certaines salariées ont l'impression "qu'il n'y en a que pour les piqueuses" et que les autres sont négligées. Ce sentiment est d'ailleurs exacerbé parfois au sein même des groupes par certaines habitudes qui sont prises. Ainsi, les repasseuses comme celles qui étaient à la coupe ou en finition s'auto censuraient en se disant :

*"Où est-ce qu'on est là-dedans, les repasseuses ? Où je me mets ? Où est-ce qu'on est là-dedans ? Nous, on est bonne à quoi là-dedans ?"*

Une opératrice

*"Sait réaliser un article en entier". Bon, je trouve ça... Pour une fille qui pose des boutons toutes la journée, ou une fille qui repasse... qui fait que de la préparation, comment voulez-vous que nous on arrive à 12 ? Non ! Moi, je trouve que par rapport à ça, ce n'est pas toujours logique."*

Une opératrice

D'autres craintes renvoient aux effets sur le salaire de cette nouvelle forme d'évaluation qui conduit à distinguer les opératrices au sein des groupes autonomes.

*"On a beaucoup discuté de ce qui était dans les grilles voir aussi à quoi ça correspondait, et à quoi, on s'attendait comme salaire. C'est la première chose que l'on regarde aussi. Voir si c'était plus intéressant que les primes, ça dépendait aussi des groupes, ceux qui fonctionnaient aussi très bien par primes et donc qui étaient plus déçus par la grille. [...]. On a eu tout un dossier qui était bien expliqué. C'est vrai, que si on était un groupe qui faisait beaucoup de primes, il fallait voir où on se situait individuellement. Parce que quand on est en groupe parfois ça marche mieux toutes ensemble, que toute seule. Ça a été intéressant pour certaines mais pas pour d'autres."*

Une opératrice

On retrouve au sein de cette démarche compétence les mécanismes qui consistent à affirmer l'idée selon laquelle les compétences contribueraient à promouvoir un échange plus juste en ce qu'il permet de donner "à chacune selon sa contribution" et offre à ceux qui le souhaitent la possibilité d'être rémunérés pour ce qu'il font vraiment." (Richebe, 2002, p109). Ces objectifs renvoient à l'un des usages du modèle compétences mis en lumière par (Paradeise & Lichtenberger, 2001). Les auteurs caractérisent le modèle **des** compétences par la prédominance des évaluations individualisées, visant à fixer la rémunération sur des critères de résultats. Les compétences se mesurent alors à l'aune des performances. Ce discours est aussi entendu par les salariés :

*"C'est vrai que c'est aussi une certaine reconnaissance, la polyvalence c'est dur aussi, hein ! parce que... il faut être opérationnelle tout de suite et donc ça demande beaucoup d'efforts. Alors quelqu'un qui ne veut pas changer de poste, qui dit : "Non, moi je fais ça et je sais faire ça depuis*

*des années et je ne fais pas autre chose”, ce n'est pas normal. Donc, c'est normal que quelqu'un, qui est polyvalente ou qui veut s'investir un peu plus, ait un petit peu plus de salaire, à mes yeux...”*

Une opératrice

Cependant les salariées n'ont pas partagé l'enthousiasme de la direction vis à vis de cette démarche et c'est non seulement par rapport à des questions de salaires mais aussi et surtout par crainte que l'évaluation individuelle détériore les relations inter-individuelles. La plupart évoque le risque de tensions, de jalousies que cela peut attiser : “ça va faire des histoires”.

*“Justement, quand on m'avait parlé de ça, je m'étais dit “oh là là, ça va faire des histoires”. Ce qui est bien aussi, c'est que tous les ans, c'est revu. Si une personne a évolué, elle peut changer de grille aussi. C'est bien. (...) Ça crée des jalousies. Moi, j'étais sceptique quand la directrice a parlé de ça. Je me suis dit “ça va être la guerre». Et non. C'est vrai qu'il y a tellement peu de différence qu'il n'y a pas eu...”*

Une opératrice

C'est pourquoi la plupart n'en ont pas discuté entre elles, ni avant l'entretien, ni après : “c'est tabou” secret.

*“Moi je dis qu'il est très bien ce système à partir du moment où tu ne sais pas où est ta collègue. [...] Les femmes entre elles, ça varie. ça peut créer des tensions. Personnellement, vaut mieux ne pas savoir. C'est pas parce que je serais jalouse de l'une ou de l'autre, mais il y en a qui pourrait ... ça pourrait créer. Ne cherchons pas.”*

Une opératrice

Face à ces craintes et incertitudes les opératrices assistent plus qu'elles ne participent à leur premier entretien. Elles sont là pour connaître le jugement que les “chefs” portent sur elles, pour savoir enfin si l'on reconnaît son travail ou ce qui pose problème. Et puis, il s'agit surtout de déterminer “à quelle sauce, elles vont être mangées !” (cette expression reviendra dans plusieurs entretiens y compris dans la bouche des agents de maîtrise qui l'ont elles aussi ressenti). Lors du premier exercice, il apparaît que la confrontation des points de vue suscite peu de discussion.

C'est néanmoins pour la maîtrise l'occasion de rappeler les nouvelles attentes sur la production avec un renforcement des exigences en terme de qualité.

*“Elles ont des objectifs qu'on leur fixe, c'est vrai que c'est important d'essayer de les atteindre, mais il n'y a plus cet esprit, il me semble, de rendement à tout prix. On va privilégier d'abord la qualité, et c'est essentiel. (...) On leur dit pourtant « t'as le temps, maintenant, tu regardes ce que tu fais et tu contrôles tes opérations ».”*

Un agent de maîtrise

De plus, la maîtrise dans son ensemble est satisfaite d'avoir à expliciter son jugement, et de le faire savoir.

*“Pour elles, c'est intéressant parce qu'elles savent ce que nous on pense d'elles. C'est important.”*

De leur côté, les opératrices apprécient quasi unanimement ce moment d'échange sur leur travail avec la maîtrise.

Le premier entretien a fait office de test, car, lors de la deuxième vague d'entretiens<sup>12</sup>, la maîtrise a pu constater que les opératrices étaient plus enclines au dialogue. Quelques salariées avaient même préparé leur entretien.

---

<sup>12</sup> En mai et juin 2007.

*“On est passé une fois, on a vu... Tu peux défendre ton... un peu plus ton beefsteak. On va dire, c'est comme ça ! C'est défendre...”*

Une opératrice

*“Je ne sais pas comment je vais lui dire ça. Ça dépend comment ça va se passer. Peut-être que sur quelque chose, je vais pouvoir dire : « Attendez Madame j'aurais quelque chose à vous dire par rapport à ça ». Je pense qu'on peut, peut-être, plus dire de choses. Avant, c'était le rendement et voilà. Maintenant, tous les ans, on est à même d'aller les voir.”*

Une opératrice

Certaines avaient même préparé un argumentaire écrit pour ne rien oublier. Aux arguments de la maîtrise, elles n'ont pas hésité à opposer des contre-exemples leur permettant de prétendre à un nouveau classement et certaines d'entre elles ont été entendues.

D'autres prennent le parti de défendre leurs collègues :

*“Elles confirment bien que l'année d'après, il faudrait qu'on prenne des points en plus. C'est aussi par rapport au travail qu'on nous donne. De nous dire de monter d'une case, c'est bien ; mais, si on nous donne pas la facilité de passer à la case d'après, on ne peut pas. J'ai le cas d'une personne qui travaille souvent avec moi, on ne lui donne pas la possibilité justement de progresser. Ça ne me concerne pas, mais je pense que je leur en parlerai quand même.”*

Une opératrice

La nécessité constante à laquelle se trouve dès lors confrontée la maîtrise, est celle de devoir argumenter ses choix, et sa principale hantise est de porter un jugement injuste sur une des opératrices. Pour se prémunir contre ces risques, les différents agents de maîtrise ont convenu de consigner chacune de leur côté, les observations qu'elles pourraient faire sur chaque salariée afin d'avoir sur l'année des arguments pour justifier leurs évaluations. Elles ont, pour cela, préparé un classeur où toutes les opératrices sont répertoriées avec leurs évaluations précédentes et les objectifs de progrès qui leur ont été fixés. Il faut désormais renseigner ce classeur, mais le temps manque souvent pour cette tâche non prioritaire.

De sorte qu'au moment du 2<sup>e</sup> entretien, des marges de manœuvre ont été ouvertes et ont permis à certaines opératrices de défendre un point de vue différent de celui de la maîtrise. Effectivement, lors du second entretien, les opératrices se sont plus investies dans l'échange. Elles ont même déployé l'injonction à l'autonomie et à la responsabilité au-delà de la sphère productive en développant l'art de prouver sa compétence telle qu'elle est dorénavant définie. Tout en soulignant, par ailleurs, l'importance du contexte pour développer ces compétences dans leur travail quotidien.

## 4 Conclusion

Cette mise en parallèle de la confession auriculaire au sein de l'Eglise d'un côté, et de l'entretien individuel au sein de l'entreprise de l'autre, permet de saisir la force du colloque singulier pour imposer des valeurs qui servent l'efficacité de l'institution.

Néanmoins, cela « fonctionne » dès lors que la confession comme l'entretien sont inéluctables car l'individu ne peut s'y soustraire au risque d'une désintégration sociale.

La confession peut s'opérer car elle repose sur une croyance dans le sacrement de pénitence et son pouvoir quasi-magique, mais contribue également à renforcer cette croyance. De son côté, l'entretien individuel opère sur une croyance qui considère l'individu comme porteur de compétences indépendamment du collectif dans lequel il exerce et de l'organisation dans laquelle il se trouve, tout en la renforçant.

Cette croyance permet de gommer l'importance du collectif et renforce l'autorité de la direction vis à vis de salariés plus atomisés. Le management intermédiaire, se voit, non seulement contraint d'y croire, car il ne peut remettre en question ce nouvel outil de gestion,



mais contribue à la conversion des salariés. Il se voit dès lors pris dans les limites et paradoxes de cette croyance en tant qu'individu juge et jugé.

Nous pouvons établir un autre parallèle : face à cette conversion imposée, les opératrices de Modeluxe, tout comme les pénitents après le IV<sup>e</sup> concile de Latran, se plient à la règle mais parviennent *in fine* à s'en jouer. Ils se conduisent bien en individus, c'est-à-dire en « être qui se construit non seulement dans l'interaction mais aussi qui acquiert de l'autonomie pour jongler, bricoler, s'adapter aux normes institutionnelles et aux règles organisationnelles pour assurer au quotidien les compromis nécessaires à sa survie dans la complexité du monde professionnel contemporain » (Vacher, Andonova, 2011)

Cependant, la différence la plus observable ici est le délai dans lequel, dans chaque situation, se produit le processus d'individualisation. Pour le chrétien du XIII<sup>e</sup> au XVII<sup>e</sup> et même XVIII<sup>e</sup> siècle, nous nous situons dans une évolution très lente, sur la longue durée. Dans la société où nous évoluons, nous sommes le jouet d'une curieuse accélération, qui permet, au moment même où une organisation contraignante de la société impose une forme de croyance, de s'en affranchir l'instant d'après. Ainsi, au moment même où les entreprises exigent de leurs salariés qu'ils passent d'une attitude d'observation formelle à une implication sur le fond, ils leur donnent les clés pour s'affranchir de cette exigence. Personne n'est plus dupe.

Enfin, confession et entretien individuel participent sans doute, selon les termes de Jean Delumeau, de « l'histoire générale de l'homme occidental actif, lucide et inquiet, jamais satisfait de lui-même, tendu vers de continuelles améliorations de soi et d'autrui »<sup>13</sup>.

## 5 Bibliographie

- Ariès P. (1975). Essais sur l'histoire de la mort en Occident : du Moyen âge à nos jours. Paris : Seuil, 222 p.
- Bretesché, Krohmer, (2010), Fragiles compétences. Presses des Mines. Paris.
- Baschet J. (1985). « Groupe de la Bussière. Pratiques de la confession. Des pères du Désert à Vatican II. Quinze études d'histoire. » Médiévales, 4, n°8, p. 112-115.
- Castel R. et Haroche C. (2001), Propriété privée, propriété sociale, propriété de soi. Entretiens sur la construction de l'individu moderne. Fayard, Paris.
- Courault B., (2005). "Les PME de la filière textile habillement face à la mondialisation: entre restructurations et délocalisations". Document de Travail du CEE, n°41.
- Delumeau J., (1990). L'aveu et le pardon. Les difficultés de la confession XIII<sup>e</sup>-XVIII<sup>e</sup> siècle Fayard. Paris.
- Foucault M., (1961). Histoire de la folie à l'âge classique. Paris : Plon, 308 p.
- Ghaffari S., Kogan A-F., (2010), « Modeluxe, compétences et savoir-faire haute façon », in Fragiles compétences, coordonné par Bretesché S et Krohmer C., Presses des Mines. Paris. pp37-48.
- Groupe de la Bussière. Pratiques de la confession. Des pères du Désert à Vatican II. Quinze études d'histoire. Paris, Cerf, 1983, 238 p.
- Hahn A., (1986). « Contribution à la sociologie de la confession et autres formes institutionnalisées de l'aveu. » Actes de la recherche en sciences sociales, 62, n°1, 54-58.
- Lyons M., (2001). « La culture littéraire des travailleurs. Autobiographies ouvrières dans l'Europe du XIX<sup>e</sup> siècle ». Annales : histoire, sciences sociales, 56, n°4, 927-946.

---

<sup>13</sup> Delumeau, op. cit., p. 172.

- Paradeise C. & Lichtenberger Y., (2001). "Compétence, compétence!" *Sociologie du Travail*, XXXXIII, n°1, 33-48.
- Poissonnier H., (2004). "Nature et dynamique des stratégies agglomérées développées par les fournisseurs dans la filière textile-habillement-distribution". AIMS "Stratégies collectives: vers de nouvelles formes de concurrence", Atelier de recherche, Montpellier, 13 mai.
- Richebe N., (2002). "Les réactions des salariés à la "logique compétence": vers un renouveau de l'échange salarial? " *Revue Française de Sociologie*, 43, n°1, 99-126.
- Jean-Yves Sarazin. *L'historien et le notaire. Acquis et perspectives de l'étude des actes privés de la France Moderne. Bibliothèque de l'école des chartes*, 2002, t. 160, p. 229-270.
- Simondon G. (1989), *L'individuation psychique et collective*, Aubier. Paris.
- Truant C., (1996). « La maîtrise d'une identité ? Corporations féminines à Paris aux XVIIe et XVIIIe siècles. » *CLIO. Histoire, femmes et sociétés* [en ligne] 3. consulté le 3 octobre 2009. URL <http://clio.revues.org/index462.html>.
- Ughetto P. (2007) *Faire face aux exigences du travail contemporain. Conditions de travail et management*, Lyon, éditions de l'ANACT.
- Von Moos P., (1985). « Occulta cordis. Contrôle de soi et confession au Moyen Age, I, formes du silence. » *Mediévales*, 4, n° 29, 131-140.
- Vacher B., Andonova Y. (2011), « Reconnaissance dans les organisations. Précisions terminologiques », *Revue Communication*, Laval, Québec - à paraître
- Zarifian Ph. (2004), *Le modèle de la compétence*. Paris, Editions Liaisons.
- Weber M. (1964). *L'Éthique protestante et l'esprit du capitalisme (1904-1905)*, traduction par J. Chavy, Plon, nouvelle traduction par J.-P. Grossein, Gallimard 2003

---

**Anne-France KOGAN** est maître de conférences (HDR) en sciences de l'information et de la communication, à l'École des Mines de Nantes, chercheuse au LEMNA (Université de Nantes) et associée au PREFics (Université de Rennes2). Elle enseigne sur la thématique « Technique et Société ». Ses recherches portent sur les modalités de diffusion des TIC, sur les transformations du travail, des métiers et des organisations qui y sont liées. L'ensemble de ses recherches s'inscrit dans une réflexion plus générale sur l'évolution de la place et du rôle de l'information et de la communication dans les organisations, liée à la diffusion des technologies numériques.

**Isabelle LE BIS** est historienne, archiviste paléographe, chargée de cours à l'université de Rennes 2. Elle est fondatrice de COZ (cause commune), société de conseil spécialisée dans l'accompagnement de projets.

Ses recherches portent sur l'analyse et la critique des sources historiques et des sources d'information. Ses recherches actuelles concernent la communication organisationnelle dans le secteur de l'économie sociale et solidaire.